وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة المسيلة
كلية الآداب والعلوم الاجتماعية
قسم علم الاجتماع و الديموغرافيا

الموضوع:

الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي
دراسة ميدانية بمؤسسةEATITبالمسيلة
تيندال سابقا

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع
تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل نظام ل.م.د (L.M.D)

إعداد الطالبة:
نجاة سهام بلحطام

تحت إشراف الأستاذة:
نجية مامش

السنة الجامعية 2012 / 2013

	5. العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي	42
	6. أبعاد الالتزام التنظيمي	48
	7. النماذج المفسرة للالتزام التنظيمي	52
	خلاصة	
الفصل الرابع	الإجراءات الميدانية للدراسة	
	1. منهجية البحث	60
	2. مجالات الدراسة	62
	3. عينة الدراسة	65
الفصل الخامس	عرض ومناقشة نتائج الدراسة	
	1. تحليل بيانات الدراسة	66
	2. مناقشة نتائج الدراسة	84
	خاتمة	
	قائمة المصادر والمراجع	85-91

فهرس الجدول:

الأرقام	العنوان	الصفحة
01	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	66
02	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	66
03	توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية	67
04	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	67
05	توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة	68
06	توزيع أفراد العينة حسب نوع العلاقة بزملاء العمل مع ارتباط بجماعة العمل	69
07	توزيع أفراد العينة حسب علاقتهم بالرئيس مباشرة مع وجود مشاكل تعيق تنفيذهم للأعمال	70
08	توزيع أفراد العينة حسب وجود الاحترام بين العمال	71
09	توزيع أفراد العينة حسب ارتباطهم بجماعة العمل	71
10	توزيع أفراد العينة حسب نظرتهم للعمل مع الواجب المحقق عند التزامهم بأداء أعمالهم	72

11	توزيع أفراد العينة حسب ما يعني لهم إتقان العمل مع إلزام أنفسهم بالأعمال بشكل صحيح	74
12	توزيع أفراد العينة حسب وجود اتصال بين العمال والإدارة	75
13	توزيع أفراد العينة حسب تعاطف العمال فيما بينهم حين يواجهون ظروف صعبة	75
14	توزيع أفراد العينة حسب تعاطف الإدارة مع العمال حين يواجهون ظروف صعبة مع تغيب العمال عن العمل	76
15	توزيع أفراد العينة حسب تقدير العمال للعمل الذي يقومون به	77
16	توزيع أفراد العينة حسب المشاركة في العمل التطوعي المنظم لصالح المنظمة مع محافظة العمال على ممتلكات المنظمة	78
17	توزيع أفراد العينة حسب تقدير الإدارة للمجهودات التي يقوم بها العمال	79
18	توزيع أفراد العينة حسب وضوح القوانين الداخلية مع وجود مشاكل تعيق تنفيذ العمال لأعمالهم	80
19	توزيع أفراد العينة حسب تأكيد الإدارة للوصول القوانين والإجراءات بشكل واضح إلى العمال مع وضوح مسؤوليات العمل أمام العمال	81
20	حسب وجحود تشدد في تنفيذ في التعليمات مع الوصول إلى مكان العمل في الوقت المحدد	82
21	توزيع أفراد العينة حسب موقفهم من عدالة القواعد وإجراءات التنظيمية	83
22	توزيع أفراد العينة حسب إذا كان يعتقد إن فرص الحصول على ترقية متساوية بين العمال	84
23	توزيع أفراد العينة حسب عدالة توزيع العوائد في المنظمة	84
24	توزيع أفراد العينة حسب منح المنظمة فرص متساوية لسماع شكاوى العمال	85
25	توزيع أفراد العينة حسب تضايق العمال من احترام المواعيد والانضباط في الوقت	86
26	توزيع أفراد العينة حسب تحمل العمال لنتائج الأعمال التي يقومون بها	87

مقدمة:

قليلمنبيئاتالعملهيالتيتسهمبالاستقرارلفترةطويلةمنالوقتلذلكإذاماتطلعتإحدىالمنظماتللبقاءوالاستمراريةفإنهيتعينعلى المدراءأنيتخذوامنالإجراءاتمايمنحالمؤسسةالقدرةعلىالتكيفمنالمتغيراتالبيئيةوإذاأحجموا عنهذهالمتغيراتفقديجدونأنفسهميوا جهونمشاكلتنظيميةكبيرةومنبينهذهالإجراءاتالمهمةالثقافةالتنظيميةالتيلاتنشأمنفراغكماأنها عندماتبرزإلىالوجودنادراماتختفيأوتموت ,

فهيتمثلمجموعةخاصةمنالقيموالأعرافوالقواعدالسلوكيةالتييتقاسمهاالأفرادوالجماعاتفيالمنظمةوالتييتعاملونبهامعباقيالافرادذويالمصلحة ,

حيثتعتبرنوعامنالرقابةتمكنالمديرينمنالتأثيرمنخلالهاعلىنوعيةالقيموالمعاييروالقواعدالسلوكيةالتيتتطورفيإطارالمنظمةوتسهمفيتحديدالسلوكاتالمناسبةوغيرالمناسبةالتيتشكلوتؤثرعلىالطريقةالتييتصرفبهاالأعضاء ,

بحيثيعملأعضاءالتنظيمعلىالتعلممنهذهالثقافةالتنظيميةالتيمنخلالهايندمجويصبحونأعضاءفاعلينومشاركينفيالمنظمة , وبالتاليفإنكانتتؤثرعلىالعاملينفيتفسيرهمللأحداثالتنظيميةوسلوكاتهموتحددلهممايعّدهاماومرغوبافيه) الأمانة ,الالتزام , الولاء (

فهيتصححطرقتفكيرهموسلوكاتهموبالتاليفعندنجاحإدارةالمنظمةعلىزرعثقافةتنظيميةإيجابيةفإنهذايساعدهافيتحسينتكييفالمنظمةمعوالمتغيراتالبيئيةفيالاستمراروالبقاء ,

كمايساعدهاذلكفيتكوينرؤيةمتكاملةومشتركةبينأعضاءالمنظمةبشأنرسالتهاوأهدافهاواستراتيجياتهافيسعيهالتحقيقأهدافها.

فالثقافةالتنظيميةبمثابةالهويةالشخصيةللمنظمةلهاملامحوهويةمحددة ,

وبمرورالزمنيصبحالعاملونمنتمينالهذهالصفاتوالملامح ,ويصبحلأعضاءالتنظيمهويةمحددة , ونظراللأهميةالتيتكتسبهاالثقافةالتنظيميةفيتحسينوزيادةالانتاجداخلالمؤسسةالصناعيةوكذابثروحالمشاركةوالتعاونوتحسيسالعاملينبالمسؤوليةالملقاةعلىعاتقهمخاصةمنناحيةالانضباطوالولاءوالالتزام.

حيثيلعبالالتزامالتنظيميدورامهمافيبروزوترسيخالثقافةالتنظيميةالايجابيةوالتيلاتتحددفحسببمستوىإعدادالأفرادوتدريبهمومستوياتهمالعلميةوالفنيةبلوبدرجةانتمائهموتمسكهمبالمنظمةفيستبطنالموظفقيمهاحتىأنهيعتبرأهدافالمنظمةأهدافههوأيضاًفيبذلأقصىجهدلتحقيقهابماينعكسعلىكفاءةوفعاليةالمنظمة ,

فمعالدرجاتالمرتفعةمنالالتزامالتنظيميرتفعمستوىالأداءالوظيفيويقلمستوىالغيابويقلمعدلدورانالعمالة.

فالالتزامالتنظيمينابعمنالإحساسالذاتيللفردويجدمظهرهالسلوكيفيالدوامخارجساعاتالعملوانعداماالغيابوالتسربالوظيفيوعدملجوءالموظفينلاستغلالالإجازاتلتركالمنظمة ,

حيثأنالمراجعالعلميةتشيرإلىأنالالتزامالتنظيميمنأكثرالمسائلالتيأخذتتشغلبالإدارةالمنظماتالتيتتولىمسئوليةالمحافظةعليهافيحالةصحيةسليمةتمكنهامنالبقاءوالاستمرار ,وبالتاليترسيخثقافةتنظيميةايجابيةتساهمفيتحقيقأهدافالمنظمة.

وللتعاملمعمشكلةالبحثتمتقسيمهإلىقسمين:

مقدمة.

الفصلالاول :خصصلدراسةإشكاليةالبحث ,أسباباختيارالموضوع ,اهميته ,أهدافالدراسة ,تحديدمفاهيمالدراسة , الدراساتالسابقةوأخيرافرضياتالدراسة.

