

الرقم التسلسلي:...../2021
رقم التسجيل:.....

الثقافة التنظيمية التلاؤمية و دورها في تعزيز الالتزام المعياري لدى العمال

دراسة ميدانية على عينة من إداري جامعة المسيلة

مذكرة مكملة لنيل شهادة ليسانس في:

تخصص: تنظيم و عمل

إشرافه الدكتور:

عبد السلام سليمة

شعبة : علم الاجتماع

إعداد الطالبات :

● نوري دنيا

لجنة المناقشة:

| الاسم و اللقب | الجامعة | الصفة |
|------------------|---------|--------------|
| سليمة بوخيظ | المسيلة | رئيسا |
| سليمة عبد السلام | المسيلة | مشرفا ومقررا |
| حورية علي الشريف | المسيلة | ممتحنا |

إهداء

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على
أشرف المرسلين سيدنا محمد و علي وآله وصحبه و من
اتبعهم إلى يوم الدين.

أهدي ثمرة جهدي المتواضع
إلى الذين قال فيهما الله عز وجل:
"وقل رب ارحمهما كما ربياني صغيراً" ...
أبي... حفظه الله.
أمي... حفظها الله

إلى كل من يحمل و لو ذرة حب لله ورسوله
محمد صلى الله عليه و سلم.

شكر و عرفان

قال الله تعالى " لئن شكرتم لأزيدنكم "

الحمد لله حمدا يوافي نعمه ويكافي مزيده، وشكره على توفيقه لنا في إتمام العمل واقتداء برسوله الذي حثنا على الشكر كما قال " الشكر قيد النعمة وسبب دوامها ومفتاح المزيد منها "

أسجل عظيم شكري وتقديري إلى أستاذتي المشرفة " د. عبد السلام سليمة " حفظها الله ورعاها الذي لم تبخل علي بإرشاداتها وتوجيهاتها والتي كانت معي على اتصال دائم طول مدة إنجاز هذه المذكرة ولن يتسع المقال لمقامك وفضلك جزاك الله خيرا

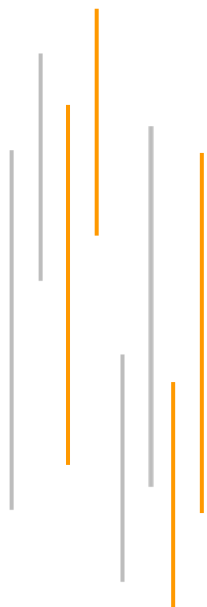
ولا لايفوتني كذلك أن أتوجه بالشكر إلى كل من علمني حرفه أو كلمة من أستاذتي الكرام من بداية مشواري الدراسي إلى وصولي إلى هذه المرحلة

وما بحوزتنا لنقول " اللهم ارزقنا شفاعتة سيدنا محمد صل الله عليه وسلم وأوردنا حوضه واسقنا من يديه الشريفتين شربة ماء لا نظما بعدها أبدا يارب العالمين "

وفي الأخير نسال المولى عز وجل أن يجعلنا ممن يكثر ذكره ويحفظ أمره وان يغمر قلوبنا بمحبته ويرضى عنا.



فهرس الموضوعات



إهداء

هكر و عرفان

فهرس الموضوعات

مقدمة د

الفصل الأول: الإطار التصوري العام للدراسة

1-الإشكالية: 3

2-فرضيات الدراسة: 4

3-تحديد المفاهيم: 4

4-أهمية الدراسة: 7

5-أهداف الدراسة: 8

6-أسباب اختيار الموضوع: 8

الفصل الثاني: التموقع النظري و الامبريقي للدراسة وإجراءات منهجية الدراسة

I-التموقع النظري : 10

1-النظريات المفسرة للثقافة التنظيمية 10

2-نظرية المستويات: 10

3-نظرية المسارات: 10

4-نظرية المجالات: 11

5-نظرية التفاعل التنظيمي: 11

6-نظرية القيم: 11

8- نظرية التفاعل مع الحياة: 12

| | |
|----|--|
| 12 | 9- نظرية سجية الثقافة: |
| 13 | 2- النظريات المفسرة للإلتزام المعياري |
| 14 | ثانيا: نظرية الرهان الجانبي |
| 15 | ثالثا: نظرية الإلتزام |
| 15 | II- التموقع الامبريقي |
| 15 | 1- الدراسات السابقة: |
| 15 | أولا: الدراسات التي تناولت موضوع الثقافة التنظيمية: |
| 17 | ثانيا: الدراسات التي تناولت موضوع الإلتزام التنظيمي: |
| 18 | ثالثا: الدراسات التي تناولت موضوع الإلتزام التنظيمي وعلاقته بالثقافة التنظيمية. |
| 20 | 2- منهج الدراسة: |
| 21 | 3- مجتمع عينة الدراسة: |
| 26 | 5- ثبات وصدق أدوات الدراسة |
| 29 | 6- الأدوات المستخدمة في الدراسة وخصائصها السيكمترية: |

الفصل الثالث: الثقافة التنظيمية التلاؤمية في المنظمة

| | |
|----|--|
| 32 | تمهيد: |
| 33 | 1- مكونات الثقافة التنظيمية: |
| 33 | 2- أهمية الثقافة التنظيمية: |
| 35 | 3- خصائص الثقافة التنظيمية: |
| 36 | 4- مصادر الثقافة التنظيمية: |
| 37 | 5- أنواع الثقافة التنظيمية: |
| 38 | 6- تأثير الثقافة التنظيمية على العاملين: |

41 خلاصة:

الفصل الرابع: الالتزام التنظيمي (المعياري) في المنظمة

43 تمهيد :

44 1- أبعاد الالتزام التنظيمي :

45 2. مراحل تطور الالتزام التنظيمي :

46 3- خصائص الالتزام التنظيمي:

47 4- أهمية الالتزام التنظيمي:

48 5- العوامل المساعدة في تكوين الالتزام التنظيمي:

49 6- الآثار التنظيمية للالتزام التنظيمي :

50 7- العلاقة بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي:

51 خلاصة :

الفصل الخامس: عرض و تحليل و مناقشة الدراسة

53 1- عرض ومناقشة الفرضية العامة:

54 2- عرض ومناقشة الفرضية الجزئية الأولى:

55 3- عرض ومناقشة الفرضية الجزئية الثانية:

56 4- نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات :

58 التوصيات و الاقتراحات :

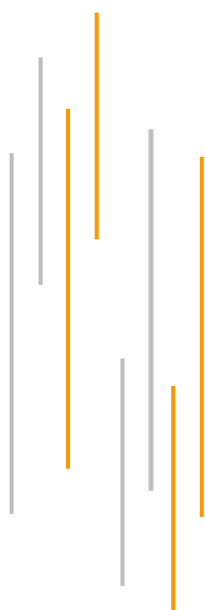
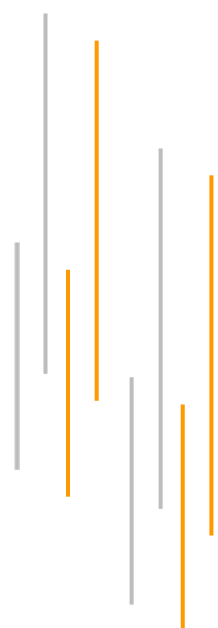
53 خاتمة.....

..... قائمة المصادر و المراجع.....

..... الملاحق.....



مقدمة



تسعى المؤسسات الجامعية إلى تحقيق أهدافها من خلال استخدام الأساليب الإدارية الحديثة والفعالة، كما تهتم بتنمية وتطوير أداء العاملين فيها، ومن الاتجاهات الحديثة لمعظم المؤسسات الاهتمام بالثقافة التنظيمية والتي تعتبر جزءاً مهماً من المناخ التنظيمي للمؤسسة وعنصراً مؤثراً في السلوك التنظيمي للعاملين فيها.

والثقافة التنظيمية للجامعات تساعد في تحقيق الأهداف الرئيسية لها، وقد حظي مفهوم الثقافة التنظيمية بشكل عام باهتمام الكثيرين من الفلاسفة والعلماء كما أن ثقافة المنظمة تعتبر من المحددات الرئيسة لنجاح المنظمات أو فشلها على افتراض وجود علاقة إرتباطية بين نجاح المنظمة وتركيزها على القيم والمفاهيم التي تدفع أعضائها إلى الالتزام والعمل الجاد والابتكار والتحديث والمشاركة في إتخاذ القرارات والعمل للمحافظة على الجودة وتحسين الخدمة والإستجابة السريعة لأطراف ذوي العلاقة في بيئة عمل المنظمة

ومن ناحية أخرى، فإن الولاء التنظيمي من المواضيع التي لاقت إهتماماً واضحاً في حقل الإدارة في الآونة الأخيرة لما له من علاقة بفاعلية المنظمة ودرجة إنجاز العمل فيها، إذ يعبر الولاء التنظيمي عن إتجاه الفرد نحو المنظمة ويشتمل على الإيمان القوي والإعتقاد بأهداف المنظمة وقيمها ويشمل الرغبة القوية في البقاء عضواً بها ويظهر الولاء في بذل العامل مجهودات إضافية في العمل ويعد الأفراد المنتمون لمنظمتهم مصدر قوة تساعد في بقائها ومنافستها للمنظمات الأخرى .

الفصل الأول: الإطار التصوري العام للدراصة



إن موضوع الثقافة التنظيمية يحظى باهتمام كبير من طرف العلماء والباحثين في مختلف المجالات نظرا لذلك الكم الهائل من الدراسات والنظريات التي عاجلت هذا الموضوع، حيث لم يولى تايلور في نظرية الإدارة العلمية أهمية للثقافة التنظيمية إلا في جانب ضيق جدا وذلك من خلال كيفية تقديم الحوافز إضافة إلى وضع قوانين صارمة، وبالتالي وجب على العمال تطبيقها بحذافيرها، هذا إضافة إلى مدرسة العلاقات الإنسانية التي تمثلت مظاهر الثقافة التنظيمية فيها في إعطاء الأولوية للحوافز المعنوية، إضافة إلى التفاعل بين العمال، أما نظرية الإدارة بالأهداف فبرزت مؤشرات الثقافة فيها من خلال إشراك الرؤساء للمرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات، وقد خلصت هذه الدراسات والنظريات إلى أن الثقافة التنظيمية تلعب دورا هاما ومحوريا في بقاء أي مؤسسة كونها المحرك الأساسي لنجاحها، فنجاح أي مؤسسة يتوقف إلى حد بعيد على كفاءة ثقافتها التنظيمية، والتي تعكس مدى قدرة ثقافة المؤسسة على التأثير في سلوك العاملين والذي ينعكس بدوره على مستقبل المؤسسة بشكل عام.

وتسعى المؤسسة من خلال الثقافة التنظيمية التلائمية التي تتبعها والتي تؤثر بشكل كبير على العمال إلى توفير الجو المناسب للعمال، فمهما توفرت المستلزمات المادية للمؤسسة فإن العامل الإنساني والموارد المتاحة تبقى من أكثر العوامل اللازمة لتحقيق كفاءة وفاعلية الأداء المستهدف، كما يعتبر الإنسان الكائن الوحيد الذي لا يمكن السيطرة عليه، وإنما يمكن توجيهه فقط فولاء العمال يتوقف على مدى قدرتهم على أداء المهام الموكلة لهم، كونهم يحسون بارتباط وطاقات أثناء العمل، مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة، وبالتالي اندماجهم فيها مما يولد لديهم الرغبة في المحافظة على استمرار عملهم، وهذا ما يدفعهم إلى بذل أقصى جهد ممكن لخدمتها، فالالتزام الحقيقي الذي يتحقق للعاملين ينتج عنه حصول المؤسسة على موارد وظيفية تسمح لها بالاستمرار في العمل وتنميته وتطويره رغم كل الظروف التي تمر بها هذه المؤسسة، حيث أن الالتزام الذي يصل إلى هذه الدرجة لا يمكن للمؤسسة أن تحققه بسهولة، فهو ناتج عن جهود جبارة وذكاء إداري متميز ساعد على الحصول على هذا المستوى من الالتزام التنظيمي.

وعلى اعتبار أن الالتزام التنظيمي المعياري من المواضيع التي لاقت اهتماما واضحا في حقل الإدارة في العقود الأخيرة، لما له من علاقة بفعالية المنظمة ودرجة إنجاز العمل فيها، إذ يعبر الالتزام التنظيمي عن اتجاه الفرد نحو المنظمة ويشمل الرغبة القوية في الاستمرار فيها. كما يظهر الالتزام في بذل العامل جهودا إضافية في العمل، ويعد الأفراد الملتزمون تجاه منظماتهم مصدر قوة تساعد في بقائها ومنافستها للمنظمات الأخرى وعليه فكلما كانت

الثقافة التنظيمية قوية كلما كان الالتزام التنظيمي للعاملين أكثر قوة ونجاعة من خلال مراعاة القيم والمعتقدات والعادات أي جميع العناصر المشكلة للثقافة، حيث تعتبر نقطة قوة الالتزام العاملين.

