

الرقم التسلسلي: 2018/.....

رقم التسجيل: 13-D95-241

**الالتزام التنظيمي وعلاقته بالثقافة التنظيمية لدى عينة
من عمال مطاحن الحضنة بالمسيلة
-دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن الحضنة بمدينة المسيلة-**

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في: علم النفس

تخصص: تنظيم وعمل

إعداد الباحث: بوسعدية فريد

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
واضح العمري	أستاذاً مساعداً ب	المسيلة	رئيساً
مكفص عبد المالك	أستاذاً مساعداً ب	المسيلة	مشرفاً
بركات عبد الحق	أستاذاً مساعداً ب	المسيلة	عضواً مناقشاً

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

والحمد لله والصلاة والسلام على خير البرية اجمعين محمد رسول الله صلي الله عليه وسلم وعلى صحبه ومن تبعه

ياحسان إلى يوم الدين وبعد .

أهدي ثمرة جهدي وعملي هذا:

إلى من كلفه الله بالهيبه والوقار .. إلى من علمني العطاء بدون انتظار .. إلى من أحمل اسمه بكل اقتحار

..... والدي العزيز

إلى ملاكي في الحياة .. إلى بسمة الحياة وسر الوجود .. إلى معنى الحب والحنان والتفاني ..

إلى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي إلى أعلى الجباب ..

"أمي الحبيبة" ..

إلى أحب الناس إلي قلبي أخواني وأخواتي حفظهم الله إلى كل الأصدقاء ومرفقاء الدرب

إلى كل من ساعدني بالقول والفعل وكان سنداً لي في انجاز هذا العمل (عبد المالك نرغبة)

فاللهم وفقني يا ذنك يا رب .

شكر وتقدير

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

الآخرة إلا بعفوك .. ولا تطيب الجنة إلا برونك .. سبحانه ربنا لا علم لنا إلا ما علمنا أحمدك
وأشكرك شكرًا طيبًا

يليق بوجهك الكريم على نعمتك التي مننتها على إيجاز هذا العمل المتواضع.
وامثالاً لقول رسولنا الكريم عليه أفضل الصلوات والنسليم سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم "من
لا يشكر

الناس لا يشكر الله" رواه الترمذي، فإنني أتشرف بتقدير جزيل الشكر والعرفان إلى كل من كان
لي عوناً

وسنداً في إخراج هذا العمل إلى النور وأخص بالذكر:

الدكتور مكفص عبد المالك المشرف علي رسالة النخرج والذي أكرمنا بنواضعه وحسن تعامله
وخلقه وتوجيهاته التي كان لها بالغ الأثر في تذليل المصاعب وخطي العقبات.

كما نتقدم بالشكر الجزيل الي جميع اساتذة علم النفس على كل المساعدة والشهيلات التي قدموها لي،
كما لا يفوتني ان أقدم تحية تقدير لكل العمال الموجودين بمؤسسته مطاحن الحضنة بمدينة المسيلة،
واخص بالذكر نائب المدير.

بوسعدية فريد

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
**	إهداء
**	شكر وتقدير
I	قائمة المحتويات
III	قائمة الجداول
III	قائمة الأشكال
IV	قائمة الملاحق
**	ملخص الدراسة
أ-ب	مقدمة
الجانب النظري	
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
05	1. الإشكالية
06	2. تساؤلات الدراسة
07	3. أهمية الدراسة
08	4. أهداف الدراسة
08	5. تحديد مفاهيم الدراسة إجرائياً
09	6. الدراسات السابقة
15	7. فرضيات الدراسة
الفصل الثاني: الالتزام التنظيمي	
17	تمهيد
18	1. مفهوم الالتزام التنظيمي
19	2. أهمية الالتزام التنظيمي
21	3. خصائص الالتزام
22	4. أنواع الالتزام التنظيمي
23	5. العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي
28	6. أبعاد الالتزام التنظيمي
31	7. مراحل تطور الالتزام التنظيمي
32	8. الآثار التنظيمية للالتزام التنظيمي
36	خلاصة

الفصل الثالث: الثقافة التنظيمية	
38	تمهيد
39	1. مفهوم الثقافة التنظيمية
40	2. مكونات الثقافة التنظيمية
41	3. أهمية الثقافة التنظيمية
42	4. خصائص الثقافة التنظيمية
44	5. مصادر الثقافة التنظيمية
46	6. أنواع الثقافة التنظيمية
46	7. النظريات المفسرة للثقافة التنظيمية
51	خلاصة
الجانب الميداني	
الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة	
54	تمهيد
55	1. الدراسة الاستطلاعية
56	2. الخصائص السيكمترية للأداة
61	3. حدود الدراسة
63	4. المنهج المستخدم
64	5. تحديد العينة وكيفية اختيارها
66	6. أدوات جمع البيانات
68	خلاصة
الفصل الخامس: عرض ومناقشة النتائج	
70	1. عرض وتفسير ومناقشة نتائج الفرضيات العلائقية
79	2. عرض وتفسير ومناقشة نتائج الفرضيات الفارقية
84	3. نتائج الدراسة
86	4. التوصيات
88	خاتمة
90	قائمة المصادر والمراجع
96	الملاحق

قائمة الجداول:

الرقم	العنوان	الصفحة
01	يوضح صدق الاتساق البنائي لأبعاد للاستبيان	57
02	يوضح قيمة معامل Cronbach's Alpha للاستبيان	59
03	يوضح معامل ثبات أداة الدراسة (الالتزام والثقافة التنظيمية)	60
04	يوضح طريقة التجزئة النسبية لقياس ثبات الاستبيان	64
05	يوضح أبعاد وفقرات استبيان الالتزام التنظيمي	67
06	يوضح درجات بدائل الالتزام التنظيمي	67
07	يوضح درجات بدائل الثقافة التنظيمية	67
08	يوضح قيمة معامل الارتباط بيرسون بين الالتزام التنظيمي بأبعاده والثقافة التنظيمية لدى أفراد عينة الدراسة	71
09	يوضح قيمة معامل الارتباط بيرسون بين الرغبة في الاستمرار بالعمل والثقافة التنظيمية لدى أفراد عينة الدراسة	73
10	يوضح قيمة معامل الارتباط بيرسون بين الإيمان بالمؤسسة والثقافة التنظيمية لدى أفراد عينة الدراسة	74
11	يوضح قيمة معامل الارتباط بيرسون بين المسؤولية تجاه المؤسسة والثقافة التنظيمية لدى أفراد عينة الدراسة	76
12	يوضح قيمة معامل الارتباط بيرسون بين الولاء التنظيمي والثقافة التنظيمية لدى أفراد عينة الدراسة	78
13	يوضح الفروقات لدى أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير المستوى التعليمي	80
14	يوضح الفروقات لدى أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخدمة	82
15	يوضح ملخص نتائج الفرضيات الدراسة	85

الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	يمثل الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن الحضنة	62
02	يمثل عرض بياني لتوزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	65
03	يمثل عرض بياني لتوزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخدمة	66

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
96	يوضح قائمة الأساتذة المحكمين	01
97	يوضح استبيان المحكمين	02
102	يوضح الاستبيان في صورته النهائية	03

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة الالتزام التنظيمي بالثقافة التنظيمية في مؤسسة مطاحن الحضنة بمدينة -المسيلة.

حيث اعتمدنا على المنهج الوصفي للوصول إلى نتائج، أما عينة الدراسة فتكونت من (55) فرداً، حيث استعمل الاستبيان كوسيلة في جمع البيانات، وخلصت هذه الدراسة الي النتائج التالية:

1-توجد علاقة بين الالتزام التنظيمي والثقافة التنظيمية في مؤسسة مطاحن الحضنة بمدينة المسيلة.

2-توجد علاقة بين الرغبة في الاستمرار بالعمل والثقافة التنظيمية في مؤسسة مطاحن الحضنة بمدينة المسيلة.

3-توجد علاقة بين الإيمان بالمؤسسة والثقافة التنظيمية في مؤسسة مطاحن الحضنة بمدينة المسيلة.

4-توجد علاقة بين المسؤولية اتجاه المؤسسة والثقافة التنظيمية في مؤسسة مطاحن الحضنة بمدينة المسيلة.

5-توجد علاقة بين الولاء التنظيمي والثقافة التنظيمية في مؤسسة مطاحن الحضنة بمدينة المسيلة.

6-لا توجد فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير المستوى الدراسي في الالتزام التنظيمي.

7-لا توجد فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير سنوات الخدمة في الالتزام التنظيمي.

الكلمات المفتاحية: الالتزام التنظيمي-الثقافة التنظيمية.

Résumé de l'étude :

Le but de cette étude visait d'identifier la relation de l'engagement organisationnel à la culture organisationnelle à l'entreprise les usines d'El HODNA de la ville de Msila. Où nous nous sommes appuyés sur l'approche descriptive pour atteindre les résultats, et L'échantillon de l'étude était composé de (55) individus et le questionnaire a été utilisé comme moyen de collecte de données. 1- Il y a une relation entre l'engagement organisationnel et la culture organisationnelle à l'entreprise les usines d'El-Hodna de la ville de Msila.

2 - Il existe une relation entre le désir de continuer le travail et la culture organisationnelle dans l'entreprise les usines d'El HODNA de la ville de Msila.

3 - Il existe une relation entre la foi en l'entreprise et la culture organisationnelle dans l'entreprise les usines d'El HODNA de la ville de Msila.

4 - Il existe une relation entre la responsabilité vers l'entreprise et la culture organisationnelle dans l'entreprise les usines d'El HODNA de la ville de Msila.

5 - Il existe une relation entre la loyauté organisationnelle et la culture organisationnelle dans l'entreprise les usines d'El HODNA de la ville de Msila.

6 - Il n'y a aucune différence de signification statistique attribuée au niveau variable d'étude dans l'engagement organisationnel.

7 - Il n'y a pas des différences statistiquement significatives dues aux années de service variables dans l'engagement organisationnel.

Mots clés : Engagement organisationnel - culture organisationnelle.

مقدمة

مقدمة:

تواجه المؤسسات بكافة أنواعها جملة من التحولات والتغيرات المتسارعة وفي ظل هذا التسارع تسعى إلى تحقيق ما تضعه من أهداف باستخدام كافة الإمكانيات والموارد المتاحة لها، ويعتبر المورد البشري أحد مقوماتها نحو النجاح وتحقيق الأهداف؛ حيث يجب الحفاظ عليه والسعي لتطويره من أجل الرقي ومسايرة هذا التطور والنجاح، وذلك أن الامم القوية في عصرنا هذا تقاس بما تملك من مورد بشري قادر علي الابداع والانتاج وبما يحمله من قيم وفكر يساعد على ترسيخ السلوكيات الراقية والحضارية.

ويعد الالتزام التنظيمي عنصرا مهما داخل هذه المؤسسات من أجل بلوغ أهدافها ويسهم في قدرتها علي البقاء والنمو المتواصل، لذلك نجد أن الالتزام التنظيمي أحد الموضوعات التي نالت الكثير من الاهتمام من قبل الباحثين وأصحاب الاختصاص داخل هذه المؤسسات، وذلك لما له من تأثير كبير علي سلوكيات الأفراد وما له من انعكاسات علي الفرد والمؤسسة علي حد سواء، والذي يتولد من محصلة التفاعل بين خصائص الافراد وشخصياتهم وكذلك ضغط العمل والبيئة الموجودة داخل المنظمة والعوامل التنظيمية داخلها والذي يتوافق بين قيم الأفراد وأهدافهم مع قيم التنظيم الذين يعملون به، وتعتبر الثقافة التنظيمية داخل المنظمة أحد العوامل التي تساعد وتساهم في التزام هؤلاء الأفراد داخل منظماتهم وأحد العوامل المساهمة في ذلك، من حيث تأثيرها علي سلوك الأفراد والعاملين وتصرفاتهم حيث يتصرفون بما يتفق مع القيم والمعتقدات السائدة داخل المنظمة وباعتبارها أحد العوامل المحددة لتفوق المؤسسات وتعد الإطار الذي يحدد سلوك الأفراد داخلها وتبرز أهميتها في كونها تعطي الفرد الفرصة للوصول إلى الشعور بالهوية التنظيمية وتدعم وحدته النفسية وتجعل سلوكه ينسجم والأهداف التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها.

وبناء على ذلك تأتي هذه الدراسة لدراسة موضوع الالتزام التنظيمي وعلاقته بالثقافة التنظيمية في مؤسسة مطاحن الحضنة بمدينة المسيلة، حيث تناولنا دراسة هذا الموضوع من خلال خطة البحث التي اشتملت على قسمان:

القسم النظري: يحتوي على ثلاث فصول، الفصل الأول (الإطار العام للدراسة) من هذا القسم فقد خصص ل طرح إشكالية الدراسة وفرضياتها وأهمية الدراسة واهدافها وكذا تحديد المفاهيم والدراسات السابقة، في حين خصص الفصل الثاني لموضوع الالتزام التنظيمي بداية بتعاريف الالتزام التنظيمي وخصائصه وكذا انواعه وأهم العوامل المؤثرة فيه مرورا بالآثار التنظيمية المترتبة عليه.

أما الفصل الثالث فخصص لموضوع الثقافة التنظيمية من حيث تعاريفها ومكوناتها وأهم مصادرها وأنواعها مرورا بأهم النظريات المفسرة لها.

القسم التطبيقي: (الجانب الميداني) يحتوي على فصلان واحد خاص بسير الدراسة من حيث مجالها والمنهج المستخدم، والعينة وكيفية اختيارها مرورا بأدوات جمع البيانات وفصل يوضح النتائج أي تحليل فرضيات البحث و خلاصة النتائج وبعض التوصيات.

الجانب النظري

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1. الإشكالية
2. تساؤلات الدراسة
3. أهمية الدراسة
4. أهداف الدراسة
5. تحديد مفاهيم الدراسة إجرائياً
6. الدراسات السابقة
7. فرضيات الدراسة

1- الإشكالية:

من المعروف أن العصر الحالي هو عصر النهضة الشاملة بمجالاتها كافة، وأساس هذه النهضة هو وجود المنظمات بجميع مدخلاتها وإشكالاتها وأهدافها الرامية إلى تقديم السلع والخدمات، ويعتبر العنصر البشري هو الأهم في هذا الجانب، بما يبذله من جهد وفعالية تساهم في رفع مستوى التنظيم وكفاءته، وكذلك الأداء داخل المنظمة وخارجها، وفي ظل التغيرات والتحويلات التي تحدث يوميا داخل المنظمات، وباعتبار المؤسسات الاقتصادية أحد هذه المنظمات، وجب عليها التأقلم والتكيف مع هذه المتغيرات والتحويلات لكي يسمح لها بالنجاح والاستمرار والبقاء، وفي ظل هذه التحديات لا بد من الاهتمام والتركيز على المورد البشري بما يملك من معرفة وخبرة ومهارة وأصبح من الضروري لهذه المؤسسات وخاصة المؤسسات الاقتصادية تطوير مواردها البشرية لتتلاءم مع هذه التطورات المتسارعة ومن أجل تطوير العمل والتميز عن المؤسسات الأخرى.

حيث حظي موضوع الالتزام التنظيمي داخل هذه المؤسسات بمزيد من الاهتمام في السنوات الأخيرة خاصة في مجال السلوك التنظيمي وعلم النفس الصناعي وحتى داخل هذه المؤسسات الاقتصادية حيث يرى (أبو جياب، 2014، 3)، بأن الاهتمام بتنمية الالتزام التنظيمي لدى العاملين يأتي نظرا لأن العاملين الذين يقوى لديهم الالتزام يكونون الأكثر استعدادا للتضحية من أجل بقاء المنظمة واستمرارها، وكذلك يكون لديهم ولاء كبير لمنظمتهم ولديهم أيضا الاستعداد الكامل لبذل جهد أكثر والتفاني في عملهم وحرصهم الدائم على استمرار ارتباطهم وانتمائهم لمنظمتهم والعمل على تحقيق أهدافها مهما كانت، والاستمرار في العمل بها مهم كانت الظروف بها.

حيث يعتبر العامل الملتزم بالواجبات والمهام الداخلية للمؤسسة يكون على استعداد كبير لبذل درجة عالية من الجهد لصالح المؤسسة التي يعمل بها ويحمل إيمان قوي بأهدافها وقيمتها ويحرص على استمرارها ونجاحها وهذا ما أكدت عليه دراسة عبد الناصر (1993) ويأتي التزام العاملين داخل عملهم نتيجة لعدة عوامل متداخلة مع بعضها البعض من

الصعب عزلها عن بعضها البعض ومن بين هذه العوامل الثقافية التنظيمية حيث أنها تؤثر على سلوك الأفراد العاملين وتصرفاتهم، إذ أنهم يتصرفون بما يتفق والقيم السائدة في المنظمة حيث تلعب الثقافة التنظيمية دورا رئيسيا على جميع المستويات والأنظمة داخل التنظيم، حيث تساهم في خلق جو تنظيمي ملائم، والذي بدوره ينعكس على تحسين وتطوير الأداء بشكل ملائم وفعال مما يساعد على تحقيق الأهداف الفردية والجماعية والتنظيمية وهذا من خلال تجسيد وتطوير القيم والاتجاهات والسلوك والمعايير من أجل تحقيق الانتماء وضمان البقاء في المنظمة (جواد، 2000، 360).

وتعد الثقافة التنظيمية الإطار الذي يحدد سلوك الأفراد داخل التنظيم كونها الفلسفات والمفاهيم والافتراضات، والمعتقدات، والتوقعات والعادات، والاتجاهات، والمعايير التي تربط بين أجزاء المنظمة والمشاركة بين العاملين (سيزلاقي، وولاس، 1991، 498)، وتبرز أهمية الثقافة التنظيمية في كونها تعطي للفرد الفرصة للوصول إلى الشعور بالهوية التنظيمية وتدعم وحدته النفسية (بوابية، 2004، 6)، وتجعل السلوك ينسجم والأهداف العامة للمنظمة، وانطلاقا مما سبق من بروز الالتزام التنظيمي كواحد من المتغيرات الهامة التي أولها الباحثون اهتماما في السنوات الأخيرة خاصة في علاقته بالثقافة التنظيمية ولما لها من أهمية في التأثير الإيجابي أو السلبي على العديد من المتغيرات التنظيمية، حيث جاءت هاته الدراسة لتسليط الضوء على الالتزام التنظيمي وعلاقته بالثقافة التنظيمية بمؤسسة مطاحن الحضنة بمدينة المسيلة.

2- تساؤلات الدراسة:

ومن هنا نطرح التساؤل الرئيسي التالي: هل توجد علاقة بين الالتزام التنظيمي والثقافة التنظيمية في مؤسسة مطاحن الحضنة بمدينة المسيلة؟
وننتج تحت التساؤل الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:
- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرغبة في الاستمرار بالعمل في المؤسسة والثقافة التنظيمية في مؤسسة مطاحن الحضنة بمدينة المسيلة؟

- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإيمان بالمؤسسة والثقافة التنظيمية في مؤسسة مطاحن الحضنة بمدينة المسيلة؟
- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المسؤولية اتجاه المؤسسة والثقافة التنظيمية في مؤسسة مطاحن الحضنة بمدينة المسيلة؟
- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي والثقافة التنظيمية في مؤسسة مطاحن الحضنة بمدينة المسيلة؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المستوى التعليمي في الالتزام التنظيمي داخل مؤسسة مطاحن الحضنة بمدينة المسيلة؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخدمة في الالتزام التنظيمي داخل مؤسسة مطاحن الحضنة بمدينة المسيلة؟

3- أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة في أهمية الالتزام التنظيمي باعتبارها محدد من محددات نجاح المنظمة وكونها مصدرا مهما لتنمية المنظمة، وكذلك أحد المتغيرات المتعلقة بدراسة السلوك وخاصة التزام الأفراد داخل التنظيم ومعرفة أهم العوامل المساعدة في تعزيزه واستغلالها في تحسين الأداء، وكذلك إلى أهمية الالتزام التنظيمي والثقافة التنظيمية، وتأثيرات الثقافة التنظيمية على سلوك العاملين وعلى مستويات التزامهم، وكفاءة أدائهم ونشاطهم المؤدية إلى تحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة.

وتعتبر هذه الدراسة إضافة علمية للمكتبات الجزائرية والعربية خاصة مع وجود اختلاف بين الباحثين في تحديد طبيعة العلاقة الموجودة بين الالتزام التنظيمي والثقافة التنظيمية ومساهمتهما عند وضع خطط وبرامج من شأنها تحسين مستوى الالتزام التنظيمي داخل المؤسسات الاقتصادية، وخاصة عمال مؤسسة مطاحن الحضنة بمدينة المسيلة ومدى التزامهم داخل عملهم.

4- أهداف الدراسة:

وتتمثل أهداف دراستنا في النقاط التالية:

التعرف على علاقة الالتزام التنظيمي بالثقافة التنظيمية، بالإضافة للأهداف التالية:

- التعرف على العلاقة بين الرغبة في الاستمرار بالعمل والثقافة التنظيمية.
- التعرف على العلاقة بين الإيمان بالمؤسسة والثقافة التنظيمية.
- التعرف على العلاقة بين المسؤولية اتجاه المؤسسة والثقافة التنظيمية.
- التعرف على العلاقة بين الولاء التنظيمي والثقافة التنظيمية.
- الكشف عن فروق في الالتزام التنظيمي التي تعزى لمتغيري (المستوى الدراسي وسنوات الخبرة)

5- تحديد مفاهيم الدراسة إجرائياً:

- ✓ **الالتزام التنظيمي:** هي الدرجة التي يتحصل عليها المبحوث من خلال إجاباته على بنود الاستبيان ضمن محور الالتزام التنظيمي، والمصمم من قبل الباحث.
- ✓ **الثقافة التنظيمية:** هي الدرجة التي يتحصل عليها المبحوث من خلال إجاباته على بنود الاستبيان ضمن محور الثقافة التنظيمية، والمصمم من قبل الباحث.
- ✓ **الرغبة في الاستمرار في العمل:** هي الدرجة التي يتحصل عليها المبحوث من خلال إجاباته على بعد الرغبة في الاستمرار في العمل ضمن محور الالتزام التنظيمي في الاستبيان المصمم من قبل الباحث.
- ✓ **الإيمان بالمؤسسة:** هي الدرجة التي يتحصل عليها المبحوث من خلال إجاباته على بعد الإيمان بالمؤسسة ضمن محور الالتزام التنظيمي في الاستبيان المصمم من قبل الباحث.
- ✓ **المسؤولية اتجاه المؤسسة:** هي الدرجة التي يتحصل عليها المبحوث من خلال إجاباته على بعد المسؤولية اتجاه المؤسسة ضمن محور الالتزام التنظيمي في الاستبيان، المصمم من قبل الباحث.

✓ **الولاء التنظيمي:** هي الدرجة التي يتحصل عليها المبحوث من خلال إجاباته على بعد الولاء التنظيمي ضمن محور الالتزام التنظيمي في الاستبيان المصمم من قبل الباحث.

6- الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات التي تناولت موضوع الالتزام التنظيمي:

الدراسة الأولى: دراسة مروان أحمد حويجي (2008): أثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على رغبة العاملين في الاستمرار بالعمل، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر العلاقة بين العوامل المسببة للرضا الوظيفي ورغبة العاملين بالعمل في القطاع الصحي في قطاع غزة، وقد تكون مجتمع الدراسة من الموظفين أصحاب العقود الدائمة والموظفين أصحاب العقود المؤقتة والذين يعملون في مراكز الاتحاد خلال ثلاثة سنوات الأخيرة وعددهم (43) وكان الاستبيان هو وسيلة جمع البيانات والتي تكونت من عشرة أجزاء.

توصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين العوامل المسببة للرضا الوظيفي والرغبة في الاستمرار في العمل وكل من ظروف العمل والاستقرار الوظيفي، الرؤساء والمرؤوسين، الراتب، الحوافز، توقعات الفرد، قيمة الإنجاز، العدالة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة حول أثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على رغبة العاملين في الاستمرار في العمل تعزى لمتغيرات شخصية، تمثلت في الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، عدد أفراد الأسرة، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الراتب، الدرجة في الوظيفة، طبيعة الوظيفة.