الفصلالثاني :الثقافةالتنظيميةوتناولنافيه :تكوينالثقافةالتنظيمية ,خصائصها ,دورها ,مكوناتها , العواملالمحددةللثقافةالتنظيمية ,تقييمالثقافةالتنظيميةوكيفيةتغييرها ,وفيالاخيرنظرياتها

الفصلالثالث :الالتزامالتنظيميوتناولنافيه:أهميةالالتزامالتنظيمي ,خصائصالالتزامالتنظيمي , أنواعالالتزامالتنظيمي ,العواملالمؤثرةفيالالتزامالتنظيمي ,أبعادالالتزامالتنظيميوالنماذجالمفسرةللالتزامالتنظيمي.

الفصلالرابع :الاجراءاتالميدانيةللدراسةواحتوىعلىمنهجيةالبحث ,مجالاتالدراسة ,وعينةالدراسة.

الفصلالخامس :عرضومناقشةالنتائجوتتضمنعرضالنتائج ,ومناقشتهافيضوءفرضياتالدراسة.

وفيالأخيرقدمناخاتمةشاملةلمجملماتمعرضهفيدراستناالمتعلقةبالثقافةالتنظيميةوعلاقتهابالالتزامالتنظيمي.

1. الإشكالية:

تواجه المؤسسات الجزائرية تحديا حاسما منذ أكثر من عشريتين يتمثل في تسارع التغير الاقتصادي والاجتماعي والثقافي والتكنولوجي على اعتبارأنها نسق مفتوح على البيئة الخارجية كما أن مجمل التحديات التي تواجه المؤسسة الجزائرية نجد الظروف الاقتصادية التي يمر بها العالم والعولمة التي اختصرا الوقت والمسافة بين الأفراد والجماعات والدول، الأمر الذي يهدف إلى مواكبة التطور، وذلك للحفاظ على استقرار المؤسسة وزيادة فاعليتها، فمن هذا المنطلق لقيت الثقافة التنظيمية اهتماما كبيرا من قبل الباحثين والدارسين باعتبارها إحدى العوامل التي تمكن المؤسسة من التكيف مع هذه المتغيرات والتطورات الحاصلة في البيئة الخارجية، الأمر الذي يتطلب الاهتمام بالمورد البشري باعتباره العنصر الفعال في التنظيم والذي تتبلور وتتشكل حوله معالم الثقافة التنظيمية فالفرد يؤثر ويتأثر بالتنظيم ويتفاعل معه عن طريق الاحتكاك اليومي مما يكسبه مجموعة من القيم الإنسانية التي تترجم في شكل سلوكات معينة تؤدي بدورها إلى تحقيق أهداف المنظمة، كما تترك الثقافة التنظيمية شخصية نميزها عن غيرها، كما توفر الإطار الذي يوضح طريقة أداء العمل والمعايير التي تتم من خلالها ربط الأفراد بالمنظمة وتحفيزهم لأداء أعمالهم بإتقان ورفع مستوى التزامهم الوظيفي مع تزايد المشكلات التنظيمية المعاصرة حتى تتمكن من تحقيق أهدافها بكفاءة مناسبة وفعالية عالية.

وجاءت نظرية الثقافة التنظيمية بما تتضمنه من معارف وتقنيات وعادات وتقاليد وقيم وأخلاقيات وأنماط سلوكية، على أنها من أهم نظريات التنظيم التي يمكن أن تساهم في التغلب على المشكلات التي تواجه المنظمات الإدارية وخاصة ما يتعلق باتخاذ القرارات وتوجيه سلوك العاملين والأساليب التي يستعملها المديرون الاستراتيجيون للتأثير من خلالها على نوعية القيم والقواعد الضابطة التي تتطور في إطار المنظمة وتؤثر على العاملين في تفسيرهم للأحداث التنظيمية وسلوكاتهم وتحدد لهم ما يعد هاما ومرغوبا فيه (كالأمانة، الولاء، الإجادة، الانضباط، قيمة العمل والالتزام).

إن مظاهر السلوك السلبية المتمثلة في التسيب الإداري بصورة متعددة والتي تمارس في منظمات الأعمال من قبل العاملين بها وقد تؤدي إلى إرباك العمل فيها وبالتالي إلى فشلها في تحقيق أهدافها، ماهي إلا نتيجة لعدم ارتباط الموظف بمنظمته، هذا الارتباط الذي يمكن أن يترتب عليه العديد من النتائج أو الأثار الإيجابية، وباعتبار أن الالتزام التنظيمي يمثل أحد أوجه هذا الارتباط، كما يعرف هذا الأخير بأنه درجة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها وأن الالتزام التنظيمي يمثل اعتقادا قويا وقبولا من جانب الفرد لأهداف المنظمة وقيمها، ورغبة في بذل أكبر عطاء أو جهد ممكن لصالح المنظمة التي يعمل فيها، مع رغبة قوية في الاستمرار في عضوية هذه المنظمة.

حيث أن هذا المفهوم يتصف بالشمولية والايجابية، فالعلاقة طبقا لهذا المفهوم يجب أن تكون قوية وايجابية وديناميكية وتقوم على الاقتناع الداخلي بأهداف أو غايات التنظيم، ليس لمجرد تقييم لما يحصل عليه الفرد من

مزايا ومنافع مختلفة والارتباط الوجداني الذي يتمثل في ولائه للمنظمة ويعزز رغبته في البقاء في العمل والاستمرار فيه والشعور بالمسؤولية نحوه، أي أن الالتزام التنظيمي يشمل على القناعة التامة بأهداف وقيم التنظيمي والقوة للعمل وبذل الجهد والوقت من أجل تحقيق هذه الأهداف و أيضا الارتباط العاطفي الذي يربط الفرد بالبقاء في المنظمة.

وفي ضوء ذلك فإن مشكلة الدراسة تتبلور في السؤال الرئيسي التالي:

- ما طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي؟

وتنبثق من هذا التساؤل تساؤلات فرعية هي:

أ- هل تعمل الثقافة التنظيمية على زيادة انضباط العمالداخل مؤسسة EATITتيندال سابقا ؟

ب- هل تساعد الثقافة التنظيمية على تعزيز الشعور بمسؤولية العاملين نحو مؤسسة EATIT؟

2. أسباب اختيار الموضوع:

لعل من أبرز الدوافع التي حفزتنا لاختيار الموضوع.

- الرغبة الشخصية والميل إلى دراسة هذا الموضوع.
- أهمية الموضوع خاصة في ظل التحولات والتطورات الاقتصادية التي تشهدها المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بصفة عامة والمؤسسات الصناعية بصفة خاصة.
- محاولة معرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي.
- قلة اهتمام المسيرين بجوانب الثقافة التنظيمية في المؤسسات الصناعية الجزائرية.
- محاولة إثراء الدراسات السوسيولوجية بموضوع نادر التناول وهذا الإثراء سيكون بدون شك إضافة علمية تفتح الأبواب لدراسات أخرى متشابهة، أو مرتبطة بمتغيرات أخرى.

3. أهمية الدراسة:

إن مرور المؤسسة الجزائرية بعدة مراحل تسييريه منذ الاستقلال دليل قاطع على محاولتها للخروج من الأزمة التي خلفها الاستعمار بالإضافة للعديد من المشاكل التي كانت تعانيها، لذلك تكتسب الدراسة الراهنة أهمية علمية واجتماعية باعتبار أنها تسمح لنا بالوقوف على مسائل عديدة ترتبط بواقع المؤسسة الجزائرية وتنبثق أهمية هذه الدراسة من:

- حيوية الموضوع الذي نتناوله من خلال وعي المؤسسات الاقتصادية بدور الثقافة التنظيمية وأثرها في حياة المؤسسة.

- التوجهات الحديثة في مجال تسيير المورد البشري التي تولي السلوك التنظيمي أهمية ووزنا في تفعيل العنصر البشري ومن ثم أداء المؤسسة ككل.
- التطرق إلى اسهام الثقافة التنظيمية في تحسين عملية الالتزام داخل المؤسسات الصناعية.

4.أهداف الدراسة:

- إن الهدف الأساسي لهذه الدراسة هو الإجابة عن الأسئلة المطروحة في الإشكالية وبالخصوص سؤالها الجوهري.تحديد طبيعة العلاقة بين ثقافة المؤسسة ومظاهر الالتزام.
- اختبار المفاهيم الأساسية والمستخدمة لموضوعي الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي.
- التعرف على أهم مظاهر الالتزام التنظيمي المرتبطة بالثقافة التنظيمية.
- إثبات مدى تواجد الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من خلال استجابات العمال.