ولالإحاطة أكثر بهذا الموضوع انطلقنا في مقالنا هذا من التساؤل الرئيسي التالي

➤ هل للثقافة التنظيمية التلاؤمية دور في تعزيز الالتزام المعياري لدى العاملين؟

أما التساؤلات الفرعية فهي كما يلي:

✓ ما دور الثقافة التنظيمية التلاؤمية في تعزيز قيم الاندماجية لدى العاملين؟

✓ ما دور الثقافة التنظيمية التلاؤمية في تعزيز الضمير الحيوي لدى العاملين؟

2- فرضيات الدراسة:

الفرضية العامة:

➤ للثقافة التنظيمية التلاؤمية دور في تعزيز الالتزام المعياري لدى العاملين.

الفرضيات الفرعية:

✓ للثقافة التنظيمية التلاؤمية دور في تعزيز قيم الاندماجية لدى العاملين

✓ للثقافة التنظيمية التلاؤمية دور في تعزيز الضمير الحيوي لدى العاملين

3- تحديد المفاهيم:

1- تحديد مفاهيم الثقافة التنظيمية التلاؤمية

❖ **الثقافة:** عرفت في معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية على أنها البيئة التي يعيش فيها الانسان بما فيها من منتجات مادية وغير مادية والتي تنتقل من جيل الى اخر فهي بذلك تضمن الأنماط الظاهرة والباطنة للسلوك المكتسب عن طريق الرموز الذي يتكون من مجتمع من علوم ومعتقدات وفنون وقوانين وعادات وغير ذلك .

➤ **لغة:** ثقفا الشيء ثقفا وثقافا وثقوفة : حذقه، ورجل ثقف : حاذق فهم، وتدل على سرعة الفهم والتعلم.

(ابن منظور، 2005، ج3، ص28).

➤ اصطلاحاً: هي الإحاطة بالعلوم والفنون وبشؤون الحياة والناس. (مصطفى إبراهيم وآخرون، 1972، ص98).

وحسب تايلور فان الثقافة هي ذلك الكل المركب الذي يشتمل على المعرفة والمعتقدات والفن والأخلاق والقانون والعادات، أو أي قدرات أخرى أو قدرات يكتسبها الإنسان بصفته عضواً في المجتمع.

❖ التنظيم :

➤ لغة: مصدر فعل نظم، والنظم والتأليف، وضم شيء إلى آخر، ونظم اللؤلؤ ينظمه نظماً ونظاماً أي جمعه فانتظم. (الفيروز أبادي، 2003، ص 1071).

➤ اصطلاحاً: هو ترتيب الأشياء في أماكنها الصحيحة وتوزيع الاختصاصات والمسؤوليات بطريقة منظمة بحيث لا يحدث تضارب. (حسن أحمد الشافعي، 2003، ص77).

➤ وعليه فان الثقافة هي ذلك المزيج المركب من القيم والافكار والمبادئ التي تتبلور لدى الفرد وهي القدرات والمهارات والخبرة التي يكتسبها نتيجة تفاعلهم مع البيئة الداخلية والخارجية .

❖ التعريف الاصطلاحي للثقافة التنظيمية :

مجموعة القيم والمفاهيم الأساسية التي يتم إيجادها وتنميتها داخل مجموعات العمل في المنظمة وتعليمها للعاملين لتحديد طريقة تفكيرهم وإدراكهم وشعورهم تجاه بيئة العمل الداخلية والخارجية و تحدد سلوكهم وتؤثر في أدائهم وإنتاجيتهم. (مصطفى محمود أبو بكر، 2000، ص131).

هي الممارسات السلوكية الملاحظة والناجمة عن تفاعل الأفراد، والقيم والأعراف التي تظهر في جماعة العمل والفلسفة التي توجه سياسة الأفراد نحو المنظمة. (زياد سعيد الخليفة، 2008، ص 10).

ويعرفها اليو جاك بأنها طريقة التفكير والسلوك الاعتيادي والتقليدي وتكون مقسمة ومشاركة بين أعضاء المنظمة وتعلم شيئاً فشيئاً للأعضاء الجدد من أجل قبولهم في المنظمة (الياس سالم، 2006، ص 12).

❖ التعريف الإجرائي للثقافة التنظيمية :

مجموعة القيم السائدة (القوة، الصفة، المكافأة، النظام، الكفاءة، العدالة، فرق العمل، الفاعلية بين الموظفين العاملين في مقر وزارة الشباب والرياضة في المقر المركزي)، والتي تحكم إطار العمل وتحكم تصرفاتهم وتؤثر على التزامهم التنظيمي.

❖ التعريف الإجرائي للثقافة التنظيمية التلاؤمية

هي بمثابة خاصية مميزة لنموذج الادارة الواعي اذ نجد الأفراد داخل الهيكل التنظيمي يحددون بشكل جماعي الطريق الذي سوف تسير عليه المنظمة فإذا كان هناك هيكل رسمي فانه يميل لخدمة احتياجات الأفراد داخل الهيكل ويلاحظ ان المنظمات التي تتبع هذه الثقافة ترفض الهرمية الرسمية لانجاز الأشياء ولكنها توجد فقط لغرض وحيد وهو تلبية احتياجات الأعضاء لبناء ثقافة تنظيمية قوية تنتشر عبر المنظمة ببعضها البعض كما تساعد المنظمة في توجيه طاقتها الى تصرفات منتجة والاستجابة السريعة للملائمة لاحتياجات عملائها ومطالب الاطراف ذوي العلاقة بما مما يساعد المنظمة في ادارة الغموض وعدم التأكد بفعالية تمكنها من تحقيق رسالتها وأهدافها .

-2- تحديد مفاهيم الالتزام التنظيمي

➤ لغة: الالتزام هو العهد، ويلتزم الشيء أي لا يفارقه، و الملازم للشيء هو المداوم عليه ، كما أن الالتزام هو القرب و النصرة و المحبة.

وهو مفهوم قديم في العلوم الاجتماعية وكان أول من بحث فيه هم علماء الاجتماع الذين يرون أن الإنسان بوصفه كائنا اجتماعيا يعيش مع أفراد آخرين في بيئة منظمة وتربطه بهم علاقات اجتماعية إلزامية، حيث يرون أن الالتزام التنظيمي يعد جزءا من الالتزام الاجتماعي العام باعتبار أن الفرد ملزم على تنمية أفكاره ومبادئه وقيمة التي هي أفكار و مبادئ وقيم مجتمعه.

➤ التعريف الاصطلاحي للالتزام التنظيمي

عرف الشوادفي الالتزام التنظيمي بأنه السلوك الذي يقوم به العاملون بالمنظمة والذي يعبر عن درجة التزامهم بأهداف وقيم المنظمة التي يعملون بها، وذلك من خلال الرغبة في بذل الجهد لدعم أهداف المنظمة وتنمية العضوية بها. (

العامري والغالي، 2008، ص 265)

- في حين عرفه BUCHANAN بأنه الارتباط الوجداني بين أهداف المنظمة وقيمها و بين دور الفرد المتعلق بتلك الأهداف والقيم . (الكبيسي، عامر، 1998، ص 553)

➤ التعريف الإجرائي للالتزام التنظيمي :

هو الرغبة الداخلية لدى الموظف في مقر وزارة الشباب والرياضة ببذل أقصى درجات الجهد في العمل لإيمانه بقيم وأهداف الإدارة.

➤ الالتزام المعياري

ويقصد به احساس الموظف بالالتزام نحو البقاء مع المنظمة وغالبا ما يعزز هذا الشعور بالدعم الجيد من قبل المنظمة لمنسوبيها والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الايجابي ليس فقط في كيفية الاجراءات وتنفيذ العمل بل المساهمة في وضع الاهداف والخطط ورسم السياسات العامة للتنظيم .

4- أهمية الدراسة:

➤ الأهمية العلمية:

كما قد يفيد البحث المنشغلين بمجال الموارد البشرية أو المسييرين للمؤسسات والمتخصصين في علم الاجتماع كونه يتناول دراسة متغيرات لها دور في التنبؤ بالنجاح المهني و الرفع من مردودية الجامعة ، ولا يكون هذا إلا من خلال احترام الفرد باعتبار هدف العملية التنظيمية وعصبها الحساس.

➤ الأهمية العملية:

تبرز أهمية هذه الدراسة في التقرب من الواقع التنظيمي للمؤسسة من خلال كشف الثقافة التنظيمية التلاؤمية السائدة بها من جهة، وتحديد طبيعة العلاقات بين قيم الثقافة التنظيمية التلاؤمية في تعزيز الالتزام المعياري لدى العاملين من جهة أخرى.

كما تبرز أهمية الدراسة الحالية في أهمية موضوع الالتزام التنظيمي الذي يعد أحد المتغيرات المهمة التي تحدد درجة إنجاز الفرد للأهداف، إذ أن الفرد الذي يشعر بمستويات عالية من الولاء التنظيمي للمنظمة التي يعمل فيها يكون أكثر تفانيا في بذل قصارى جهده في أداء مهامه وواجباته.

5- أهداف الدراسة:

الكل دراسة علمية هدف تسعى وتصبو إلى تحقيقه كآلية لكشف الغموض الذي يعترها أو يجتاحها فمن خلال قراءتنا السابقة للثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي تحددت الأهداف التالية:

- ✓ التعرف على العلاقة بين قيم الثقافة التنظيمية التلاؤمية في تعزيز الالتزام المعياري لدى العاملين.
- ✓ الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية التلاؤمية في تعزيز قيم التعاون لدى العاملين
- ✓ الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية التلاؤمية في تعزيز قيم الاندماجية لدى العاملين
- ✓ الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية التلاؤمية في تعزيز الضمير الحيوي لدى العاملين

6- أسباب اختيار الموضوع:

لم يتم اختيار الموضوع من فراغ وإنما كان الدافع لهذه الدراسة يتراوح بين ذاتي وموضوعي وهي كالآتي

➤ الأسباب الذاتية

ان من الاسباب الذاتية لهذه الدراسة الاهتمام بالثقافة التنظيمية التلاؤمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي المعياري للعامل ومحاوله ربط هذا الموضوع بالواقع . كما ان نحاول من خلال هذا الموضوع تجسيد مجهودات العلمية الشخصية المحصل عليها طيلة سنوات التعليم العالي .

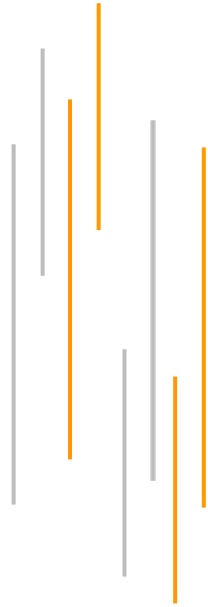
➤ الأسباب الموضوعية

- ✓ الحاجة للبحث و الاستقصاء في مجال الثقافة التنظيمية التلاؤمية و الالتزام المعياري .
- ✓ الاهتمام بموضوع الثقافة التنظيمية و كذا الالتزام المعياري.
- ✓ الرغبة في تقديم بعض المعلومات حول موضوع الثقافة التنظيمية التلاؤمية و تأثيرها على الالتزام

المعياري.

- ✓ فسح المجال للدراسات الأخرى في هذا الموضوع .

الفصل الثاني: التموقع النظري و
الامبريقي للدراسة وإجراءات
منهجية الدراسة



I- التموقع النظري :

1- النظريات المفسرة للثقافة التنظيمية

من خلال الرجوع للأدبيات الإدارية التي تناولت موضوع الثقافة التنظيمية، وجد 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 نوعا 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 وتيسيرة للتكيف والابداع، وهذا ما يعرف بثقافة التغير الداخلي (الصريرة، 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 تنحصر ضمن الفرد ذاته وهذا المستوى الثالث، وتتم ملاحظة ذلك من خلال ما يحمله الفرد القائد المؤسس، وما يتركه من آثار إيجابية داخل أفراد المنظمة الصريرة، 2003، 149).

3- **نظرية المسارات:**

تركز هذه النظرية على مفهوم الجماعة والتغيير في أهدافها وافترضاها، بحيث تتخذ مسارة مرحليا سهل عليها استمراريته وديمومتها. وأول هذه المسارات هي السلطة الاستقلالية، بمعنى من سيقود الجماعة أو المنظمة، وكلما كان الشخص القائد متسمة بخصائص الشخصية المتكاملة أدى ذلك إلى تشكيل ثقافة خاصة بالمنظمة، أما مرحلة

مسار التالف 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 غالبا عن طريق القيادة (الصريرية، 2003، 191).

4-نظرية المجالات:

تنظر هذه النظرية الثقافة 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 متمثلا 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 (الصريرية، 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 في المؤسسة لثقافة المنظمة (الصريرية، 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:

تنطلق 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، 241، 1998).