الدراسة الثانية: دراسة سامي أبو الروس وسامي حنون (2011): تأثير الإيمان بالمؤسسة على رغبة العاملين في الجامعات الفلسطينية في الاستمرار بالعمل في جامعاتهم، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى ايمان العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة اتجاه مؤسساتهم، وذلك من خلال قياس العلاقة بين مستوى الإيمان بالمؤسسة ومستوى الرغبة في الاستمرار بالعمل بالمؤسسة وتحديد مدى تأثير بعض العوامل الديمغرافية الخاصة بالموظفين على مستوى أيمانهم بالمؤسسة ومستوى الرغبة في الاستمرار بالعمل مثل (الجنس، العمر، مستوى سنوات الخدمة، المستوى الوظيفي، مكان العمل، نوع الوظيفة).

حيث تكون مجتمع الدراسة من عينة عشوائية طبقية عددها (340) موظفا وموظفة من أصل (1676) موظفا وموظفة يعملون بالجامعة وموزعين حسب طبيعة العمل ومستوى التعليم.

توصلت الدراسة إلى أن العاملين بالجامعة لهم مستوى عالي من الالتزام التنظيمي، ووجود علاقة إيجابية بين متغير الاستمرار بالعمل بالجامعة كمتغير تابع والإيمان بالمؤسسة كمتغير مستقل، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمتغيرات الديمغرافية (العمر، مستوى التعليم، نوع الوظيفة، مدة الخدمة، الفئة الوظيفية، المركز الوظيفي)، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمتغيرات (الجنس، ومكان العمل).

الدراسة الثالثة: دراسة شافية بن حفيظ (2013): علاقة النمط القيادي حسب نظرية هيرسي وبلانشارد بالولاء التنظيمي لدى عينة من معلمي المدارس الابتدائية بمدينة ورقلة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة ورقلة.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن الأنماط القيادية السائدة في المرحلة الابتدائية حسب نظرية هيرسي وبلانشارد من وجهة نظر المعلمين، ومستوى الولاء لدى المعلمين وعلاقة النمط القيادي بالولاء التنظيمي من وجهة نظرهم، ومعرفة مستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين حسب متغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، الأقدمية في التدريس)، حيث اعتمد على المنهج الوصفي أما عينة الدراسة فحددت بـ (270) معلم ومعلمة من المرحلة الابتدائية بمدينة ورقلة واعتمدت على أداة الاستبانة ومقياس هيرسي وبلانشارد لتحديد النمط القيادي ومقياس بورتر وزملاءه لقياس مستوى الولاء التنظيمي للمعلم.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن الأساليب الأكثر استخدام في المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين هو أسلوب التعويض والاقناع يليها أسلوب الإشراف ثم الإبلاغ، وأن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء باختلاف النمط القيادي بحسب نظريتي هيرسي وبلانشارد من وجهة نظر معلمي المرحلة الابتدائية بمدينة ورقلة، وهناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي تعزى إلى (الجنس، الأقدمية في التدريس المؤهل العلمي).

ثانيا: الدراسات التي تناولت موضوع الثقافة التنظيمية:

الدراسة الأولى: دراسة فهد يوسف الدولية (2007): أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة عمان للدراسات العليا.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية، وكانت الدراسة على الموظفين في الدوائر التنفيذية في الشركات الصناعية الكويتية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية وعددها، 23 شركة وتم توزيع الاستبيان على (211) موظف، وتم اعتماد نموذج هاندي لأنواع الثقافية (ثقافة الدور، ثقافة القوة، الفرد، المهنة).

وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير دور دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية السائدة على أداء موظفي الشركات الكويتية وبوجود تأثير ذات دلالة إحصائية لكل من (ثقافة الدورن ثقافة القوة، الفرد، المهنة) على أداء الموظفين في الشركات الكويتية.

الدراسة الثانية: دراسة، بوبكر منصور (2007): الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الإدارة العمومية الجزائرية، رسالة ماجستير، كلية الآداب والعلوم الاجتماعية، جامعة قسنطينة.

هدفت الدراسة إلى معرفة مستويات الثقافة التنظيمية وسوء السلوك التنظيمي داخل أجهزة المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي، ومعرفة العلاقة القائمة بينهما وكذلك إلى فهم

المشكلات التي تواجه الإدارة العمومية وتقديم مقترحات من شأنها المساهمة في تطوير هذه الأداة، حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي واستخدمت الاستبيان كأداة لجمع البيانات.

توصلت الدراسة إلى وجود مستوى منخفض في مستوى الثقافة التنظيمية بأجهزة المصالح الخارجية بولاية الوادي، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الثقافة التنظيمية بالنسبة إلى أفراد العينة حسب متغيرات الفئة المهنية، الأقدمية، الجنس، ووجود علاقة ارتباطية سلبية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وسوء السلوك التنظيمي.

الدراسة الثالثة: دراسة عيساوي وهيبة (2012): أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي دراسة حالة للأفراد شبة طبيين بالمؤسسة الاستشفائية العمومية تراين بوجمعة بشار، رسالة ماجستير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان.

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي للموارد البشرية، وذلك من خلال تأثير كل الجوانب الثلاث للثقافة التنظيمية، الجانب المعنوي، السلوكي، المادي، واعتمدت على المنهج الإحصائي الوصفي، أما عينة الدراسة فكانت (60) فردا، وباستخدام الملاحظة والاستبانة.

توصلت الدراسة أن الثقافة التنظيمية لها دور فعال في نجاح أو فشل المنظمة، ودورها يستمد من الوظائف التي تؤديها ويعتبر ارتفاع الأداء، والولاء التنظيمي إيجابية، وتؤكد على أهمية الثقافة التنظيمية واعتبار دوران العمل، الغياب، حوادث العمل، نتائج سلبية لعدم الرضا كما تعتبر الثقافة التنظيمية عامل من عوامل التأثير على الرضا الوظيفي من خلال الجانب المعنوي السلوكي، المادي ووجود علاقة بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي للأفراد الشبه طبيين وانخفاض في درجة الرضا الوظيفي لديهم والجانب المعنوي للثقافة التنظيمية لديهم أقوى ارتباط بالرضا الوظيفي.

ثالثا: الدراسات التي تناولت موضوع الالتزام التنظيمي وعلاقته بالثقافة التنظيمية.

الدراسة الأولى: دراسة محمد بن غالب العوفي (2005): الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام

التنظيمي، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

هدفت الدراسة إلى التعرف على القيم السائدة المكونة للثقافة التنظيمية في هيئة الرقابة والتحقيق والتعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لدى هيئة الرقابة والتحقيق والوقوف على مدى اختلاف قيم الثقافة التنظيمية باختلاف الخصائص الشخصية لمستوى هيئة الرقابة والتحقيق وكذلك طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي وكشف أثر القيم المكونة للثقافة على الالتزام التنظيمي في هيئة الرقابة والتحقيق حيث اعتمد على المنهج الوصفي التحليلي وتكوّنت عينة الدراسة من (198) عامل وتم تطبيق عليهم استبانة مكونة من ثلاثة أفراد.

توصلت الدراسة إلى أن جميع قيم الثقافة التنظيمية تسود الهيئة وتحقق بدرجة متوسطة ووجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي وبين القيم المكونة للثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي وهناك التزام تنظيمي داخل هذه الهيئة ومن أهم القيم التي تؤثر على الالتزام التنظيمي هي، العدل، الكفاءة، وفرق العمل، وعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخصائص الشخصية والثقافة التنظيمية وبين الخصائص الشخصية والقيم المكونة للثقافة، وعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخصائص الشخصية ومستوى الالتزام التنظيمي.

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

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

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

أنا المتغيرات المستقلة (الثقافة البيروقراطية، الإبداعية والداعمة التابعة للثقافة تؤثر على المتغير التابع والمتمثل في الالتزام التنظيمي حسب تفسير قيمة R^2).

■ التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال الدراسات السابقة اتضح أن موضوع الالتزام التنظيمي والثقافة التنظيمية قد نال اهتمام الباحثين، وقد تبين ما يلي:

إن بعض الدراسات السابقة ركزت على أهم الجوانب المتعلقة بالالتزام التنظيمي سعياً منها لفهم عميق حول العناصر المكونة لهذا المفهوم، وبذلك استطاعت مجتمعة في تحديد مفهومه وأبعاده وكذلك العوامل المؤثرة فيه، التي تحدد وجودها من عدمها، وبالنسبة للدراسات المتبقية تناولت الثقافة التنظيمية من جوانب متعددة (مفهومها، أبعادها، ومظاهرها).

حيث تتوافق دراستنا مع معظم الدراسات السابقة، وذلك في اتباع المنهج الوصفي، ما عدا دراسة معيش عبد الحكيم [2016-2017]، ودراسة عيساوي وهيبة [2011-2012]، حيث اشتركت معظم الدراسات السابقة مع دراستنا الحالية في استعمال الاستبيان كأداة لجمع المعلومات، ما عدا دراسة شافية بن عبد الحفيظ [2012-2013]، التي اعتمدت مقياس هيرسي وبلانشارد، واختلفت معظم الدراسات السابقة في اختيار مجتمع الدراسة، ويعتبر أهم أوجه الاختلاف أن الدراسات السابقة ربطت كل متغير الالتزام التنظيمي، ومتغير الثقافة التنظيمية مع متغيرات أخرى غير مماثلة لعنوان دراستنا، وهذا يظهر جانب جديد لم يتم الاطلاع عليه في التراث النظري وذلك في حدود اطلاعنا.

كما ساعدتنا الدراسات السابقة في وضع وصياغة فرضيات الدراسة التي وجدنا أنه هناك علاقة إيجابية طردية بين متغير الالتزام التنظيمي والثقافة التنظيمي في مختلف

المتغيرات الأخرى التي نرى فيها نوع من التشابه في المتغيرات التي ندرسها، وأيضاً استفدنا من الدراسات السابقة في وضع خطة وفهم أكثر للتراث النظري لمتغيرات الدراسة وتحديد المفاهيم الخاصة لمتغيرات الدراسة، وبفضل الدراسات السابقة استطعنا أن نكون فكرة واضحة على كيفية بناء مخطط استبيان، الذي سوف نعتمد عليه في جمع البيانات والمعطيات، وأيضاً معرفة طبيعة المعالجة الإحصائية المناسبة مع فرضيات الدراسة.

7- فرضيات الدراسة:

الفرضية العامة: توجد علاقة بين الالتزام التنظيمي والثقافة التنظيمية في مؤسسة مطاحن الحضنة بمدينة المسيلة.

الفرضيات الجزئية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرغبة في الاستمرار بالعمل والثقافة التنظيمية في مؤسسة مطاحن الحضنة بمدينة المسيلة.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإيمان بالمؤسسة والثقافة التنظيمية في مؤسسة مطاحن الحضنة بمدينة المسيلة.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المسؤولية اتجاه المؤسسة والثقافة التنظيمية في مؤسسة مطاحن الحضنة بمدينة المسيلة.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي والثقافة التنظيمية في مؤسسة مطاحن الحضنة بمدينة المسيلة.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المستوى التعليمي في الالتزام التنظيمي داخل مؤسسة مطاحن الحضنة بمدينة المسيلة.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخدمة في الالتزام التنظيمي داخل مؤسسة مطاحن الحضنة بمدينة المسيلة.

الفصل الثاني:

الالتزام التنظيمي

تمهيد:

1. مفهوم الالتزام التنظيمي
2. أهمية الالتزام التنظيمي
3. خصائص الالتزام
4. أنواع الالتزام التنظيمي
5. العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي
6. أبعاد الالتزام التنظيمي
7. مراحل تطور الالتزام التنظيمي
8. الآثار التنظيمية للالتزام التنظيمي

خلاصة

تمهيد:

يعد الالتزام التنظيمي من المواضيع التي لاقَت اهتماماً واضحاً في حقل الإدارة وخاصة في العقود الأخيرة، لما له من علاقة تفاعلية في المنظمة ودرجة إنجاز العمل فيها، إذ يعبر عن اتجاه الفرد نحو المنظمة التي يعمل فيها، ويشمل الرغبة القوية في البقاء والاستمرار في عضويتها، ويظهر الالتزام في بذل العامل مجهوداً إضافياً في العمل، ويعد الأفراد الملتزمين اتجاه منظماتهم مصدر قوة تساعد في بقائها ومناقستها للمنظمات الأخرى، ونظراً لتعدد الأدبيات في النظر إلى الالتزام التنظيمي من زوايا مختلفة، فقد برزت الحاجة إلى دراسة هذا النوع من الظواهر الإدارية، وهذا ما سوف نتطرق إليه في هذا الفصل.

1- مفهوم الالتزام التنظيمي:

يختلف المختصون والمفكرون في تحديد معنى الالتزام، فمن الصعب القول أن هناك تعريفاً متفق عليه لهذا المفهوم، لذلك سوف نتطرق إلى أهم المفاهيم والتعاريف المتعلقة بالالتزام:

أ- لغة: من الناحية اللغوية (الالتزام) يعني العهد ويلزم الشيء لا يفارقه، والملازم لشيء مداوم عليه. (ابن منظور، 1999، 272)، ويعني كذلك في اللغة: العد والقرب، والنصرة المحبة (خير الدين وآخرون، 2010، 11).

ب- اصطلاحاً: أما من الناحية الاصطلاحية فقد تباينت مفاهيم الالتزام نظراً لتباين رؤى الباحثين حوله:

من أمثال "سلانك Salancik" (1977م)، "بوشانان Bouchanan" (1974م)، "شيلدون Sheldon" (1971)، إلا أن توضيح المفهوم صاحبه بعض التعقيد نتيجة التركيز على الالتزام من ناحية بيئة العمل وتضمنه مجالات عدة منها:

الالتزام نحو العمل، الالتزام نحو الواجبات والمهام الداخلية للعمل، والالتزام نحو المنظمة، والالتزام نحو جماعة العمل، وغيرها، والتي عبرت عن متغيرات أساسية في الالتزام التنظيمي (حمادات، 2006، 70)، ويرى بورتر (Porter, 1968) بأن الالتزام هو استعداد الفرد لبذل مجهود كبيرة لصالح المنظمة، وامتلاك الرغبة القوية في البقاء في المنظمة، والقبول بالقيم والأهداف الرئيسية للمنظمة، أما "شيلدون Sheldon" (1971)، فيرى أن الالتزام هو: "التقييم الإيجابي للمنظمة والعزم على العمل لتحقيق أهدافها، وهو مستوى الشعور الإيجابي المتولد لدى الفرد اتجاه المنظمة التي يعمل بها، والإخلاص لها، وتحقيق أهدافها مع شعوره المستمر بالارتباط والافتخار بالعمل فيها"، ويعرف أيضاً الالتزام التنظيمي بأنه: "أن يتقيد العامل بمختلف العناصر التنظيمية، ويعمل من أجل تقدم ونجاح المنظمة، ويزداد الالتزام التنظيمي بتحقيق المساواة بين العاملين (shoai beta1, 2013, 16).

ويعد بورتر وآخرون (Porter & tol, 1974) من الذين تناولوا الالتزام من الناحية الإدارية، فقد عرفه بأنه: "قوة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها"، وتوصل إلى أنه نال صفات لها تأثير كبير في تحديد الالتزام التنظيمي للأفراد وهي:

- الاستعداد لبذل أقصى جهد ممكن في خدمة المنظمة.
- الرغبة القوية في المحافظة على استمرار عضويته في المنظمة.
- إيمان قوي بالمنظمة، وقبول لأهدافها وقيمتها. (خير الدين وآخرون، 2010، 11)

وعرفه ويتر أنه: "الشعور الداخلي الذي يضغط على الفرد للعمل بطريقة التي يمكن من خلالها تحقيق مصالح المؤسسة (حنونة، 2006، 12).

وعرف اللوزي الالتزام التنظيمي: "بأنه المشاعر التي يطورها الفرد الذي يعيش في مجامع نحو الأفراد والمنظمات والقيم والمبادئ والأفكار، وهذه المشاعر تمثل رغبة الفرد واستعداده لتقديم النصيحة لزملائه ومنظمته في العمل (آل قاسم، 2012، 12).

أو هو التزام العمال ورغبتهم في مواصلة عملهم رغم العقبات، وكذلك رغبتهم في الاستمرار في المنظمة في المستقبل، ويكون ذلك نابع من إرادتهم (Rehman et al, 2013, 89-80).

ويستخلص الباحث من خلال التعاريف السابقة: أن الالتزام التنظيمي يقوم على ثلاثة عناصر أساسية وهي: الاعتقاد القوي بأهداف وقيم المنظمة ومدى تقبلها والاستعداد لبذل جهد في التنظيم وكذلك النية في البقاء عضواً داخلها.

2- أهمية الالتزام التنظيمي:

يمثل الالتزام التنظيمي أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بالعديد من النواحي السلوكية، وخاصة معدل دوران العمل، حيث يفترض أن يكون الأفراد الملتزمون بالبقاء في المنظمة لأطول مدة، وأكثر عملاً نحو تحقيق أهدافها (عبد الباقي، 2005، 316).

لذلك سوف نقوم بتحديد الالتزام على ثلاثة مستويات وهي:

أ/ على المستوى الفردي (العاملين):

إن الاهتمام بالالتزام التنظيمي يعود إلى طبيعة سلوك الأفراد، حيث أن الأفراد الذين لديهم التزام تنظيمي يكون سلوكهم قوي يختلف عن غيرهم من الأفراد وهذا الاختلاف يتضح من خلال:

- احتمال ترك الموظف الملتزم للعمل ضئيل: فالأشخاص الذين لديهم التزام قوي يصبحون أقل احتمالاً لترك العمل أو الغياب، بمعنى أنهم أكثر استقراراً في العمل.
- الموظف الملتزم أكثر رغبة في التضحية من أجل المنظمة: فالأشخاص ذوي الالتزام التنظيمي القوي يصبحون أكثر رغبة في الاستمرار في المنظمة وأكثر استعداداً للتضحية من أجل بقاء المنظمة واستمرارها.
- أن عبء تحقيق الأهداف يقع على عاتق العاملين، وذلك من خلال جهودهم وإبداعهم لتحقيق الأهداف بأعلى قدر من الكفاءة والفاعلية.
- ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين يخفف من عبء الرؤساء في توجيه المرؤوسين ويرفع من مستوى الثقة بينهم.
- كلما زاد شعور العاملين بالولاء زاد تقبلهم للتغيير والتطوير التنظيمي لأجل ازدهار المنظمة.
- كلما زاد شعور الأفراد بالانتماء يزيد من درجة رضاهم الوظيفي، مما يحفزهم على الإخلاص في العطاء للمنظمة (جرينبرج وبارون، 2004، 190).

ب/ على مستوى المنظمة:

- الحد من التسرب الوظيفي وما يترتب عليه من آثار كفقْدان الكفاءات الجيدة من العاملين والارتباك في الأنماط الاجتماعية والاتصالات وإضعاف الروح المعنوية وتدني الإنتاجية وارتفاع تكاليف التوظيف.
- يزيد من مستوى الإنتاجية ويقلل من معدل الغياب ويحسن جودة العمل.

- سهولة استقطاب الكفاءات التنظيمية، حيث أنه كلما زاد الشعور بالولاء يزداد تقبل العاملين لأي تغيير يصب في مصلحة المنظمة (أبو جياب، 2014، 18).

ج/ على المستوى الاجتماعي:

- يؤدي الالتزام التنظيمي إلى خلق جو من الترابط والعلاقات الاجتماعية بين العاملين في المؤسسة (حنونة، 2006، 16).

- تنعكس آثار الالتزام التنظيمي على الارتباط العائلي والحياة الشخصية للعاملين، حيث يشعر ذوي الولاء المرتفع بالسعادة والرضا (العتيبي، 2005، 76).

د/ على المستوى القومي:

يؤدي الالتزام التنظيمي إلى زيادة الناتج القومي في المحصلة النهائية للالتزام، وذلك عن طريق زيادة كفاءته وفاعلية أداء الأفراد العاملين بالمنظمة (حنونة، 2006، 16).

3- خصائص الالتزام:

للالتزام التنظيمي عدد من الخصائص من أهمها:

- يعبر سلوك الالتزام التنظيمي للعاملين عن قوة الارتباط بأهداف وقيم المنظمة.
- يجب أن يكون سلوك الالتزام التنظيمي مستمر ومتواصل مصحوباً برغبة البقاء في المنظمة، وكذلك عضويتها.
- الرغبة القوية في التضحية من أجل المنظمة ببذل مزيد من الجهود في سبيل تحقيق أهدافها (مرزوق، 2011، 40).

وهناك خصائص أخرى للالتزام التنظيمي، وهي:

- الالتزام التنظيمي حالة نفسية توضح العلاقة بين الفرد العامل والمنظمة.
- يؤثر الالتزام التنظيمي في قرار الموظف سواء ببقائه أو تركه للمنظمة.
- يتصف الموظفين الذين لديهم التزام تنظيمي بمجموعة من الصفات وهي: قبول أهداف وقيم المنظمة، الإيمان بها، بذل أقصى جهد ممكن لتحقيق أهدافها، التمتع بدرجة

عالية من الارتباط والاندماج في المنظمة، ميله لتقويم المنظمة بشكل إيجابي (حمادات، 2006، 68).

4- أنواع الالتزام التنظيمي:

يمكن لنا توضيح ثلاثة أنواع من الالتزام التنظيمي وهي:

أ/ الالتزام الاستمراري:

ويشير هذا المفهوم إلى رغبة الفرد البقاء في العمل بمنظمة معينة لاعتقاده بأن ترك العمل فيها سيكون له الكثير، فكلما طالت مدة الخدمة في المنظمة فإن تركه لها سيفقده الكثير مما استثمر فيها على مدار الوقت وكذلك لإدراكهم بأن البدائل المتاحة أمامهم قليلة، وكذلك شعورهم بالخوف من المخاطرة المصاحبة لترك العمل في المنظمة التي يعمل بها.

ب/ الالتزام العاطفي (الوجداني):

حيث يعبر عن قوة رغبة الفرد في الاستمرار بالعمل في منظمة معينة لأنه موافق على أهدافها وقيمها ويريد المشاركة في تحقيق هذه الأهداف، وكذلك إلى تطابق الفرد مع منظمته وانغماسه بها وارتباطه وجدانياً وشعورياً بالمنظمة التي يعمل بها، وذلك لإيمانه بأهدافها واحترامه لقيمها.

ج/ الالتزام المعياري:

حيث يشير هذا المفهوم إلى شعور الفرد بأنه ملتزم بالبقاء في المنظمة بسبب ضغوط الآخرين، فالأفراد ذوي الالتزام المعياري القوي يأخذون في حسابهم إلى حد كبير ماذا يمكن أن يقوله الآخرون لو قاموا بترك العمل بالمنظمة، حيث لا يريدون أن يتركوا انطباعاً سيئاً لدى الزملاء بسبب تركهم للعمل (جرينبرج وبارون، 2004، 216).

وهناك ثلاثة أنواع أخرى من الالتزام التنظيمي وهي (الالتزام المحسوب، والالتزام العاطفي، والالتزام الأخلاقي):

✓الالتزام المحسوب:

ينشأ عندما يستمر المستخدم عاملاً في المنظمة نتيجة قناعاته القائمة فيها، حيث يبقى في المنظمة عندما يتوصل إلى قناعة بأن عمله في مكان آخر سيكلفه أكثر من بقاءه في المنظمة الحالية.

✓الالتزام العاطفي:

يعتمد على الارتباط العاطفي للمستخدم في المنظمة التي يعمل بها.

✓الالتزام الأخلاقي:

يشير إلى الالتزام المستوجب للعامل بالبقاء في المنظمة، وهو ينتج عن شعور العامل بأن المنظمة أحسنت إليه، ولذا فهو مدين لها بالعمل معها (الحراشنة والبشاشة، 2006، 20).