5. فرضيات الدراسة:

- **الفرضية الرئيسية:**

تعملالثقافةالتنظيميةعلىتعزيزالشعوربالالتزامالتنظيميفيمؤسسةEATIT.

- **الفرضية الفرعية الأولى:**

تساهمالثقافةالتنظيميةفيزيادةالاحساسبالمسؤوليةلدىالعامليفيمؤسسةEATIT.

- **الفرضية الفرعية الثانية:**

تعملالثقافة التنظيميةعلىزيادةانضباطالعامليفيمؤسسةEATIT

6. تحديد مفاهيم الدراسة:

أ- **مفهوم الثقافة:**

- **لغة:** يرى "**ديمورغون**" (Démorgon) أن مصطلح الثقافة مشتق من كلمة "Culture" اللاتينية والتي تعني عملية حراثة الأرض،[1] فيما يرى البعض الآخر أن هذا المصطلح مشتق من الفعل اللاتيني "Colère " والذي يعني كذلك عملية زراعة الأرض ثم أخذ البعد الروحي والعقلي للشخص في القرن 18، ليعبر فيما بعد عن التطور الذكائي والاجتماعي للإنسان والجماعات الانسانية، وعرف تحولا جديدا سنة 1871 مع أعمال ل من غوستاف وتايلور اللذان استعملا مصطلح الثقافة كمرادف لمصطلح الحضارة، فصار يعبر عن مجموع وقائع وخصائص مجتمع ما، وأول من استعمل هذا المصطلح هم الانثروبولوجيين، وعلى الرغم من كثرة استخدام

1- ModNuiga: **"La Culture du Changement par la Qualité dans un Contexte Socioculturel"**, Essai de Mondélisation Systémique et Application aL'Enterprise Marocaine, Thèse de Doctorat en géni industrielle, Dirigé par: P. Truchot. ENSAM, Paris, 2003. P 53.

هذا المصطلح إلا أنه لا يوجد اتفاق عام على تعريفه، بل نجد العديد من التعاريف والتي تجاوزت في مجموعها 176 تعريفا، وذلك لاختلاف وجهات النظر وتعددها، ولكن يظل تعريفه مهما، اتسع قاصرا على الإحاطة بكل الجوانب المكونة للثقافة.[1]

- **اصطلاحا:** يمكن تعريفها بأنها: " وسائل الحياة المختلفة التي توصل إليها الإنسان منذ القديم عبر التاريخ، والمتضمن العقلي واللاعقلي، والتي توجد في وقت معين، والتي تكون وسائل وارشاد وتوعية الأفراد في لمجتمع."[2]

ب- **تعريف التنظيم:**

- **لغة:** تعتبر كلمة تنظيم ومنظمة ترجمة للمصطلح الإنجليزي والفرنسي "Organisation "، وتكتب عادة باللغة الأمريكية "Organization".

أما المصطلح العربي فهو، " نَظَمَ"، " يُنَظِمُ"، " تنظيما"، ومنها كلمة التنظيم وتستعمل بنفس معنى "منظمة".[3]

ويقصد به ترتيب الأمور ووضعها في صورة منطقية معقولة تخدم الهدف المنشود والرغبة المسطرة.

- **اصطلاحا:** يعرف "**برنارد**" أن التنظيم: منظومة النشاطات المنسقة بوعي لفردين أو أكثر.[4]

التنظيم: هو التوزيع والترتيب المنظم للأفراد الذين يعملون لتحقيق أهداف محددة في ضوء توضيح اختصاص ومسؤولية كل منهم.[5]

يعرفه فيبر على أنه نسق غرضي مستمر لنشاط نوع مميز.ويعرفه روبن ستيفن، على أنه منظمة تكوين اجتماعي منظم نوعي له حدود واضحة المعالم تعمل على أساس دائم لتحقيق هدف معين أو مجموعة أهداف.[6]

3. مفهوم الثقافة التنظيمية:

1- محمد الطاهر بوباية: "**اتجاهات الهيئة الوسطى الإدارية نحو النماذج الثقافية التنظيمية**"، دراسة ميدانية أجريت بمؤسسات انتاجية وخدماتية، رسالة ماجستير، قسم علم النفس تنظيم وعمل.

2- أحمد جاد عبد الوهاب: "**السلوك التنظيمي**"، دار الوفاء، المنصورة – مصر، 2000. ص 44.

3- جمال الدين منصور: "**لسان العرب**"،المجلد الخامس، ط1، لبنان، 1997. ص 346.

4- علي غربي، بلقاسم سلاطنية: "**تنمية الموارد البشرية**"، دار الهدى، عين مليلة، الجزائر، 2002 . ص 170.

5- لوكيا الهاشمي: "**السلوك التنظيمي**"، دار الهدى، عيم مليلة – الجزائر، 2006. ص ص 14 – 15.

6- عبد الله محمد عبد الرحمان: "**علم الاجتماع التنظيم**"، دار المعرفة الجامعية، ط2، الاسكندرية – مصر، 2003. ص 10.

لقد تعددت التعاريف لمفهوم الثقافة التنظيمية نظرا لسعتها وشموليتها لذلك حظيت باهتمام كبير من طرف علماء الاجتماع، ومن بين هذه التعاريف ما يلي: " هي مجموعة خاصة من القيم والاعراف والقواعد السلوكية التي يتقاسمها الأفراد و الجماعات في المنظمة، والتي تحكم الطريقة التي يتفاعلون بها مع بعضهم البعض والتي يتعاملون بها مع باقي الأفراد ذوي المصلحة، إن قيم المنظمة تشكل المعتقدات والأفكار المرتبطة بأنواع الأهداف التي يتعين على أعضاء المنظمة تبنيها ومعايير السلوك التي يجب أن يتحلى بها أعضاء المنظمة لتحقيق تلك الأهداف.[1]

ويعرفها "**وليام أوتشي**" بأنها: "الثقافة التي تنطوي على القيم التي تأخذ بها إدارة المؤسسة والتي تحدد نمط النشاط والإجراء خلال تصرفاتهم كما تتسرب هذه الأفكار إلى الأجيال اللاحقة من العاملين"[2]

ويرى "**أوليو جاك**" أن :" الثقافة المؤسسية هي طريقة التفكير والسلوك الاعتيادي والتقليدي، وتكون مقسمة ومشتركة بين أعضاء المنظمة وتعلم شيئا فشيئا للأعضاء الجدد من أجل قبولهم في المنظمة.[3]

التعريف الإجرائي للثقافة التنظيمية: يمكن تعريف الثقافة التنظيمية بأنها:" 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 وتحدد سلوكهم وتؤثر في أدائهم وانتاجيتهم بواسطة القواعد والمعايير التي تحكم إطار العمل، والتي تؤدي بدورها إلى خلق الالتزام والانضباط في التنظيم.

4. مفهوم الالتزام التنظيمي:

تعددت التعريفات التي تفسر الالتزام التنظيمي و بغرض تحديد مفهوم الالتزام التنظيمي تعرضنا لعدد من المفاهيم الأساسية للالتزام التنظيمي.

- **التعريف اللغوي:** يعرف الالتزام في اللغة على أنه العهد ويلزم الشيء لا يفارقه والملازم للشيء المداوم عليه.[4]

وقد ورد في تعريف الالتزام لغويا بقاموس **ويبستر** بثلاثة تعاريف نوجزها فيما يلي:

- الأول: ارتبط الالتزام بالإرسال الشحن وهو الثقة بالالتزام فرد معين لإيصال شحنة معينة.
- الثاني: ارتبط الالتزام بالإنجاز واتمام المهام.

1- شارلز وجاريت جونز: "**الإدارة الاستراتيجية**"،ترجمة: رفاعي محمد رفاعي، سيد أحمد عبد المتعال، الجزء الأول، دار المريخ، السعودية، 2001. ص 650.

2- علي عبد الله: "**أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية حلة الجزائر**"، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 1999. ص 220.

3 -Gilles Bressay etChristian Kankoyt, **"Economie d'Enterprise"**, 4 Edition Dallez, Paris, 1998. P513.

4- محمد حسن محمد حمدات: "**قيم العمل والالتزام الوظيفي**"، دار حامد، ط1، عمان – الأردن، 2006. ص 62.