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 سحبة الثقافة:

تتمحور أفكار هذه النظرية حول الخبرة المكتسبة التي يعطيها أعضاء التنظيم قيمة معينة مشتركة، وتعبر هذه الخبرة عن الصبغة 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 واقعية السلوك 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).

2- النظريات المفسرة للإلتزام المعياري

هناك العديد من النظريات التي تناولت الإلتزام التنظيمي، محاولة تفسير الإلتزام لدى الأفراد تجاه منظماتهم، ومن أهم هذه النظريات نجد. (سعيد محمد عايض الأسمرى ، 2013 ص ص: 56-57).

أولاً: نظرية التوحيد تنسب هذه النظرية إلى (March and Simon)، حيث تركز هذه النظرية التي ظهرت سنة 1958 على أن التوحيد هو قبول قيم وأهداف الآخرين كما لو كانت هي أهداف وقيم الفرد الخاصة. وعلى ضوء هذه النظرية تفسر ظاهرة الإلتزام التنظيمي باعتبارها دالة لمدى التطابق بين قيم وأهداف كل فرد و المنظمة، ويشير الباحثان إلى أن التوحيد عدة أنماط تتمثل في :

- 1- التوحيد مع المنظمة التي يعمل بها الفرد؛
- 2- التوحيد مع جماعة العمل الفرعية؛
- 3- التوحيد مع الأنشطة أو المهام؛
- 4- التوحيد مع جماعة المجتمع المحلي؛
- 5- التوحيد المهني.

وقد تطورت هذه النظرية على يد بورتير (Porter) وزملائه ، تحت مسمى الالتزام العاطفي الوجداني) إذ يرون أن الموظفين يملكون رغبة قوية للبقاء بالمنظمة (أي يلتزمون بالبقاء) لأنه يتوافر لديهم ما يلي: - الإيمان بقيم التنظيم وأهدافه؛ - الاستعداد لبذل الجهد لصالح التنظيم؛ - الرغبة في استمرار العضوية بالمنظمة؛

ثانيا: نظرية الرهان الجانبي

ظهرت هذه النظرية سنة 1960 والتي نسبت لبىكر (Becker)، الذي نظر إلى الالتزام على أنه مفهوم بنائي تراكمي ناتج عن إدراك العامل للاستثمارات في المنظمة، مثل (المركز أو المكانة أو فرص الترقية ... الخ)، وهذه الأشياء تربط العامل بمنظمة معينة، فالالتزام عند بىكر هو ذلك السلوك المتجانس والثابت النابع من إجراء الرهان الجانبي، وقد استخدم بىكر اصطلاح الرهانات الجانبية، ليشير إلى تراكم الاستثمارات التي يصنعها الفرد مع المنظمة، مثل الاستثمار في المال، والوقت، الجهد الوظيفي، وصدقات العمل...)، مما يجعل ترك الفرد للمنظمة أمرا صعبا ومكلفا، وتذهب نظرية الرهان الجانبي إلى أن الفرد يميل للبقاء بالمنظمة (يلتزم تنظيميا)، لأنه لا يتحمل الخسارة التي قد تترتب على تركه لها، فمثلا قد يفقد الفرد استثماراته في الوقت والجهد، وغيرها من المزايا الأخرى التي لو ترك المنظمة الحالية فربما لا يستطيع تعويضها.

وتوضح هذه النظرية أن الفرد بإجرائه للرهان الجانبي قيد سلوكه الحالي والمستقبلي، لأن توقعات الثقافة المحيطة بالفرد سوف توقع جزاء من يخالفها، وأحد هذه التوقعات الثقافية التي توجد في مجال العمل ظهر أن الأفراد لديهم شعور أنه يجب على الموظف أن لا يغير عمله كثيرا، وأن من يفعل ذلك ينظر إليه على انه ضائع أو تائه وغير جدير بالثقة، لذلك فإن هذا الفرد بعد أن يستلم عمله بشهرين مثلا قد يعرض عليه عمل آخر أفضل من الأول، لكنه يجد نفسه قد راهن على سمعته المهنية الحسنة، التي تقضي بأنه لن يترك عمله خلال سنة على الأقل، وبالتالي فإن قرار الفرد في اختيار العمل الجديد .

يكون مقيدا لأن معتقداته تفرض عليه بقاءه في عمله لخوفه من الجزاء أو العقاب الذي سوف ينال من سمعته المهنية ووصفه بأنه تائه أو ضائع إذا ما ترك عمله الحالي.

ثالثاً: نظرية الالتزام

ظهرت هذه النظرية سنة 1982 ونسبت إلى وينر (Winer) الذي انتقد المحاولات السابقة التفسير الالتزام التنظيمي باعتبارها تفسيرات جزئية قاصرة عن تقديم فهم شامل للظاهرة، وبالتالي لا يمكن الاعتماد عليها في التفسير والتنبؤ، وذهب إلى أن نظريات الالتزام التنظيمي ينبغي أن تأخذ في اعتبارها عند تفسير الالتزام عند الأفراد دراسة المعتقدات المعيارية المستخدمة مثل المعايير الأخلاقية الشخصية لدى العاملين التي تخلق لديهم الإحساس بالواجب نحو المنظمة.

وقد عرف وينر الالتزام التنظيمي على أنه " إجمالي الضغوط المعيارية المندجة للعمل بالطريقة التي تحقق أهداف المنظمة ومصالحها"، وبناء على ذلك يفسر الالتزام التنظيمي باعتباره دالة للمعتقدات المعيارية التي يكتسبها الفرد خلال عمليات التنشئة الاجتماعية سواء قبل الالتحاق بالمنظمة أو بعد الالتحاق بها.

ويتحدد الالتزام عند وينر ببعدين أساسيين هما:

1- الولاء والإحساس بالواجب؛

2- التوحد مع قيم وأهداف المنظمة.

II- التموقع الامبريقي

1- الدراسات السابقة:

أولاً: 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، بوكير 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 ارتقاء 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.

ثانيا: 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 الاسلامية، 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 تعزي 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 الاسلامية، غزة، فلسطين.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى إيمان 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 ب (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 الإشارك 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.

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 المستوى 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 و تكونت 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 با 23.5% من المتغيرات الحاصلة في مستوى الالتزام التنظيمي وهذا بالاعتماد على قيمة R2.

أنا المتغيرات المستقلة (الثقافة البيروقراطية، الإبداعية والداعمة التابعة للثقافة تؤثر على المتغير التابع والمتمثل في الالتزام التنظيمي حسب تفسير قيمة R2).

3- 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 سعية 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).

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 خطة وفهم أكثر للتراث النظري لمتغيرات الدراسة وتحديد المفاهيم الخاصة بالمتغيرات الدراسة، وبفضل الدراسات السابقة استطعنا أن نكون فكرة واضحة على كيفية بناء مخطط استبيان، الذي سوف نعتمد عليه في جمع البيانات والمعطيات، وأيضا معرفة طبيعة المعالجة الإحصائية المناسبة مع فرضيات الدراسة.

2- منهج الدراسة:

يعتبر المنهج المستخدم في البحث العمود الفقري لكل دراسة، ولا سيما في الميادين الاجتماعية والنفسية والتربوية فهو يكسب البحث طابعه العلمي، والباحث المتمكن هو الذي يعرف كيف يختار المنهج المناسب لموضوعه، لأن نتائج

البحث وصحتها تقف أساسا على نوعية المنهج المستعمل. (توكي رابح، 1984، ص 131)

ويعرفه عمار بوحوش ومحمود الذنبيات بأنه: "خطوات منظمة يتبعها الباحث في معالجة الموضوعات التي يقوم بدراستها

إلى أن يصل إلى نتيجة". (عمار بوحوش ومحمود الذنبيات، 1995، ص 11)

وهناك من يرى بأنه: "الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة الإكتشاف الحقيقة". (عامر مصباح،

2006، ص 23)

وعليه فإن موضوع البحث وأهدافه هي التي تفرض علينا استخدام منهج دون غيره لذلك تختلف المناهج باختلاف المواضيع، وحتى تتمكن من دراسة موضوعنا دراسة علمية فإن المنهج المتبع يعتبر خطوة ضرورية وهامة ونظرا للطبيعة الدراسة والتي تتمثل في دراسة ور الثقافة التنظيمية التلاؤمية في تعزيز الالتزام المعياري، فإن المنهج الوصفي هو الذي يمكننا من فهم و تفسير هذه الظاهرة، وهو المنهج المناسب والملائم لها والذي يعرف بأنه "الطريقة المنتظمة لدراسة الحقائق الراهنة متعلقة بظاهرة ما أو موقف أو أفراد أو أحداث أو أوضاع معينة بهدف اكتشاف حقائق معينة وتحليلها وكشف الجوانب التي تحكمها. (توكي رابح، 1990، ص 129)

ويعرف "شحاتة سليمان" المنهج الوصفي بأنه: "مجموعة الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة، اعتمادا على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلا كافيا ودقيقا لاستخلاص دلالتها والوصول إلى النتائج وتعميمات عن الظاهرة. (شحاتة سليمان، 2005، ص 337) اتبعنا المنهج الوصفي، الذي يعتمد على جمع الحقائق والبيانات تصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلا كافيا و دقيقا لاستخلاص دلالتها والوصول إلى نتائج أو تعميمات عن ظاهرة موضوع محل البحث.

3- مجتمع عينة الدراسة:

إن مجتمع الدراسة أو البحث في العلوم الإنسانية مجموعة منتهية أو غير منتهية من عناصر المحددة مسبقا والتي تتركز عليها الملاحظات (موريس أنجرس، 2006، ص 197)، تم اختيار مجموعة الدراسة أو عينة حسب طبيعة البحث، وقد تم اختيارها بطريقة قصدية، إذ أن الطريقة الغرضية المناسبة للتعرف على أنواع معينة من الحالات درستها دراسة معمقة، أما القصدية فيعتمد الباحث لاختياره حالات معينة لتحقيق الغرض من الدراسة وتتكون مجموعة البحث في هذه الدراسة من 30 موظف بجامعة المسيلة

وتعرف العينة القصدية هي تلك العينة التي تم انتقاء أفرادها بشكل مقصود من قبل الباحث نظرا لتوافر بعض الخصائص في أولئك الأفراد دون غيرهم ولكون تلك الخصائص هي من الأمور الهامة بالنسبة للدراسة، كما يتم

اللجوء لهذا النوع من العينيات في حالة توافر البيانات اللازمة للدراسة لدى فئة محدودة من مجتمع الدراسة الأصلي.

(محمد عبيدات وآخرون، 1999، ص 96)

وفي هذا النوع من العينات يقدر الباحث حاجته إلى معلومات معينة ويختار العينة التي تحقق له ما يريد. (محمد عبد

الفتاح حافظ الصيرفي، 2002، ص 312)

4- عينة الدراسة الأساسية:

بعد تأكد من صدق وثبات أداة القياس شرع في تطبيق الدراسة الأساسية حيث اشتملت العينة على من 30

موظف بجامعة المسيلة.

والجداول التالية توضح توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الوسيطة (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الإقامة

الأصلية)

الجدول رقم (01) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

| النسبة المئوية | التكرارات | الجنس |
|----------------|-----------|----------|
| 61% | 17 | ذكر |
| 39% | 13 | أنثى |
| 100% | 30 | الإجمالي |

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 30 فرداً، نلاحظ

أن 17 فرداً يمثلون حجم الذكور بنسبة بلغت 61%، أما حجم الإناث فقد بلغ 13 أنثى بنسبة قدرت بـ 39%.

الجدول رقم (2) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

| النسبة المئوية | التكرارات | السؤال 2 |
|----------------|-----------|------------|
| 39% | 11 | من 21 - 30 |
| 30% | 9 | من 31 - 40 |
| 21% | 07 | من 41 - 50 |
| 10% | 03 | أكبر من 50 |
| 100% | 30 | الإجمالي |

يوضح الجدول أن مفردات العينة الذين يتراوح أعمارهم من 21 إلى 30 سنة هم الأكثر حيث بلغ عددهم 11 مفردة أي بنسبة 39%، و يليهم افراد العينة الذين تتراوح أعمارهم من 31 إلى 40 سنة و الذي بلغ عددهم 9 مفردة أي بنسبة 30%، ثم تليها الفئة التي تتراوح أعمارهم من 41 إلى 50 سنة بنسبة 21% و الفئة أكثر من 50 سنة بنسبة 10% ، وهذا دليل على أن الفئة السائدة في المؤسسة هي فئة الشباب ، ومن هنا نستنتج أن هذه الفئة لها دور فعال في نحوض المؤسسة لأنها أكثر الفئات حيوية ونشاطا في العمل ، وفي نفس الوقت تتطلب موظفين ذو خبرة و كفاءة يحرصون على سير العمل .