5-العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي:

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

1/ عوامل شخصية:

وهي العوامل ذات العلاقة بالفرد نفسه، مثل شخصية الفرد العامل وثقافته وقدرته على تحمل المسؤولية أو توقعات الفرد للوظيفة، أو ارتباطه النفسي بالعمل أو المنظمة، أو عوامل تتعلق باختياره العمل، حيث أثبتت نتائج العديد من الدراسات والأبحاث تأثر الالتزام التنظيمي بجملة من الخصائص الشخصية للفرد مثل العمر، الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، الراتب، وقيم ودوافع الأفراد، يمكن توضيح تلك الخصائص بشيء من التفصيل على النحو التالي:

1-1- العمر: هناك علاقة بين عمر الفرد ودرجة التزامه التنظيمي، فكلما زاد عمر

الفرد كلما زاد تعلقه بالبقاء في المنظمة، وعلى العكس من ذلك إن كان عمر الفرد صغيراً تكون هناك فرص متاحة أمامه للخوض فيها وتحمل المخاطرة بتركه العمل الحالي، مما يعني انخفاض في درجة التزامه التنظيمي، أي كلما زاد عمر الفرد زاد التزامه التنظيمي.

1-2- الجنس والحالة الاجتماعية: رغم تعدد الدراسات الإدارية التي تفحصت أثر الجنس (الذكور والإناث) كمتغير أساسي، إلا أنها في سعيها لتكوين الكيان المعرفي في مجال الإدارة، لم تقدم نظرية خاصة بالمرأة، بل كانت معظم الصياغات عامة وغير محددة للنوع غير أن النظرة إلى المرأة العاملة ودورها في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية قد تغير عبر الزمن، والشاهد على ذلك أن العديد من مجالات العمل التي كانت مناطق عمل مخصصة للرجال فقط في وقت ما أصبحت الآن مفتوحة على مصراعها أمام المرأة، وأن مناصب إدارية معينة كانت حكراً على الرجال أصبح للمرأة العاملة فيها نصيب كبير.

1-3- المؤهل العلمي: وعلى صعيد العلاقة بين المؤهل العلمي ومستوى الالتزام التنظيمي لدى الفرد فقد تباينت نتائج الدراسات، وإن كانت غالبية النتائج تميل إلى تأكيد الارتباط السالب فيما بين التأهيل العلمي للموظف ومعدل التزامه التنظيمي، وقد يرجع السبب لارتفاع في العلاقة العكسية في أنه كلما ارتفع مستوى تعليم الفرد وزادت توقعاته من المنظمة، كان التزامه أكثر للمهنة التي يعمل بها، وتوافرت فرص العمل الخارجية، كلما أثر هذا على مستوى الالتزام التنظيمي بالانخفاض.

1-4- عدد سنوات الخبرة: مع تقادم وجود الفرد في محيط العمل تزداد خبرته في أداء الأعمال ويكتسب الطرق والأساليب الجديدة للتعامل مع الزملاء والتابعين إضافة إلى ارتفاع معدل الفرص لديه لتحقيق مراكز وظيفية متقدمة، علاوة على إمكانية تحقيق بعض الامتيازات الوظيفية الأخرى معنوية كانت أو مادية، لذلك لا يميل الفرد الذي أمضى سنوات خدمة طويلة وحقق مراكز وظيفية متقدمة إلى ترك منظمة للعمل في منظمة جديدة، لذا تكون العلاقة بين عدد سنوات الخبرة والالتزام التنظيمي علاقة موجبة.

1-5- الراتب: يقصد به العائد المالي الذي يتقاضاه الموظف مقابل عمله في منظمة معينة وبوظيفة محددة المهام، وهو يمثل أحد أهم المتغيرات المؤثرة على إحساس العاملين بالالتزام التنظيمي، ذلك أن المتقدم لشغل وظيفة ما يسعى غالباً أن يفي راتبه بالتزاماته المادية مما يؤدي إلى وجود علاقة طردية بين الراتب والالتزام التنظيمي، ولكن دراسة (أبو

ندا، 2007، 28)، أكدت وجود علاقة سلبية بين الراتب والالتزام التنظيمي، بمعنى أنه كلما انخفض الراتب زاد مستوى الالتزام التنظيمي، ولعل السبب في ذلك أن الموظفين ذوي الراتب الأقل بحاجة إلى زيادة التزامهم التنظيمي لزيادة راتبهم من خلال فرص ترقى للنجاح في بناء حياتهم الشخصية.

1-6- قيم ودوافع الأفراد: تؤثر قيم الأفراد على الالتزام التنظيمي، فالأفراد الذين لديهم اعتقاد كبير بالنسبة لقيمة العمل يكون مستوى الالتزام التنظيمي لديهم مرتفعاً، فالإجماع الواسع على القيم والاعتقادات المركزية والتمسك بها بشدة من قبل الجميع من شأنه أن يزيد من إخلاص العاملين وولائهم والتصاقهم الشديد بالمنظمة، فكلما كان الأفراد ينظرون إلى المنظمة على أنها المكان الذي يعتمدون عليه في إشباع حاجاتهم، وكان هناك درجة من التطابق بين توقعات الأفراد وما تقدمه المنظمة زاد الالتزام التنظيمي.

2/ العوامل التنظيمية:

وهي العوامل التي تتعلق بالخبرة العملية أو نطاق العمل نفسه، كالتغذية الراجعة والاستقلالية، فضلاً عن الإشراف المباشر، وتمسك أفراد العمل بأهداف المنظمة، ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات التي تتمثل في السياسات التنظيمية المتبعة بالمنظمة، ووضوح الأهداف، والعمل على تنمية مشاركة الأفراد العاملين في التنظيم، والاهتمام بتحسين المناخ التنظيمي، والعمل على بناء ثقافة مؤسسية، ونمط القيادة، وتطبيق أنظمة مناسبة من الحوافز، ويمكن توضيح هذه العوامل في النقاط التالية:

2-1- السياسات: ضرورة العمل على تبني سياسات داخلية تساعد على إشباع حاجات الأفراد العاملين في التنظيم، ومن المعروف أن لدى أي إنسان مجموعة من الحاجات المتداخلة التي تساعد على تشكيل السلوك الوظيفي لهؤلاء الأفراد.

ويعتمد السلوك في شدته وإيجابيته، أو سلبيته على قدرة الفرد على إشباع هذه الحاجات، فإذا أشبعت هذه الحاجات فإن ذلك سيترتب عليه اتباع نمط سلوكي إيجابي بشكل يساعد على تكوين ما يسمى بالسلوك المتوازن، وهذا السلوك المتوازن الناتج عن مساندة

التنظيم للفرد في إشباع هذه الحاجات يتولد عنه الشعور بالرضا والاطمئنان والانتماء، ثم الالتزام أو الولاء التنظيمي، وتتفاوت هذه الحاجات عند الأفراد العاملين من حيث الأهمية والأولوية في العمل على إشباعها، وقد أشار ماسلو في نظرية سلم الحاجات الإنسانية على الحاجات الفسيولوجية، والحاجة للأمن، والحاجة للحب والانتماء، والحاجة إلى الاحترام، والحاجة إلى تحقيق الذات.

2-2- وضوح الأهداف: يساعد وضوح الأهداف التنظيمية على زيادة الالتزام التنظيمي لدى الأفراد العاملين، فكلما كانت الأهداف واضحة ومحددة، كلما كانت عملية إدراك وفهم الأفراد للالتزام أو الولاء التنظيمي والمنظمة أكبر، وينطبق ذلك على النهج والفلسفة والكفاءة الإدارية.

2-3- العمل على تنمية مشاركة الأفراد العاملين في التنظيم: تساعد المشاركة من قبل الأفراد العاملين بصورة إيجابية على تحقيق أهداف التنظيم، فالمشاركة هي الاشتراك الفعلي والعقلي للفرد في موقف جماعي يشجعه على المشاركة والمساهمة لتحقيق الأهداف الجماعية، ويشترك في المسؤولية في تحقيق تلك الأهداف، وتجعل الأفراد يرتبطون ببيئة عملهم بشكل أكبر، بحيث يعتبرون أن ما يواجه الفرد من مشكلات هو تهديد لهم ولأمنهم واستقرارهم، الأمر الذي يؤدي إلى تقبلهم لروح المشاركة برغبة جامحة وروح معنوية عالية.

2-4- العمل على تحسين المناخ التنظيمي: فالمناخ التنظيمي هو ذلك المجال المتضمن للطرق والأساليب والأدوات والعناصر والعلاقات المتفاعلة داخل بيئة المنظمة بين الأفراد، وبناءً على ذلك يمكن النظر للمناخ التنظيمي على أنه يمثل شخصية المنظمة الناجحة، وأن نجاحها يعتمد على جو العمل السائد، فالمناخ التنظيمي الجيد يشجع على خلق جو عمل إيجابي يعمل على تحقيق الاستقرار للأفراد والتنظيم، ويجعل العاملين يشعرون بأهميتهم في العمل من حيث المشاركة في اتخاذ القرارات ورسم السياسات والشعور بوجود درجة عالية من الثقة المتبادلة، ولأن تمتع العاملين بمناخ تنظيمي ملائم من حيث الوفاق والتعاون والعدالة والمساواة للوصول إلى تحقيق الأهداف التنظيمية يعزز الثقة

المتبادلة، ويرفع الروح المعنوية، ويزيد درجة الرضا الوظيفي، ويدعم الشعور بالالتزام والولاء التنظيمي.

2-5- تطبيق أنظمة حوافز مناسبة: يتطلب المناخ التنظيمي الجيد أنظمة حوافز معنوية ومادية مناسبة، فتوافر الأنظمة المناسبة يؤدي إلى زيادة الرضا عن المناخ التنظيمي وعن المنظمة ككل، وبالتالي زيادة الالتزام وارتفاع معدلات الإنتاج وتقليل التكاليف.

2-6- العمل على بناء ثقافة مؤسسية: إن الاهتمام بإشباع حاجات العاملين والنظر إليهم كأعضاء في بيئة عمل واحدة ترسخ معايير أداء متميز لأفرادها، تعمل على توفير درجة كبيرة من الاحترام المتبادل بين الإدارة والأفراد العاملين وإعطائهم دوراً كبيراً في المشاركة في اتخاذ القرارات، سيترتب عليه زيادة قوة تماسك المنظمة، وزيادة الالتزام والولاء لها.

2-7- نمط القيادة: إن الدور الكبير الذي يجب أن تقوم به الإدارة هو إقناع الآخرين، وفي جو عمل مناسب، بضرورة إنجاز الأعمال بدقة وفاعلية، فالإدارة الناجحة هي الإدارة القادرة على كسب التأييد الجماعي لإنجاز الأعمال من خلال تنمية مهارات الأفراد الإدارية باستخدام أنظمة الحوافز المناسبة، فالقائد الناجح هو الذي يستطيع زيادة درجات الالتزام التنظيمي لدى الأفراد (حمادات، 2006، 70).

3/ عوامل غير تنظيمية:

وهي عوامل ترتكز على مدى توافر فرص عمل بديلة للفرد بعد اختياره لقراره الأول في الالتحاق بالمنظمة، بحيث يكون مستوى الالتزام لدى العاملين مرتفعاً عندما يكون الأجر المتوافر في الفرص البديلة أقل مما يحصل عليه في منظمته مما يعطيه تبريراً لاختياره الأول، أو حين يرى أن اختياره مطلق نسبياً لعدم توفر فرص لاحقة بديلة لتغيير قراره الأول (أبو سمك، 2011، 69).

6- أبعاد الالتزام التنظيمي:

يختلف التزام الأفراد اتجاه المنظمات باختلاف القوة الباعثة والمحركة له، حيث تشير الأدبيات إلى أن هناك أبعاداً مختلفة للالتزام التنظيمي وليس بعداً واحداً، ورغم اتفاق غالبية الباحثين في هذا المجال على تعدد أبعاد الالتزام، إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد.

ميز Mayer et al. (1993) بين ثلاث أبعاد للالتزام التنظيمي هي:

- **الالتزام العاطفي والمؤثر:** ويتأثر هذا البعد بدرجة إدراك الفرد للخصائص المميزة لعمله من درجة استقلالية وأهمية وكيان وتنوع المهارات والمشرفين والمشاركة الفعالة من خلال البيئة التنظيمية الجيدة والفعالة.
- **الالتزام الأخلاقي (المعياري):** ويقصد به إحساس الموظف بالالتزام نحو البقاء مع المنظمة وغالباً ما يعزز هذا الشعور بالدعم الجيد من قبل المنظمة لمنسوبيها، والسماح لهم بالمشاركة، والتفاعل الإيجابي ليس فقط في كيفية الإجراءات وتنفيذ العمل بل المساهمة في وضع الأهداف والخطط ورسم السياسات العامة للتنظيم.
- **الالتزام المستمر:** درجة التزام الفرد في هذه الحالة تحكم بالقيمة الاستثمارية التي من الممكن أن يحققها لو استمر مع التنظيم مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بجهات أخرى، ويتأثر هذا النوع بعدد من العوامل مثل: تقدم السن طول العمر الوظيفي (العوفي، 2005، 35).

كما قدم Gordon et al. (1980) نموذج الالتزام مدى الحياة الذي وضّح أبعاد

الالتزام التنظيمي وهي بالتفصيل:

1/ الولاء للمنظمة:

يعرف الولاء التنظيمي بأنه درجة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها ورغبته في بذل أكبر عطاء أو جهد ممكن لصالح المنظمة التي يعمل فيها، مع رغبة قوية في الاستمرار في عضوية هذه المنظمة، حيث ان هذا المفهوم يتصف بالشمولية والإيجابية، فالعلاقة طباعاً

لهذا المفهوم يجب أن تكون قوية وإيجابية وديناميكية وتقوم على الاقتناع الداخلي بأهداف وغايات التنظيم، ليس مجرد تقييم لما يحصل عليه الفرد من مزايا ومنافع مختلفة، فالارتباط الوجداني الذي يتمثل في ولاءه للمنظمة ويعزز رغبته في البقاء في العمل والاستمرار فيه (عبد الباقي، 2004، 181).

2/ المسؤولية اتجاه المنظمة:

قد يكون من الصعب تحديد مفهوم المسؤولية أو قياسها بسبب تعارض الآراء حول هذا المفهوم، إلا أنه يمكن حصر معناها في معنيين رئيسيين هما: (المسؤولية القانونية، والأخلاقية).

فالمسؤولية القانونية أو ما يعرف بالمسؤولية الموضوعية هي شبيهة في معناها المساءلة وتعني محاسبة الموظف المقصر من قبل رؤسائه الإداريين والسياسيين الذين يمكنهم توقيع العقوبة عليه، أما المسؤولية الأخلاقية أو ما يسمى بالمسؤولية الذاتية أو الشخصية فهي شبيهة في معناها للولاء أو الانتماء وبقظة الضمير، والتي تعني: المسؤولية التي يشعر بها الموظفون اتجاه الفعاليات التي يتصل بها عملهم، فمعايير المسؤولية الموضوعية معايير خارجية، أما معايير المسؤولية الذاتية فهي معايير داخلية تتعلق بضمير الموظف (أبو سمك، 2011، 63).

3/ الرغبة في العمل:

هي حاجة ناقصة الإشباع تدفع الفرد إلى بيئة العمل من أجل إشباعها، وهي تعبير عن دافعية الفرد وتتألف من اتجاهات الفرد وحاجاته التي يسعى لإشباعها والمواقف التي يتعامل معها في بيئة العمل ومدى ملاءمتها ومعاكستها لاتجاهاته، وهي تلعب دوراً هاماً في تعزيز الالتزام التنظيمي من خلال قدرة الفرد على أداء مهام العمل والتي تعتبر محصلة المعرفة والمهارات ووضوح الدور (أبو ندا، 2007، 11).

وأوضح "أفندي" كيفية تحفيز وتنشيط وتفعيل هذه الرغبات:

3-1- رغبة النشاط: يعشق الناس الانهماك في العمل وأدائه بنشاط، وبينما يتجنب معظم البشر في حياتهم الشخصية كل بواعث الملل والرتابة فإن التوقع السائد بل والمطلوب لدى أغلب المنظمات هو قبول عاملها لأعمال مملة متكررة رتيبة وهم سعداء وهذا طلب صعب المنال.

3-2- رغبة الملكية: يوحي شعور الامتلاك بنوع من الرضا كما تفوق الملكية النفسية الملكية المادية في الأهمية، ويريد العاملون امتلاك عملهم نفسياً وهو ما يعني قدرتهم على اتخاذ القرار وقيامهم بمسؤولية العمل كاملة.

3-3- رغبة السلطة: يريد البشر امتلاك زمام أمورهم، ولا يريدون الشعور بوقوعهم تحت سيطرة قوى خارجية تسيروهم، لقد درج العاملون على الاستسلام لجمود النظم الإدارية الهرمية التي تسقط قراراتها كالصواعق فوق رؤوس عاملها، ولكنهم اليوم يزدادون إصراراً على استرداد حرياتهم والعمل وفق تصوراتهم وابتكاراتهم.

3-4- رغبة الانتماء: الإنسان كائن اجتماعي وتتباين درجة التآلف وقابلية البشر لتكوين العلاقات الاجتماعية وتنميتها إلا أن الحاجة لشكل ما من الانتماء لا تنتفي أبداً ويعد التفاعل والذعن الاجتماعيين من الفوائد التي تتحقق للإنسان من خلال العمل.

3-5- رغبة التمكن: الكفاءة هي جوهر احترام الإنسان لذاته، ويقبل الناس على كل فرصة تعزز شعورهم بالكفاءة ويستطيع العمل توفير هذه الفرص.

3-6- رغبة الإنجاز: يمثل إتمام الأعمال حافزاً في حد ذاته، ومتى تهيأت الظروف للإنجاز فلن يجد العاملون غضاضة في احتمال مشقات العمل، وسوف يجتازون كل العقبات التي تحول دون تحقيق الهدف.

3-7- رغبة الاحترام: يبحث الناس عن تقدير الآخرين لهم وتتجه أفعالهم إلى ما يمنحهم تقييماً إيجابياً ونظرة تقدير في عيون الآخرين، إن تقدير العاملين يشكل قوة فعالة في يد المدير ومتى تتحقق ذلك تدافع الموظفون مفعمين بالطاقة والحماس.

3-8- رغبة المعنى: يجب أن يكون هناك هدف وغاية من أداء أي عمل إذ يريد الإنسان أن يلمس نتائج جهوده بنفسه، ومهما كان عمل الموظف ساذجاً ومتواضعاً فإنه يجب أن يري كيف يساهم عمله في إحداث الفرق مهما كان بسيطاً (أفندي، 2003، 60-61).

4/ الإيمان بالمنظمة:

ويعني مدى إيمان الأفراد بالمنظمة التي يعملون بها، ومدى افتخارهم بعضويتها، ويتكون هذا البعد لدى الفرد بمدى معرفته للخصائص المميزة لعمله ودرجة استقلالية وأهمية وكيان وتنوع المهارات المطلوبة، وقرب المشرفين وتوجيههم له، كما يتأثر بدرجة إحساس الفرد بأن البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح له بالمشاركة الفعالة في مجريات اتخاذ القرارات سواء فيما يتعلق منها بالعمل أو ما يخصه هو، وكل هذا يجعله يفخر بانتمائه لمنظمتة ويعرض نشاطاتها بشكل إيجابي عند حديثه للآخرين عنها، وتبني مشاكلها كما لو كانت مشكلته الخاصة، والشعور بوجود جو أخوي يربطه بعمله (الخشالي، 2003، 217).

7- مراحل تطور الالتزام التنظيمي:

يمر الالتزام التنظيمي بثلاث مراحل رئيسية هي:

✓ **مرحلة الإذعان أو الالتزام:** حيث أن التحاق الفرد بالمنظمة يكون مبنياً على الفوائد التي يحصل عليها من المنظمة وتبعاً لذلك فهو يتقبل سلطة الآخرين، ويلتزم بما يطلب منه سعياً للحصول على الفوائد المختلفة من المنظمة.

✓ **مرحلة التطابق والتماثل بين الفرد والمنظمة:** حيث يتقبل الفرد سلطة الآخرين وتأثيرهم، لرغبته في الاستمرار في العمل بالمنظمة، فهو يشعر بالفخر والاعتزاز لانتمائه لها.

✓ **مرحلة التبنى:** حيث يعتبر الفرد أن أهداف المنظمة وقيمتها مطابقة لأهدافه وقيمه، وهنا يحدث الالتزام نتيجة تطابق الأهداف والقيم (الخشالي، 2003، 127).

ويرى كذلك (أبو جياب) أن المراحل الثلاث للالتزام التنظيمي تتمثل في:

- **مرحلة التجربة:** وهي التي تمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله ولمدة عام واحد، يكون الفرد خلالها خاضعاً للتدريب والإعداد والتجربة، حيث ينصب اهتمامه على تأمين قبوله في المنظمة، ومحاولة التأقلم مع الوضع الجديد، والبيئة التي يعمل فيها وتكييف اتجاهاته مع اتجاهات التنظيم، وإدراك ما يتوقع منه وإظهار خبراته ومهاراته في أدائه.
- **مرحلة العمل والإنجاز:** تتراوح مدة هذه المرحلة بين عامين وأربعة أعوام تلي مرحلة التجربة، يسعى الفرد من خلالها إلى تأكيد مفهومه للإنجاز ويتبلور في ذهنه وضوح الالتزام للعمل والمنظمة.
- **مرحلة الثقة بالتنظيم:** هي المرحلة التي تبدأ تقريباً من السنة الخامسة من التحاق الفرد بالمنظمة وتستمر إلى ما بعد ذلك، حيث يزداد ولاؤه وتتقوى علاقته بالتنظيم وينتقل إلى مرحلة النضج (أبو جياب، 2014، 20).

8- الآثار التنظيمية للالتزام التنظيمي:

يلعب الالتزام دور مهم في التأثير على المتغيرات التنظيمية التالية:

أ/ الروح المعنوية:

تشير الدراسات إلى أن للالتزام التنظيمي دوراً كبيراً في رفع الروح المعنوية الأمر الذي يترتب عليه حب الأفراد لعملهم ومنظماتهم، وحماسهم للقيام بالأعمال المطلوبة، وتعرف الروح المعنوية بأنها اتجاهات الأفراد والجماعات نحو بيئة العمل؛ فالاتجاهات الإيجابية تنمي التعاون التلقائي ببذل كل الطاقات في سبيل تحقيق الأهداف التنظيمية. والروح المعنوية هي نتاج الإدارة السلوكية الناجحة، فالروح المعنوية العالية هي تعبير عن العلاقة المميزة للمنظمة الجيدة مع العاملين فيها، فمن الصعب فرض الروح المعنوية بالقوة أو بالإجبار، وتؤدي المعنويات المرتفعة إلى زيادة درجة الالتزام التنظيمي عكس الروح المعنوية المنخفضة نتيجة لقصور في السياسات الداخلية أو لعيوب في بيئة العمل الداخلية الذي يترتب عليها تدني مستوى الالتزام التنظيمي وتدني الإنتاجية.

ب/ الأداء المتميز:

يمتاز الأفراد الذين تتوافر لديهم درجات عالية من الالتزام التنظيمي في بيئات عملهم الأداء الوظيفي الجيد الناتج عن حب الأفراد وحماسهم للعمل، والتزامهم بأهداف التنظيم. وتشري الأبحاث والدراسات إلى أن الالتزام من أهم مقومات الإبداع الوظيفي، كما يشير "أيمن المعاني" إلى أن هناك علاقة قوية بين الالتزام التنظيمي والإبداع الإداري؛ مما يشير إلى ضرورة قيام الإدارات بتعزيز قيم الالتزام التنظيمي ودعمه وتشجيعه للحصول على مزيد من الإبداعات في المجال الوظيفي (اللوزي، 1999، 133).

ج/ تسرب العاملين:

يعرف "موبلي" التسرب بأنه: "توقف الفرد عن العضوية في المنظمة التي يتقاضى منها تعويضاً نقدياً (موبلي، 1986، 23)، ويعتبر تسرب الموظفين أو تركهم لأعمالهم في المنظمات الإدارية من الظواهر السلبية التي تهدد حياة المنظمات وتمنع تقدمها، ويشير "المعاني" إلى أن هذا التسرب يترتب عليه آثار سلبية منها:

▪ تعطيل الأداء الوظيفي في مجالين:

- ◀ التعطيل الناتج عن فقدان الكفاءات الجيدة من العاملين نتيجة لتركهم للمنظمة.
- ◀ التعطيل الناتج عن الفراغ الوظيفي نتيجة لعدم وجود الكفاءات، وكذلك التعطيل نتيجة لتكاليف عملية البحث عن بدائل مناسبة، خاصة إذا كان الأفراد التاركون لعملهم يتمتعون بكفاءات عالية جداً.