- الثالث: وهو التعريف السائد حاليا في تحديد معنى الالتزام وهو حالة ارتهان أو ارتباطالفرد بمجموعة محددة من المهام أو المبادئ أو المواقف.[1]

- **التعريف الاصطلاحي:** عرفه خضير نعمة على أنه: "الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء ويمكن القول بأن عملية الالتزام التنظيمي ماهي إلا عماية الإيمان بأهداف المنظمة وقيمها، والعمل بأقصى طاقة لتحقيق تلك الأهداف وتجسيد تلك القيم.[2]

نظر "**دايفس**" **(Davis)** الى الالتزام التنظيمي على انه: " درجة انغماس العامل في عمله ومقدار الجهد والوقت الذي يكرسه لهذا الغرض والى أي مدى يعتبر عمله جانبا رئيسيا في حياته."[3]

ومن أوائل من قدموا تعريفا للالتزام التنظيمي كان "**بورتر**" و"**سميث**" سنة 1970 حيث نظر إليه من منظور نفسي ووصفاه بأنه: "توجه يتسم بالفاعلية والايجابية نحو المنظمة."

ويركز "**أورايلي**" و"**شاتمن**" على المنظور النفسي للالتزام التنظيمي ويعرفاه بأنه: " الرابط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة، مما يدفعه إل الاندماج في العمل والتي تبنى قيم المنظمة. "[4]

التعريف الإجرائي للالتزام التنظيمي:

إن الالتزام التنظيمي اعتقاد قوي وقبول من جانب أفراد التنظيم بأهداف وقيم المنظمة التي يعملون بها ورغبته في بذل أكبر عطاء ممكن لصالحها مع رغبة قوية في الاستمرار في عضويتها والدفاع عنها وتحسين سمعتها والامتثال وتطبيق القوانين والقواعد الداخلية لتحقيق الانضباط الداخلي للمنظمة.

7. الدراسات السابقة:

1– Charles Kiesler : The Psychology of Commitment Experiments linking Behavior to Believers, New York Academic Press. Vol 106. 1991. P 13.

2– خضير نعمة عباس وآخرون: "**الالتزام التنظيمي وفعالية المنظمة**"، دراسة مقارنة بين الكليات العلمية والإنسانية بجامعة بغداد، مجلة اتحاد الجامعات العربية، العدد 31، 1996. ص 77.

3– حسين حريم: "**مبادئ الإدارة الحديثة**"، دار ومكتبة الحامد، ط1، عمان، 2006. ص 101.

4– محمد بن غالب العويفي: "**مذكرة ماجستير في العلوم الادارية، كلية الدراسات العليا**"، قسم العلوم الإدارية، جامعي نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض، 2005.

تعتبر الدراسات السابقة عن البحوث والدراسات التي أجريت سابقا حول موضوع الدراسة الحالية والتي يجب أن تكون قد تناولت كافة متغيرات الدراسة أو تناولت جانبا من جوانبها، إذ تكسب العلم صيغة التراكمية وفي حدود امكانياتنا تحصلنا على دراستين احداهما مطابقة للموضوع والأخرى مشابهة له.

أ- **الدراسة الأولى:**

وهي دراسة خاصة بالطالب حميد فرحات الشلوي لنيل شهادة الماجستير تخصص علوم إدارية والتي كانت بعنوان: " **الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء** "، حيث تمت الدراسة الميدانية لهذا الموضوع بكلية الملك خالد العسكرية المدينين والعسكريين بالرياض (م.ع.س) وذلك سنة 2005 وكان التساؤل الرئيسي للدراسة يتمحور حول:

ما علاقة الثقافة التنظيمية بالانتماء التنظيمي لدى منسوبي كلية الملك خالد العسكرية؟

وتفرع عنه مجموعة من الأسئلة الفرعية تتمثل فيما يلي:

أ- ما مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في كلية الملك خالد العسكرية؟

ب- ما مستوى الانتماء التنظيمي لدى منسوبي كلية الملك خالد العسكرية؟

ت- هل يختلف مستوى الثقافة التنظيمية في كلية خالد العسكرية باختلاف الخصائص الوظيفية والشخصية لمنسوبيها من المدنيين والعسكريين؟

ث- ما علاقة الثقافة التنظيمية بالانتماء التنظيمي لدة منسوبي كلية الملك خالد العسكرية المدنيين والعسكريين؟

وللإجابة عن التساؤلات المطروحة فإن هذه الدراسة تهدف إلى:

- تحديد مدى اختلاف مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في كلية الملك خالد العسكرية باختلاف الخصائص الوظيفية والشخصية لمنسوبيها من المدنيين والعسكريين.
- تحيدي العلاقة بين الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي لدى منسوبي كلية الملك خالد العسكرية من المدنيين والعسكريين.

ولكشف هذه العلاقة اعتمد الباحث على أسلوب المسح الشامل لحصر مجتمع الدراسة تمثل في دراسة جميع موظفي كلية الملك خالد العسكرية، كما عمد الى استخدام المنهج الوصفي التحليلي في تفسيره وتحليله للظاهرة ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها ما يلي:

- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في الانتماء التنظيمي بين منسوبي كلية الملك خالد العسكرية، وذلك وفقا لاختلاف كل من المؤهل العلمي والعمر وسنوات الخدمة والمرتبة الوظيفية للمدنيين والرتبة العسكرية للعسكريين.

- توجد علاقة طردية موجبة ذات دلالة احصائية بين الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي لدى منسوبي كلية الملك خالد العسكرية.

- توجد فروق ذات دلالة احصائية في الانتماء التنظيمي بين المدنيين والعسكريين في كليو الملك خالد العسكرية نتيجة لما يحصل عليه العسكريين من محاضرات في التربية العسكرية ويتعزز الانتماء التنظيمي لديهم في دوراتهم العسكرية قبل التعيين.

ومن خلال العرض السابق نلاحظ بأن دراستنا مكملة لهاته الدراسة بحيث تم دراسة الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام الوظيفي لدى العامل في المؤسسات الصناعية ومدى ولائه لها وكذلك تساعدنا هذه الدراسة في الجانب النظري للموضوع الذي يتمثل في نظريات الثقافة التنظيمية.

ب- **الدراسة الثانية:**

وهي دراسة خاصة بمحمد بن غالب العويفي لنيل شهادة الماجستير تخصص علوم إدارية والتي كانت بعنوان: " **الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي** "، حيث تمت الدراسة الميدانية لهذا الموضوع بكلية الدراسات العليا قسم العلوم الإدارية وذلك سنه 2005.

وكان تساؤله الرئيسي يتمحور حول:

ما طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي في هيئة الرقابة والتحقيق بالمملكة العربية السعودية؟

إذ تفرع عنه مجموعة من الأسئلة الفرعية تتمثل فيما يلي:

أ- ما القيم السائدة المكونة للثقافة التنظيمية في هيئة الرقابة والتحقيق في منطقة الرياض بالمملكة العربي السعودية؟

ب- ما مستوى الالتزام التنظيمي لدى منسوبي هيئة الرقابة والتحقيق في منطقة الرياض بـ(م.ع.س).

ت- ما مدى اختلاف قيم الثقافة التنظيمية السائدة في هيئة الرقابة والتحقيق باختلاف خصائصهم الشخصية؟

ث- ما مدى اختلاف مستويات الالتزام التنظيمي لدى منسوبي هيئة الرقابة والتحقيق باختلاف خصائصهم الشخصية؟

ج- ما أثر القيم المكونة للثقافة التنظيمية على مستوى الالتزام التنظيمي في هيئة الرقابة والتحقيق في منطقة الرياض ب (م.ع.س)؟

وللإجابة عن التساؤلات المطروحة فإن هذه الدراسة تهدف إلى:

- التعرف على القيم السائدة المكونة للثقافة التنظيمية علة مستوى الالتزام التنظيمي في هيئة الرقابة والتحقيق في منطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية.
- التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لدى منسوبي هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية.
- الوقوف على مدى اختلاف قيم الثقافة التنظيمية باختلاف بعض الخصائص الشخصية لدى منسوبي هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض.
- الوقوف على مدى اختلاف مستويات الالتزام التنظيمي باختلاف بعض الخصائص الشخصية لدى منسوبي هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض.
- كشف طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي في هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية
- تقديم بعض التوصيات والمقترحات التي تساعد المسؤولين في هيئة الرقابة والتحقيق على الاستفادة من نتائج الدراسة.
- كشف أثر القيم المكونة للثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض ب (م.ع.س).

وللكشف عن هذه العلاقة اعتمد الباحث على أسلوب دراسة الحالة لحصر مجتمع الدراسة والذي تمثل في دراسة جميع موظفي هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض كما عمد الى استخدام المنهج الوصفي التحليلي في تفسيره وتحليله للظاهرة ومن أهم النتائج المتحصل عليها:

- أن أكثر القيم المكونة للثقافة التنظيمية التي تسود في هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض هي قيمة القوة، ثم الفاعلية، ثم فرق العمل، ثم الكفاءة، ثم النظام، ثم الصفوة، ثم تأتي قيمة العدل، وأخيرا قيمة المكافأة ، وأن جميع هذه القيم تسود بدرجة متوسطة.