الجدول رقم (03) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

| النسبة المئوية | التكرارات | السؤال 3 |
|----------------|-----------|-------------|
| 7% | 02 | إبتدائي |
| 15% | 05 | متوسط |
| 28% | 08 | ثانوي |
| 39% | 09 | جامعي |
| 18% | 06 | دراسات عليا |
| 100% | 30 | الإجمالي |

يتوزع المبحوثين بحسب المستوى التعليمي إلى خمسة فئات حيث تحتل فئة الجامعيين المرتبة الأولى بنسبة 39% وهذه النسبة ترجع إلى طبيعة المؤسسة التي تعتمد على العمال ذوي الخبرة و التكوين العالين ، كما أن العينة المدروسة كلها تعمل في المكاتب الإدارية ، أي بعض الأعمال تتطلب مجهودات فكرية و تكوين أكاديمي لأثره البالغ فيها، بينما قدرت نسبة ذوي المستوى الثانوي بـ 28%، وهي نسبة ليست عالية لكونها تستوعب الموظفين الذين لديهم خبرة طويلة في العمل وأهمية الوظائف و المسؤوليات المتاحة لهم والقرارات التي يتخذونها، أما فيما يخص الدراسات العليا فاحتلت المرتبة الثالثة ، وهذا يدل على أن المستوى التعليمي له جانب كبير من الأهمية ، في حين احتلت المرتبة الأخيرة مستوى المتوسط بلغ عددهم 05 أفراد و قدرت بنسبة 15% .

الجدول رقم (04) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير الإقامة الأصلية

| النسبة المئوية | التكرارات | السؤال 4 |
|----------------|-----------|-----------------|
| 70% | 21 | من داخل المدينة |
| 30% | 09 | من خارج المدينة |
| 100% | 30 | الإجمالي |

من خلال الجدول نلاحظ أن أغلبية المستجوبين من من داخل المدينة تمثل نسبتهم 63%، ثم تليها نسبة العمال من خارج المدينة التي بلغت نسبتهم 24%، وهذا يرجع إلى طبيعة الدراسة .

الجدول رقم (05) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية

| النسبة المئوية | التكرارات | السؤال 5 |
|----------------|-----------|----------------|
| 55% | 16 | أقل من 5 سنوات |
| 27% | 09 | من 6-10 سنوات |
| 18% | 05 | أكثر من 10 سنة |
| 100% | 30 | الإجمالي |

من خلال ما جاء في الجدول النسبة الأكبر هي فئة الاقل من 5 سنوات خبرة تمثل نسبة 55%

أما فيما يخص الفئة من 6-10 سنة فقدرت نسبتها بـ 27% ، أكثر من 10 سنة فبلغ عدد أفرادها بنسبة 18% ، و نستنتج من خلال هذه النتائج أن أغلبية العمال تقل خبرتهم المهنية على 5 سنوات ، مما يدل على توظيف للكفاءات الشابة و الاستثمار فيها من خلال جهودها و طاقاتها لتحقيق لمؤسسة المزيد من التقدم.

الجدول رقم (06) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية

| النسبة المئوية | التكرارات | السؤال 6 |
|----------------|-----------|-----------|
| 40% | 12 | غير متزوج |
| 54% | 16 | متزوج |
| 00% | 00 | أرمل |
| 6% | 02 | مطلق |
| 100% | 30 | الإجمالي |

نلاحظ من خلال الجدول غير المتزوجين قدرت نسبته ب 40 %، ثم تليها نبرة الصوت قدرت ب 32 %، وتليها كل من حركة اليدين بنسبة 21 % وحركة الرأس بنسبة 13 %، وهذا يرجع إلى أن طبيعة التواصل غير اللفظي يكشف عن حقيقة الفرد من خلال ملامحه وشكله الخارجي.

5- ثبات وصدق أدوات الدراسة

أولا/ ثبات وصدق استبيان الثقافة التنظيمية التلائمية :

أ/ الثبات: التناسق الداخلي: (ألفا كرونباخ):

تم حساب ثبات هذا الاستبيان بطريقة التناسق الداخلي بمعامل ألفا كرونباخ والتي تقوم على أساس تقدير معدل إرتباطات العبارات فيما بينها بالنسبة للمحاور أو للاستبيان ككل، حيث قدر معامل ألفا كرونباخ بالنسبة للمحور الاول (0.83) وبالنسبة للمحور الثاني (0.89)، وبالنسبة للمحور الثالث (0.85) في حين بلغ بالنسبة للاستبيان ككل (0.70) وكلها قيم تدل على أن هذا الاستبيان ثابت، كما هو مبين بالجدول التالي:

الجدول رقم (07) يوضح ثبات استبيان الثقافة التنظيمية الثلاثية عن طريق ألفا كرونباخ

| عدد العبارات | معامل ألفا كرونباخ | الاستبيان |
|--------------|--------------------|---------------|
| 7 | 0.831 | العمل الجماعي |
| 4 | 0.891 | التحفيز |
| 11 | 0.702 | الكلية |

ب/ الصدق: صدق الاتساق الداخلي:

تم حساب صدق هذا الاستبيان عن طريق حساب أو تقدير الارتباطات بين درجة كل عبارة بالمحور الذي تنتمي إليه، وبعدها تم تقدير الارتباط بين الدرجة الكلية لكل محور بالدرجة الكلية للاستبيان ككل كما يلي:

– الارتباط بين الدرجات الكلية للمحاور والدرجة الكلية للاستبيان ككل:

تم حساب أو تقدير الارتباطات بين درجة كل محور بالدرجة الكلية للاستبيان بمعامل الارتباط بيرسون حيث جاءت الارتباطات كلها دالة إحصائياً فقد بلغ معامل الارتباط بين الدرجة الكلية البعد الاول (العمل الجماعي) والدرجة الكلية للمقياس ككل (0.85)، وبالنسبة لارتباط البعد الثاني (التحفيز) بالدرجة الكلية للاستبيان ككل (0.39) وبالتالي يمكن القول بأن هذا الاستبيان صادق، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (08) يوضح مصفوفة ارتباطات الدرجات الكلية لمحاور الاستبيان مع درجته الكلية

| المحور | الدرجة الكلية للاستبيان | الدرجة الكلية للاستبيان |
|---|-------------------------|-------------------------|
| العمل الجماعي | 0.858** | |
| التحفيز | 0.394* | |
| ** الارتباط دال عند مستوى الدلالة ألفا (0.01) | | |

ثانيا/ ثبات وصدق استبيان الالتزام المعياري

أ/ الثبات:

1- التناسق الداخلي: (ألفا كرونباخ):

تم حساب ثبات هذا الاستبيان بطريقة التناسق الداخلي بمعامل ألفا كرونباخ حيث بلغت قيمته بالنسبة للاستبيان ككل (0.89) وهي قيمة تدل على أن هذا الاستبيان ثابت، كما هو مبين بالجدول التالي:

| الجدول رقم (09) يوضح ثبات استبيان الالتزام المعياري عن طريق ألفا كرونباخ | | |
|--|--------------------|-----------|
| عدد العبارات | معامل ألفا كرونباخ | الاستبيان |
| 08 | 0.894 | |

ب/ الصدق: صدق الاتساق الداخلي:

تم حساب صدق هذا الاستبيان عن طريق حساب أو تقدير الارتباطات بين درجة كل بالدرجة الكلية للاستبيان ككل بمعامل الارتباط بيرسون حيث جاءت الارتباطات بين عبارات مع الدرجة الكلية له ككل كلها دالة إحصائيا فمنها ما هو دال عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$) وعددها (08) عبارات، حيث تراوحت قيم الارتباط فيها ما بين (0,90) كأعلى ارتباط كان بين العبارة (8) والدرجة الكلية للاستبيان ككل و(0,73) كأدنى ارتباط كان بين العبارة (1) والدرجة الكلية للاستبيان ككل، ومنها ما هو دال عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.05$) ونجدها في العبارات أرقام، حيث تراوحت قيم الارتباط فيها ما بين (0,69) كأعلى ارتباط كان بين العبارة (5) والدرجة الكلية للاستبيان ككل و(0,65) كأدنى ارتباط كان بين العبارة (4) والدرجة الكلية للاستبيان ككل، وعموما يمكن القول بأن هذا الاستبيان صادق، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (10) يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات استبيان الالتزام المعياري مع درجته الكلية

| العبارات | الدرجة الكلية للمحور | |
|--|----------------------|--|
| العبارة 1 | 0.735** | |
| العبارة 2 | 0.683* | |
| العبارة 3 | 0.875** | |
| العبارة 4 | 0.652* | |
| العبارة 5 | 0.807** | |
| العبارة 6 | 0.897** | |
| العبارة 7 | 0.833** | |
| العبارة 8 | 0.770** | |
| ** الارتباط دال عند مستوى الدلالة ألفا (0.01). | | |
| * الارتباط دال عند مستوى الدلالة ألفا (0.05). | | |

6- الأدوات المستخدمة في الدراسة وخصائصها السيكمترية:

➤ مقابلة: تعتبر المقابلة مهمة بالنسبة للدراسات النفسية حيث تقوم من أجل الجوانب ذات الأهمية القصوى

وتعتبر من الأدوات الرئيسية في البيانات للحصول على البيانات الأولية والضرورية لمعرفة آراء العاملين بإدارة

الجامعة .

حول مؤشرات متغيري الدراسة.

➤ الاستبيان :

لمعرفة طبيعة العلاقة بين القيادة التنموية و التميز الوظيفي في جامعة المسيلة المسيلة ، فقد صمم الاستبيان وهو عبارة عن نموذج يضم مجموعة اسئلة توجه إلى أفراد من اجل الحصول على المعلومات حول موضوع الدراسة , وتماشيا مع مشكلة البحث فقد اعتمدنا على استبيان الثقافة التنظيمية التلاؤمية و الالتزام المعياري .

وانطلاقا من مشكلة بحثنا وتماشيا من الدراسة المتشابهة جزئيا لموضوع البحث فقد تم الاعتماد على استبيانين .. استبيان الثقافة التنظيمية التلاؤمية: تتناول الثقافة التنظيمية التلاؤمية وفيه 11 بند من البند 01 إلى البند 07 تمحور حول العمل الجماعي و من 8 إلى 11 تمحور حول التحفيز .

- استبان الالتزام المعياري : تناول الالتزام المعياري وضم 8 عبارة من 1 إلى 4 تمحور حول قيم الاندماج و من 5 إلى 8 تمحور حول الضمير الحيوي .

7- مجالات الدراسة :

➤ المجال البشري : اقتصرت هذه الدراسة على العاملين بإدارة الجامعة بالمسيلة.

➤ المجال المكاني : شملت الدراسة من حيث المكان على جامعة محمد بوضياف المسيلة.

➤ المجال الزمني: أجريت الدراسة الميدانية خلال شهر ماي 2021

8- أساليب المعالجة الإحصائية :

لقد تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية باستخدام الحزمة الاحصائية spss في نسخته 24 للإجابة على تساؤلات الدراسة في معالجة البيانات إحصائيا ، حيث تضمنت المعالجة الإحصائية استعمال :

- طريق ألفا كرونباخ ، وتقدير الصدق عن طريق الاتساقات الداخلية .

- معامل الارتباط بيرسون في معالجة الفرضيات العلائقية.

- التكرارات و النسب المؤوية في ما يخص العينة

الفصل الثالث: الثقافة التنظيمية التلاؤمية في المنظمة



تمهيد:

تعد الثقافة التنظيمية من أبرز الموضوعات التي تلقى اهتماما واضحا في مجالات السلوك التنظيمي، حيث تعتبر عنصرا هاما 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، وبناء على ذلك يهدف هذا الفصل إلى توضيح طبيعة الثقافة من حيث تعريفها وأهم عناصرها وكذلك لما لا خصائصها.

1- مكونات الثقافة التنظيمية:

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

1- المكتسبات:

تعدد 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 الثقافة التنظيمية كالتالي: - بيئة العمل، القيم، الأعمال اليومية للمنظمة، رموز المنظمة، عمل الثقافة.

أما "ستيفن أوت" فقد قدم نموذج المكونات الثقافية التنظيمية وحددها فيما يلي: - اللغة المستخدمة في المنظمة، أنماط السلوك، المعتقدات والقيم، الافتراضات، الثقافة الفرعية والمناخ التنظيمي (العميان، 2003، 213).

2- 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 يؤدون 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 قيمة معينة مثل: الابتكار، التغلب على المنافسين والتميز.
- تعتبر الثقافة الفعالة عنصراً فاعلاً ومساعدة 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 ينظم إليها العاملون المجتهدون الذين يرتفع لديهم دافع ثبات الذات.
- التطورات الجارية من حولها، فكلما كانت قيم المنظمة مرنة ومتطلعة للأفضل كانت المنظمة قادرة على التغيير وأحرص على الاستفادة منه ومن جهة أخرى كلما كانت القيم تميل إلى الثبات والحرص والتحفيز قلت قدرة المنظمة واستعدادها للتطوير.
- تحتاج ثقافة المنظمة كأى عنصر آخر في حياة المنظمات إلى مجهودات تغذيها وتغويها وتحافظ على استمرارها ورسوخها في أذهان العاملين وضمائرهم واتباعهم للتعليمات في سلوكهم وعلاقاتهم (العميان، 2005، 315).