▪ الارتباك في الأنماط الاجتماعية والاتصالات:

فإذا كان الأفراد التاركون للعمل يتمتعون بمهارات وكفاءات عالية من حيث الأداء والاتصال والمشاركة، فإن تركهم للعمل سيؤثر على كل هذه المزايا بما في ذلك زعزعة تماسك الأفراد وثقتهم في المنظمة وتدني إنتاجيتهم.

▪ تدني المعنويات:

إذا استمرت عملية ترك العاملين للمنظمة، والذهاب إلى مكان عمل آخر، فإن ذلك سيضعف الروح المعنوية لبقية الأفراد العاملين، ومن ثم تدني الإنتاجية وتراجع البناء التنظيمي وارتفاع التكاليف.

▪ ارتفاع التكاليف:

تسرب العاملين يترتب عليه تكاليف عالية، كالإعلان عن وظائف جديدة، يتبعها تكاليف التدريب، وتكاليف التكيف في بيئة العمل الجديدة

▪ زيادة أعباء العمل:

نتيجة لترك العمل فإن أعباء العمل على العاملين في التنظيم ستزداد، حيث تحتاج عملية استبدال عناصر جديدة من ذوي الكفاءات العالية بالموظفين إلى وقت وجهد وإلى تكاليف عالية تستغرق أحياناً فترات زمنية تتراوح ما بين شهر إلى عام، وخلال فترة البحث عن بدائل تزداد الواجبات الوظيفية على بعض الأفراد الأمر الذي ينعكس سلباً على الأداء والمعنويات والانتماء، وتشكل الضغوطات المتزايدة على الأفراد من إرهاق وإجهاد واستنزاف للطاقات إلى التفكير بترك العمل، والبحث عن مكان عمل آخر.

د/ العقد النفسي:

يُعرّف العقد النفسي بأنه اتفاق غير مكتوب بين المنظمة والعاملين فيها، فهناك علاقة تكاملية تبادلية بين العاملين وبين التنظيم، فالمنظمة تطالب الأفراد بضرورة الالتزام بالأنظمة والقوانين والأهداف، وأن يبذلوا قصارى جهدهم للحصول على مزيد من الإنتاجية مقابل مطالبة الأفراد للمنظمة بالعمل على توفير البيئة المساعدة على إشباع حاجاتهم من أمن واستقرار وحوافز (العوفي، 2005، 41).

ويؤدي الشعور بالالتزام التنظيمي إلى عدد من النتائج الإيجابية بالنسبة للمنظمة كإنخفاض معدل دوران العمل، واستقرار العمالة والانتظام في العمل، وبذل المزيد من الجهد والأداء مما يؤثر على انخفاض تكلفة العمل، وزيادة الإنتاجية وتحقيق النمو والازدهار

للمنظمة. وقد أكدت نتائج العديد من الدراسات على الأهمية الواضحة للالتزام التنظيمي في حالة ارتفاع مستوياته في بيئة العمل إذ ينتج عنه انخفاض في مستويات مجموعة من الظواهر السلبية، وفي مقدمتها تأتي ظاهرتي الغياب والتهرب عن أداء العمل، فقد أكدت نتائج العديد من الدراسات الأخرى على ارتفاع تكلفة التغيب، والتأخر عن العمل، وتسرب العمالة، وانخفاض درجات الرضا الوظيفي، والتي تستنزف الكثير من جهد وإمكانيات المنظمات (العوفي، 2005، 42).

خلاصة:

يعد الالتزام أهم الركائز الأساسية التي تقوم عليها المنظمات اليوم، حيث يعتبر عنصر مؤثر في نجاح أو فشل هذه المنظمات، فهو حالة إيجابية غير ملموسة يشعر بها الفرد اتجاه المنظمة التي يعمل بها، نتيجة لعلاقة متبادلة مع المنظمة أو خارجها، وينتج عن هذه العلاقة إحساس الفرد بالارتياح والاستقرار والأمان الوظيفي، والشعور بالمسؤولية اتجاه منظمته، وبالتالي بذل أقصى جهد ممكن من أجل نجاحها وبقائها.

الفصل الثالث:

الثقافة التنظيمية

تمهيد

1. مفهوم الثقافة التنظيمية
2. مكونات الثقافة التنظيمية
3. أهمية الثقافة التنظيمية
4. خصائص الثقافة التنظيمية
5. مصادر الثقافة التنظيمية
6. أنواع الثقافة التنظيمية
7. النظريات المفسرة للثقافة التنظيمية

خلاصة

تمهيد:

تعد الثقافة التنظيمية من أبرز الموضوعات التي تلقى اهتماماً واضحاً في مجالات السلوك التنظيمي، حيث تعتبر عنصراً هاماً في تكوين المنظمات، وعلى اعتبارها من المحددات الرئيسية لنجاح أو فشل أي مؤسسة أي تحقيق أهدافها واستقرارها، وذلك من خلال مجموعة القيم المشتركة التي تعمل كل مؤسسة على ترسيخها بين العاملين لديها، وبناءً على ذلك يهدف هذا الفصل إلى توضيح طبيعة الثقافة من حيث تعريفها وأهم عناصرها وكذلك خصائصها.

1- مفهوم الثقافة التنظيمية:

تعدت تعريفات ومفهوم الثقافة التنظيمية لتشمل كل القيم السياسية التي تتبناها المنظمة، وكذلك الفلسفات التي تحكم سياساتها اتجاه العاملين وكذلك العملاء، والطريقة التي يتم بها إنجاز المهام، والمعتقدات والافتراضات التي يشترك حولها أعضاء التنظيم، وقد عرفت عند خبراء علم الإدارة فكانت التعريفات كالتالي:

قبل التطرق إلى مفهوم الثقافة التنظيمية لابد من تعريف كل من الثقافة والتنظيم:

أولاً-المفهوم اللغوي للثقافة:

يرى "ديمورغون Demorgon" أن مصطلح الثقافة Culture مشتق من كلمة Culturea اللاتينية الأصل والتي تعني عملية حراثة الأرض، فيما يرى البعض الآخر أن هذا المصطلح مشتق من الفعل اللاتيني Coler والذي يعني كذلك عملية زرع الأرض، ثم أخذ البعد الروحي والفعل للشيء في القرن 18م، وأول من استخدم هذا المصطلح هم الأنثروبولوجيون (سالم، 2006، 44).

أما اصطلاحاً فقد تعددت تعريفاتها من بينها:

يعرفها "تايلور Tayloor" بأنها: "ذلك الكل المركب الذي يشتمل على المعرفة والعقائد والفن والأخلاق والقانون والعادات، وغيرها من القدرات والعادات التي يكتسبها الإنسان". أما عند "كباتريك Kilpatricque": "هي كل ما صنعه يد الإنسان وعمله من أشياء ومظاهر في البيئة الاجتماعية، أي كل ما اخترعه الإنسان أو اكتشفه وكان له دور في العملية الاجتماعية (علي، 2010، 283).

أما التنظيم فهو المكان الذي يجتمع فيه أشخاص من أجل تحقيق أهداف محددة مسبقاً (المغربي، 2004، 299).

ويعرفه "ميشال ريد" على أنه: "وحدات اجتماعية يتم توجيهها نحو تحقيق أهداف جمعية أو إشباع حاجات نظامية لاعتماد المجتمع أو البيئة.

أما "روبرت فورد": "فهو جماعة من الناس يكملون بعضهم البعض من أجل تحقيق هدف معين (لطي، 2007، 65).

كما يمكن تعريف الثقافة التنظيمية على أنها: "مجموعة القيم والأعراف والقواعد السلوكية التي يتقاسمها الأفراد والجماعات في المنظمة، والتي تحكم الطريقة التي يتفاعلون بها مع بعضهم البعض والتي يتعاملون معها مع باقي الأفراد ذوي المصلحة".

إن قيم المنظمة تشكل المعتقدات، الأفكار المرتبطة بأنواع الأهداف التي يتعين على أعضاء المنظمة تبنيها ومعايير السلوك التي يجب أن يتحلى بها أعضاء المنظمة لتحقيق تلك الأهداف (العميان، 2005، 243).

وعرفها "أبو بكر" بأنها: "مجموعة القيم والمفاهيم الأساسية التي يتم إيجادها وتنميتها داخل مجموعات العمل في المنظمة وتعليمها للعاملين لتحديد طريقة تفكيرهم وإدراكهم وشعورهم اتجاه بيئة العمل الداخلية والخارجية وتحدد سلوكهم وتؤثر في أدائهم وإنتاجيتهم (أبو بكر، 2000، 131).

ويستخلص الطالب من خلال التعاريف السابقة: أن الثقافة التنظيمية: هي مجموعة من القيم والقواعد والمعتقدات والمعايير التي يتبناها الأفراد داخل المنظمة والتي تحدد سلوكياتهم فيها.

2- مكونات الثقافة التنظيمية:

تباين تركيز الباحثين على مكونات الثقافة التنظيمية، حيث أشار "البدائية والعضائية" إلى تحديد ثلاثة مكونات لثقافة المنظمة وهي:

1- **المكتسبات:** تتعدد المكتسبات ووضوح مستويات الثقافة في المنظمة وفي البيئة الاجتماعية للمنظمة، والابتكارات واللغة التي تستخدمها المنظمة في كتاباتها وانتماء الأفراد إليها وسلوكهم.

2- **الافتراضات:** وهي النظريات التي تستخدمها المنظمة، والتي تعمل على توجيه سلوك الأعضاء وتقودهم للنظر والتفكير بدقة في الأمور والأشياء المحيطة، وتعد الافتراضات

الأساسية غير قابلة للنقاش أو المجابهة، أما الافتراضات غير الواقعية فإنها تؤدي إلى مواقف ونتائج سلبية تحول دون تحقيق أهداف المنظمة.

3- القيم: حيث يرى "شابن" أن المتعلم يعكس قيم الفرد والجماعة العاملة في المنظمة، وأن هذه القيم تساعد على حل المشكلات التي تواجه المنظمة.

وقد حدد كل من "تيرانس" و"كيندي" خمسة مكونات للثقافة التنظيمية كالتالي:

- بيئة العمل، القيم، الأعمال اليومية للمنظمة، رموز المنظمة، عمل الثقافة.
- أما "ستيفن أوت" فقد قدم نموذج لمكونات الثقافة التنظيمية وحددها فيما يلي:
- اللغة المستخدمة في المنظمة، أنماط السلوك، المعتقدات والقيم، الافتراضات، الثقافة الفرعية والمناخ التنظيمي (العميان، 2003، 213).

3- أهمية الثقافة التنظيمية:

يتزايد الاهتمام بالثقافة التنظيمية داخل المنظمات، لما لها من تأثير على الأفراد وكذلك الأداء داخلها، ويتوضح ذلك من خلال أنها:

- توحد الشعور والإحساس بالهوية بالنسبة لأعضاء المنظمة وتساعد في خلق الالتزام بين العاملين، كمرشد للسلوك الملائم، وتعزز استقرار المنظمة كنظام اجتماعي، وتعمل كإطار مرجعي لاستخدامه (العميان، 2003، 314).
- هي بمثابة دليل للعاملين والإدارة في نفس الوقت، تشكل نماذج السلوك والعلاقات التي يجب اتباعها والاسترشاد بها.
- العاملون بالمنظمات لا يؤديون أدوارهم فرادى، أو لما يجيدونه وإنما في إطار تنظيمي واحد، لذلك فإن الثقافة بما تحتويه من قيم وقواعد سلوكية تحدد لهؤلاء العاملين السلوك الوظيفي المتوقع منهم.
- هي إطار فكري يوجه أعضاء المنظمة الواحدة، وينظم أعمالهم وعلاقاتهم وإنجازاتهم.

- تعتبر من الملامح المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى، وهي مصدر فخر واعتزاز للعاملين بها، وخاصة إذا كانت تؤكد قيماً معينة مثل: الابتكار، التغلب على المنافسين والتميز.
- تعتبر الثقافة الفعالة عنصراً فاعلاً ومساعداً للإدارة لتحقيق أهدافها وطموحاتها، وتكون الثقافة القوية عندما يقبلها غالبية العاملين بالمنظمة، ويرضون قيمها وأحكامها وقواعدها ويتبعون كل ذلك في سلوكياتهم وعلاقاتهم.
- الثقافة القوية تسهل مهمة الإدارة وقادة التنظيم فلا يلجؤون إلى الإجراءات الرسمية أو الصارمة لتأكيد السلوك المطلوب.
- تعتبر عاملاً هاماً في استجواب العاملين الملائمين، فالمنظمات الرائدة تجلب العاملين الطموحين، والمنظمات التي تكافئ التميز والتطوير ينضم إليها العاملون المجتهدون الذين يرتفع لديهم دافع ثبات الذات.
- التطورات الجارية من حولها، فكلما كانت قيم المنظمة مرنة ومتطوعة للأفضل كانت المنظمة قادرة على التغيير وأحرص على الاستفادة منه ومن جهة أخرى كلما كانت القيم تميل إلى الثبات والحرص والتحفُّظ قلَّت قدرة المنظمة واستعدادها للتطوير.
- تحتاج ثقافة المنظمة كأى عنصر آخر في حياة المنظمات إلى مجهودات تغذيها وتغويها وتحافظ على استمرارها ورسوخها في أذهان العاملين وضمايرهم واتباعهم للتعليمات في سلوكهم وعلاقاتهم (العميان، 2005، 315).

4- خصائص الثقافة التنظيمية:

- يوجد اتفاق بين الباحثين والكتّاب على أن الثقافة التنظيمية هي مجموعة من المعاني المشتركة التي يتمسك بها الأعضاء، وتميز المنظمة عن باقي المنظمات، وأن هذا النظام المشترك للمعاني هو عبارة عن خصائص أساسية للثقافة التنظيمية، حيث تقترح بعض البحوث أن هناك سبع خصائص للثقافة التنظيمية وهي:
- الإبداع والمخاطرة: أي تشجيع العاملين على الإبداع والسعي إلى المخاطرة والمغامرة.

- الانتباه للتفاصيل: وهي الدرجة التي يتوقع فيها العاملين أن يكونوا منتبهين ودقيقين للتفاصيل.
- الانتباه نحو النتائج: درجة تركيز الإدارة على النتائج أو المخرجات وليس التقنيات والعمليات المستخدمة لتحقيق النتائج.
- التوجيه نحو الناس: درجة اهتمام الإدارة بتأثيرها على الأفراد داخل المنظمة.
- التوجيه نحو الفريق: درجة تنظيم فعاليات العمل حول الفرق لا الأفراد.
- العدوانية: درجة عدوانية الأفراد وتنافسهم لا سهولة وودية التعامل معهم.
- الثبات: درجة تأكيد فعاليات المنظمة المحافظة على الحالة الراهنة بدلا من النمو (العطية، 2003، 326).

ويضيف "الشلوى" أنه من خصائص الثقافة التنظيمية ما يلي:

1. الالتزام بالسلوك المنتظم، فحينما يتفاعل أفراد المنظمة مع بعضهم البعض يستخدمون لغة مصطلحات وعبارات وطقوس مشتركة.
2. المعايير: توجد معايير سلوكية بما فيها توجيهات حول مقدار العمل الواجب إنجازه (لا تعمل كثيراً جداً ولا قليلاً جداً).
3. القيم المتحكمة: هناك قيم أساسية تتبناها المنظمة وتتوقع من أفرادها أن يلتزموا بها، منها على سبيل المثال: جودة عالية، نسبة متدنية من الغياب، كفاءة عالية.
4. الفلسفة: هناك سياسات توضح معتقدات المنظمة حول كيفية معاملة العاملين أو العملاء.
5. القواعد: هناك تعليمات صارمة تتعلق بكيفية تعايش الأفراد مع المنظمة، وعلى الموظفين الجدد أن يتعلموا تلك القواعد لكي يقبلوا كأعضاء عاملين في المنظمة.
6. المناخ التنظيمي: وهو الشعور والإحساس العام الذي يساعد على التخطيط والترتيب المكاني للأفراد والأجهزة الأخرى في تكوينه، وطرق تفاعل الأفراد والطرق التي يتعامل بها الأفراد مع العملاء.

5- مصادر الثقافة التنظيمية:

تعد المعتقدات والقيم والأنظمة الاجتماعية والسياسية واللوائح الداخلية لكل مجتمع من المصادر الأساسية التي تتبع منها الثقافة التنظيمية بصفة عامة وتنتشر الثقافة التنظيمية بين العاملين من خلال وسائل وقنوات متعددة إذ يرى "العديلي" أن ثقافة المنظمة تتمثل في العديد من المصادر والمكونات التي تساهم في تكوين وتشكيل هذه الثقافة بحيث تطبعها بطابعها الخاص وتعبّر عنها، ونعني بمصادر ثقافة المنظمة رموزها المستخدمة بين الأفراد العاملين وتأثير ذلك في أدائهم وفعاليتهم إيجاباً أو سلباً (العديلي، 1998، 446).

حيث تنتقل الثقافة إلى العاملين في العديد من الأشكال أكثرها، الطقوس، الرموز المادية، القصص، اللغة (العطية، 2003، 338).

حيث يحدد كل من "ديل وبولمان Dael & Bolman" أهم مصادر الثقافة التنظيمية في الأمور التالية:

◀ **العادات والتقاليد والأعراف:** وهي تمثل قيم المجتمع الذي يعيش فيه الفرد، وهي تعد من أهم مصادر الثقافة التنظيمية، حيث تصنع الموظف في المنظمة سواء أكان مديراً أو مشرفاً أو موظفاً صغيراً أو عاملاً، كما أنها تؤثر في شخصية الفرد وتحدد نمطه السلوكي وفق هذه التقاليد وحسب المواقع الجغرافية والبيئية التي يعيش فيها الفرد وتتواجد فيها المنظمة.

◀ **الطقوس واحتفالات المناسبات:** وتتمثل في الاحتفالات بالعيد في بعض الأجهزة والمؤسسات والشركات بعد عودة الموظفين والعاملين إلى العمل، والتقائهم بعضهم البعض أو في تعارف الموظفين الجدد على الموظفين القدماء، أو في استقبال مدير جديد أو توديع موظفين انتقلوا إلى العمل في مكان آخر أو أحيلوا على التقاعد، وتشمل هذه الطقوس والاحتفالات كذلك في حفلات الجوائز للموظفين المثاليين والمجدّين، حفلات الرحلات، النشاطات الاجتماعية.

◀ **الأساطير:** وهي حكايات خرافية تستخدم كرموز اجتماعية ولها وجهان أحدهما إيجابي وآخر سلبي، ويتجسد الجانب الإيجابي في ربط الإنسان بترائه وثقافته القديمة ومجتمعه وتقديم الدروس والعبر للاستفادة منهما في مواجهة مشكلة الحاضر والمستقبل، أما الجانب السلبي في خلط الأساطير بين الحقائق ومبالغتها وتوليد حالات من الصراع والارباك وإخفاء المعلومات الحقيقية غير أن للأساطير أهمية خاصة في منظمات العمل.

◀ **المجاز والنكت والطرائف والألعاب:** يجري استخدامها كأساليب رمزية للتعبير عن المحبة والألفة وتخفيف بعض الصراعات بين العاملين وتنقية القلوب من سوء الظن وعدم الثقة، وتعد بمثابة وسائل إنسانية تستخدم في الاحتفالات والاجتماعات لإزاحة بعض العوائق أثناء عملية الاتصال بين الأعضاء في المنظمة وتساعد على الإبداع والابتكار، كما تستخدم الألعاب لتوثيق الثقة والصدقة بين العاملين في مختلف المستويات الإدارية في منظمات العمل.

◀ **البطولات والرموز الاجتماعية:** وتتمثل في قصص القادة في مجال السياسة والإدارة والتاريخ وغيره، وتؤخذ كقدوة أو مثال يحتذى به في منظمات العمل الحديثة.

◀ **القصص والحكايات:** وتستخدم غالباً لتعكس رسالة معينة مثل أن نحكي للموظفين كيفية تطور جهاز إداري أو منظمة معينة والصعوبات التي واجهت تطور ونمو هذا الجهاز وكيفية تنظيمه، ويمكن عرض قصة حياة أحد كبار المسؤولين منذ أن كان صغيراً وطريقة كفاحه ومعاناته في الحياة حتى أصبح وزيراً أو رجلاً مشهوراً أو مديراً ناجحاً يضرب به المثل ونحو ذلك (الشلوى، 2005، 180).

كما يضيف آخرون إلى ما سبق، الشعارات التي تتكون من جمل وعبارات وعادة ما تكون مختصرة تعبر عن قيم المنظمة والممارسات المرغوبة لتأكيد هذه القيم ومن أمثلتها "الوقت من ذهب"، مما يعني ضرورة استغلال الوقت وعدم إهداره أنه غالين وغيرها من الشعارات (عبد الوهاب، 2001، 12).

6- أنواع الثقافة التنظيمية:

أشار بعض الباحثين والعلماء إلى أنواع متعددة من الثقافات التنظيمية وتختلف من منظمة إلى أخرى، ومن قطاع إلى آخر، ومن أبرزها:

◀ **الثقافة البيروقراطية:** حيث في هذه الثقافة تتحدد المسؤوليات والسلطات حيث يكون العمل منظماً والوحدات يتم التنسيق بينها، حيث يكون مسلسل السلطة بشكل هرمي وتقوم الثقافة على التحكم والالتزام.

◀ **الثقافة الإبداعية:** حين تتميز الثقافة هنا بتوفر بيئة عمل مساعدة على الإبداع، ويتصف أفرادها بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.

◀ **الثقافة المساندة:** وهي تمتاز بالصدقة والمساعدة فيما بين العاملين فسيود جو الأسرة المتعاونة، وتوفر المنظمة الثقة والمساواة والتعاون ويكون التركيز على الجانب الإنساني في هذه البيئة.

◀ **ثقافة العمليات:** حيث يتم فيها التركيز على ثقافة العمل أي إنجاز الأعمال ولس النتائج التي يتم تحقيقها، فيسود الحذر بين أعضاء التنظيم، ويعمل الكل على حماية أنفسهم وبالتالي تقل الرغبة في تحمل المخاطرة، والفرد الناجح هو الذي يكون أكثر تنظيماً ودقة في وقته، والذي يولي اهتماماً أكبر للتفاصيل في أداء عمله.

◀ **ثقافة المهمة:** يتم التركيز فيها على تحقيق الأهداف وإنجاز العمل وتهتم بالنتائج واستخدام الموارد بطريقة مثالية من أجل تحقيق أفضل النتائج وبأقل التكاليف.

◀ **ثقافة الدور:** والتي تركز على نوع التخصص الوظيفي، وتهتم بالقواعد والأنظمة كما أنها توفر الأمن الوظيفي والاستمرارية وثبات الأداء (بلال خلف، 2009، 360).

7- النظريات المفسرة للثقافة التنظيمية:

من خلال الرجوع للأدبيات الإدارية التي تناولت موضوع الثقافة التنظيمية، وُجد أن العديد من الدراسات والأبحاث التي أجريت عن الثقافة والشخصية والسلوك التنظيمي قد ساهمت في بلورة عدد من النظريات التي تساعد على فهم وتحليل العلاقة بين الثقافة والأفراد

والجماعات في المنظمات والاستفادة من تلك العلاقة، والعمل على توجيهها بما يخدم مصلحة التنظيم الإداري. ومن بين هذه النظريات ما يلي:

1- نظرية المؤسس أو الرمز:

ومفاد هذه النظرية هو أن المؤسس الأول يضع رسالة المنظمة وأهدافها واستراتيجياتها من خلال الرؤية التي يؤمن بها (قيمه، فلسفته، معتقداته، وكيف ستكون المنظمة فيما بعد) وبالتالي توجد نوعاً من الرمزية بينه وبين الأعضاء، ويمكن ملاحظة ذلك في كبريات الشركات العالمية، كثقافة (Mc. Donald. Ford) وهذا ما يطلق عليه بالإدارة الرمزية Symbolism، بمعنى يصبح هؤلاء هم الرموز الحقيقيون للثقافة التنظيمية السائدة، أو يكون التغيير من خلال القيادة التحويلية، بمعنى أن يقوم القائد الرمز بتغيير النمط الثقافي السائد، أو تغيير الأنظمة (كالقوة، أو نوع الرقابة، الهيكل التنظيمي) من أجل تعزيز المشاركة وتيسيراً للتكيف والابداع، وهذا ما يعرف بثقافة التغيير الداخلي (الصرابرة، 2003، 141).