- مستوى الالتزام التنظيمي في هيئة الرقابة والتحقيق عالٍ إلى عالٍ نسبيا.
- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين الخصائص الشخصية والالتزام التنظيمي.
- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين الخصائص الشخصية الثقافة التنظيمية.
- هناك علاقة وطيدة بين الثقافة التنظيمية و الالتزام التنظيمي حيث يقل مستوى الالتزام كلما ضعفت ثقافة المنظمة.
- توجد ثلاث قيم من قيم الثقافة التنظيمية تؤثر على الالتزام التنظيمي وهي قيم (العدل ، الكفاءة، و فرق العمل).
- هناك علاقة ايجابية طردية بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي وأن قيم العدل والكفاءة وفرق العمل تؤثر على الالتزام التنظيمي.

تشكل هذه الدراسة إضافة الى ادبيات الادارة العامة بصفة عامة والى ادبيات السلوك التنظيمي بصفة خاصة بإلقائها المزيد من الضوء على الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي ومن شأن ذلك أن يضفي المزيد من الفهم على هذين المتغيرين ويبدوا هذا مهما على وجه الخصوص للأدبيات العربية التي يعوزها وجود دراسات تربط بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

تمهيد:

تعد الثقافة التنظيمية من الموضوعات التي تلقى اهتماما واضحا في الأونة الاخيرة، بغرض التعرف على ماهيتها ومصادر تكوينها و أشكالها وأسباب تغييرها بصورة تجعلها ملائمة ونافعة في مرحلة معينة وضارة لنفس المؤسسة في مرحلة أخرى .

لذلك تعتبر الثقافة التنظيمية من المحددات الرئيسية لنجاح المؤسسات على افتراض وجود علاقة ارتباطية بين نجاح المؤسسة وتركيزها على القيم والمفاهيم التي تدفع أعضاءها الى الالتزام والابتكار والتحديث.

ومن أجل توضيح أهم الأسس النظرية للثقافة التنظيمية سيتم التعرف في هذا الفصل على ماهية الثقافة التنظيمية من خلال مفهومها وخصائصها، أهميتها وكذا تأثيرها، ثم التطرق الى مكوناتها وكيفية تقييم المؤسسة لثقافتها التنظيمية وعلى هذا الأساس تقوم بتغيير ما يجب تغييره وفي الأخير سنتطرق إلى نظريات الثقافة التنظيمية.

1. تكوين الثقافة التنظيمية :

حينما تشارك مجموعة كبيرة من الأفراد في المؤسسة في نفس القيم و الاتجاهات، فإن هناك العديد من العوامل التي تساهم في بناء هذا الوضع وتشترك في تكوين الثقافة التنظيمية، وهذه العوامل هي:

أ- **المؤسسون** : يعتبر المؤسسون هم أول من تقلدوا الامور و وضعوا القوانين و القواعد و وضعوا اللبنات الاولى للمؤسسة[1]، إذ تكون هناك رغبة قوية في انشاء حياة جديدة للمنظمة، وتكون من طرف أعضاء الجماعة في تقبل هذه القواعد و الانظمة لحماية أنفسهم وتصرفاتهم و المؤسسون يلعبون دورا مهما في طريقة عملهم عن طريق القيم المثلى التي سيحتذى بها [2].

يرى "**إدغار شين**" **(E. SCHEIN)** أن الثقافة التنظيمية تعكس التفاعل المتداخل لآراء و خبرات المؤسسين، حيث يبدأ المؤسسون بفكرة حول كيفية تحقيق النجاح في مجال ما، أي تخطيط نظري استنادا الى خبراتهم الثقافية التي ترعرعوا فيها ثم ينطلق التخطيط النظري من مرحلة الاتفاق العام للمجتمع الى الطريقة التي يجب أن تنفذ بها الفكرة [3].

ب- **التأثر بالبيئة الخارجية:** عند احتكاك المؤسسة في بدايتها بالبيئة الخارجية من عملاء ومنافسين وموردين...الخ، ونجد لها مكانا في الصناعة التي تعمل بها أو السوق التي تتعامل فيه[4] وحينها يكون هناك صراع من أجل البقاء وكفاح من طرف المؤسسين لإثبات إمكانياتهم وتحقيق قدرات المنظمة ، تبدأ هنا القيم و الممارسات في الظهور و التي تتقيد بها المؤسسة بالمقارنة بالقيم و الممارسات الاخرى في المؤسسات الاخرى، ومن هذه القيم: السعر، خدمة الزبائن، الامانة والنظافة، ومن هنا تبدأ الثقافة التنظيمية بالظهور شيئا فشيئا [5].

ت- **الاتصال بالعاملين الاخرين:** تتشكل الثقافة التنظيمية عن طريق "اتصال مجموع العاملين ببعضهم ... أي أنها تقوم على الفهم المشترك للظروف و الاحداث التي يواجهها العاملون بالمنظمة" [6].

1- جيرالد جرينبرج ، روبرت بارون : "**إدارة السلوك في المنظمات**" ، ترجمة : رفاعي محمد رفاعي ، اسماعيل علي بسيوني ، دار المريخ للنشر ، المملكة العربية السعودية ، 2004 ، ص 675.

2- أحمد ماهر: "**التنظيم العلمي لتصميم الهياكل و الممارسات التنظيمية**"، الدار الجامعية للنشر ، الاسكندرية ، مصر ، 2004، ص 427.

3. أندري سيزلاقي: "**السلوك التنظيمي و الاداء**" ، ترجمة: جعفر أبو القاسم أحمد ، الادارة العامة للبحوث ، المملكة العربية السعودية، 1999 ،ص 458

4- جيرالد جرينبرج ، روبرت بارون: **مرجع سابق**، ص 638.

5- أحمد ماهر: **مرجع سابق**، ص 438

6- جيرالد جرينبرج ، روبرت بارون: **مرجع سابق**، ص 638.

2. خصائص الثقافة التنظيمية :

هناك مجموعة من الخصائص العامة التي تميز الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة، بغض النظر عن نشاطها بحيث تساعد على تحقق الاهداف الموضوعية وهي هامة وضرورية، إذ تمثل طاقة ايجابية تدفع أعضاء المؤسسة الى العمل الجاد و الالتزام، ويمكن تلخيص أهم هذه الخصائص فيما يلي:

أ- **ثقافة المنظمة نظام مركب:** تشمل الثقافة في المؤسسة ثلاث جوانب أساسية تتفاعل فيما بينها لتشكل لنا ما يسمى بالثقافة التنظيمية، وهذه الجوانب منها ما هو معنوي كالقيم و الاخلاق و المعتقدات و الافكار، و منها ما هو سلوكي كالعادات و التقاليد و الآداب و الفنون وكذا الممارسات العلمية ، ومنها ما هو مادي كالمباني و الادوات و المعدات و غيرها.

ب- **ثقافة المنظمة نظام متصل، مستمر ، متكامل:** و المقصود بالثقافة التنظيمية نظام متصل أي هناك انسجام وتواصل بين عناصرها المختلفة و أن أي تغيير يمس أحد جوانبها فإن الجوانب الأخرى ستتأثر أيضا، و المقصود بنظام مستمر أنها تتكون وتتشكل جيلا بعد جيل فثقافة المنظمة لا تنتقل بطريقة فطرية أو غريزية وإنما يتم توريثها عن طريق التعلم و المحاكاة.

ت- **ثقافة المنظمة نظام متغير، متطور ، وتراكمي:** نقصد بذلك أن ثقافة المنظمة في تغير مستمر، حيث يضيف كل جيل تعديلاته ويسلمها للوافدين الجدد حيث يمكن أن يكسبها ملامح جديدة، ويمكن أن يفقدها ملامح قديمة [1].

ث- ثقافة المنظمة لها خاصية التكيف: تتكيف ثقافة المنظمة استجابة لمطالب بيئتها و أهدافها و احتياجات أفردها، وهذال ما يبرر وجود مستويات متكاملة لثقافة المنظمة، حيث توجد عموميات ثقافية تميز مجموع المؤسسات التي تشتغل في قطاعات أخرى لكن توجد خصوصيات ثقافية تميز كل مؤسسة عن الأخرى، كما نجد داخل المنظمة الواحدة فروقا فردية تميز فئة مهنية عن غيرها.