3- خصائص الثقافة التنظيمية:

يوجد اتفاق بين الباحثين والكتاب 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 كثيرة جدا ولا قليلا جدا).

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.

4- 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 وتعبر 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 Bolman & Dael" 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 مديرة أو مشرفة أو موظفة صغيرة 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 أحيلا على التقاعد، وتشمل هذه الطقوس والاحتفالات كذلك في حفلات الجوائز للموظفين المثاليين والمجدين، 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 صغيرة وطريقة كفاحه ومعاناته في الحياة حتى أصبح وزيراً أو رجلاً مشهوراً أو مديرة ناجحة يضرب به المثل ونحو ذلك (الشلوي، 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).

5- 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 تتوفر 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 تنظيم ودقة في وقته، والذي يولي اهتمام أكبر للتفاصيل في أداء عمله.
- **ثقافة المهمة:** يتم التركيز فيها على تحقيق الأهداف وإنجاز العمل وتتمم بالنتائج واستخدام الموارد بطريقة مثالية من أجل تحقيق أفضل النتائج وبأقل التكاليف.
- **ثقافة الدور:** والتي تركز على نوع التخصص الوظيفي، وتتمم بالقواعد والأنظمة كما أنها توفر الأمن الوظيفي والاستمرارية وثبات الأداء (بلال خلف، 2009، 360).

6- تأثير الثقافة التنظيمية على العاملين:

تعتبر الثقافة التنظيمية من أهم المؤثرات على أداء العامل الباحثين في المؤسسة ، حيث تعتبر الأساس لفهم مواقفهم وإدراكهم، وتحفيزهم، وكذا إرشادهم في مواجهة التغيرات البيئية، كما يرى البعض أن مجال سلوك المنظمات يهتم بشكل أساسي بتأثير الثقافة على أداء الموظفين وسلوكهم بالعمل (محمد أنور سلطان، 2003، ص 433).

ومن هنا نود توضيح أهم العوامل التي تساهم في هذا التأثير في ما يلي:

1- الانتشار: يشير إلى مدى إنتشار القيم الثقافية التنظيمية بين العاملين وتبنيهم لها وجعلهم كأساس للتصرف داخل المنظمة مما يجعل منها أساساً للثقافة القوية وكذا فهمها بطريقة واحدة من قبل العاملين مما يمكنهم من الوصول إلى اتفاق عام.

2-القوة : تشير قوة الثقافة إلى مدى تأثيرها على العاملين مما يجعل منها دافعا إلى تحقيق الكفاءة في الأداء ومنه تحقيق الأهداف المرجوة.

3- المرونة: تسمح الثقافة المرنة للعاملين بالتكيف مع الظروف المتغيرة والأزمات والأزمات الطارئة ويوجد عدد من الوسائل لتحقيق مرونة الثقافة التنظيمية ومنها تعيين مسؤول يقوم بالإستفسار عن الأحداث والتصرفات المتوقعة عن الوضع الحالي للمنظمة بشكل عام ويكون على دراية كاملة بالمنظمة وبيئتها، واستقطاب أفراد من الخارج لشغل وظائف الرقابة والتحكم والإدارة يكون لديهم وجهات نظر جديدة ومتطورة بشأن المشكلات التنظيمية يمكنهم أن يقوموا بالوظائف التي تحقق الاتصال مع البيئة الخارجية. (مصطفى محمود أبوبكر، 2004، ص 84-85)

4-الالتزام والانضباط: يمكن لثقافة المنظمة أن تؤثر في درجة الالتزام والانضباط لدى العاملين، ويشير الالتزام إلى الدرجة التي يكون فيها أعضاء المنظمة على استعداد لبذل جهود معتبرة وإظهار الولاء والانتماء لها لتحقيق أهدافها، أي من شأن الثقافة أن تهيئ ظروفًا تجعل الأفراد مستعدين للالتزام لتحقيق الأهداف ويمكن أن يكون هذا الاستعداد من خلال إرساء رسالة منظمة وتدعيم القيم التنظيمية والعمل بها لتحقيق هذه الرسالة، وتوضيح قيمة المنظمة لدى الأفراد، وتدعيم الثقافة التنظيمية وتقويتها بما يجعلها مصدرا للمزايا التنافسية للمنظمة، وأن تكون الثقافة التنظيمية قادرة على قيادة المنظمة إلى النجاح في الأجل الطويل. ويجب أن تكون الثقافة ذات قيمة وتؤدي إلى مخرجات جيدة تزيد من القيمة المالية للمنظمة. وضرورة اقتصار السمات الثقافية للمنظمة. على المنظمة وحدها وان لا تكون شائعة ومنتشرة بين المنظمات المنافسة لها. بحيث يصعب تقليدها أو محاكاتها من قبل المنظمات المحيطة بها والعاملة في نفس النشاط.

الثقافة التنظيمية رؤية سوسيوتنظيمية إضافة إلى أن هناك مجموعة من القيم الثقافية التي يمكن اعتبارها سلوكيات محببة داخل المؤسسة نفترض عدد من المقومات الجماعية التي يمكن إجمالها في انسجام الجماعة الذي يجعلها أكثر ميل للإبداع وتمائل الجماعة مقابل تنوعها أي تكونها من شخصيات مختلفة تنتج حلولاً أفضل نتيجة. ولتنوع قدراتهم الإبداعية. وتماسك الجماعة أي شعورهم كأعضاء في الجماعة والذي يجعلهم أكثر استعداداً وحماساً لأداء الأعمال الموكلة لهم. وتركيب الجماعة والأثر التجميعي أي أن السلوك لأية جماعة هو مستقل عن الخصائص السلوكية الفردية للأعضاء نظراً لما قد تفرضه الجماعة على الفرد من نمط سلوك. وجنس الجماعة. حيث أن الجماعة المختلفة من حيث الجنس تنتج حلول أحسن جودة من الجماعة أحادية الجنس نتيجة لاختلاف في التصورات. (احمد بوشنافة واحمد بوسهمين. 2005.ص07)

وهنالك تجارب ودراسات عديدة أجريت على العديد من الشركات. أكدت الترابط المتين بين القيم والمعتقدات التي يؤمن بها الأفراد داخل منظماتهم ونجاح وتميز أدائهم. ومن هذه الدراسات دراسة كل من (DEAL AND KENNEDY) حول الأداء الثمانين شركة ووجد ان الشركات الأكثر نجاحا هي الشركات التي لديها ثقافات قوية وتتمتع بضرورة إيمان المنظمة بفلسفة الإدارة بالمشاركة على نحو واسع. والاهتمام البالغ بالأفراد واعتبارهم المصدر الحقيقي للنجاح التنظيمي . وتشجيع الطقوس الجماعية والمراسيم والاحتفالات والمناسبات الخاصة بالمنظمة. تكريم الأفراد المتميزين وتشجيعهم وارساء قواعد سلوك غير رسمية.

وجود معايير مرتفعة للأداء إضافة إلى ذلك فان هنالك أوجه أخرى لتأثير ثقافة المنظمة على أداء الموارد البشرية فتقافة المنظمة تعتبر شكلا من أشكال الرقابة الاجتماعية التي لها تأثير على قرارات الموظفين وسلوكياتهم فهي توجه الموظفين بشكل فعال يتناسب مع التوقعات التنظيمية. وان ثقافة المنظمة تعتبر العنصر الذي يربط العاملين ويجعلهم يشعرون بأنهم عنصر تكاملي في التجربة التنظيمية السائدة لأنها تشبع حاجة العاملين إلى هوية اجتماعية. هذه الخاصية تزداد أهمية في المنظمات ذات القوة العاملة المتعددة الجنسيات. وتساعد الموظفين على فهم الأحداث التنظيمية فيصبرون قادرين على تأدية ما هو مطلوب منهم عوض تضييع الوقت بمحاولة تصور ما يتوقع منهم أن يعملوا. أيضا تمكن العمال من التواصل بشكل أكثر فعالية وان يصل الى مستويات أعلى بالتعاون مع بعضهم البعض مما يمكنهم من تحقيق أداء مرتفع.

خلاصة:

نتيجة لما تطرقنا إليه في هذا الفصل يتضح لنا أن للثقافة التنظيمية أهمية كبرى على مستوى المنظمة، حيث تساعد على التنبؤ بالسلوك، وتوفير إطارا 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.

الفصل الرابع: الالتزام التنظيمي (المعياري) في المنظمة



تمهيد :

يعد الالتزام التنظيمي من المواضيع التي لاقت اهتماما واضحا في حقل الإدارة في العقود الأخيرة ، لما له من علاقة بفعالية المنظمة ودرجة انجاز العمل فيها ، إذ يعبر الالتزام التنظيمي عن اتجاه الفرد نحو المنظمة ويشمل الرغبة القوية في البقاء فيها .

ويظهر الالتزام في بذل العامل جهودا إضافية في العمل، حيث يعد الفرد الملتزم تجاه منظمته مصدر قوة تساعد في بقاءها وتحقيق أهدافها ومنافسة المنظمات الأخرى .

ونظرا لتعدد الأدبيات واختلافها في النظر إلى مفهوم الالتزام التنظيمي من زوايا مختلفة ، فقد برزت الحاجة إلى دراسة هذا النوع من الظواهر الإدارية ، حيث سأحاول من خلال هذا الفصل أن أستعرض " الإطار الدلالي لمصطلح الالتزام التنظيمي، أبعاد الالتزام التنظيمي، مراحل تطور الالتزام التنظيمي، خصائص الالتزام التنظيمي، العوامل المساعدة في تكوين الالتزام التنظيمي، وأخيرا الآثار التنظيمية للالتزام التنظيمي .

1- أبعاد الالتزام التنظيمي :

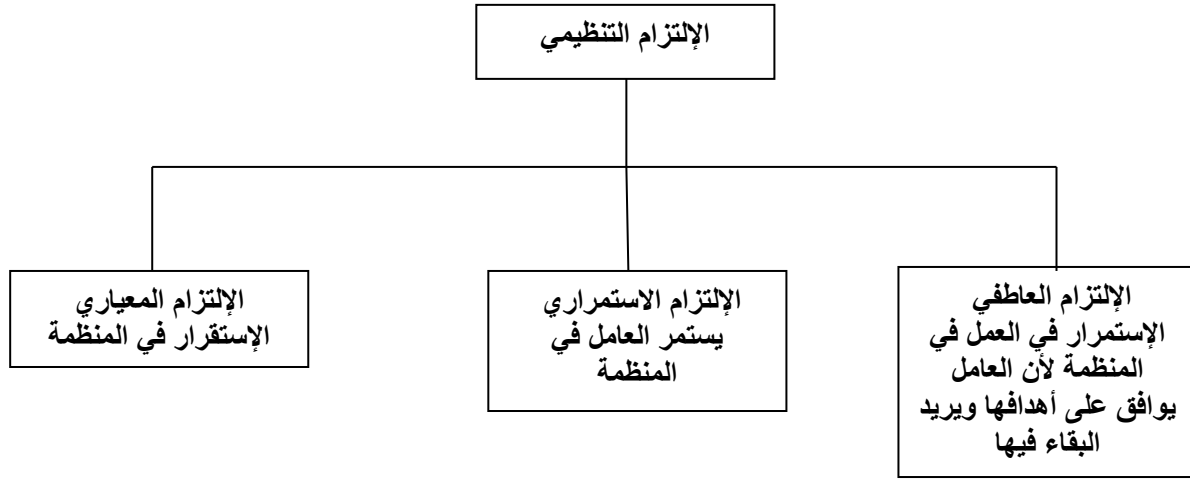
1.1- الالتزام العاطفي : هو شعور العاملين بالانتماء والالتصاق النفسي بالمنظمة التي يعملون بها ،وهنا يكون الالتزام أقرب إلى المعنى الشخصي كالفخر والاعتزاز والسعادة الناتجة عن العمل في المنظمة ، والشعور بأن قيم وأهداف وإنجازات المنظمة هي جزء أساسي منه ، والالتزام العاطفي له علاقة بالارتباط العاطفي والمشاركة في المنظمة ، فيبذل الفرد وقته للمنظمة ويفتخر بعضويته فيها ، وكذلك الشعور بالانتماء والانتساب للمنظمة

(خير الدين ، 2010، ص 12)

2.1- الالتزام الاستمراري : ويشير هذا المفهوم إلى قوة ورغبة الفرد ليبقى في العمل بمنظمة معينة لاعتقاده بأن ترك العمل فيها سيكلفه الكثير، فكلما طالت مدة خدمة الفرد في المنظمة فإن تركه لها سيفقده الكثير مما استثمره فيها على مدار الوقت مثل: (خطط المعاشات الصداقة الحميمة لبعض الأفراد) وكثير من الأفراد لا يرغب في التضحية بمثل هذه الأمور ويقال على هؤلاء الأفراد أن درجة ولائهم الاستمراري عالية. (كودي ، 2011، ص 50

(

3-1-الالتزام المعياري : ويقصد به إحساس الفرد بالالتزام بالبقاء في المنظمة ،وغالبا ما يعزز هذا الشعور دعم المنظمة الجيد للعاملين فيها ، والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي ،ليس فقط في إجراءات تنفيذ العمل ،بل بالمساهمة في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للمنظمة، ويعبر عنه الارتباط الأخلاقي السامي ، وأصحاب هذا التوجه هم الموظفون أصحاب الضمير الذين يعملون وفق مقتضيات الضمير والمصلحة العامة.(عاشوري ، 2015، ص 63).