2- نظرية المستويات:

في حقيقة الأمر أن أصل الثقافة تم تناقلها عبر الأجيال والمجتمعات، لذا يعتبر المجتمع المستوى الأول، ويتضح هذا من خلال (الدين والمعتقدات، الأعراف، اللغة، الطقوس، أنماط الحياة وغيرها). وانتقلت للمستوى الثاني وهو مستوى الجماعة، ويرتسم ذلك من خلال مشاركة الأفراد، الجماعة في مضمون مفردات هذه الثقافة والتي تتكون من خلالها مفردات فرعية ثم تتحصر ضمن الفرد ذاته وهذا المستوى الثالث، وتتم ملاحظة ذلك من خلال ما يحمله الفرد القائد المؤسس، وما يتركه من آثار إيجابية داخل أفراد المنظمة (الصرابرة، 2003، 149).

3- نظرية المسارات:

تركز هذه النظرية على مفهوم الجماعة والتغيير في أهدافها وافتراساتها، بحيث تتخذ مساراً مرحلياً سهل عليها استمراريتها وديمومتها. وأول هذه المسارات هي السلطة الاستقلالية، بمعنى من سيقود الجماعة أو المنظمة، وكلما كان الشخص القائد متمسماً

بخصائص الشخصية المتكاملة أدى ذلك إلى تشكيل ثقافة خاصة بالمنظمة، أما مرحلة مسار التآلف وتبادل الأدوار فيأتي من خلال الانتماء إلى الجماعة، ويعتمد ذلك على مدى الالتزام. ومرحلة مسار الابتكار فهي تتعلق بالتكيف على الطرق الإبداعية 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 تغيير ثقافي يتم غالباً عن طريق القيادة (الصريرة، 2003، 191).

4- نظرية المجالات:

تنظر هذه النظرية للثقافة التنظيمية على أنها نتيجة تفاعل عوامل داخلية وخارجية تتمثل في البعد التطوري حيث أن لكل منظمة عندما تنشأ ثقافة وليدة تمر هي الأخرى بمجالات تتمثل في التحدي والابتكار والاستجابة والاستقرار، ويكون البعد الداخلي متمثلاً في اتجاهات المنظمة حول الإنجاز والشعور بتطوير المهنة، أما البعد الخارجي فيقصد به مدى التكيف والتفاعل مع البيئة الخارجية بمعنى أو ولادة ثقافات فرعية جديدة وهذا من خلال التجديد أو تبني أهداف جديدة أو من خلال تغيير النسيج الثقافي السائد (الصريرة، 2003، 192).

5- نظرية التفاعل التنظيمي:

تفيد هذه النظرية بأن ثقافة المنظمة تنشأ نتيجة تفاعل الوظائف الإدارية (التخطيط، التنظيم، الرقابة، القيادة) مع المكونات التنظيمية (القواعد، الإجراءات، القوانين، الهيكل التنظيمي، التقنية المستخدمة، العمليات)، حيث تنتقل سمات وعناصر الثقافة المتكونة من خلال الإدارة العليا إلى طبيعة الأداء ونوع الهيكل التنظيمي والعمليات، وبعبارة أخرى فإن الإدارة العليا هي المؤسسة لثقافة المنظمة (الصريرة، 2003، 193).

6- نظرية القيم:

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

"وصفي" إلى أن "أوبلر" يرى أن كل ثقافة توجد بها مجموعة من القوى التي يؤكد أفراد الجماعة على أهميتها وتسيطر على تفاعل الأفراد وتحدد الكثير من أنماطهم الثقافية (وصفي، 1981، 155).

7- نظرية روح الثقافة:

تنتقل هذه النظرية من أن كل ثقافة تنظيمية تتميز بروح معينة، تتمثل في مجموعة من الخصائص والسمات المجردة التي يمكن استخلاصها من تحليل المعطيات الثقافية، وتسيطر تلك الروح على شخصيات القادة والعاملين في المنظمة (الساعاتي، 1998، 240). وعليه يمكننا القول أن روح الثقافة تشير إلى مجموعة القيم التي ينظر إليها على أنها إطار مرجعي لمعظم أفراد جماعة التنظيم، وتحدد أيضاً النمو الثقافي الممكن تحقيقه من خلال ثقافة المنظمة المستمد أصلاً من ثقافة المجتمع، وهذا يجعل روح الثقافة لأية منظمة إدارية تتمثل في جانبي الاستمرار والتطور.

8- نظرية التفاعل مع الحياة:

تعتمد هذه الدراسة على الطريقة التي يتعامل بها أفراد التنظيم مع من حولهم، والتي يعرف القائد بواسطتها كل فرد في وحدته القيادية والتي يؤدي القائد من خلالها دور التنظيم دون التصادم مع غيره.

ويتمثل جوهر هذه النظرية في أن أسلوب النظر إلى الحياة يختلف عن روح الجماعة وعن أسلوب التفكير وعن الطابع القومي وإنما يمثل الصورة التي كونها أعضاء التنظيم عن الأشياء والأشخاص الذين يؤدون أدوار مهمة في حياتهم الوظيفية، وتعكس هذه الصورة قيم الجماعة ودرجة تماسكها وأسلوب تعاملها مع القادة والزملاء داخل المنظمة (الساعاتي، 1998، 241).

وتتميز نظرية التفاعل مع الحياة بثلاث خصائص جوهرية نجملها في الآتي:

- عدم وجود فواصل بني الثقافة والمنظمة.
- يحافظ الفرد في المنظمة على القيم الثقافية للمنظمة دون محاولة تغييرها.

- العلاقة بين أفراد التنظيم علاقة أخلاقية تستند إلى القيم الاجتماعية.

9- نظرية سجية الثقافة:

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

وقد كشفت بعض الدراسات أن الثقافة الواحدة تسودها سجية واحدة تمثل عاملاً واقعياً لسلوك معظم أفراد المجتمع الواحد، وينظر للخارجين عليه أنهم منحرفين أو أشخاص غير أسوياء من غالبية أفراد هذا المجتمع (الفالح، 2001، 21).

في حين أوضحت دراسات "باستون" وجود ثنائية في سجية الثقافة تعبر عن مجموعتين من العواطف السائدة: إحداهما خاصة بالذكور والأخرى خاصة بالإناث، وأن هناك تكامل بين سجية الذكور وسجية الإناث (الفالح، 2001، 21).

خلاصة:

نتيجة لما تطرقنا إليه في هذا الفصل يتضح لنا أن للثقافة التنظيمية أهمية كبرى على مستوى المنظمة، حيث تساعد على التنبؤ بالسلوك، وتوفير إطاراً لتنظيم وتوجيه السلوك التنظيمي للعاملين، كما تهدف إلى جعل سلوك العاملين داخل المنظمة يتجه إلى نفس التفكير والاختيار؛ فهي من صنع الإنسان يتداوله العمال في إطار منظمة معينة من أجل النمو والنجاح والبقاء.

الجانب الميداني

الفصل الرابع:

الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

1. الدراسة الاستطلاعية
2. الخصائص السيكومترية للأداة
3. تحديد وتعريف مجال الدراسة
4. المنهج المستخدم
5. تحديد العينة وكيفية اختيارها
6. أدوات جمع البيانات

خلاصة

تمهيد:

تكمن أهمية هذا الفصل في تمكين الباحث من تقديم صورة واضحة، وطريقة منظمة لمختلف الخطوات المنهجية التي اعتمدها في بحثه، وكذلك حتى يبين للقارئ الإطار المنهجي للبحث من خلال وصف مفصل للمنهج المستخدم وعرض حيثيات الدراسة الاستطلاعية، ووصف عينة البحث وكيفية اختيارها من مجتمع الدراسة، وكذا الشرح المفصل لأدوات جمع البيانات، وفي الأخير يعرض الباحث الوسائل الإحصائية التي تم اختيارها لتحليل البيانات التي تم جمعها من أفراد العينة.

1- الدراسة الاستطلاعية:

تعتبر الدراسة الاستطلاعية خطوة هامة من خطوات البحث العلمي، حيث يتمكن الباحث من خلالها أخذ صورة عن الظروف الميدانية للدراسة الأساسية، وعادة ما تأتي انطلاقاً من الأهداف التي يحددها-مسبقاً-الباحث، وعليه يمكن تلخيص الأهداف المتوخاة من الدراسة الاستطلاعية فيما يلي:

✓ الاطلاع على ظروف الدراسة الأساسية حتى يمكن التعامل مع العراقيل التي يمكن مواجهتها.

✓ معرفة مدى صلاحية أداة جمع البيانات، وذلك من حيث وضوح بنودها وتعليماتها، ومدى قدرتها على قياس ما يراد قياسه مع المتغيرات.

✓ جمع المعطيات الخاصة لمجتمع الدراسة.

✓ قياس الخصائص السيكومترية للأداة.

وتمت الدراسة في الفصل الثاني من السنة الجامعية 2018/2017، حيث وبعد الحصول على الموافقة المبدئية لإجراء البحث من طرف مدير المؤسسة "مطاحن الحضنة" بمدينة المسيلة، تم توزيع استبيان الدراسة على عينة من العمال، التي تم تحديدها بطريقة عشوائية، حيث بلغ عددها (15) من مجتمع الدراسة الذي يتكون من (240) عامل، وكان الهدف منها هو تجريب الأداة ومعرفة مدى صلاحيتها لقياس متغيري الدراسة.

2- الخصائص السيكومترية للأداة:

2-1- إجراءات الصدق والثبات لأداة الدراسة:

أولاً-الصدق:

أ/ صدق الظاهري (المحكمن)

ويقوم هذا النوع من الصدق الظاهري على فكرة مدى مناسبة الاستبيان الالتزام التنظيمي وعلاقته بالثقافة التنظيمية لما يقيس ولمن يطبق عليهم، وللتأكد من ذلك تم عرضه على مجموعة من المحكمن والمختصين في مجال علم النفس وعددهم 05 أساتذة (انظر الملحق رقم 01) على اعتبار أنهم يملكون من الخلفية العلمية ما تؤهلهم لأن يقيموا عبارات الاستبيان الموضوعية في أداة الدراسة والتأكد من أنها تقيس فعلا ما وضعت لقياسه ومدى سلامة ودقة الصياغة اللفظية والعلمية، ومدى شمولها لمشكل الدراسة وتحقيق أهدافها، وقد قدمت الصورة الأولية للاستبيان المكونة من (46) عبارة (انظر الملحق رقم 02) حيث تمت الموافقة عليها جميعا مع بعض الاقتراحات والملاحظات، حيث تم أخذها بعين الاعتبار لتصبح الأداة في صورتها النهائية (انظر الملحق رقم 03).

كما قمنا بتوزيع الاستبيان على عينة الدراسة الاستطلاعية والبالغ عددها (15) فرد وتم إخضاع نتائج إجاباتهم لاختباري الصدق والثبات.

فالصدق/ يقصد بصدق أداة الدراسة؛ أن تقيس فقراتها ما وضع لقياسه، أي تقيس فعلا الوظيفة التي يفترض أنه يقيسها وقمنا بالتأكد من الصدق من خلال؛ الصدق البنائي لجميع محاور الاستبيان.

الثبات: يقصد بثبات؛ أنها تعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع أداة الدراسة أكثر من مرة، وأن ثبات؛ يعني الاستقرار في نتائج الاستبيان، وعدم تغييرها بشكل كبير، فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة، عدة مرات، خلال فترات زمنية معينة. وقمنا بالتأكد من الثبات من خلال طريقة حساب معامل ألفا كرومباخ وطريقة التجزئة النصفية:

ب/ صدق الاتساق البنائي للاستبيان:

يعتبر صدق الاتساق البنائي أحد مقاييس صدق أداة الدراسة، حيث يقيس مدى تحقق الأهداف التي تسعى الأداة الوصول إليها، ويبين صدق الاتساق البنائي مدى ارتباط كل محور من محاور أداة الدراسة بالدرجة الكلية لعبارات الاستبيان مجتمعة، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول رقم (01): يوضح صدق الاتساق البنائي لأبعاد للاستبيان

أبعاد	معامل الارتباط	Sig	النتيجة إحصائياً
01 أبعاد المحور الثاني: استمارة الالتزام التنظيمي	01 البعد / الرغبة في الاستمرار بالعمل في المؤسسة	0,87**	دال إحصائياً
02	02 البعد / الإيمان بالمؤسسة	0,82**	دال إحصائياً
03	03 البعد / المسؤولية اتجاه المؤسسة	0,67**	دال إحصائياً
04	04 البعد / الولاء التنظيمي	0,61*	دال إحصائياً
المحور الثاني: استمارة الالتزام التنظيمي			
		0,67**	دال إحصائياً
المحور الثالث: الثقافة التنظيمية			
		0,93**	دال إحصائياً
قيمة r الجدولية: 0.623 عند مستوى الدلالة 0.01 ودرجة حرية 14 // قيمة r الجدولية: 0.49 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 14			
** تعني مقارنة قيمة (مستوى المعنوية) sig أو قيمة الاحتمال الخطأ (P-value)			

بمستوى دلالة 0.01

* تعني مقارنة قيمة (مستوى المعنوية) sig أو قيمة الاحتمال الخطأ (P-value) بمستوى

دلالة 0.05

درجة الحرية = عدد العينة الاستطلاعية - 1 = 15 - 1 = 14

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 25

من خلال الجدول أعلاه نجد معاملات الارتباط بين كل المحور والمعدل الكلي لعبارات الاستبيان دالة إحصائياً، حيث قيمة r المحسوبة لـ: البعد الأول الرغبة في الاستمرار بالعمل في المؤسسة (0.878)، لـ: البعد 02 الإيمان بالمؤسسة (0,823) البعد 03/ المسؤولية تجاه المؤسسة (0,677) البعد 04 / الولاء التنظيمي (0,612) لـ: المحور الثاني: استمارة الالتزام التنظيمي (0,678) لـ: المحور الثالث: الثقافة التنظيمية (0,932) وهي قيم كلها أكبر من قيمة r الجدولية (0.6234) عند مستوى الدلالة 0.01 ودرجة حرية 14 (و0.498) نجد مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 14) ومنه تعتبر محاور صادقة ومتسقة، لما وضعت لقياسه.

ثانياً-الثبات:

- ثبات فقرات الاستبيان:

- باستخدام طريقة معامل ألفا كرومباخ:

تم التحقق من ثبات استبيان الدراسة، من خلال معامل ألفا كرونباخ، ويعتمد أغلب الباحثين على برنامج جاهزة لحساب هذا المعامل مثل (SPSS)، كما هو مبين في الجدول الموالي:

جدول رقم (02): يوضح قيمة معامل Cronbach's Alpha للاستبيان

النتيجة	عدد الفقرات	معامل ألفا كرومباخ	محاور الاستبيان
ثابت	8	0,63	البعد الأول الرغبة في الاستمرار بالعمل
ثابت	8	0,69	البعد 02 الإيمان بالمؤسسة
ثابت	8	0,71	البعد 03 المسؤولية اتجاه المؤسسة
ثابت	8	0,76	البعد 04 الولاء التنظيمي
ثابت	32	0,78	المحور الثاني: استمارة الالتزام
ثابت	14	0,77	المحور الثالث: الثقافة التنظيمية
ثابت	46	0,76	جميع فقرات الاستبيان

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الاستبيان مخرجات برنامج SPSS .V25 بالنسبة لثبات أبعاد ومحاور وإجمالي عبارات الاستبيان فإن قيمة معامل ألفا كرومباخ ذات قيم مرتفعة وقيمة إجمالية لجميع فقرات الاستبيان للمعامل ثبات بلغت 0.760 وهي أكبر من الحد الأدنى 0.6 مما يدل على ثبات أداة الدراسة وتجدر الإشارة انه معامل ألفا كرومباخ كلما اقتربت قيمته من 01 دل على أن قيمة الثبات مرتفعة.

- باستخدام طريقة التجزئة النصفية:

وتم تحقق أيضا من ثبات الاستبيان من خلال استخدام طريقة التجزئة النصفية وتقوم فكرة هذه الطريقة على تطبيق الاستبيان مرة واحدة ثم تقسيم نتائجه إلى أجزاء والأسلوب الشائع في تقسيم هو إلى قسمين يتضمن أحدهما العبارات الفردية وقسم الثاني العبارات الزوجية ويحسب معامل الثبات بين القسمين ويجب ألا تغفل أن معامل الثبات الذي نحصل عليه لهذه الطريقة هو معامل ثبات نصف الاختبار وليس الاختبار ككل ولمعالجة هذا القصور قدم علماء القياس النفسي حولا إحصائية على شكل معادلات تصحيح ومن بين هذه المعادلات : معادلة سبيرمان / بروان حيث اقترح بروان معادلة لتصحيح الثبات المحسوب بين نصفين وتأخذ الصورة التالية ($R*2$) / ($R+1$) حيث R هو معامل الارتباط بين القسمين. (تم استخدام برنامج spss في حساب معامل الارتباط وتعديل المعامل (انظر الملحق رقم: 03) والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (03): يوضح معامل ثبات أداة الدراسة (الالتزام والثقافة التنظيمية)

تعديل باستخدام	تعديل باستخدام	عدد الفقرات	معامل الارتباط	الاستبيان
معامل جتمان	معامل سبيرمان بروان	23	0.41	الجزء الأول
Guttman Split-half Coefficient	Spearman-Brown Coefficient	23	0.46	الجزء الثاني
0.781	0.785	46	0.64	بين الجزئين

من خلال الجدول نجد أن معامل الارتباط بين الجزئين بلغ 0.646 وجرى تعديله باستخدام معادلة سبيرمان بروان (Spearman-Brown Coefficient) فبلغ 0.785 وهو معامل مرتفع مما يدل أن جميع عبارات الاستبيان ثابتة.

ومنه نستنتج أن أداة الدراسة (الاستبيان) المتضمنة 46 عبارة التي أعددها لمعالجة المشكلة المطروحة هي صادقة وثابتة في جميع فقراتها وهي جاهزة للتطبيق على عينة الدراسة.

ثالثا/ الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

تم إخضاع البيانات إلى عملية التحليل الإحصائي باستخدام برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS.V 25) وتم الاعتماد على بعض الاختبارات، بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية الوصفية والأساليب الاستدلالية.

01- اختبار الصدق والثبات: بالاستعانة بمعامل ألفا كرونباخ لقياس الثبات ومعامل الارتباط بيرسون لقياس الصدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.

02 - اختبار التوزيع الطبيعي شابيرو، سميرونوف: لمعرفة نوع توزيع بيانات العينة.

03 - معامل الارتباط بيرسون لقياس الارتباط للعلاقة بين المتغيرين.

04- اختبار التباين الأحادي للكشف عن الفروق بين أكثر متوسطين

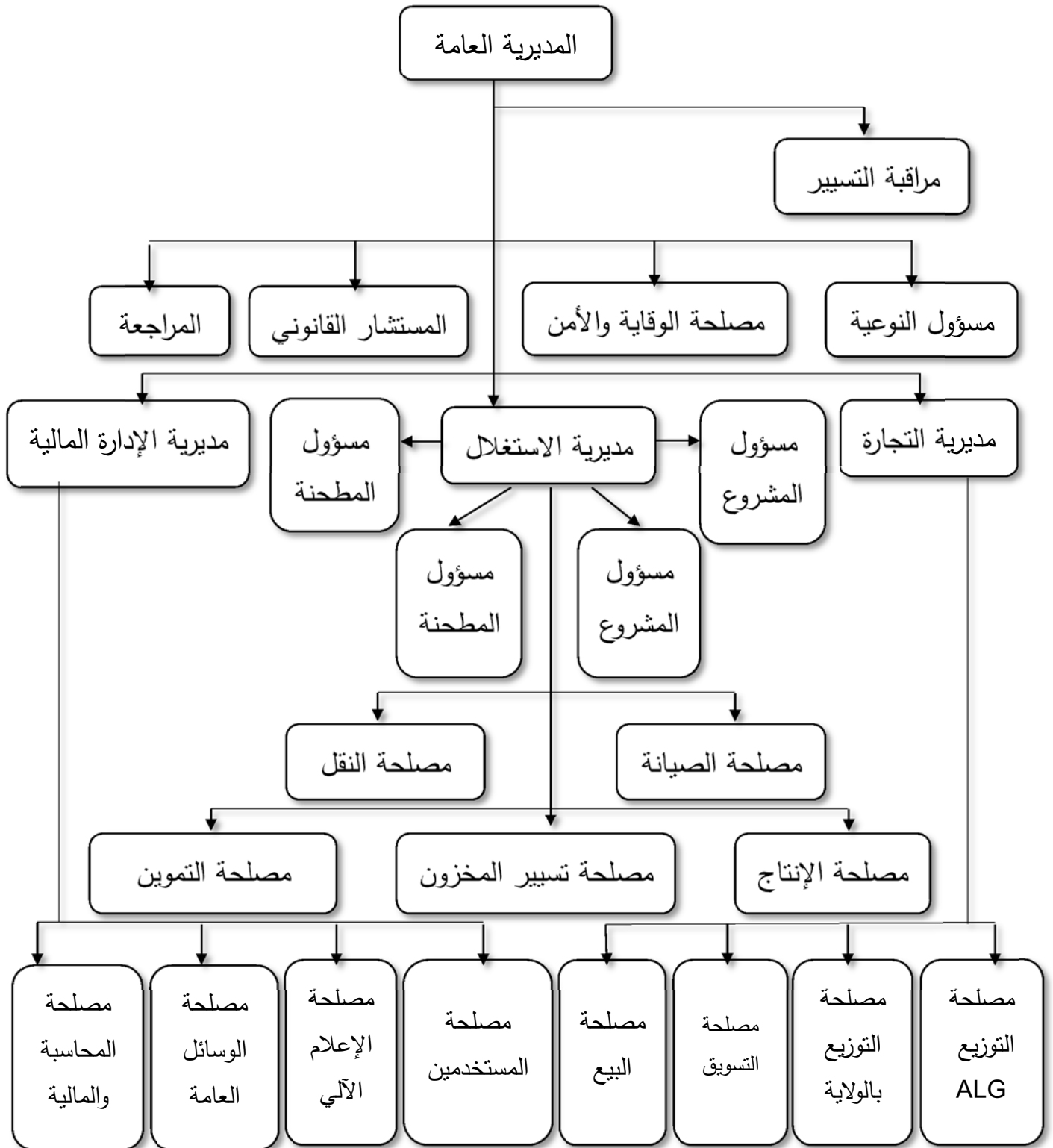
3- حدود الدراسة:

أ/ **المجال الجغرافي:** ويقصد به البيئة أو النطاق المكاني لإجراء البحث الميداني، حيث أجريت الدراسة بمؤسسة المركب الصناعي التجاري (الحضنة المسيلة)، والتي تعتبر من المؤسسات الكبرى بالجزائر، ويتعلق نشاطها بإنتاج مختلف أنواع المنتجات الغذائية، تقع في مدينة المسيلة على بعد 02 كلم عن وسط المدينة، على الجهة الشرقية للطريق الرابط بين ولاية برج بوعرييج وولاية المسيلة، وبدأ بناؤها سنة 1980م، وتم تشغيلها لأول مرة سنة 1981م، وفي أكتوبر 1997م، تم تحويل وحدة الرياض سطيف إلى شركة تابعة لرياض سطيف، في شكل شركة مساهمة "مطاحن الحضنة".

تبلغ مساحتها الإجمالية 30.775 م² مغطاة، ولقد بلغ رقم أعمالها سنة 2010م مبلغ قدره 144946.0000 دج، وتنقسم إلى قسمين واحد قديم وآخر جديد، أما القسم القديم فيتكون من مسمدة ومطحنة واحدة، حيث تم إنجازها من طرف الشركة السويسرية

(BUHLER) "بوهلير" بتكلفة إنجاز قدرت بـ: 220.915.480.55 دج، تم تشغيلها سنة 1981م، والقسم الجديد يتكون من مسمدة منجزة من طرف الشركة الإيطالية (Grofetto) "غرولفيتو"، تم تشغيلها سنة 1993م، والشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي لهذه المؤسسة:

الشكل رقم (01): يمثل الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن الحضنة:



ب/ المجال الزمني: تم إجراء هذه الدراسة خلال الفصل الثاني من السنة الجامعية 2018/2017 وذلك ابتداء من 26 فيفري 2018 إلى غاي 20 أبريل 2018.