3. أهمية الثقافة التنظيمية:

للثقافة التنظيمية أهمية كبيرة تعود على الاشخاص العاملين بها، وعلى المنظمة ككل، ويمكن تلخيصها فيما يلي:

- تساهم في تكوين شخصية الافراد بحيث تساهم في تزويد العمال بالقيم و الاتجاهات التي تحتاجها المنظمة لتحقيق أهدافها [2].

1- مصطفى محمود أبو بكر: "**التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية**"، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2000، ص ص 132- 134
2- سعاد نايف برنوطي: "**إدارة الموارد البشرية- إدارة الافراد**"، ط1، دار وائل لنشر و التوزيع، عمان ، الاردن، 2001، ص 108.

– تشكل الثقافة التنظيمية إطارا مرجعيا يقوم الافراد في تفسير الاحداث و الانشطة في ضوئه.

– تساعد الثقافة التنظيمية في توجيه سلوك العاملين داخل المنظمة [1].

– تحقيق الاستقرار التنظيمي .

– تنمية الشعور بالأحداث و القصايا المحيطة.

– تحديد مجالات الاهتمام المشترك.

– تعزيز الأدوار القيادية و الارشادية المرغوبة.

– التعرف على الاولويات الادارية.

– تمكن المؤسسة من رسم السياسات الناجعة و الكفيلة بتوجيه سلوك الافراد للوجهة المرغوبة.

– تساعد في تفسير الظواهر الانسانية و المتمثلة في مشكلات يثيرها العمال ضد ما تحدثه المؤسسة من تعديلات في أنظمة العمل [2].

4. دور الثقافة التنظيمية:

للثقافة التنظيمية مجموعة من الوظائف المهمة التي تدفع الافراد الى الالتزام برسالة المنظمة و تحقيق أهدافها، كما أن لها تأثير يمتد ويشمل مختلف جوانب المؤسسة، ومن أهم هذه الوظائف نذكر:

أ– **أنها تزود العاملين و المنظمة بالإحساس بالهوية:** ونقصد بذلك أنه كلما كانت الافكار و القيم و المعتقدات السائدة في المنظمة واضحة وجلية، كلما قوي ارتباط العاملين برسالة المنظمة وزاد شعورهم بأنهم جزءً لا يتجزأ منها [3].

فالثقافة التنظيمية تعتبر بمثابة الشخصية للمنظمة، فلها صفات وملاح وهوية محددة مما يكسب العاملين بها هذه الصفات و الملامح الى درجة ظهور ما يطلق عليه بالمواطنة التنظيمية [4].

ب– خلق الالتزام برسالة المنظمة: وهذا يتحقق من خلال شعور العاملين بأن منظمتهم هي أهم شيء بالنسبية لهم فيحفزهم على العمل نحو تحقيق الاهداف المخططة.

1- محمود سليمان العميان: **"السلوك التنظيمي في منظمات العمل"**، دار وائل لنشر و التوزيع، عمان ، الاردن، 2005، ص ص 313-314.
2- بو عبد الله لحسن: **"البعد الثقافي و الاجتماعي لسلوك العامل وعلاقته بإدارة المؤسسة"**، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول الثقافة و التسيير ، معهد علم النفس و علوم التربية ، جامعة الجزائر ، أيام 28-30 نوفمبر 1992، ص 187.
3- جيرالد جرينبرج ، روبرت بارون: **مرجع سابق** ، ص 636.
4- أحمد ماهر: **مرجع سابق**، ص 436.

ت- **تدعم وتوضح معايير السلوك بالمنظمة:** بحيث تساعد على فهم وتفسير سلوك الافراد وسيكولوجياتهم و القيم التي يؤمنون بها، كأهمية الوقت، السلوك المنظم، المثابرة و الرغبة في الانجاز كلها سمات ضرورية للنجاح في أي ميدان، وكل هذه المعلومات تساعد المنظمة على تحليل تصرفات أفعال و أقوال العاملين، مما تحدد بوضوح ما ينبغي فعله أو أقوله في كل حالة من الحالات، مما يحقق بذلك استقرار السلوك المتوقع من الفرد في الاوقات المختلفة [1].

كما تعمل الثقافة التنظيمية على :

- المساهمة في استقرار النظام الاجتماعي بالمنظمة.

- المساهمة في زيادة القدرة للمنظمة على البقاء و الاستمرارية.

- زيادة القدرة على التكيف مع البيئة الخارجية فيكون هناك فهم واضح بين أعضاء المنظمة حولة رسالة المنظمة ووظائفها و أهدافها.

- تساهم الثقافة التنظيمية في تحقيق التكامل للوظائف الداخلية بالمنظمة، مما يساعد في تحقيق الاهداف بكفاءة ، وذلك يتحقق عن طريق مجموعة من العوامل:

- **اللغة المشتركة:** حيث تساهم اللغة في تسهيل الاتصال بين أفراد المنظمة.

- **القوة و النفوذ:** عن طريق تكوين اتفاق جماعي سائد عن الكيفية التي يتم بها توزيع النفوذ و القوة والسلطة التي توضح كيفية اكتسابهم و كيفية المحافظة عليهم.

- **العلاقات المناظرة:** من خلال تكوين اتفاق جماعي بين الافراد حول طبيعة العلاقات بين الجماعات المناظرة، وطبيعة العلاقات بين العمال و الصداقة.

- **أساليب الثواب و العقاب:** بحيث تعمل على تحديد نوع السلوك الحسن الذي يثاب عليه الفرد و العكس صحيح.

- **الدين و الأيدولوجية:** وذلك عن طريق الدين الذي يجمع بين الأفراد و يمكن تقديم تفسير موحد و مقبول من أعضاء الجماعة.

- تساهم في تحقيق التغير و التطور التنظيمي .

- تساهم الثقافة التنظيمية في تحسين المخرجات الاقتصادية للمنظمة[2].

1- بو عبد الله لحسن: **مرجع سابق**، ص 187

2- محسن علي الكتبي: **"السلوك التنظيمي بين النظرية و التطبيق"**، ط1 ، الدار الجامعية ، قناة السويس، مصر، 2005، ص ص 117-118.

إن الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية يعطيها أوجها عديدة تحدد من خلالها الطريقة التي تؤثر بها على المنظمة، ونذكرها فيما يلي:

أ- تحديد وتدعيم التوجهات الرئيسية للمنظمة:

و المقصود بذلك أن الثقافة المنظمة تؤثر في عملية تحديد التوجهات الرئيسية الموضوعة لتحقيق الاهداف المخططة للمنظمة ، وقد تكون متوافقة مع أهداف المنظمة، فتصبح قوة إيجابية أو قد تكون غير متوافقة مع الاهداف فتصبح قوة سلبية بحيث يدفعها بعيدا عن تحقيق الاهداف.

ب- تدعيم وتوسيع قوة المنظمة:

تؤثر ثقافة المنظمة على أعضاء التنظيم، بحيث يشارك الافراد في تبني القيم السائدة الموجودة بالمنظمة، ومدى انتشارها بينهم وكلما كانت الثقافة منتشرة بشكل كثيف ومتسع تتكون لدينا ثقافة قوية.

ت- المرونة والقدرة على التكيف:

تعمل الثقافة التنظيمية على التكيف مع البيئة الخارجية و الحالات الطارئة، ويمكن تحديد مجموعة من الوسائل تعمل على تحقيق المرونة، وهي:

- توضيح المنظمة لقيمها ومفاهيمها للأفراد العاملين بها.

- الاستعانة بمتخصصين خارج المنظمة ، الاستعانة بهم في اقتراح الاساليب و الادوات التي تقق الاتصال مع البيئة المنظمة.

- تدريب أعصاء المنظمة بحيث يمكنهم تعلم مفاهيم وتصورات وممارسات إدارية مختلفة من أجل تحقيق التكامل بين بيئة المنظمة و استراتيجيتها.

ث- الانضباط والالتزام:

فثقافة المنظمة تولد الانضباط و الالتزام ويكون مستعدين أو غير مستعدين للالتزام بأهداف المنظمة وحالة من الرضا أو عدم الرضا.

ويمكن أن تؤدي الثقافة الايجابية القوية الى دعم استعداد الافراد لإعداد قدر كبير من الالتزام و الولاء للمنظمة، أي أن الثقافة التنظيمية القوية و الكثيفة يمكن أن تكون مؤثرا قويا تحفز السلوك المنتج الذي يساهم في نجاح المنظمة، وتستطيع ثقافة المنظمة قيادتها الى النجاح في الاجل الطويل، عند توفر:

– أن تكون الثقافة ذات قيمة لدى العاملين بالمنظمة وتؤدي الى مخرجات مميزة من القيمة الاستثمارية للمنظمة، كأن تؤدي ثقافة المنظمة الى دفع أعضاءها وتعميق حرصهم على زيادة الإنتاجية و تخفيف التكاليف.