الشكل رقم (01): يوضح أبعاد الإلتزام التنظيمي

2. مراحل تطور الالتزام التنظيمي :

إن الالتزام التنظيمي للفرد يمر بثلاث مراحل متتابعة وذلك حسب ما ذكره بوكنان وهي كالتالي :

1.2- مرحلة التجربة : وهي التي تمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله ولمدة عام واحد يكون الفرد خلالها خاضعا للتدريب والإعداد والتجربة، ويكون خلال تلك الفترة اهتمامه منصباً على تأمين قبوله في المنظمة، ومحاولة التوفيق بين اتجاهاته وأهدافه واتجاهات وأهداف المنظمة ومحاولة إثبات ذاته ، ويقول بوكنان أنه خلال هذه الفترة يواجه الفرد عددا من المواقف التي تكون عنده مرحلة التجربة وتهيئة للمرحلة التي تليها ،ومن هذه المواقف: تحديات العمل ، تضارب الولاء ، عدم وضوح الدور ، ظهور الجماعات المتلاحمة ، نمو الاتجاهات نحو التنظيم والشعور بالصدمة .

2.2- مرحلة العمل والإنجاز : وتتراوح هذه المرحلة بين العامين والأربعة أعوام ، وخلال هذه الفترة يحاول الفرد تأكيد مفهوم الإنجاز وأهم ما يميز هذه الفترة الأهمية الشخصية للفرد ، وتخوفه من العجز ، وتبلور وضوح الولاء للعمل في المنظمة .

3.2- مرحلة الثقة بالتنظيم : وتبدأ تقريبا من السنة الخامسة من التحاق الفرد بالمنظمة وتستمر إلى مالا نهاية ، حيث يزداد ولاؤه وتقوى علاقته بالتنظيم والالتحاق إلى مرحلة النضج . (العوفي ، 2005 ، ص 37) .

وقد ذكر "العتيبي" و"السواط" أن (Welsch and Iavan) أشارا إلى أن عملية ارتباط الفرد بالمنظمة تمر عبر مرحلتين حددهما كالتالي :

أ - مرحلة الانضمام إلى المنظمة: وهي التي يريد الفرد العمل فيها ، وغالبا ما يختار الفرد المنظمة التي يعتقد أنها تحقق رغباته وتطلعاته .

ب - مرحلة الالتزام التنظيمي: وهنا يصبح الفرد حريصا على بذل أقصى جهد لتحقيق أهداف المنظمة والنهوض بها

وأردف "العتيبي" و"السواط" أن " O reily " أشار إلى أن هناك ثلاث مراحل للالتزام التنظيمي :

01- الإذعان أو الالتزام: حيث يكون التزام الفرد مبنيا على الفوائد التي يحصل عليها من المنظمة وبالتالي فهو يقبل سلطة الآخرين ويلتزم بما يطلبونه .

02- مرحلة التطابق والتماثل بين الفرد والمنظمة : حيث يتقبل سلطة الآخرين رغبة منه في الاستمرار بالعمل في المنظمة ، لأنها تشبع حاجاته للانتماء وبالتالي فهو يفخر بها .

03 -مرحلة التبنى : اعتبار أهداف وقيم المنظمة أهدافا وقيما له ، وهنا يكون الالتزام نتيجة لتطابق الأهداف والقيم (العوفي ، 2005 ، ص 38) .

3- خصائص الالتزام التنظيمي:

من خصائص الالتزام التنظيمي ما يلي:

- يؤثر الالتزام التنظيمي على قرار الفرد فيما يتعلق ببقائه أو تركه للمنظمة.
- يتصف الالتزام التنظيمي بأنه متعدد الأبعاد.
- يتأثر الالتزام التنظيمي بمجموعة من الصفات الشخصية والعوامل التنظيمية والطرق الخارجية المحيطة بالعمل.
- يستغرق الالتزام التنظيمي في تحقيقه وقتًا طويلاً لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد، كما أن التحلي عنه لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئة، بل قد يكون نتيجة لتأثيرات إستراتيجية ضاغطة.

- تتمثل مجرّحات الالتزام التنظيمي في البقاء داخل المنظمة وعدم تركها ودرجة النظام وتطور العاملين، والأداء الوظيفي، والحماس للعمل، والإخلاص للمنظمة.
- يتصف الأفراد الذين لديهم التزام وظيفي بالصفات التالية، قبول أهداف وقيم المنظمة الأساسية والإيعان بها، وبذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المنظمة ووجود مستوى عالٍ من الانخراط في المنظمة لفترة طويلة، ووجود الرغبة القوية في البقاء في المنظمة لفترة طويلة، ووجود الميل لتقويم المنظمة التقويم الإيجابي.

(رسمي، 2004، ص 243)

4- أهمية الالتزام التنظيمي:

- هناك عدة أسباب قد أدت إلى الاهتمام المتزايد بهذا المفهوم وهي:
- أنه يُمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بعدد من النواحي السلوكية.
- وخاصة معدل دوران العمل، فمن المفترض أن الأفراد الملتزمين سيكونون أطول بقاءً في المنظمة، وأكثر عملاً نحو تحقيق أهداف المنظمة.
- إن مجال الالتزام التنظيمي قد جذب كلاً من المديرين وعلماء السلوك الإنساني نظراً لما يمثله من كونه سلوكاً مرغوباً فيه.
- قد يساعد الالتزام التنظيمي إلى حد ما في تفسير كيفية إيجاد الأفراد هدفاً لهم في الحياة.
- ونجد أن كثير من الباحثين في هذا المجال يرون أن الكثير من الأنماط السلوكية التي تؤدي إلى كلفة عالية وخدمة سيئة في القطاع التعليمي مرجعها إلى عدم الالتزام من قبل المديرين والموظفين وذلك لارتباطه بعدد من العوامل من أهمها:
- سلوك الفرد ونشاطاته مثل التحول الوظيفي والغياب والفاعلية.
- ارتباطه بسمات ودور الموظف بما فيها، الاستقلالية والمسؤولية ونوع الوظيفة وصراع الأدوار والغموض.
- ارتباطه بالسمات الشخصية للموظف مثل العمر، الجنس، الحاجة للإنجاز.

- ارتباطه بالهيكل المعرفي، مثل الرضا الوظيفي والمشاركة والتوتر الوظيفي.

(حمادات، 2006، ص. ص 66-67).

ومن خلال هذه العوامل يمكننا القول أن الالتزام التنظيمي أهمية بالغة، لأن لكل عامل من هذه العوامل يرتبط بأداء الفرد وبالتالي أداء المنظمة وفعاليتها.

لهذا يعد الالتزام المديرين والموظفين عاملاً رئيسياً في استمرار وفعالية المدرسة، لأن المسؤولية الرئيسية لهم هي المحافظة على العمل واستمراره، فالإدارة الفعالة تشتمل على درجة من المسؤولية وعلى درجة من التفاني من أجل استمرار وفعالية المؤسسة التربوية لأن المسؤولية الرئيسية لهم هي المحافظة على العمل وتواصله، فالإدارة الفعالة تشتمل على درجة من المسؤولية وعلى درجة من التفاني.

5- العوامل المساعدة في تكوين الالتزام التنظيمي:

ذكر كل من "ستير" و"بورتر" "steers & porter" بعض العوامل المؤثرة في تطوير وتقرير الالتزام التنظيمي وهي:

1.5- عوامل شخصية: وهي العوامل ذات العلاقة بالفرد العامل نفسه، مثل شخصية الفرد العامل نفسه، قدرته على تحمل المسؤولية، توقعات الفرد للوظيفة أو عوامل تتعلق باختياره العمل. (الصيرفي، 2005، ص 120).

2.5- عوامل تنظيمية: وهي التي تتعلق بالخبرة العملية، أو نطاق العمل نفسه كالتحدي والتغذية الراجعة والاستقلالية فضلاً عن الإشراف المباشر، وتماسك أعضاء جماعة العمل بأهداف المنظمة، ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.

3.5- عوامل غير تنظيمية: وهي عوامل تتركز على مدى توافر فرص عمل بديلة للفرد بعد اختياره لقراره الأول في الالتحاق بالمنظمة، بحيث يكون مستو 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 مطلقاً نسبياً لعدم توفر فرص لا حقه بديلة لتغيير قراره الأول. (حمادات، 2006، ص ص 70-80).



شكل رقم (02): يوضح العوامل المساعدة في تكوين الإلتزام التنظيمي.

6- الآثار التنظيمية للالتزام التنظيمي :

1.6- رفع الروح المعنوية : تشير الدراسات إلى أن الإلتزام التنظيمي له دور كبير في رفع الروح المعنوية ، الأمر الذي يترتب عليه حب الأفراد لعملهم ومنظمتهم ، وحماسهم للقيام بالأعمال المطلوبة ، والروح المعنوية هي نتاج الإدارة السلوكية الناجحة ، فالروح المعنوية العالية هي تعبير عن العلاقة المتميزة للمنظمة الجيدة مع العاملين فيها، فمن الصعب فرض الروح المعنوية بالقوة أو الإلجبار وتؤدي المعنويات المرتفعة إلى زيادة درجة الإلتزام التنظيمي عكس الروح المعنوية المنخفضة التي تأتي نتيجة لقصور في السياسات الداخلية ، أو لعيوب في بيئة العمل الداخلية التي يترتب عليها تدني الإلتزام التنظيمي وتدني الإنتاجية .

(العوفي، 2005، ص 39)

2.6 - الأداء المتميز : يمتاز الأفراد الذين تتوافر درجات عالية من الإلتزام التنظيمي في بيئات عملهم بالأداء الوظيفي الجيد الناتج عن حب الأفراد وحماسهم للعمل ، والالتزام بأهداف التنظيم ، وتشير الأبحاث والدراسات إلى أن الإلتزام من أهم مقومات الإبداع الوظيفي ، كما يشير "أيمن المعاني " إلى أن هناك علاقة قوية بين الإلتزام التنظيمي والإبداع الإداري ، كما يشير إلى ضرورة قيام الإدارات بتعزيز قيم الإلتزام التنظيمي وقيمه للحصول على مزيد من الإبداعات في المجال الوظيفي .

3.6 - العقد النفسية : يؤدي الشعور بالإلتزام التنظيمي إلى عدد من النتائج الإيجابية بالنسبة للمنظمة كإخفاض معدل دوران العمل ، واستقرار العمالة والانتظام في العمل وبذل مزيد من الجهد والأداء مما يؤثر على إخفاض تكلفة العمل ، وقد أكدت نتائج العديد من الدراسات على الأهمية الواضحة للإلتزام التنظيمي في حالة ارتفاع مستوياته في بيئة العمل ، إذ ينتج عنه إخفاض في مستويات مجموعة من الظواهر السلبية ، وفي مقدمتها تأتي

ظاهرتا الغياب والتهرب عن أداء العمل ، فقد أكدت العديد من الدراسات الأخرى على ارتفاع تكلفة التغيب ، والتأخر عن العمل وتسرب العمالة وانخفاض درجات الرضا الوظيفي والتي تستنزف الكثير من جهد وإمكانيات المنظمة .(العوفي ، 2005 ، ص 42) .

4.6 - تأثير الالتزام التنظيمي على الفرد: يرى العتيبي والسواط نقلا عن رومزك (Romzek

(ان تأثير الالتزام على الفرد ينقسم إلى قسمين :

الأول : يرى أن للالتزام تأثير على الفرد خارج نطاق العمل سواء أكان ايجابيا أو سلبيا فقد يقوي رغبة الفرد في الاستمرار في العمل في المنظمة ويجعله يستمتع عند أدائه لعمله وبالتالي يزداد رضاه الوظيفي مما يجعله يتبنى أهداف المنظمة ، وهذا في جانبه الإيجابي أما الجانب السلبي لتأثير الالتزام على الفرد يجعله يستثمر كل جهده ووقته وطاقاته للعمل .