المجال البشري: ويعتمد بالمجال البشري عدد أفراد المؤسسة التي أجريت عليهم الدراسة، حيث تسلمت الدراسة على العاملين بمؤسسة مطاحن الحصة لمدينة المسيلة والبالغ عددهم 55 عامل بهذه المؤسسة.

4- المنهج المستخدم:

توصلت المعرفة العلمية بأنها أرقى درجات المعرفة، وأدقها كونها تأتي نتيجة مجهود فكري منظم يتناول الظاهرة والحوادث بشكل موضوعي (أحسان، 1986، 12)، وعليه فإن من البديهي أن يكون المنهج الركيزة الأساسية لأي محاولة علمية لدراسة موضوع من الموضوعات، فالمنهج باعتباره "السبيل المؤدي للكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة مجموعة من القواعد العامة، تسيطر على الفعل، وتتميط عملياته حتى يصل إلى نتيجة معلومة" (بدوي، 1977، 153).

وتبعاً لاختلاف الباحثين وقدراتهم وإمكانياتهم، واستناداً إلى كتب المنهجية فإن المنهج الوصفي هو لأكثر كفاءة في الكشف عن حقيقة الظاهرة وإبراز خصائصها، فحين يريد الباحث أن يدرس ظاهرة معينة فإن أول خطوة يقوم بها هي وصف الظاهرة التي يريد دراستها وجمع معطيات ومعلومات دقيقة عنها، فالمنهج الوصفي يقوم بدراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ووصفها وصفاً دقيقاً والتعبير عنها تعبيراً كيفياً وتعبيراً كمياً (بوحوش وذنيبات، 2001، 129).

ويعرف المنهج الوصفي على أنه: "مجموعة الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة اعتماداً على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلاً كافياً ودقيقاً لاستخلاص دلالاتها والوصول إلى نتائج وتعميمات عن الظاهرة أو الموضوع محل البحث (الراشدي، 2000، 59).

وتماشياً مع أهداف وطبيعة موضوع الدراسة فقد اعتمدنا على تطبيق المنهج الوصفي والهدف من استعماله هو تحليل الظاهرة المدروسة، وكذلك التقرب من والموضوعية والدقة، وذلك من خلال التعامل مع الأرقام والنسب، وتقادي الأحكام الذاتية، كما يساعدنا هذا المنهج في جمع البيانات الكمية حول موضوع الدراسة، ويمدنا ببيانات ومعطيات تسمح بشكل كبير في وصف ما هو كائن أثناء الدراسة ووصف الظاهرة عن طريق جمع وتصنيف وترتيب وعرض وتحليل وتفسير وتركيب للمعطيات النظرية والبيانات الميدانية، وذلك بغية الوصول إلى نتائج علمية تحقق لنا أهداف الدراسة.

5- تحديد العينة وكيفية اختيارها:

العينة ليست مجرد جزء من مجتمع البحث حسبما اتفق عليه، ولكنها اختيار واعى تراعى فيه قواعد واعتبارات علمية معينة لكي تكون نتائجها قابلة للتعميم على المجتمع الأصلي، وتعرف العينة على أنها مجموعة من الأفراد تكون ممثلة للمجتمع الأصلي، ووحدات العينة قد تكون أحياء أو مدن، أو شوارع أو غير ذلك.

اقتصرت هذه الدراسة على عينة عشوائية بسيطة مكونة من (55) عامل بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة، مأخوذة من أصل (240) عامل، وهو ما نسبته 22.91 %، تم توزيع الأداة عليهم يوم 15 أبريل 2018م، واسترجاعها بعد يومين، حيث تم استرجاع جميع الاستبيانات، وتم استخدامها في الدراسة الأساسية.

• خصائص توزيع العينة:

عرض وتحليل المتغيرات الشخصية لأفراد عينة الدراسة

جدول رقم (04): يوضح طريقة التجزئة النسبية لقياس ثبات الاستبيان

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
المستوى التعليمي	ابتدائي	10	18,2
	ثانوي	16	29,1
	جامعي	22	40,0
	متوسط	3	5,5

7,3	4	أخرى	
100,0	55	المجموع	
18,2	10	أقل من 5 سنوات	سنوات الخدمة
23,6	13	5-10سنوات	
32,7	18	من 11-15 سنة	
25,5	14	من 16 سنة فأكثر	
100,0	55	المجموع	

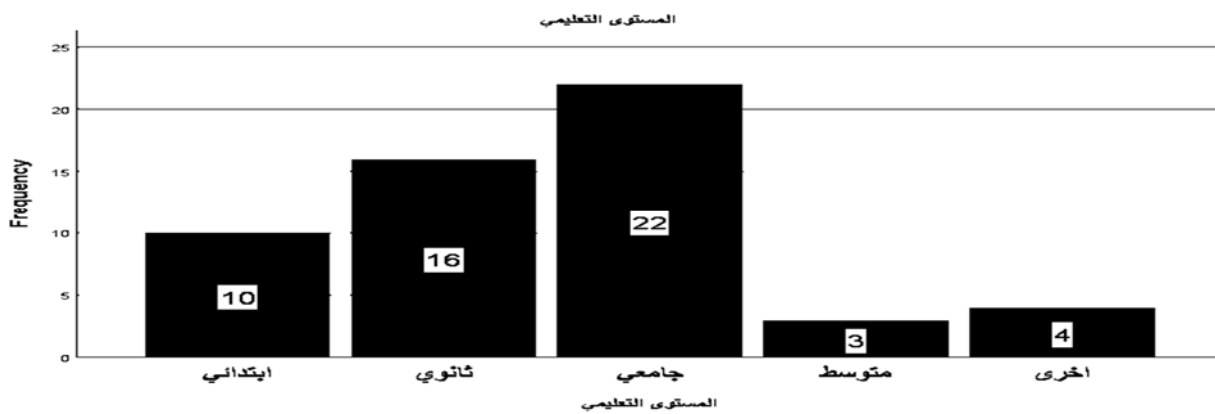
المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 25

من خلال الجدول نجد/

01-بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي

يتضح من الجدول أعلاه أن أفراد العينة يتوزعون حسب متغير المستوى التعليمي بـ: نسبة 18.20 % لصالح ذوي المستوى التعليمي ابتدائي ونسبة 29.10% لصالح ذوي المستوى التعليمي ثانوي ونسبة 40.00% لصالح ذوي المستوى التعليمي جامعي ونسبة 5.50% لصالح ذوي المستوى التعليمي متوسط وأخرى (متخرج معاهد ومراكز التكوين المهني) إجمالي عينة الدراسة.

الشكل رقم (02): يمثل عرض بياني لتوزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي



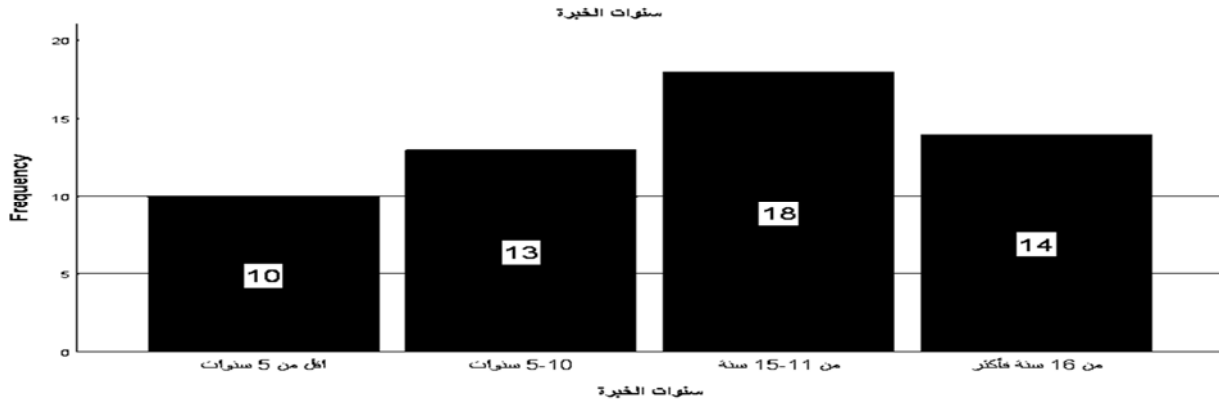
المصدر: مخرجات برنامج SPSS.25.

02- بالنسبة لمتغير سنوات الخدمة:

يتضح من الجدول أعلاه أن أفراد العينة يتوزعون حسب متغير سنوات الخدمة بـ نسبة 18.20 % لصالح فئة من العمال لها سنوات خبرة أقل من 5سنوات ونسبة 23.60% لصالح

من 5-10 سنوات ونسبة 32.70% لصالح: من 11-15 سنة ونسبة 25.50% لصالح من 16 سنة فأكثر إجمالي عينة الدراسة.

الشكل رقم (03): يمثل عرض بياني لتوزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخدمة



المصدر: مخرجات برنامج SPSS.25

6- أدوات جمع البيانات:

تماشياً مع طبيعة الموضوع الذي نحن بصدد دراسته، اخترنا أدوات جمع البيانات التالية: أداة الاستمارة لجمع البيانات:

الاستبيان:

يعتبر الاستبيان أكثر الوسائل استعمالاً في البحث العلمي لهدف جمع البيانات من مجتمع الدراسة، وهو الأداة الرئيسية لهذه الدراسة باعتباره أنسب الأدوات في مثل هذه المواضيع.

والاستبيان هو أداة ووسيلة لجمع البيانات تقدم للمبحوثين الذين تم اختيارهم لموضوع الدراسة، ليقوموا بتسجيل إجاباتهم عن الأسئلة الواردة، ويتم ذلك بدون مساعدة الباحث في فهم الأسئلة أو تسجيل الإجابات عنها، "وتعرف بأنها مجموعة أسئلة بعضها مفتوح وبعضها مغلق وبعضها الآخر نصف مفتوح" (زررواتي، 2005، 154)، وعلى حسب طبيعة الموضوع وتماشياً مع إجراءات الدراسة، تم اعتمادنا على تقنية استمارة الاستبيان، والسبب يرجع لكون موضوع الدراسة يتطلب دراسة ميدانية، والتي تهدف إلى معرفة علاقة الالتزام التنظيمي

بالثقافة التنظيمية، وبغية تحليل وتفسير هذه المعطيات المكتسبة من المبحوثين وتحويلها إلى بيانات علمية، حيث تم تقسيم هذه الاستمارة إلى:

المحور الأول: البيانات الشخصية للعينة: (المستوى التعليمي، عدد سنوات الخدمة)

المحور الثاني: الالتزام التنظيمي: وهو عبارة عن مجموعة من الأسئلة التي تقيس الالتزام التنظيمي، فبعد الاطلاع على الجانب النظري وبعض الاستبيانات، وفي ضوء التساؤلات العامة والفروض الموجهة للدراسة تبلورت صورة أولية لصياغة الاستبيان، وبعد التشاور مع الأستاذ المشرف، تمت الصياغة النهائية للاستمارة، والتي كانت على النحو التالي:

الجدول رقم (05): يوضح أبعاد وفقرات استبيان الالتزام التنظيمي

الأبعاد	عدد البنود	العبارات
الرغبة في الاستمرار بالعمل	08	1 - 8
الإيمان بالمؤسسة	08	16 - 9
المسؤولية اتجاه المؤسسة	08	24 - 17
الولاء التنظيمي	08	32 - 25

حيث تعطي الإجابة التي يقدمها العامل درجة تتراوح بين 5 و 1 كما هو موضح في

الجدول:

الجدول رقم (06): يوضح درجات بدائل الالتزام التنظيمي

اتجاه العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض
موجبة	5	4	3	2	1
سالبة	1	2	3	4	5

المحور الثالث: الثقافة التنظيمية: أسئلة دارت حول الثقافة التنظيمية وقد تضمنت 14 سؤال

من 1 - 14، حيث تراوحت اجابات المبحوثين بين 5 و 1 كما هو في الجدول التالي:

الجدول رقم (07): يوضح درجات بدائل الثقافة التنظيمية

اتجاه العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض
موجبة	5	4	3	2	1
سالبة	1	2	3	4	5

خلاصة:

بعد عرض الاجراءات المنهجية التي تم اتباعها في الدراسة، بقاء بالدراسة الاستطلاعية للتعرف على ميدان الدراسة والخصائص السيكومترية للأداة واعتمادنا على المنهج الوصفي الذي يهتم بوصف وتحليل وتفسير الظاهرة ثم إلى العينة وكيفية تحديدها من المجتمع الأصلي وانتهاء بالأساليب الاحصائية المعتمدة في النتائج لتسهيل عرضها وتحليلها وتفسيرها في الفصل الموالي.

الفصل الخامس:

عرض ومناقشة النتائج

1. عرض وتفسير ومناقشة نتائج الفرضيات العلائقية
2. عرض وتفسير ومناقشة نتائج الفرضيات الفارقة
3. نتائج الدراسة
4. التوصيات

عرض وتفسير ومناقشة النتائج في ضوء الفرضيات:

1- عرض وتفسير ومناقشة نتائج الفرضيات العلائقية:

للتحقق من صحة الفرضية تم استخدام اختبار "عامل الارتباط بيرسون" (Pearson Corrélation) للدلالة على وجود ارتباط بين المتغيرين ومن شروط استخدام معامل ارتباط بيرسون أن يكون المتغيرين قيس قياس كمي وان يتبعاً توزيع الطبيعيان تكون العلاقة خطية.

- اختيار مستوى الدلالة المعتمد من طرف الباحث لاختبار الفرضية: تم اختيار مستوى الدلالة 0.05 وهو الأكثر شيوعاً واستخداماً في البحوث العلوم الإنسانية والاجتماعية
- اتخاذ القرار في اختبار الفرضية:

نقارن بين قيمة المستوى المعنوية (sig) المحسوب باستخدام برنامج SPSS مع المستوى الدلالة المعتمد من طرف الباحث 0.05 فإذا كانت قيمة الاحتمال الخطأ (P-value أو Sig) أقل من أو تساوي مستوى الدلالة 0.05 فإننا نرفض الفرضية الصفرية (H0) ونقبل الفرضية البديلة (H1).

1 -1- عرض ومناقشة نتائج الفرضية العامة:

توجد علاقة دالة معنوية بين الالتزام التنظيمي بأبعاده والثقافة التنظيمية لدى عينة من عمال مطاحن الحنونة بالمسيلة.

أي:

✓ الفرضية الصفرية (H₀): لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية ($0.05 \geq \alpha$) بين الالتزام التنظيمي بأبعاده والثقافة التنظيمية لدى عينة من عمال مطاحن الحنونة بالمسيلة
✓ الفرضية البديلة (H₁): توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية ($0.05 \geq \alpha$) بين الالتزام التنظيمي بأبعاده والثقافة التنظيمية لدى عينة من عمال مطاحن الحنونة بالمسيلة.

جدول رقم (08): يوضح قيمة معامل الارتباط بيرسون بين الالتزام التنظيمي بأبعاده والثقافة التنظيمية لدى أفراد عينة الدراسة

الالتزام التنظيمي بأبعاده				المتغيرات
المستوى الدلالة	SIG	N	قيمة R المحسوبة	
0.05	0.00	55	0.55	الثقافة التنظيمية

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 25

من خلال الجدول نجد أن:

قيمة معامل الارتباط بيرسون المحسوبة بين متغير إجابات لدى أفراد عينة الدراسة على إجمالي عبارات المتعلقة بـ المحور الثاني: استمارة الالتزام التنظيمي بأبعاده ومتغير إجاباتهم على إجمالي عبارات المتعلقة بـ المحور الثالث: الثقافة التنظيمية بلغ: 0.552 $R_{cal.} =$ وأن قيمة الاحتمال الخطأ (P-value أو Sig=0.000) أقل من مستوى الدلالة 0.05 وبالتالي فإن معامل الارتباط معنوي.

اتخاذ القرار:

مما سبق توصلنا إلى أنه توجد علاقة معنوية بين الالتزام التنظيمي بأبعاده والثقافة التنظيمية وبالتالي فإننا نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1): توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية ($0.05 \geq \alpha$) بين الالتزام التنظيمي بأبعاده والثقافة التنظيمية لدى عينة من عمال مطاحن الحنطة بالمسيلة.

من نتائج الفرضية يمكن الحكم على وجود علاقة بين الالتزام التنظيمي والثقافة التنظيمية أي انه كلما زاد التزام العامل زادت ثقافته التنظيمية والعكس صحيح.

ونفس ذلك يكون الثقافة التنظيمية تلعب دورا مهما في تنمية الضمير المهني لدى العامل وهو ما من شأنه زيادة الاهتمام بالعمل والوظيفة والذي يؤدي إلى زيادة التزام العامل بالمهام.

وهذا ما توصلت إليه دراسة عيساوي وهيبية(2012)، التي توصلت إلى وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي وهو الامر الذي يتصل مباشرة بالالتزام التنظيمي. وكذا دراسة أبو بكر منصور (2007)، التي توصلت إلى وجود علاقة سلبية بين الثقافة التنظيمي وسوء السلوك التنظيمي، ووجود علاقة قوية موجبة بين الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسة مطاحن الحضنة بمدينة لمسيلا والالتزام التنظيمي وذلك يعود إلى الولاء والمسؤولية والايامن بهذه المؤسسة وكذا الرغبة الموجودة لدي العاملين في الاستمرار بالعمل والذي يشعر به العاملين ويعود هذا الي تأثير الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة وهو ما يتفق مع دراسة محمد غالب العوفي (2005)، التي توصلت الي وجود علاقة قوية موجبة بين الثقافة والالتزام التنظيمي.

وأیضا دراسة معيش عبد الحكيم(2017)، التي توصلت إلى أن للثقافة التنظيمية تأثير على الالتزام التنظيمي، وتعتبر نتيجة هذه الفرضية منطقية وذلك باعتبار أن الثقافة التنظيمية من أهم مكونات البيئة الداخلية لمؤسسة مطاحن الحضنة بمدينة المسيلة والتي لها علاقة قوية بالالتزام الأفراد العاملين بها والتي تشكل دافعا مهما نحو الانجاز وتحقيق الأهداف، أي أنها من اهم محددات نجاح أو فشل منظمات الأعمال اليوم.

1-2- عرض ومناقشة نتائج الفرضيات الجزئية:

في الفرضيات الفرعية ندرس العلاقة بين كل بعد من أبعاد الالتزام التنظيمي كل على حدا مع الثقافة التنظيمية:

1-2-1- الفرضية الجزئية الأولى:

توجد علاقة دالة معنوية بين الرغبة في الاستمرار بالعمل والثقافة التنظيمية لدى عينة من عمال مطاحن الحضنة بالمسيلا.
أي:

✓ الفرضية الصفرية (H_0): لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية ($0.05 \geq \alpha$) بين الرغبة في الاستمرار بالعمل و الثقافة التنظيمية لدى عينة من عمال مطاحن الحضنة بالمسيلا.

✓ الفرضية البديلة (H_1): توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية ($0.05 \geq \alpha$) بين الرغبة في

الاستمرار بالعمل والثقافة التنظيمية لدى عينة من عمال مطاحن الحضنة بالمسيلة.

جدول رقم (09): يوضح قيمة معامل الارتباط بيرسون بين الرغبة في الاستمرار بالعمل

والثقافة التنظيمية لدى أفراد عينة الدراسة

الرغبة في الاستمرار بالعمل				المتغيرات
المستوى الدلالة	SIG	N	قيمة R المحسوبة	
0.05	0.00	55	0.64	الثقافة التنظيمية

المصدر: من إعداد الباحث الاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 25

من خلال الجدول نجد أن:

قيمة معامل الارتباط بيرسون المحسوبة بين متغير إجابات لدى أفراد عينة الدراسة على إجمالي عبارات المتعلقة بـ البعد الأول الرغبة في الاستمرار بالعمل في المؤسسة ومتغير إجاباتهم على إجمالي عبارات المتعلقة بـ المحور الثالث: الثقافة التنظيمية بلغ: $R_{cal} = 0.645$ وأن قيمة الاحتمال الخطأ (P-value أو Sig=0.00) أقل من مستوى الدلالة 0.05 وبالتالي فإن معامل الارتباط معنوي.

اتخاذ القرار:

مما سبق توصلنا إلى انه توجد علاقة معنوية بين الرغبة في الاستمرار بالعمل والثقافة التنظيمية وبالتالي فإننا نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1): توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية ($0.05 \geq \alpha$) بين الرغبة في الاستمرار بالعمل والثقافة التنظيمية لدى عينة من عمال مطاحن الحضنة بالمسيلة.

من نتائج الفرضية الاولى يمكن الحكم علي وجود علاقة بين بعد الرغبة في الاستمرار بالعمل والثقافة التنظيمية، أي كلما كان العامل لديه ثقافة تنظيمية كلما كان لديه الرغبة في العمل الاستمرار بالمؤسسة وبالتالي إن الثقافة التنظيمية لها علاقة بتحقيق الرغبة في الاستمرار والعمل بمؤسسة مطاحن الحضنة، وهذا ما يتجسد عند قبول العمال أي وظيفة

يكلفون بها داخل المؤسسة مقابل استمرارهم بالعمل بها، وهذا ما يعكس شعورهم بالسعادة لقاء بقائهم والاستمرار وحب العاملين لعملهم والشعور بالرضا والانتماء لهذه المؤسسة وهذا ما يتفق مع دراسة عيساوي وهيبية (2012)، والتي تعتبر أن الثقافة التنظيمية عامل من عوامل التأثير علي الرضا الوظيفي من خلال الجانب السلوكي والمعنوي والمادي، وكذلك الشعور بالاستقرار المهني يؤدي إلى رغبتهم في مواصلة العمل بهذه المؤسسة وهذا ما اقترته دراسة كل من سامي أبو الروسي وسامي حنوننة (2011)، ومروان أحمد حويجي (2008)، عن وجود علاقة بين العوامل المسببة للرضا الوظيفي والرغبة في الاستمرار في العمل والاستقرار المهني.

1-2-2-الفرضية الجزئية الثانية:

توجد علاقة دالة معنوية بين الإيمان بالمؤسسة والثقافة التنظيمية لدى عينة من عمال مطاحن الحنونة بالمسيلة.

أي:

✓ الفرضية الصفرية (H_0): لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية ($0.05 \geq \alpha$) بين

الإيمان بالمؤسسة والثقافة التنظيمية لدى عينة من عمال مطاحن الحنونة بالمسيلة

✓ الفرضية البديلة (H_1): توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية ($0.05 \geq \alpha$) بين الإيمان

بالمؤسسة والثقافة التنظيمية لدى عينة من عمال مطاحن الحنونة بالمسيلة

جدول رقم (10) : يوضح قيمة معامل الارتباط بيرسون بين الإيمان بالمؤسسة والثقافة

التنظيمية لدى أفراد عينة الدراسة

الإيمان بالمؤسسة				المتغيرات
المستوى الدلالة	SIG	N	قيمة R المحسوبة	
0.05	0.00	55	$R_{cal} = 0.623$	الثقافة التنظيمية

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 25

من خلال الجدول نجد أن:

قيمة معامل الارتباط بيرسون المحسوبة بين متغير إجابات لدى أفراد عينة الدراسة على إجمالي عبارات المتعلقة ب البعد 02 الإيمان بالمؤسسة ومتغير إجاباتهم على إجمالي عبارات المتعلقة ب المحور الثالث: الثقافة التنظيمية بلغ: $R_{cal} = 0.623$ وان قيمة الاحتمال الخطأ (P-value أو Sig=0.000) أقل من مستوى الدلالة 0.05 وبالتالي فان معامل الارتباط معنوي.

اتخاذ القرار:

مما سبق توصلنا إلى إنه توجد علاقة معنوية بين الإيمان بالمؤسسة والثقافة التنظيمية وبالتالي فإننا نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1): توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية ($0.05 \geq \alpha$) بين الإيمان بالمؤسسة والثقافة التنظيمية لدى عينة من عمال مطاحن الحضنة بالمسيلة.