– عندما تكون السمات الثقافية للمنظمة مقتصرة على أعضاء المنظمة وحدهم، وأن لا تكون شائعة منتشرة بنفس المستوى و القوة بين أعضاء المنظمات الاخرى التي تعمل في نفس المجال أو النشاط [1]

5. الثقافة التنظيمية كموجه للسلوكيات في المنظمة:

إن السلوكيات و الافعال في المؤسسة تحددها القيم والمعايير التي تفرضها الثقافة التنظيمية للمؤسسة وتوجهها القواعد التنظيمية بما تتضمنه من قواعد وقوانين رسمية، كما تتبع من الاستراتيجيات سواء كانت شخصية ذاتية تخص الافراد المكونين للمؤسسة أو تخص المؤسسة ذاتها ولهذا نستطيع القول أن السلوكيات و الافعال داخل المؤسسة تتحرك ضمن ثلاث مجالات رئيسية :

– المجال التنظيمي بما يتضمنه من قواعد و قوانين رسمية .

– المجال القيمي المعياري ، بما يتضمنه من معايير وقيم تفرضها ثقافة المؤسسة .

– المجال الاستراتيجي المنطلق من الاهداف الجزئية للأفراد و الاهداف الكلية للمؤسسة.

أ– **المجال التنظيمي:**

يشتمل المجال التنظيمي للمؤسسة على كل الوحدات الانتاجية وغير الانتاجية التي تعطي كافة نشاطات المؤسسة و طريقة ترتيبها وترتيب العلاقات الاجتماعية التي تتفاعل بداخلها[2].

هذا المجال بما يتضمنه من مكونات، أي من توزيع رسمي للسلطات و المسؤوليات وتحديد المهام و النشاطات، يحدد المسؤوليات في المؤسسة على أساس:

– طبيعة نشاط المؤسسة .

– مستوى التعقيد و الصعوبة التي تتميز بها هذه النشاطات، أي حسب درجة الابداع التي تتطلبها هذه النشاطات .

– درجة استقرار المحيط أو البيئة الخارجية .

1- مصطفى محمود أبو بكر: **مرجع سابق**، ص ص 136-140

2- بن عيسى محمد المهدي: **"ثقافة المؤسسة كموجه للسلوك و الافعال في المنظمة الاقتصادية الحديثة"**، مقالة ضمن مجلة الباحث، جامعة ورقلة، الجزائر، العدد 03، 2004، ص 152.

هذه المحددات التي تشكل المجال التنظيمي تعتبر محددات موضوعية ، غير أن مستوى هذه المحددات مرتبط كذلك بعوامل ذاتية وشخصية للمسيرين، وبثقافتهم و عقلا نيتهم، أي بنظرتهم و تصورهم لكيفية و تنظيم هذه المؤسسة، بمعنى آخر بنظرتهم لمجال الحرية الذي يتركونه للممارسات الفردية و الجماعية داخل المؤسسة، فإذا كان مجال هذه الحرية ضيق يعني أن المجال التنظيمي يحتل حيزا كبيرا بالمجال القيمي المعياري في توجيه السلوكيات و يعني كذلك أن القاعدة القانونية التنظيمية الرسمية، هي التي تحكم الافعال، أي هناك ثقافة بيروقراطية تخص المسيرين في نظرتهم التسييرية.

ب- **المجال القيمي المعياري:**

يشكل هذا المجال من مجمل القيم و المعايير المهنية و التنظيمية التي تفرضها الثقافة التنظيمية، و التي توجه السلوكيات داخل المؤسسة ليس بصفة الالتزام، بل بطابع الواجب المهني و الاجتماعي، أو بواجب مقتضيات أخلاقيات المهنة، فالخروج عن القيم و المعايير التنظيمية يؤدي الى عقوبة اجتماعية وفق الضوابط الاجتماعية المهنية ولكن لا يؤدي الى عقوبة إدارية.

هذا المجال يمكن أن يكون موضوع نزاع أو صراع بين الاطراف المتفاعلة في المؤسسة حول المعاني و المقاصد التي تتضمنه هذه القيم و المعايير و التي تعمل السلوكيات على تجسيدها كأن يكون النزاع بين الافراد في المؤسسة حول النجاعة و الفاعلية كمعيار للفعل، فبعض الاطراف قد ترى أن النجاعة تتمثل في تخفيض التكاليف، وأطراف ثانية ترى أن النجاعة تتمثل في تحسين الجودة، و أطراف ثالثة ترى أنها تتمثل في تحقيق النمو و توسيع الانتاج، فهذا النزاع حول المعاني هو الذي يؤدي في نهاية المطاف إلى تغيير المعايير و القيم و التدقيق في القوانين.

ت- **المجال الاستراتيجي:**

يرى عدد من الباحثين في عل الاجتماع التنظيم أن المجال التنظيمي مهما كان مشكلا دقيقا أو جزئيا، لا يمكنه بأية حال من الاحوال أن يتحكم في كل السلوكيات و أدق الجزئيات و الممارسات التي تتم داخل المؤسسة، مما يفتح المجال للأفعال و السلوكيات لتكون موجهة بعوامل أخرى ، فالسلوكيات دائما يكو لها سب لوجودها، أو هدف لتحقيقه حتى ولو كان هذا الهدف جزئيا و بسيطا ز من هذا المنطلق يرى كثيرا من علم اجتماع المؤسسة مثل: "**سانسوليو**" (**R.SAINSAULIER**) و "**ألان توارن**" (**A. TOURAINE**) أن الأفعال و السلوكيات في المؤسسة تسعى لتحقيق استراتيجية سواء كانت شخصية ذاتية تخص الافراد المكونين للمؤسسة أو تخص المؤسسة ذاتها وهذا ما يشكل المجال الثالث الذي تتحرك فيه السلوكيات في المؤسسة.

ويرى "**جرينيو**" (**D. JARINIOU**) أن العلاقة بين هذه المجالات الثلاثة تكون بطريقتين وهما:

- **طريقة متصلة:** أي أن تكون هناك علاقة متواصلة و متوازنة بين هذه المجالات فلا تستحوذ أي واحدة منها على السلوك بمفردها ، لذلك لابد أن تكون القواعد التنظيمية منطلقة من القيم و المعايير التي تفرزها ثقافة المؤسسة.

- **طريقة منفصلة:** في هذه الحالة يكون كل مجال من هذه المجالات الثلاثة مستقل من المجالين الاخرين و منفصل عنهما، فدرجة الانفصال قد تصل الى حد النزاع الذي يريد كل واحد من المجالات أن يسيطر على الاخر ويجعله تابع له، فمثلا إذا سيطر المجال التنظيمي على باقي المجالات الاخرى تكون السلوكيات تتحكم فيها القواعد القانونية الرسمية، أي تصبح البيروقراطية هي السائدة في المؤسسة [1].

6. مكونات الثقافة التنظيمية:

تتكون الثقافة التنظيمية للمؤسسة من مجموعة من المكونات المترابطة ببعضها البعض و التي تتفاعل فيما بينها ليكون لها تأثير على تحديد طبيعة وشكل وثقافة أي مؤسسة.

و قد ذهب العديد من الباحثين الى تشبيه الثقافة التنظيمية للمؤسسة الى جبل الجليد، حيث جزأه الاكبر المختفي تحت الماء، يمثل القيم و المعتقدات و معايير السلوك، أما الجزء الذي يظهر فوق الماء ، يمثل الاساطير و الطابوهات و الرموز و الطقوس التي تعارف عليها أفراد المؤسسة، من هنا يمكن تقسيم مكونات الثقافة التنظيمية الى مكونات خفية و مكونات ظاهرة [2].

أ- المكونات الخفية:

- **القيم:** تعتبر القيم من المواضيع الحساسة التي لها أثر خطير ومهم على المؤسسة نظرا لأهميتها في التنظيم، و الذي يمكن في الدور الذي تلعبه في تحديد أراء أعضاء الجماعة وسلوكياتهم وتصرفاتهم [3]، إذا فالقيم داخل المؤسسة تبين ما هو جيد وما هو سيء وتحدد ما يجب فعله و ما لا يجب فعله.

كما يؤكد" **شين**" (**Chien**) إلى أن القيم عبارة عن مجموعة من المشاعر و الاحاسيس الداخلية التي تؤدي عدة مهما، منها:

- التأثير في توقعات الأفراد و أنماط سلوكهم تجاه الموافق المختلفة.

- التأثير بدرجات مختلفة على ميكانيزمات التوافق بين أعضاء الجماعة.