الثاني : يرى أن تأثير الالتزام ينعكس على تقده الوظيفي ، حيث أن الموظف ذا الالتزام المرتفع كونه في العادة مجدا في عمله ، وأكثر وأسرع في الترقية والتقدم في المراتب الوظيفية ، وأكثر إخلاصا واجتهادا في تحقيق أهداف المنظمة ، وتزداد ثقته في المنظمة بأنها ستكافئه على شدة إخلاصه والتزامه .(العوفي ، 2005 ، ص 43) .

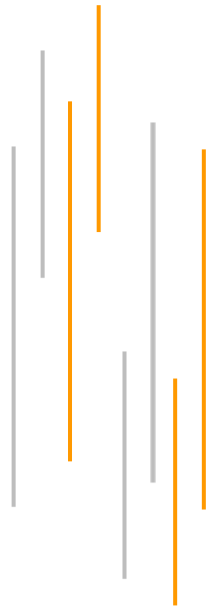
7- العلاقة بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي:

يتميز العاملون في المنظمات ذات الثقافة القوية بدرجة عالية من الولاء والانتماء للمنظمة فالإجماع الواسع على القيم والإعتقادات المركزية، والتمسك بها بشدة من قبل الجميع يزيد من إخلاص العاملين وولائهم والتصاقهم الشديد بالمنظمة، وهذا يمثل ميزة تنافسية هامة للمنظمة تعود بنتائج إيجابية عليها (حريم، 2004)، لذا فإن الثقافة التنظيمية تؤثر بشكل كبير في المنظمات، وبخاصة في مجالات معينة مثل الأداء والولاء، إذ أن ولاء الفرد للمنظمة ينشأ من إعتقاده القوي بأهداف المنظمة التي يعمل بها وقيمها، لذلك فإن استيعاب الثقافة التنظيمية وفهمها سيخلق درجة عالية من الولاء للمنظمة وعليه يتضح من السابق ذكره مدى قوة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي .

خلاصة :

إن مظاهر السلوك السلبية والمتعددة والتي تمارس في المنظمات من قبل العاملين بها قد تؤدي إلى إرباك العمل فيها وبالتالي إلى فشلها وعدم تحقيق أهدافها، هذا ما هو إلا نتيجة لعدم ارتباط الموظف بمنظمتها ، هذا الارتباط الذي يمكن أن يترتب عليه العديد من النتائج والآثار الايجابية باعتبار أن الالتزام التنظيمي يمثل أحد أوجه هذا الارتباط فإنه يشتمل على القناعة التامة بأهداف وقيم التنظيم الذي ينتمي إليه ، حيث التحاق الفرد بالمنظمة يكون مبنيا على الفوائد التي يحصل عليها من هذه الأخيرة ، وتبعاً لذلك فهو يتقبل سلطة الآخرين ويلتزم بها بطلب منه وسعياً للحصول على الفوائد المختلفة من المنظمة .

الفصل الخامس: عرض و تحليل و مناقشة الدراسة



1- عرض ومناقشة الفرضية العامة:

نصت الفرضية العامة رعلى: " للثقافة التنظيمية التلاؤمية دور في تعزيز الالتزام المعياري لدى

العاملين بجامعة المسيلة"، وللتحقق من صحة هاته الفرضية تم استخدام معامل الارتباط بيرسون

(Rp)، وبعد المعالجة الاحصائية تم التوصل إلى:

| الجدول رقم (11) يوضح العلاقة بين الثقافة التنظيمية التلاؤمية و الالتزام المعياري | | | |
|--|-------------------|----------------|-----------|
| القرار | الالتزام المعياري | | |
| الارتباط دال عند مستوى الدلالة ألفا 0.05 | 0.379* | معامل الارتباط | الثقافة |
| | 0.039 | مستوى الدلالة | التنظيمية |
| | 30 | حجم العينة | التلاؤمية |

من خلال الجدول رقم (11) أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط بيرسون بين درجات أفراد عينة

الدراسة في الثقافة التنظيمية التلاؤمية ودرجاتهم في الالتزام المعياري بلغ (0.37) وهي قيمة متوسطة

وموجبة وهذا يعني أن الارتباط بين الثقافة التنظيمية التلاؤمية و الالتزام المعياري هو إرتباط طردي،

كما أن نتيجة هذا الارتباط جاءت دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (0,01)، ومنه نستطيع

القول بأنه ترفض الفرض الصفري الذي ينفي وجود العلاقة، وبالتالي يمكن القول بأن النتيجة المتوصل

إليها جاءت مؤيدة لفرضية البحث العامة والقائلة للثقافة التنظيمية التلاؤمية دور في تعزيز الالتزام

المعياري لدى العاملين بجامعة المسيلة ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

2- عرض ومناقشة الفرضية الجزئية الأولى:

نصت الفرضية الجزئية الأولى على: " للثقافة التنظيمية التلاؤمية دور في تعزيز قيم الاندماجية لدى العاملين بجامعة المسيلة "، وللتحقق من صحة هاته الفرضية تم استخدام معامل الارتباط بيرسون (Rp)، وبعد المعالجة الاحصائية تم التوصل إلى:

| الجدول رقم (12) يوضح العلاقة بين الثقافة التنظيمية و قيم الاندماجية | | | |
|---|----------------|----------------|-----------|
| القرار | قيم الاندماجية | | |
| الارتباط دال عند مستوى الدلالة ألفا 0.01 | 0.492** | معامل الارتباط | الثقافة |
| | 0.006 | مستوى الدلالة | التنظيمية |
| | 30 | حجم العينة | التلاؤمية |

من خلال الجدول رقم (12) أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط بيرسون بين درجات أفراد عينة الدراسة في الثقافة التنظيمية التلاؤمية ودرجاتهم في قيم الاندماجية بلغ (0.49) وهي قيمة متوسطة وموجبة وهذا يعني أن الارتباط بين بين الثقافة التنظيمية و قيم الاندماجية هو إرتباط طردي، كما أن نتيجة هذا الارتباط جاءت دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (α=0,01)، ومنه نستطيع

القول بأنه ترفض الفرض الصفري الذي ينفي وجود العلاقة، وبالتالي يمكن القول بأن النتيجة المتوصل إليها جاءت مؤيدة لفرضية البحث الجزئية الأولوالقائلة للثقافة التنظيمية التلاؤمية دور في تعزيز قيم الاندماجية لدى العاملين بجامعة المسيلة ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

3- عرض ومناقشة الفرضية الجزئية الثانية:

نصت الفرضية الجزئية الثانية على: " للثقافة التنظيمية التلاؤمية دور في تعزيز الضمير الحيوي لدى العاملين بجامعة المسيلة "، وللتحقق من صحة هاته الفرضية تم استخدام معامل الارتباط بيرسون (Rp)، وبعد المعالجة الاحصائية تم التوصل إلى:

| الجدول رقم (13) يوضح العلاقة بين الثقافة التنظيمية التلاؤمية و الضمير الحيوي | | | |
|--|---------------|----------------|-----------|
| القرار | الضمير الحيوي | | |
| الارتباط دال عند مستوى الدلالة ألفا 0.05 | -0.131 | معامل الارتباط | الثقافة |
| | 0.491 | مستوى الدلالة | التنظيمية |
| | 30 | حجم العينة | التلاؤمية |

من خلال الجدول رقم (13) أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط بيرسون بين درجات أفراد عينة الدراسة في الثقافة التنظيمية التلاؤمية ودرجاتهم في الضمير الحيوي بلغ (-0.13) وهي قيمة ضعيفة

جداولسالبه، كما أن نتيجة هذا الارتباط جاءت غير دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا $(\alpha=0,05)$ ، ومنه نستطيع القول بأنه تم قبول الفرض الصفرى الذي ينفي وجود العلاقة، وبالتالي يمكن القول بأن النتيجة المتوصل إليها جاءت معارضة لفرضية البحث الجزئية الثانية والقائلة للثقافة التنظيمية التلاؤمية دور في تعزيز الضمير الحيوى لدى العاملين بجامعة المسيلة ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

4- نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات :

الفرضية العامة:

توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة $a=0,05$ عند مستوي الدلالة $a=0,05$ بين الثقافة التنظيمية التلاؤمية والالتزام المعيارى للعاملين بجامعة المسيلة وان هذه العلاقة طردية وموجبة حيث أنه كلما زادت الثقافة التنظيمية للعاملين بالجامعة كلما ارتفع الالتزام المعيارى وهذا الارتباط راجع إلي أن الجامعة تقدم لهم الظروف تنظيمية مناسبة للعمل مما يخلق لديهم الشعور بالامتنان لها ، وبما ينعكس وفائهم وإخلاصهم لها .

الفرضية الجزئية الأولى:

توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوي دلالة $a=0,05$ بين الثقافة التنظيمية التلاؤمية وقيم الاندماجية للعاملين بجامعة المسيلة ، مما يدل على وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة بجامعة المسيلة والمتمثلة في أن الثقافة والمناخ السائد في الجامعة يساعدهم على التكيف مما يجعلهم يشرون بالارتباط ويولون اهتمام بالعنصر البشرى الذي يعتبر من أهم العناصر بالمؤسسة في تحقيق أهدافها لها تأثير وعلى قيم الاندماجية المتمثل في شعور العاملين بالانتماء لجامعة المسيلة .

الفرضية الجزئية الثاني:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $a=0,05$ بين الثقافة التنظيمية التلاؤمية الضمير الحيوي للعاملين الإداريين بجامعة المسيلة وإن هذه العلاقة طردية و موجبة ، حيث أن كلما زادت الثقافة التنظيمية للعاملين بالجامعة كلما إرتفع مستوى الضمير الحيوي ويرجع هذا الارتباط الي أن جامعة المسيلة تساهم في قرار العاملين للبقاء في المؤسسة وتحقيق الحاجات النفسية والاجتماعية و الاقتصادية التي تشغل بال هؤلاء العاملين مما يصعب حالة ما قرروا العكس .

➤ مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة

مما سبق توصلنا إلى أنه توجد علاقة بين الولاء المعياري والثقافة التنظيمية وبالتالي فإن الفرضية دلالة إحصائية (0.05) بين الولاء التنظيمي والثقافة التنظيمية لدى عينة من الإداريين بجامعة المسيلة. 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 تراس ديل والن كيندي أن التنظيمات يمكن لها أن تنجح بتفوق لما تكون لها ثقافة قوية وملائمة (رابح، 2006، 124)، ويعد الولاء من أهم مسببات التزام العاملين في عملهم وهذا ما توصلت اليه دراسة عيساوي وهيبة (2012)، التي تري أن الثقافة التنظيمية لها دور فعال في نجاح أو فشل المنظمة ودورها يستمد من الوظائف التي تؤديها ويعتبر الولاء عاملا ايجابيا لها ، وايضا يؤدي إلى 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 أهداف المؤسسة وبالتالي اهداف العاملين

بها وهذا ما يؤدي إلى محافظتهم على ممتلكاتها والاهتمام بسمعتها وهذا ما أكدته دراسة محمد غالب العوفي (2005)، علي وجود علاقة ارتباطية قوية بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي وبين القيم المكونة للثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي ومن أهم القيم التي تؤثر على الالتزام التنظيمي هي (العدل، الكفاءة، وفرق العمل)

التوصيات و الاقتراحات :

بناء عن النتائج السابقة يمكن إقتراح مجموعة من التوصيات التي قد تؤدي إلى تحسين الثقافة التنظيمية التلاؤمية وزيادة مستوى الالتزام المعياري لدى العاملين بجامعة المسيلة وهي كلاتي :

- ✓ التركيز على المورد البشرية بالاعتباره أهم الموارد الموجوده بالمؤسسة .
- ✓ السعي الي إيجاد بيئة عمل تسودها الثقة والاحترام المتبادل والسلوك الأخلاقي والعلاقات التفاعلية والبناءة بين المستويات الإدارية والتنقية واعتماد على مبدأ المسائلة والمسؤولية الفردية في خدمة المصلحة العامة وزيادة مستوى الالتزام التنظيمي ببعديه العاطفي والمعباري .
- ✓ ضرورة الاهتمام بالندوات والمؤتمرات العلمية وتشجيع الابحاث والدراسات الهادفة التي تعزز الثقافة التنظيمية مع مشاركة المسؤولين والعاملين بصفة عامة في مثل هذه الندوات لتوسيع نطاق الرؤية التنظيمية زيادة مستوى استخدام وتطبيق أسلوب الدفعية والتحفيز بما يقود كل أفراد المنظمة الي العمل بفاعلية وكفاه أكبر علي مستوى الفردي والجماعي مما يساهم في زيادة معدل الالتزام التنظيمي خاصة الاستمراري .
- ✓ التكوين الدوري للكوادر والعمال علي حد سواء وبرمجة حصص تدريبية لأنماء القدرات الفنية والتقنية لديهم .