من نتائج الفرضية الثانية يمكن الحكم علي وجود علاقة بين بعد الايمان بالمؤسسة والثقافة التنظيمية.

أي توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية وبعد الايمان بالمؤسسة داخل مؤسسة مطاحن الحضنة بمدينة المسيلة، فكما هو معروف أن الأفراد يأتون الي بيئات العمل وهم يحملون حاجات ورغبات وتوقعات مختلفة وهذه التوقعات والمشاعر والاحاسيس والقيم تتفاعل مع بعضها البعض لكي يؤدي في النهاية الي تشكل اتجاهات للأفراد نحو المنظمة التي يعملون فيها ونحو بيئة العمل وقد تكون سلبية أو ايجابية وهذا ما توصلت إليه دراسة عيساوي وهيبة (2012)، أن للثقافة التنظيمية دور مهم في نجاح وفشل المنظمة واعتبار الولاء التنظيمي مؤشر ايجابي والاتجاه الايجابي يترتب عليه ممارسة الفرد للأنماط السلوكية الايجابية مثل الاهتمام والإيمان بالمؤسسة والشعور بالفخر والاعتزاز عند تأدية العمل وبذل الجهد المطلوب من أجل تحقيق الاهداف وبالتالي يكون هناك توافق في القيم بين الفرد ومؤسسته أما الانماط السلوكية السلبية الناتجة عن اتجاهات الفرد فتمثل الصورة التي يظهر عليها الفرد كئيب غير مخلص لعمله وعدم الارتياح وعدم الاهتمام والاخلاص في العمل وليس

مؤمن بأهداف مؤسسته وغير مهتم بها حيث تؤكد دراسة أبو بكر منصور (2007)، ان الثقافة التنظيمية تكون في مستوياتها الدنيا إذا كان هناك سوء في السلوك التنظيمي وهذا ما ينعكس علي اداء والاستمرار بالمؤسسة والافراد داخل التنظيمات وكذلك نجد أن دراسة مروان أحمد حويجي (2008)، تتفق مع هذه النتيجة علي وجود علاقة ايجابية بين الاستمرار بالعمل والايمان بالمؤسسة وتعني انه كلما كان استمرار بالعمل يقابله شعور الفرد انه مرتاح ومخلص لمكان عمله وكان محق وصائباً فارتباطه بها.

1-2-3-الفرضية الجزئية 03:

توجد علاقة دالة معنوية بين المسؤولية اتجاه المؤسسة والثقافة التنظيمية لدى عينة من عمال مطاحن الحضنة بالمسيلة.
أي:

- ✓ الفرضية الصفرية (H_0): لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية ($0.05 \geq \alpha$) بين المسؤولية تجاه المؤسسة والثقافة التنظيمية لدى عينة من عمال مطاحن الحضنة بالمسيلة
- ✓ الفرضية البديلة (H_1): توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية ($0.05 \geq \alpha$) بين المسؤولية تجاه المؤسسة والثقافة التنظيمية لدى عينة من عمال مطاحن الحضنة بالمسيلة
- جدول رقم (11): يوضح قيمة معامل الارتباط بيرسون بين المسؤولية اتجاه المؤسسة والثقافة التنظيمية لدى أفراد عينة الدراسة

المسؤولية اتجاه المؤسسة				المتغيرات
المستوى الدلالة	SIG	N	قيمة R المحسوبة	
0.05	0.01	55	0.54	الثقافة التنظيمية

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 25

من خلال الجدول نجد أن:

قيمة معامل الارتباط بيرسون المحسوبة بين متغير إجابات لدى أفراد عينة الدراسة على إجمالي عبارات المتعلقة ب البعد 03 المسؤولية اتجاه المؤسسة ومتغير إجاباتهم على

إجمالي عبارات المتعلقة ب المحور الثالث: الثقافة التنظيمية بلغ: $R_{cal} = 0.540$ وان قيمة الاحتمال الخطأ (P-value أو $Sig=0.011$) أقل من مستوى الدلالة 0.05 وبالتالي فان معامل الارتباط معنوي.

اتخاذ القرار

مما سبق توصلنا إلى انه توجد علاقة معنوية بين المسؤولية تجاه المؤسسة والثقافة التنظيمية وبالتالي فإننا نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1): توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية ($0.05 \geq \alpha$) بين المسؤولية تجاه المؤسسة والثقافة التنظيمية لدى عينة من عمال مطاحن الحضنة بالمسيلة.

من نتائج الفرضية الثالثة يمكن الحكم علي وجود علاقة بين بعد المسؤولية اتجاه المؤسسة والثقافة التنظيمية.

أي أن الثقافة التنظيمية تخلق ظروف وأجواء داخل مؤسسة مطاحن الحضنة بمدينة المسيلة تؤدي الي جعل الافراد الذين يعملون بها إلى استعدادهم الكامل لتحمل المسؤولية اتجاه عملهم داخل المؤسسة وبالتالي التزامهم داخلها وبالتالي نجاحها وتحقيق اهدافها وهذا ما اكدته دراسة عيساوي وهيبة (2012)، أن للثقافة التنظيمية دور فعال في نجاح أو فشل المنظمة وتؤكد علي اهمية الثقافة ودورها يستمد من الوظائف التي تؤديها ويعتبر ارتفاع الاداء عاملا ايجابيا ونجد العاملين داخل مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة يقومون بتأدية اعمالهم علي اكمل وجه وغير متهاونين ولا مهملين في انجاز المهام الموكلة لهم مع أخذ المسؤوليات علي مأخذ الجد ووجود اهمية كبيرة للعاملين علي تحمل المسؤولية اتجاه مؤسستهم وهذا ما يسمح بتحقيق الالتزام داخلها وهذا ما يتوافق مع دراسة محمد غالب العوفي (2005)، وجود علاقة ايجابية بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي وانا من القيم التي تؤثر علي الالتزام هي (العدل، الكفاءة، فرق العمل).

1-2-4-الفرضية الجزئية 04:

توجد علاقة دالة معنوية بين الولاء التنظيمي والثقافة التنظيمية لدى عينة من عمال مطاحن الحضنة بالمسيلة.

أي:

✓ الفرضية الصفرية (H_0): لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية ($0.05 \geq \alpha$) بين

الولاء التنظيمي والثقافة التنظيمية لدى عينة من عمال مطاحن الحنطة بالمسيلة

✓ الفرضية البديلة (H_1): توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية ($0.05 \geq \alpha$) بين الولاء

التنظيمي والثقافة التنظيمية لدى عينة من عمال مطاحن الحنطة بالمسيلة

جدول رقم (12): يوضح قيمة معامل الارتباط بيرسون بين الولاء التنظيمي والثقافة

التنظيمية لدى أفراد عينة الدراسة

الولاء التنظيمي				المتغيرات
المستوى الدلالة	SIG	N	قيمة R المحسوبة	
0.05	0.00	55	0.63	الثقافة التنظيمية

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 25

من خلال الجدول نجد أن:

قيمة معامل الارتباط بيرسون المحسوبة بين متغير إجابات لدى أفراد عينة الدراسة على

إجمالي عبارات المتعلقة بـ البعد 04 الولاء التنظيمي ومتغير إجاباتهم على إجمالي عبارات

المتعلقة بـ المحور الثالث: الثقافة التنظيمية بلغ: $R_{cal} = 0.633$ وان قيمة الاحتمال الخطأ (

P-value أو $Sig = 0.000$) أقل من مستوى الدلالة 0.05 وبالتالي فان معامل الارتباط

معنوي.

اتخاذ القرار:

مما سبق توصلنا إلى انه توجد علاقة معنوية بين الولاء التنظيمي والثقافة التنظيمية

وبالتالي فإننا نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1): توجد علاقة

ارتباط ذات دلالة إحصائية ($0.05 \geq \alpha$) بين الولاء التنظيمي والثقافة التنظيمية لدى عينة من

عمال مطاحن الحنطة بالمسيلة.

من نتائج الفرضية الرابعة يمكن الحكم علي وجود علاقة بين بعد الولاء التنظيمي

والثقافة التنظيمية.

أي كلما زاد ولاء العامل زادت ثقافته التنظيمية والعكس صحيح وتفسير ذلك أنه عند وجود ثقافة قوية داخل المؤسسة يؤدي ذلك الي وجود التزام تنظيمي داخلها ويقودها الي النجاح حيث يري ترا نس ديل وآلن كيندي أن التنظيمات يمكن لها ان تتجح بتفوق لما تكون لها ثقافة قوية وملائمة (رابح، 2006، 124)، وبعد الولاء من اهم مسببات التزام العاملين في عملهم وهذا ما توصلت اليه دراسة عيساوي وهيبة (2012)، التي تري ان الثقافة التنظيمية لها دور فعال في نجاح او فشل المنظمة ودورها يستمد من الوظائف التي تؤديها ويعتبر الولاء عاملا ايجابيا لها ،وايضا يؤدي الي ذلك الشعور بالاعتزاز والفخر عند اخبار الاخرين انهم يعملون في هذه المؤسسة وانتماءهم لها ،وان الثقافة القوية تدعم القيم التنظيمية التي يمكن ملاحظتها والعمل بها مما يساعد في تحقيق اهداف المؤسسة وبالتالي اهداف العاملين بها وهذا ما يؤدي إلى محافظتهم علي ممتلكاتها والاهتمام بسمعتها وهذا ما اكدته دراسة محمد غالب العوفي (2005)، علي وجود علاقة ارتباطية قوية بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي وبين القيم المكونة للثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي ومن اهم القيم التي تؤثر علي الالتزام التنظيمي هي (العدل، الكفاءة، وفرق العمل).

2- عرض وتفسير ومناقشة نتائج الفرضيات الفارقية:

وتتمحور في دراسة مدى وجود فروق لدى أفراد العينة نحو الالتزام التنظيمي لدى عينة من عمال مطاحن الحضنة بالمسيلة باختلاف المستوى الدراسي وسنوات الخدمة فيما بينهم.

ولاختبار هذا النوع من الفرضيات فإننا نتبع خطوات التالية:

-..الأدوات الإحصائية لاختبار الفرضية : للتحقق من صحة الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي للدلالة على الفروق بين أكثر من متوسطين للفئات متغير المستوى الدراسي (ابتدائي/ثانوي / جامعي / متوسط/ أخرى) لتقدير الفرق بين المتوسطات ومتغير سنوات الخدمة (أقل من 5سنوات / من 10 إلى 5 سنوات /من 11-15 سنة / من 16 فأكثر) لتقدير الفرق بين المتوسطات.

-..المستوى الدلالة المعتمد من طرفنا لاختبار الفرضية:تم اختيار مستوى الدلالة 0.05 وهو الأكثر شيوعا واستخداما في البحوث .

-..اتخاذ القرار في اختبار الفرضية: نقارن بين قيمة المستوى المعنوية (sig) المحسوب باستخدام برنامج SPSS مع المستوى الدلالة المعتمد من طرفنا 0.05 فإذا كانت قيمة الاحتمال الخطأ (P-value أو Sig) أقل من مستوى الدلالة 0.05 فإننا نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1).

• فرضيات الفروق:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الالتزام التنظيمي لدى عمال مطاحن الحضنة بالمسيلة تعزى لمتغيري (المستوى التعليمي / سنوات الخدمة)

1-2-الفرضية الجزئية الأولى:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الالتزام التنظيمي لدى عينة من عمال مطاحن الحضنة بالمسيلة تعزى لمتغير (المستوى التعليمي).
أي:

الفرضية الصفرية (H_0): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الالتزام التنظيمي لدى عينة من عمال مطاحن الحضنة بالمسيلة تعزى لمتغير (المستوى التعليمي) عند مستوى الدلالة 0.05

الفرضية البديلة (H_1): توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الالتزام التنظيمي لدى عينة من عمال مطاحن الحضنة بالمسيلة تعزى لمتغير (المستوى التعليمي) عند مستوى الدلالة 0.05.

الجدول رقم (13): يوضح الفروقات لدى أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير المستوى التعليمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	sig	النتيجة
بين المجموعات	0,38	4	0,09	1,20	0,32	غير دالة
داخل المجموعات	4,04	50	0,08			
المجموع	4,43	54				

عدد المجموعات (المستوى التعليمي) $1 - 5 = 4$ ، عدد الأفراد - عدد المجموعات (المستوى التعليمي) $55 - 5 = 50$
 درجة الحرية ($V_1=4$ ، و $V_2=50$) $F_{tab}=2.570$ (ف الجدولية)

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الاستبيان، مخرجات برنامج SPSS .V 5

من خلال الجدول أعلاه تبين لنا:

نجد أن: قيمة (F) المحسوبة بلغت ($F_{cal}=1.202$) وقيمة الاحتمال الخطأ (P-value أو $Sig = 0.322$) أكبر من مستوى الدلالة 0.05 ومنه لا توجد فروق دالة إحصائية أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير المستوى التعليمي (ابتدائي، متوسط، ثانوي، جامعي، أخرى) لدى عينة من عمال مطاحن الحضنة بالمسيلة.

اتخاذ القرار مما سبق توصلنا فإننا نرفض الفرضية البديلة (H_1) ونقبل الفرضية الصفرية (H_0): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الالتزام التنظيمي لدى عينة من عمال مطاحن الحضنة بالمسيلة تعزى لمتغير (المستوى التعليمي) عند مستوى الدلالة 0.05

من نتائج الفرضية يمكن الحكم علي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير المستوى التعليمي لدي عينة من عمال مطاحن الحضنة بمدينة المسيلة، أي أنه ليس للالتزام العمال داخل مؤسسة مطاحن الحضنة دخل في مستواهم التعليمي ومهم اختلف مستواهم التعليمي فانهم ملتزمين في عملهم وداخل مؤسستهم وهذا ما توصلت إليه دراسة مروان أحمد حويجي (2008)، التي ترى بأنه ليس للالتزام التنظيمي علاقة بالمستوي التعليمي وأنه ليس بالضرورة أن يكون العامل ذات مستوي تعليمي جيد حتي يلتزم في عمله ونجد أن هذه النتيجة تختلف مع دراسة شافية بن عبد الحفيظ (2013)، التي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير المستوى التعليمي، وأيضاً دراسة سامي أبو الروس وسامي حنونة (2011)، التي أكدت علي وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

2-2-الفرضية الجزئية الثانية:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الالتزام التنظيمي لدى عينة من عمال مطاحن الحضنة بالمسيلة تعزى للمتغير (سنوات الخدمة).
أي:

الفرضية الصفرية (H_0): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الالتزام التنظيمي لدى عينة من عمال مطاحن الحضنة بالمسيلة تعزى لمتغير (سنوات الخدمة) عند مستوى الدلالة 0.05
الفرضية البديلة (H_1): توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الالتزام التنظيمي لدى عينة من عمال مطاحن الحضنة بالمسيلة تعزى لمتغير (سنوات الخدمة) عند مستوى الدلالة 0.05
الجدول رقم (14): يوضح الفروقات لدى أفراد عينة الدراسة تعزى متغير سنوات الخدمة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	sig	النتيجة
بين المجموعات	0,24	3	0,08	0,97	0,41	غير دالة
داخل المجموعات	4,84	51	0,08			
المجموع	5,09	54				

عدد المجموعات (الخدمة) -1 = 4 - 3 = 1، عدد الأفراد - عدد المجموعات (الخدمة) = 55 - 4 = 51
 $F_{tab} = 2.796$ (ف الجدولية) درجة الحرية ($V_1=3$) ،
 و ($V_2=51$)

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الاستبيان، مخرجات برنامج SPSS V25

من خلال الجدول أعلاه تبين لنا:

نجد أن: قيمة (F) المحسوبة بلغت ($F_{cal}=0.973$) وقيمة الاحتمال الخطأ (P-value) أو ($Sig=0.412$) أكبر من مستوى الدلالة ومنه لا توجد فروق دالة إحصائية أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير سنوات الخدمة لدى عينة من عمال مطاحن الحضنة بالمسيلة.

اتخاذ القرار:

مما سبق توصلنا فإننا نرفض الفرضية البديلة (H_0) ونقبل الفرضية الصفرية (H_1):
لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الالتزام التنظيمي لدى عينة من عمال مطاحن
الحنونة بالمسيلة تعزى لمتغير (سنوات الخدمة) عند مستوى الدلالة 0.05.
من نتائج الفرضية يمكن الحكم علي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى
لمتغير سنوات الخدمة.

وتفسر عدم وجود اختلاف في الالتزام التنظيمي عند عمال مؤسسة مطاحن الحنونة
بمدينة المسيلة حسب عدد سنوات الخدمة داخل هذه المؤسسة وذلك لرغبة العمال في الترقية
والبقاء والاستمرار في العمل وكذلك رغبة في زيادة الاجر وبالتالي رضاهم عن العمل ،
وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت اليه دراسة مروان احمد حويجي(2008)، التي اشارت
الي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول اثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي علي
العاملين في الاستمرار بالعمل تعزى لمتغير سنوات الخدمة وذلك لرغبة العمال في الترقية
والبقاء والاستقرار والاستمرار في العمل وايضا تتفق مع ما توصلت اليه دراسة محمد غالب
العوفي (2005)، التي توصلت الي عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخصائص
الشخصية ومستوى الالتزام التنظيمي ومنه لا أثر لمتغير سنوات الخدمة على التزام العاملين
بمؤسسة مطاحن الحنونة بمدينة مسيلة، بينما نجد أن دراسة شافية عبد الحفيظ (2013)،
التي اشارة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي تعزى لمتغير
الأقدمية في العمل وكذلك دراسة سامي ابو الروس وسامي حنونة (2011)، التي توصلت
إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تأثير الإيمان بالمؤسسة علي رغبة العاملين في
الاستمرار بالعمل تعزى لمتغير الأقدمية في العمل .

3- نتائج الدراسة:

1- بالنسبة للفرضيات العلائقية:

إن العلاقة الارتباطية قد تكون بدرجة كبيرة أو قد تكون بدرجة قليلة، كما وقد تكون العلاقة طردية (إيجابية) (+) أو قد تكون عكسية (سلبية) (-) وهذه الإشارة تعبر عن اتجاه العلاقة أو قد تكون (صفرية) معدومة وان قيمة معامل الارتباط تتراوح بين (+1، -1) وأن مستويات معاملات الارتباط يمكن تقسيمها إلى:

- إذا كانت قيمة (R) صفر فان الارتباط منعدم.
- إذا كانت قيمة (R) أكبر من صفر وأقل من (0,30) فان الارتباط ضعيف جدا.
- إذا كانت قيمة (R) بين (0,30) وأقل من (0,50) فان الارتباط ضعيف.
- إذا كانت قيمة (R) بين (0,50) وأقل من (0,70) فان الارتباط متوسط.
- إذا كانت قيمة (R) بين (0,70) وأقل من (0,90) فان الارتباط قوي.
- إذا كانت قيمة (R) بين (0,90) وأقل من (1) فان الارتباط قوي جدا.
- إذا كانت قيمة (R) تساوي (1) فإن الارتباط تام.

وبمقارنة النتائج اختبار الفرضيات ومجالات معامل ارتباط بيرسون فإننا يمكن تلخيص نتائج الفرضيات وتفسيرها أكثر على أساس اتجاه العلاقة موجبة أو سالبة وأيضا قوية ... أو ضعيفة.

جدول رقم : (15) يوضح ملخص نتائج الفرضيات الدراسية

قوة العلاقة الارتباطية	اتجاه العلاقة	نتيجة الفرضية	قيمة R	المتغيرات الفرضية	
الارتباط بين المتغيرين متوسط	موجبة (طردية)	قبول البديلة (H_1)	0.552	الثقافة التنظيمية بالمؤسسة الحضنة مسيلة	الفرضية الرئيسية الالتزام التنظيمي بأبعادها
الارتباط بين المتغيرين متوسط	موجبة (طردية)	قبول البديلة (H_1)	0.645		الفرضية 01 الرغبة في الاستمرار بالعمل
الارتباط بين المتغيرين متوسط	موجبة (طردية)	قبول البديلة (H_1)	0.623		الفرضية 02 الإيمان بالمؤسسة
الارتباط بين المتغيرين متوسط	موجبة (طردية)	قبول البديلة (H_1)	0.540		الفرضية 03 المسؤولية تجاه
الارتباط بين المتغيرين متوسط	موجبة (طردية)	قبول البديلة (H_1)	0.633		الفرضية 04 الولاء التنظيمي

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الفرضيات

2- بالنسبة لفرضيات الفروق:

✓ لا توجد فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير المستوي الدراسي في الالتزام التنظيمي.

✓ لا توجد فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير سنوات الخدمة في الالتزام التنظيمي.

4-التوصيات

بعد توفيق الله سبحانه وتعالى على إكمال هذه الدراسة إليكم بعض الاقتراحات والتوصيات:

- ✓ الاهتمام بتنمية الالتزام التنظيمي لدي العمال من خلال التحفيز المادي والمعنوي.
- ✓ تقديم المساعدة للباحثين في مجال البحث العلمي على اجراء المزيد من البحوث للتعرف على أهم العوامل التي تؤثر على مستويات الالتزام التنظيمي داخل المؤسسات سواء خاصة أو عامة.
- ✓ تعزيز الثقافة التنظيمية داخل المؤسسات من أجل رسم نموذج ثقافة للمنظمة وذلك كونها عاملا مهما في رفع أداء المؤسسات عبر تعزيز التزام العاملين داخلها.
- ✓ يوصي الباحث بضرورة اجراء المزيد من الدراسات والبحوث الميدانية حول موضوع الالتزام التنظيمي وذلك لما يمثله من أهمية بارزة في ضبط السلوك وباعتبار الثقافة التنظيمية أحد أهم العوامل المساعدة على ذلك.
- ✓ تحسين ظروف العمل البيئية والمادية والتكنولوجية وذلك من أجل الإنجاز والرغبة في العمل.

خاتمة

خاتمة:

وأخير اتضح لنا أن المؤسسات تعتمد في تحقيق أهدافها بدرجة كبيرة على التزام العاملين داخلها ويمر هذا الالتزام عبر الثقافة التنظيمية السائدة داخلها، والتي بدورها تعد أحد الوسائل الفعالة لتعزيز الالتزام التنظيمي والشعور بالمسؤولية اتجاه الأعمال الموكلة اليهم وأهمية العمل الذي يقومون به، حيث من خلال هذه الدراسة وما تم جمعه في الجانب النظري والتطبيقي والتي تدور حول الالتزام التنظيمي وعلاقته بالثقافة التنظيمية داخل مؤسسة مطاحن الحضنة بمدينة المسيلة تبين ان للثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة تلعب دور مهم في تعزيز الالتزام والمساهمة في تحقيقه وهذا ما أكدته هذه الدراسة علي وجود هذه العلاقة، ويأمل الباحث أن تحضي دراسته بالكثير من الاهتمام من طرف الباحثين والاستفادة منها خاصة فيما تعلق بجانبه النظري وذلك لغزارة معلوماتها من الناحية النظرية.

قائمة

المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

1-المراجع باللغة العربية:

- 1/ ابن منظور محمد(1999): لسان العرب، ج13، ط3، دار الجيل، بيروت، لبنان.
- 2/ أبو جياب محمد (2014): مدخل تنمية الالتزام التنظيمي لدي ضباط الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- 3/ أبو سمك أحمد (2011): التطوير التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي من وجهة نظر العاملين بمؤسسات وكالة غوث وتشغيل اللاجئين بقطاع غزة، رسالة ماجستير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- 4/ أبو ندا سامية (2007): تحليل علاقة بعض المتغيرات وانماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة (دراسة حالة على الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة) رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- 5/ أحسان محمد الحسن (1986): الأسس العلمية لمناهج البحث الاجتماعي، ط2، دار الطليعة، بيروت، لبنان.
- 6/ أفندي عطية حسين (2003): تمكين العاملين -مدخل للتحسين والتطوير المستمر (سلسلة بحوث ودراسات المنظمة العربية للتنمية الإدارية).
- 7/ إلياس سالم(2006): تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم، وحدة المسيلة، مذكرة ماجستير إدارة الأعمال، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر.
- 8/ أندرو دي سيزلاقي ومارك جي ولاس، (1991): السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد، الادارة العامة للبحوث، المملكة العربية السعودية.
- 9/ بدوي عبد الرحمان (1977): مناهج البحث العلمي، ط3، وكالة المطبوعات، الكويت.