- ✓ فتح المجال للمشاركة كل العاملين في تدبير وإبداء وأتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل تجديد قنوات الاتصال بما يسمح بسرعة وسلاسة تدفق المعلومات علي كافة المستويات في المؤسسة ، بما يسمح بإيصال انشغالات وتوقعات العمال والادارة كل من الأخر .
- ✓ إجراء المزيد من البحوث النوعية المتعمقة حول الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي في المؤسسات الجزائرية .

خاتمة



لقد تبين من خلال دراستنا هذه في شقيها النظري و التطبيقي أن الثقافة التنظيمية تعتبر من أهم مكونات البيئة الداخلية للمؤسسة و التي لها علاقة قوية بالتزام الأفراد الموظفين بالمؤسسة ، و التي تشكل دافعا مهما نحو الإنجاز ، أي أنها من أهم محددات نجاح أو فشل المؤسسات . إن تحقيق التزام الموظفين هو أحد الأهداف الأساسية التي تسعى المؤسسات لتحقيقها ، لما له من أثر إيجابي على نجاحها و ذلك من خلال الثقافة التي تحملها كل مؤسسة و مدى ترسيخها للأفراد الموظفين بها ، فالاحترام و التقدير المتبادل بين الموظفين و الإدارة ، و منح الموظفين فرص عادلة لسماع شكواهم و اقتراحاتهم و آرائهم ، و مشاركتهم في اتخاذ القرارات التي تخص عملهم و التركيز على القيم الإيجابية كالتركيز على جماعية العمل و التشجيع على العمل كفريق واحد و تنمية روح الفريق و التعاون و التفاهم السائد بين الأفراد الموظفين ، و الاتصال الدائم بينهما و تسهيل عملية تدفق المعلومات في جميع الاتجاهات و بين جميع المستويات ، إضافة إلى توفير منظومة من الحوافز و المكافآت التي من شأنها أن تدفع الموظف لبذل المزيد من الجهود لتحقيق أهداف عمله و أهداف المؤسسة ككل ، كلها تعتبر قيم و

عادات و أعراف و معتقدات و توقعات تنظيمية تحملها ثقافة المؤسسة و تؤثر في سلوك العاملين فيها ، فيظهر ذلك في التزامهم و ولائهم لمؤسستهم ، و مدى شعورهم بالإنتماء و الفخر و الإعتزاز لها ، إضافة إلى إنجاز جميع مهام العمل و عدم تأجيلها و عدم التهاون عليها و كذا تحقيق الرغبة في الإستمرار و البقاء في المؤسسة و الشعور بالرضا و تدني مستوى السلوكيات السلبية كدوران العمل ، التغيب و التأخر الدائم ... كلها متغيرات و مؤشرات قد تزيد من درجة الالتزام التنظيمي أو التخفيض منه ، حيث تمثل ثقافة المؤسسة المحرك الأساسي للالتزام التنظيمي و بالتالي نجاح أي مؤسسة .

قائمة المصادر و المراجع



أولاً: الكتب باللغة العربية:

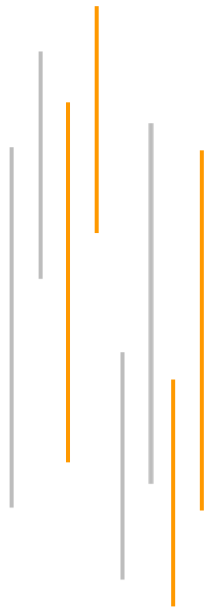
1. أبو العلاء محمد صلاح الدين (2009)، ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي لدى المدراء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة، الجامعة الإسلامية غزة.
2. الرواشدة خلف سليمان (2007) صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي، دار مكتبة الحامد، عمان، الأردن.
3. العظايلة علي محمد (1994)، الولاء التنظيمي وعلاقته بالعوامل الشخصية والتنظيمية، دراسة مقارنة بين القطاعين العام والخاص الأردنيين، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، المجلد العاشر، العدد السادس، الأردن، سنة 1995.
4. جمال الدين محمد المرسي وثابت عبد الرحمن إدريس، السلوك التنظيمي-نظريات ونماذج وتطبيق عملي للإدارة السلوك في المنظمة، الدار الجامعية الإسكندرية، 2002، ص 440-444.
5. حريم حسين (2004)، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
6. عبد الإله سمير (2006)، واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وأثرها على مستوى التطوير التنظيمي للجامعات (دراسة مقارنة)، رسالة ماجستير غير منشورة، إدارة أعمال، كلية التجارة، جامعة غزة.
7. محمد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 433.
8. محمد أنور سلطان: السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003 ص 433.
9. مصطفى محمود أبوبكر، الموارد البشرية مدخل لتعزيز القدرة التنافسية، الدارالجامعية،

- الإسكندرية، مصر، 2004، ص85.
10. مصطفى محمود أبوبكر، دليل التفكير الإستراتيجي وإعادة الخطة الإستراتيجية، دار
الجامعية الإسكندرية، 2000. ص84-85.
11. اللوزي موسى (2003) التطوير التنظيمي، أساسيات ومفاهيم حديثة، ط2، دار وائل
للنشر، عمان، الأردن.
12. المرسي، جمال الدين محمد (2006)، إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية،
الإسكندرية.

ثانيا: الدوريات والمداخلات والأطروحات:

13. أحمد بوشنافة وأحمد بوسهمين: أهمية البعد الثقافية وأثره على فعالية التسيير، مداخله
ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الإقتصادية، كلية العلوم
الإقتصادية والتسيير، جامعة المسيلة، يومي 03 و04 ماي 2005 ص07.
14. الخشالي شاكرا التميمي. إياد فاضل محمد (2009)، الثقافة التنظيمية ودورها في
المشاركة بإتخاذ القرار، البصائر العدد1.
15. عبد الحفيظ مقدم، المؤثرات الثقافية على التسيير والتنظيمية، مداخله ضمن الملتقى
الدولي حول الثقافة والتسيير، معهد علم النفس وعلوم التربية، جامعة الجزائر.
16. عودة مشارفة وعطية مصلح (2015) الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز الولاء
الوظيفي لدى العاملين في وزارات الحكومية في فلسطين، مجلة جامعة القدس المفتوحة
للأبحاث والدراسات الإدارية والإقتصادية، المجلد الأول، العدد(4).

الملاحق



استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.

إنه ليطيب لي أن أضع بين أيديكم هذه الاستمارة بهدف الحصول على البيانات المتعلقة بدراسة حالة لعينة من أستاذة قسم علم الاجتماع بعنوان: "الثقافة التنظيمية التلاؤمية و دورها في تعزيز الالتزام المعياري لدى العاملين" وهذا في إطار إعداد "رسالة ماستر" بجامعة محمد بوضياف بولاية المسيلة. وفي هذا الشأن نلتمس من سيادتكم المساهمة الجادة في إنجاز هذه الدراسة وهذا بتخصيص بعض وقتكم الثمين للإجابة التي ترونها تتوافق مع آرائكم في هذا الموضوع.

وللعلم فإن المعلومات المقدمة تستخدم لغرض البحث العلمي فقط، ولكم كل التقدير والاحترام،

شاكرين اسهامكم وتعاونكم.

إشراف الأستاذة: د عبد السلام سليمة

الطالبة: غربي دنيا

المحور الأول : البيانات الشخصية

1- الجنس :

ذكر أنثى

2- العمر :

.....

3- المؤهل العلمي :

ابتدائي
متوسط
ثانوي
جامعي
دراسات عليا

4- الإقامة الاصلية

من داخل المدينة
من خارج المدينة

الأقدمية المهنية:.....

الخبرة المهنية:.....

الحالة الاجتماعية:

غير متزوج متزوج أرمل مطلق

المحور الاول: الالتزام المعياري

❖ قيم الاندماج

5- هل القيم التنظيمية تناقش المسائل المتعلقة بالعمل خارج أوقات العمل؟

نعم لا

- في كلتا الحالتين كيف ذلك؟

.....
.....

6- تتحدث عن وظيفتك بإعتزاز؟

نعم لا

- في حالة "لا" كيف ذلك؟

.....
.....

7- هل تريد الإستمرار في العمل داخل المؤسسة؟

نعم لا

8- هل تساعد زملائك في العمل

نعم لا

❖ الضمير الحيوي

9- كيف تساهم في دعم سمعة المؤسسة؟

الابداع

حديثة في العمل (تجديد)

10- هل تحافظ على سمعة المؤسسة؟

من خلال تبني ثقافتها

أن تكون نموذج الموظف المثالي

11- كيف ترى أهمية الضمير في المؤسسة؟

.....
.....

12- ماذا تمثل لك المؤسسة؟

.....
.....

المحور الثاني : الثقافة التنظيمية التلائمية

❖ العمل الجماعي

13- هل تعملون بشكل فردي أو جماعي

نعم لا أحيانا

- إذا كانت اجابتك ب "نعم" أو "لا" كيف ذلك؟

14- هل تشجع الادارة على العمل التعاوني بين الاقسام؟

نعم لا

15- كيف هي طبيعة العلاقة بين الموظفين؟

حسنة جيدة ضعيفة

16- هل هناك اقبال بين الموظفين على مساعدة بعضهم البعض؟

نعم لا أحيانا

17- هل تقوم الادارة بتقديم اقتراحات لتحسين ظروف العمل؟

نعم لا

- في حال الاجابة ب نعم كيف ذلك؟

18- هل تشعر بأنك جزء من فريق العمل؟

نعم لا

- في حال الاجابة ب نعم كيف ذلك ؟

.....
.....

19- هل تساهم ادارة المؤسسة في دعم احساسك بالانتماء إلى الفريق ؟

نعم لا

❖ التحفيز

20- كيف يتم تقييم الموظفين داخل المؤسسة؟

حسب الحاجة

حسب الاولوية

حسب الاقدمية

حسب المؤهل العلمي

21- هل تكافئ المؤسسة الموظفين ذوي الأداء المميز

نعم لا

- في حال الاجابة ب نعم كيف ذلك ؟

.....
.....

22- هل تطبق المؤسسة أنظمة حوافز مناسبة؟

نعم لا

23- هل تكافئ المؤسسة الموظفين الذين يقومون بأعمال المؤسسة

نعم لا



كلية العلوم
الإنسانية والاجتماعية
FACULTY OF HUMANITIES
AND SOCIAL SCIENCES

Faculty of Humanities and Social Sciences
Vice-Deanship of the College for Studies and
Student Affairs

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
People's Democratic Republic of Algeria

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministry of Higher Education and Scientific Research

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
University Mohamed Boudiaf of M'sila



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
لياقة العمادة للدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة
الرقم: 2021/

تصريح شرفي خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

انا الممضى ادناه :

السيد(ة): عربي دينا

الصفة(طالب، استاذ باحث، باحث دائم): طالبة

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 200342560

الصادرة بتاريخ: 25 04 2016 عن دائرة: علم الاجتماع

المسجل بكلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم: علم اجتماع

تخصص: علم اجتماع تنفيذي وعمل تحت رقم التسجيل: 1635095156

والمكلف بإنجاز اعمال بحث(مذكرة التخرج، مذكرة ماستر، مذكرة ماجستير، اطروحة، دكتوراه).

عنوانها: التعاقد التنقيحية التكوينية ودورها في تعزيز الالتزام

المصيري لدى العمال

اصرح بشرفي بانني التزم بالمعايير العلمية والمنتهجية ومعايير الاخلاقيات المهنية والنزاهة

الاكاديمية المطلوبة في انجاز البحث المذكور اعلاه

المسيلة في: 14/06/2021

امضاء المعنى (ة):

المرجع، القرار الوزاري رقم، 933 المؤرخ في، 28-07-2016 المحدد للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقات العلمية ومكافحتها.



كلية العلوم
الإنسانية والاجتماعية
FACULTY OF HUMANITIES
AND SOCIAL SCIENCES

Faculty of Humanities and Social Sciences

Vice-Deanship of the College for Studies and
Student Affairs

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
People's Democratic Republic of Algeria
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministry of Higher Education and Scientific Research

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

University Mohamed Boudiaf of M'sila



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
نيابة العمادة للدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة

وثيقة ايداع مذكرة ماستر

الموضوع: الثقافة التأسيسية للأوطية ودورها في تعزيز الالتزام
القيادي لدى العامل.

إعداد الطلبة:

1- شريفة دنيا رقم التسجيل: 1635095156

2- رقم التسجيل:

القسم: علم اجتماع الشعب علم اجتماع التخصص علم اجتماع تنظيم وعمل
إشراف: عبد السلام سليمان الرتبة:

أقر بأنني تابعت العمل المذكور أعلاه في جلسات إشرافية طيلة الموسم الجامعي: 2020-
2021 وأسمح بإيداعه على مستوى إدارة القسم للمناقشة.

رئيس فريق الاختصاص

داستغثيليا



موافقة وامضاء المشرف(ة):

موافق