- 10/ بلال خلف السكارنه (2009): التطوير التنظيمي والإداري، د ط، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
- 11/ بوباية محمد الطاهر (2004): دراسة الفعالية من خلال بعض مؤشرات الثقافة التنظيمية، (رسالة دكتوراه غير منشورة) كلية الآداب والعلوم الانسانية والاجتماعية، قسم علم النفس وعلوم التربية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر.
- 12/ جرينبرج جيرالد، وبارون روبرت (2004): ادارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي اسماعيل، بسيوني، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية.
- 13/ جواد شوقي ناجي (2000): سلوك تنظيمي"، ط1، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 14/ الحراحشة محمد، والبشايشة سامر(2006): أثر حاجات ما كلاند على الالتزام التنظيمي لدي العاملين في الاجهزة الحكومية في محافظة الكرك، مجلة جامعة الشارقة للعلوم التطبيقية.
- 15/ حمادات محمد (2006): قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس، د. ط، دار الحامد، عمان، الأردن.
- 16/ حمد بن فرحان الشلوي(2005): الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي، دراسة ميدانية على منسوبي كلية الملك خالد العسكرية المدنيين والعسكريين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايفة للعلوم الأمنية، السعودية.
- 17/ الخشالي شاكرا جاد الله (2003): قياس الرضا الوظيفي لدي العاملين بالجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، مكتبة الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- 18/ رابح كعباش (2006): علم الاجتماع التنظيم، مخبر علم الاجتماع والاتصال، قسنطينة، الجزائر.
- 19/ رشيد زرواتي (2005): تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، الجزائر.

- 20/ رؤى رشيد سعيد آل قاسم(2012): أثر الالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة المصرفية (دراسة تطبيقية على عينة من البنوك التجارية الأردنية)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- 21/ الساعاتي سامية (1998): الثقافة والشخصية، بحث في علم الاجتماع الثقافي، ط3، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر.
- 22/ سامي ابراهيم حماد حنون، (2006): قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدي العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، (رسالة ماجستير غير منشورة) الجامعة الإسلامية، غزة.
- 23/ سعيد اسماعيل علي (2010): أصول التربية العامة، ط2، دار المسيرة، عمان، الأردن.
- 24/ الصرايرة أكثم (2003): العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في شركتي البوتاس والفوسفات المساهمتين العامتين الاردنية (دراسة مسحية)، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، المجلد 18، العدد 4.
- 25/ طلعت ابراهيم لطفي(2007): علم الاجتماع التنظيم، دار غريب، د ط، القاهرة، مصر.
- 26/ عاطف وصفي (1981): الثقافة التنظيمية، د ط، دار النهضة، بيروت، لبنان.
- 27/ عبد الباقي صلاح الدين (2004): السلوك الانساني في المنظمات، ط1، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر.
- 28/ عبد الباقي صلاح الدين (2005): مبادئ السلوك التنظيمي، ط1، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- 29/ عبد الوهاب علي محمد (2001): زيادة الانتاجية في المنظمات من خلال تشخيص وتغير الثقافة التنظيمية، شركة مصادرة، جدة، السعودية.
- 30/ العتيبي سعد بن مرزوق (2005): جوهر تمكين العاملين، إطار مفاهيمي، الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة، جامعة سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية.

- 31/ العديلي ناصر محمد(2005): السلوك التنظيمي-منظور مقارن-، ط1، معهد الادارة العامة، الرياض، السعودية.
- 32/ العطية ماجدة (2003): سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعات، د ط، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 33/ عمار بوحوش، ومحمد محمود الدنبيات (2001): مناهج البحث العلمي وطرق أعداد البحوث، ط3، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
- 34/ الفالح نايف بن سالم(2001): الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدي اعضاء هيئة التدريس في كلية التربية الرياضية في الجامعات الأردنية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الاردنية كلية الدراسات العليا، الأردن.
- 35/ كامل محمد المغربي(2004): السلوك التنظيمي وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، ط3، دار الفكر، عمان، الأردن.
- 36/ اللوزي موسي (1999): التطوير التنظيمي اساسيات ومفاهيم حديثة، ط1، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن.
- 37/ محمد بن غالب العوفي (2005): الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي (دراسة حالة على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
- 38/ محمود سلمان العميان (2005): السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، د ط، دار وائل لنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 39/ محمود سلمان العميان (2005): السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، د ط، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 40/ محمود سليمان العميان(2003): السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، د.ط، عمان، الأردن.

- 41/ مرزوق ابتسام (2011): استراتيجيات ادارة الصراع التي تتبعها مديرو مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدي المعلمين (رسالة غير منشورة) الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- 42/ مصطفى محمود أبو بكر(2000): دليل التفكير الاستراتيجي واعداد الخطة الاستراتيجية، الدار الجامعية، د ط، الإسكندرية، مصر.
- 43/ موبلي وليام (1986): تسرب الموظفين اسبابه ونتائجه والسيطرة عليه، ترجمة محمد نجيب المقطوش، معهد الادارة العامة، الرياض.
- 44/ موسى أحمد خير الدين وآخرون، (2010): أثر البيئة الداخلية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة لضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية (دراسة ميدانية في المؤسسة العامة لضمان الاجتماعي)، دراسة علمية غير منشورة، جامعة البتراء، عمان، المملكة الهاشمية الأردنية.

2-المراجع باللغة الأجنبية:

- 45/ AKhtar shoaib ch, Naseer Zainab, Haider Maqsood and Rafiq Sana (May2013) Impact of Organizational Culture on Organizational Commitment: AComparative Study Of Public and Private Organizations, Research Journal Of Recent Sciences, Vol.2(5)15-20, P16.
- 46/ Khalid Rehman, Zia-Rehman.Naveed Saif, Abdul Sattar Khan. Allah Nawaz .Shafiq Ur Rehman (January2013) ,Impacts Of Jop Satisfactaion On Organizational Commitment:ATheoretical Model For Academicians in Hel Of Developing Countries Like pakistan,International Journal Of Academic Reserch in Accounting Finance Managment Sdences ,Vol ,No.Pp.80-89,ISSN:2225-8329,P81.

قائمة

الملاحق

الملحق رقم (01): يوضح قائمة الأساتذة المحكمين

أسماء وتخصصات المحكمين ودرجاتهم العلمية:

الجامعة	التخصص	الدرجة العلمية	الاسم واللقب	الرقم
المسييلة	علم النفس تنظيم وعمل	أستاذ التعليم العالي	ضياف زين الدين	01
المسييلة	علم النفس تنظيم وعمل	أستاذ محاضر	الطاهر مجاهدي	02
المسييلة	علم النفس تنظيم وعمل	أستاذ محاضر	دوباخ قويدر	03
المسييلة	إدارة تربوية	دكتور	نقديل بوجمعة	04
المسييلة	علم النفس المدرسي	دكتور	جلاب مصباح	05

الملحق رقم (02): يوضح استبيان المحكمين

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالسيولة

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

قسم علم النفس

استمارة بحث:

الالتزام التنظيمي وعلاقته بالثقافة التنظيمية لدى عينة من عمال مطاحن

الحضنة بالسيولة

دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن الحضنة بمدينة المسيلة

أستاذي الفاضل:

في إطار إنجاز مذكرة تخرج ماستر علم النفس العمل والتنظيم أضع بين أيديكم هذا الاستبيان لتحكيمه راجيا منكم تقديم اقتراحاتكم وملاحظاتكم حول كل عبارة.

الفرضيات:

- توجد علاقة بين الرغبة في الاستمرار بالعمل والثقافة التنظيمية.
- توجد علاقة بين الإيمان بالمؤسسة والثقافة التنظيمية.
- توجد علاقة بين المسؤولية اتجاه المؤسسة والثقافة التنظيمية.
- توجد علاقات بين الولاء التنظيمي والثقافة التنظيمية.
- توجد فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير المستوى الدراسي في الالتزام التنظيمي.
- توجد فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير سنوات الخدمة في الالتزام التنظيمي.

اسم ولقب المحكم	الدرجة العلمية	التخصص	الجامعة	إمضاء المحكم

السنة الدراسية: 2018/2017

المحور الأول: البيانات الشخصية:**1/ المستوى التعليمي:**

ابتدائي متوسط ثانوي جامعي أخرى
تذكر:

2/ عدد سنوات الخدمة:

اقل من 5 سنوات 5-10 سنوات
11-15 سنة 16 سنة فأكثر

المحور الثاني: استمارة الالتزام التنظيمي:

الرقم	عبارة الالتزام التنظيمي	تقيس	لا تقيس	الملاحظة أو التعديل المقترح
1- الرغبة في الاستمرار بالعمل في المؤسسة				
1	اخطط لترك العمل بهذه المؤسسة في أقرب الآجال الممكنة			
2	لن اترك هذه المؤسسة قبل ان اتقاعد مهما كانت الظروف			
3	سأكون متردد في ترك العمل بهذه المؤسسة			
4	ارغب في البقاء في عملي مهما توفرت لي فرص بديلة			
5	سأقبل اي وظيفة اكلف بها في المؤسسة مقابل الاستمرار بالعمل فيها			
6	اتطلع للحصول على مرتبة وظيفية متميزة في المؤسسة التي اعمل فيها			

			عموما انا مسرور بوظيفتي في هذه المؤسسة	7
			سأكون سعيدا لقاء بقائي حتى باقي حياتي في المؤسسة التي أعمل بها	8
02-الإيمان بالمؤسسة				
			أعتبر مشاكل المؤسسة هي مشاكلي شخصيا	1
			من واجبي كما موظف في المؤسسة أن أحافظ على سمعتها	2
			أشعر أنه من واجبي أبذل قصارى جهدي لتحقيق أهداف المؤسسة	3
			أرى أن جهة عملي الحالية من أفضل جهات العمل للالتحاق بها	4
			أشعر بالفخر والاعتزاز كوني أحد أفراد هذه المؤسسة	5
			كان قرار ارتباطي بهذه المؤسسة صائبا	6
			هناك توافق بين قيمي وقيم المؤسسة التي أعمل بها	7
			أنا مهتم جدا بوضع ومستقبل المؤسسة التي أعمل بها	8
03-المسؤولية تجاه المؤسسة				
			أخذ المسؤوليات بمأخذ الجد	1
			أقوم بتأدية عملي على أكمل وجه	2
			أشعر بأنني متهاون ومهمل في إنجازي للمهام في العمل	3

			أعتمد أحيانا على الغير في إنجاز مهام العمل	4
			مستعد لتحمل العقاب على مخالفة أوامر وتعليمات العمل	5
			أقوم بتذليل الصعوبات التي تواجهني في عملي	6
			أقوم بتأجيل مهام العمل لوقت آخر	7
			لدي استعداد لبذل جهد أكبر من المتوقع لمساعدة المؤسسة على النجاح	8
04-الولاء التنظيمي				
			أحافظ على ممتلكات المؤسسة التي أعمل بها	1
			تهمني سمعة المؤسسة ومدى تحقيقها لأهدافها	2
			أشعر بحماسية نحو أداء عملي في المؤسسة	3
			لدي استعداد لبذل مجهود أكبر من المطلوب لإنجاح عملي	4
			أشعر بالفخر والاعتزاز عندما أخبر الآخرين بأنني أعمل في هذه المؤسسة	5
			إذا صادفني تغيير في وضعي الوظيفي، يدفعني ذلك للتفكير لترك العمل	6
			أشعر بالانتماء إلى المؤسسة التي أعمل بها	7
			لدي استعداد للعمل في مؤسسة أخرى طالما أنا نوعية العمل واحدة	8

المحور الثالث: الثقافة التنظيمية

			1 يحافظ الموظفون على علاقات عمل طيبة تستند إلى مبدأ التعاون والتكامل في إنجاز المهام
			2 يهتم الموظفون بعامل الوقت لإنجاز المهام والواجبات في الفترة الزمنية المحددة
			3 يحافظ الموظفون باستمرار على ممتلكات المؤسسة
			4 يلتزم الموظفون بمواعيد العمل الرسمية حسب نظام الإدارة المعتمد
			5 يلتزم جميع العاملين في المؤسسة بالأنظمة والتعليمات
			6 يتعاون العاملون في المؤسسة لإنجاز العمل
			7 يتوفر لدى العاملين المهارة والقدرة الكافية على التكيف مع المتغيرات والتطورات الجديدة
			8 توجد حرية في عملية تقديم الأفكار التي تسعى لتطوير إجراءات ونظم العمل
			9 تسود علاقات طيبة بين العاملين داخل المؤسسة
			10 يلتزم جميع العاملين في المؤسسة بالأنظمة والتعليمات
			11 توجد ثقة متبادلة بين الإدارة والموظفين وبين الموظفين مع بعضهم
			12 يلتزم الموظفون لمواعيد العمل الرسمية حسب نظام الإدارة المعتمد
			13 يتم إنجاز العمل داخل المؤسسة رغبة في الإنجاز ومساهمة في إنجاح المؤسسة
			14 تعتبر القواعد والإجراءات التنظيمية في المؤسسة عادلة

الملحق رقم (03): يوضح الاستبيان في صورته النهائية

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية العلوم الانسانية والاجتماعية
قسم علم النفس

استمارة بحث

الالتزام التنظيمي وعلاقته بالثقافة التنظيمية لدى عينة من عمال مطاحن

اكضنة بالمسيلة

دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن اكضنة بمدينة المسيلة

لغرض إعداد مشروع بحث في علم النفس تخصص علم النفس العمل والتنظيم.
يشرفني أن أضع بين أيديكم هذه الاستمارة راجيا منكم التكرم بتعبئتها، وذلك بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة لكل إجابة حسب تقديركم.
علما بأن إجاباتكم ستعامل بسرية تامة، وأنها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط، وتتوقف على دقتها صحة النتائج، التي سنتوصل إليها الدراسة.

إشراف الأستاذ:

* د: مكفس عبد المالك

إعداد الطالب:

- بوسعدية فريد

السنة الدراسية: 2018/2017

المحور الاول: البيانات الشخصية.

1/المستوى التعليمي:

ابتدائي متوسط ثانوي جامعي أخرى تذكر:

2/عدد سنوات الخدمة:

أقل من 5 سنوات 10-5 سنوات

15-11 سنة 16 سنة فأكثر

المحور الثاني: الالتزام التنظيمي.

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
01	أنوي ترك العمل بهذه المؤسسة في أقرب الأجل الممكنة					
02	لا أفكر مطلقا في تغيير مكان عملي					
03	سأكون متردد في ترك العمل بهذه المؤسسة					
04	ارغب في البقاء في عملي مهما توفرت لي فرص بديلة					
05	سأقبل اي وظيفة أكلف بها في المؤسسة مقابل الاستمرار بالعمل فيها					
06	أتطلع لفرص ترقية جيدة في عملي					
07	عموما انا مسرور بوظيفتي في هذه المؤسسة					
08	سأكون سعيدا لقاء بقائي حتى التقاعد في المؤسسة التي أعمل بها					
09	أعتبر مشاكل المؤسسة هي مشاكلي شخصيا					
10	من واجبي كموظف في المؤسسة أن أحافظ على سمعتها					
11	أشعر أنه من واجبي بذل قصارى جهدي لتحقيق أهداف المؤسسة					
12	أرى أن جهة عملي الحالية من أفضل جهات العمل للالتحاق بها					
13	أشعر بالفخر والاعتزاز كوني أحد أفراد هذه المؤسسة					
14	كان قرار ارتباطي بهذه المؤسسة صائبا					
15	هناك توافق بين قيمي وقيم المؤسسة التي أعمل بها					
16	يهمني كل ما يعني المؤسسة التي أعمل بها					

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
17	أخذ المسؤوليات بمأخذ الجد					
18	أقوم بتأدية عملي على أكمل وجه					
19	أشعر بأنني متهاون في إنجازي للمهام في العمل					
20	أعتمد أحيانا على الغير في إنجاز مهام العمل					
21	مستعد لتحمل العقاب على مخالفة تعليمات العمل					
22	أقوم بتذليل الصعوبات التي تواجهني في عملي					
23	أقوم بتأجيل مهام العمل لوقت آخر					
24	لدي استعداد لبذل جهد أكبر من المتوقع لمساعدة المؤسسة على النجاح					
25	أحافظ على ممتلكات المؤسسة التي أعمل بها					
26	تهمني سمعة المؤسسة التي أعمل بها					
27	أشعر بحماسة نحو أداء عملي في المؤسسة					
28	لدي استعداد لتقديم قصارى جهدي لعملي					

					أشعر بالاعتزاز عندما أخبر الآخرين بأنني أعمل في هذه المؤسسة	29
					إذا صادفني تغيير في وضعي الوظيفي، يدفعني ذلك للتفكير لترك العمل	30
					أشعر بالانتماء إلى المؤسسة التي أعمل بها	31
					لدي استعداد للعمل في مؤسسة أخرى طالما إن نوعية العمل واحدة	32

المحور الثالث: الثقافة التنظيمية

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات	الرقم
					أحافظ على علاقات عمل طيبة تستند إلى مبدأ التعاون في إنجاز المهام	33
					أهتم بعامل الوقت لإنجاز المهام في الفترة الزمنية المحددة	34
					أحافظ باستمرار على ممتلكات المؤسسة	35
					ألتزم بمواعيد العمل الرسمية حسب نظام الإدارة المعتمد	36
					ألتزم في المؤسسة بالقوانين التنظيمية	37
					هناك تعاون في المؤسسة لإنجاز العمل	38
					يتوفر لدي المهارة الكافية على التكيف مع المتغيرات الجديدة	39
					توجد حرية في عملية تقديم الأفكار التي تسعى لتطوير نظم العمل	40
					تسود علاقات طيبة داخل المؤسسة	41
					ألتزم بجميع القوانين في المؤسسة	42
					توجد ثقة متبادلة بين الإدارة والموظفين وبين الموظفين مع بعضهم	43
					ألتزم بمواعيد العمل الرسمية حسب نظام الإدارة المعتمد	44
					يتم إنجاز العمل داخل المؤسسة رغبة في الإنجاز الجيد	45
					تعتبر الإجراءات التنظيمية في المؤسسة عادلة	46

ملحق رقم (04): يتضمن مخرجات برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية spss. 25

مخرجات البرنامج المتعلقة ب : صدق الاتساق البنائي للاستبيان

		X1	X2	X3	X3	yyy	Correlations xxx	TOTAL
TOTAL	Pearson Correlation	,878**	,823**	,677**	,612*	,932**	,678**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,006	,015	,000	,006	
	N	15	15	15	15	15	15	15

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

مخرجات البرنامج المتعلقة ب : ثبات فقرات الاستبيان:

RELIABILITY

/VARIABLES=A1 A2 A3 A4 A5 A6 A7 A8

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	15	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	15	100,0

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

Reliability Statistics

Cronbach's	Alpha	N of Items
	386,	8

RELIABILITY

/VARIABLES=B9 B10 B11 B12 B13 B14 B15 B16

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.

Reliability Statistics

Cronbach's	Alpha	N of Items
	906,	8

RELIABILITY

/VARIABLES=C17 C18 C19 C20 C21 C22 C23 C24
 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
 /MODEL=ALPHA.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
713,	8

RELIABILITY

/VARIABLES=D25 D26 D27 D28 D29 D30 D31 D32
 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
 /MODEL=ALPHA.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
637,	8

RELIABILITY

/VARIABLES=A1 A2 A3 A4 A5 A6 A7 A8 B9 B10 B11 B12 B13 B14 B15
 B16 C17 C18 C19 C20 C21 C22 C23 C24
 D25 D26 D27 D28 D29 D30 D31 D32
 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
 /MODEL=ALPHA.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
857,	32

RELIABILITY

/VARIABLES=Q33 Q34 Q35 Q36 Q37 Q38 Q39 Q40 Q41 Q42 Q43 Q44 Q45
 Q46
 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
 /MODEL=ALPHA.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
787,	14

RELIABILITY

/VARIABLES=A1 A2 A3 A4 A5 A6 A7 A8 B9 B10 B11 B12 B13 B14 B15
 B16 C17 C18 C19 C20 C21 C22 C23 C24
 D25 D26 D27 D28 D29 D30 D31 D32 Q33 Q34 Q35 Q36 Q37 Q38 Q39 Q40
 Q41 Q42 Q43 Q44 Q45 Q46
 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
 /MODEL=ALPHA.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
607,	46

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Part 1	Value	,417
	N of Items		23 ^a
	Part 2	Value	,465
	N of Items		23 ^b
	Total N of Items		46
	Correlation Between Forms		,646
Spearman-Brown Coefficient	Equal Length		,785
	Unequal Length		,785
	Guttman Split-Half Coefficient		,781

a. The items are: A1, A2, A3, A4, A5, A6, A7, A8, B9, B10, B11, B12, B13, B14, B15, B16, C17, C18, C19, C20, C21, C22, C23.

b. The items are: C24, D25, D26, D27, D28, D29, D30, D31, D32, Q33, Q34, Q35, Q36, Q37, Q38, Q39, Q40, Q41, Q42, Q43, Q44, Q45, Q46.

مخرجات البرنامج المتعلقة ب عرض وتحليل المتغيرات الشخصية لأفراد عينة الدراسة

Frequency Table

Valid	المستوى التعليمي	Frequency		المستوى التعليمي	
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	ابتدائي	10	18,2	18,2	18,2
	ثانوي	16	29,1	29,1	47,3
	جامعي	22	40,0	40,0	87,3
	متوسط	3	5,5	5,5	92,7
	اخرى	4	7,3	7,3	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أقل من 5 سنوات	10	18,2	18,2	18,2
5-10 سنوات	13	23,6	23,6	41,8
من 11-15 سنة	18	32,7	32,7	74,5
من 16 سنة فأكثر	14	25,5	25,5	100,0
Total	55	100,0	100,0	

مخرجات البرنامج المتعلقة بـ اختبار الفرضيات الدراسة
أولاً/ بالنسبة للفرضيات الارتباطية

CORRELATIONS

/VARIABLES=xxx yyy

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

Correlations

Correlations

		الالتزام التنظيمي	الثقافة التنظيمية
الالتزام التنظيمي	Pearson Correlation	1	**255,
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	55	55
الثقافة التنظيمية	Pearson Correlation	**255,	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	55	55

CORRELATIONS

/VARIABLES=yyy x1

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

Correlations

Correlations

		البعد الأول الرغبة في الاستمرار بالعمل في المؤسسة	الثقافة التنظيمية
الثقافة التنظيمية	Pearson Correlation	1	,645**

	Sig. (2-tailed)		,000
	N	55	55
البعد الأول الرغبة في الاستمرار بالعمل في المؤسسة	Pearson Correlation	,645**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	55	55

CORRELATIONS
/VARIABLES=yyy x2
/

Correlations

Correlations

		الثقافة التنظيمية	البعد 02 الإيمان بالمؤسسة
الثقافة التنظيمية	Pearson Correlation	1	,623**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	55	55
البعد 02 الإيمان بالمؤسسة	Pearson Correlation	,623**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	55	55

CORRELATIONS
/VARIABLES=yyy x3
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

Correlations

Correlations

		الثقافة التنظيمية	البعد 03 المسؤولية تجاه المؤسسة
الثقافة التنظيمية	Pearson Correlation	1	40*5,
	Sig. (2-tailed)		,011
	N	55	55
البعد 03 المسؤولية تجاه المؤسسة	Pearson Correlation	40*5,	1
	Sig. (2-tailed)	,011	
	N	55	55

CORRELATIONS
/VARIABLES=yyy x4
/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

Correlations

		Correlations	
		الثقافة التنظيمية	البعد 04 الولاء التنظيمي
الثقافة التنظيمية	Pearson Correlation	1	,633**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	55	55
البعد 04 الولاء التنظيمي	Pearson Correlation	,633**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	55	55

ثانيا / بالنسبة للفرضيات الفروق :

ANOVA					
الالتزام التنظيمي					
	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergrup es	,389	4	,097	1,201	,322
Intragrup es	4,044	50	,081		
Total	4,432	54			

ANOVA					
الالتزام التنظيمي					
	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergrup es	,244	3	,081	,973	,412
Intragrup es	4,848	51	,084		
Total	5,092	54			

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