1- بن عيسى محمد المهدي: **مرجع سابق**، ص 153

2- طارق فاس: **"ثقافة المؤسسة وأثرها على القدرة التنافسية للمؤسسة الصناعية":** أطروحة ماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية و علو التسيير و العلوم التجارية، جامعة المسيلة، ص 13.

3- بوفلجة غياث: **"تناقص القيم داخل التنظيم"**، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول الثقافة و التسيير ،معهد علم النفس و علوم التربية، جامعة الجزائر، أيام 28-30 نوفمبر 1992، ص 214.

– المساعدة في فهم وتحليل و فهم الدوافع الحقيقة وراء كل تصرف يقوم به الفرد و الجماعة.

– تشكيل هيكل ثقافة الجماعة و أنماط السلوك الثقافي التي تميزها.

ومن خلال ما سبق يمكن الخروج بعدة حقائق أهمها أن هناك شبه اتفاق بين العلماء و الباحثين على أن القيم هي المجرى الاساسي لأنماط السلوك و التصرفات واتخاذ القرارات و أنها توفر الاساس الموضوعي للاختيار بين العديد من الاساليب و التصرفات كما أنها تعمل على تحقيق التوافق و التوازن الداخلي للفرد بالإضافة الى توافقه مع الجماعات المحيطة به و البيئة التي ينتمي اليها.

ولقد ميز" **شين**" (**Chien**) ثلاث أنواع رئيسية من القيم في المؤسسة ، قيم أساسية ترتبط بإنجاز العمل وقيم مناسباتية كارتداء بدلات معينة وقيم هامشية كاستهلاك منتوج الشركة التي يعمل فيها [1].

وقد صنف "**سبرنجر**" القيم الى تقسيمات هي كالتالي [2]:

– القيم النظرية.

– القيم الاقتصادية .

– القيم الجمالية .

– القيم السياسية .

– القيم الاجتماعية .

– القيم الدينية .

و من خلال ما سبق نلخص الى ان القيم لها تأثير و انعكاسات تؤثر على التنظيم في المؤسسة و درجة تحقيقها لأهدافها.

- **المعتقدات:** وهي افتراض عام حول بيئة العمل [3]، و المعتقدات هي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل، و الحياة الاجتماعية في بيئة العمل و كيفية انجاز العمل و المهام التنظيمية، كالاعتقاد بأهمية المشاركة في عملية صنع القرار و المساهمة في العمل الجماعي و أثره على تحقيق المنظمة [4].

1- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: **"المهارات السلوكية و التنظيمية لتنمية الموارد البشرية"**، المكتبة العصرية للنشر و التوزيع، المنصورة مصر، 2007، ص123.

2- مزيان محمد: **"بعض مؤشرات التجهيز وعلاقتها بقيم العمال"**، دراسة استطلاعية- مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول الثقافة و التسيير ، معهد علم النفس وعلوم التربية ، جامعة الجزائر ، أيام 28-30 نوفمبر 1992، ص 210

3- بوفلجة غياث: **مرجع سابق**، ص 216

4- محمود سليمان العميان: **"السلوك التنظيمي في منظمات العمل"** ، المرجع السابق، ص 312.

يعتبر "**توماس واتسن**" مدير شركة **(IBM)** : " أن نجاح المؤسسة و استمرارها يكون مرهون بامتلاك هذه المؤسسة لمجموعة من القيم السليمة و التي على أساسها تضع كل سياستها و أعمالها مع الحرص الدائم على احترام معتقداتها" [1].

و لقد حدد كل من "**بيتر**" و "**وترمان**" ثمانية خصائص تنظيمية يميل الى ان تكون ملامح رئيسية للمؤسسات الناجحة قد تم تجزئتها الى معتقدات تعكس الثقافة السائدة في المؤسسة وهي:

- الاعتقاد بأهمية العاملين كأدميين.
- الاعتقاد بأهمية عدم الرسمية لتحسين تدفق الاتصال.
- الاعتقاد بأهمية استمتاع الشخص بعمله.
- الاعتقاد بأن تكون الافضل.
- الاعتقاد بأن الافراد يمكن ان يكونوا مبتكرين ومحتملين للمخاطرة بدون تعرضهم للعقاب عند الفشل.
- الاعتقاد بأهمية الحضور للتعرف على التفاصيل.
- الاعتقاد بأهمية النمو الاقتصادي و تحقيق الارباح.
- الاعتقاد لأهمية الفلسفة التنظيمية المعترف بها و المعدة وز المؤيدة من الإدارة العليا [2].

- **معايير السلوك:** تمثل معايير السلوك المقاييس التي تشتق منها قواعد السلوك و القواعد الاجتماعية للسلوك أيضا [3]، فهي قواعد غير مكتوبة أو خطوط عريضة تصف السلوك المرغوب فيه وعادة ما نتبع السلوك من القيم السائدة، ولهذا فإن معايير السلوك من القيم السائدة، ولهذا فإن معايير السلوك تعمل كمرشد غير رسمي لسلوك الافراد داخل المؤسسة ، و رغم أن معايير المؤسسة تتكون بشكل تراكمي عبر الزمن، إلا أن المديرين يستطيعون زرع معايير السلوك التي يرون أنها لازمة لتحقيق أهداف المؤسسة [4].

و للمعايير السلوكية ثلاث أنواع في المؤسسة:

- معايير مرتبطة بالأهداف: تستخدم لتقييم رسالة المنظمة و استراتيجيتها.

1 -cherat mahieddine: "**culture d'entreprise en Algérie de sider**" , office des publications universitaire, Alger,2004, p 124.

2- عبد الرحمان توفيق: **"الجودة الشاملة الدليل المتكامل"**، اصدارات يميك، القاهرة، مصر، ص ص 96-97.

3- رمضان محمد القذافي: **"العلوم السلوكية في مجال الادارة و الانتاج"**، المكتب الجامعي الحديث ، الاسكندرية، مصر، 1997، ص 282.

4. علي الشريف: **"أساسيات تنظيم وإدارة الأعمال "**،الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2004، ص 148.

- معايير مرتبطة بالعمليات: تركز على الفاعلية الداخلية للمنظمة.
- معايير مرتبطة بالمدخلات: تعمل على تقييم النتائج [1].

ب- المكونات الظاهرية:

- **الطقوس و الاحتفالات:** هي انشطة احتفالية تستهدف توصيل أفكار معينة أو انجاز أغراض محددة[2].

تعرف الطقوس على أنها :" مجموعة مخططة من الانشطة المعقدة نسبيا و التي تدمج عدة أشكال من التعبيرات الثقافية في حدث واحد، يتم خلال تفاعلات اجتماعية و عادة ما يكون في شكل عرض يقدم أمام الجمهور"، كما تمثل المناسبات الخاصة التي تبجل قيم المؤسسة ، بحيث تحافظ على ثقافتها ، و المحافظة على القيم و المبادئ الاساسية التي قامت عليها المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها.

و للطقوس في المؤسسة عدة أشكال:

- **طقوس الالتحاق بالمؤسسة:** كالجولة التفقدية لتعريف القادمين الجدد بقيم ومعايير المؤسسة.
- **طقوس تأكيد الوحدة:** كالاحتفالات الرسمية كالأعياد لتكوين قاعدة مشتركة من القيم و المعايير.
- **طقوس التدعيم:** كتقديم جائزة للعامل المثالي ، بهدف تحفيز وخلق الالتزام بقيم ومعايير المؤسسة [3].

- **الرموز:** وتمثل أشياء أو تصرفات أو أحداث و التي تمتلك معنى خاص و تمكن أعضاء التنظيم من تبادل الافكار المعقدة و الرسائل العاطفية[4].

ويمكن أن نميز شكلين من الرموز:

✓ **الرموز الشفوية:** تضم اللغة و اللهجة و المفردات المهنية في المؤسسة و تضم أيضا لغة الحوار و الخطاب و التي تعتبر كأحد الرموز الاكثر تعبيرا عن ثقافة مما يسهل انسياب ودوران المعلومة و الاتصال الاجتماعي.

1- اسماعيل محمد السير: **"الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية"**، المكتب العربي الحديث، الاسكندرية ، مصر، 1999، ص 28، ص 41
2- حمال الدين المرسي: **"الثقافة التنظيمية و التغيير "**،الإسكندرية، مصر، 2006، ص 96.
3- بروتش زين الدين و قاسمي كمال: **"ادارة التغيير و علاقته بثقافة المؤسسة"**، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة ، الجزائر، يومي 03-04 ماي 2005، ص 07.
4- طارق فارس: **مرجع سابق**، ص 17

✓ **الرموز المادية:** وتضم شعار المؤسسة ، البذلة الرسمية ، طرق استقبال الزوار وطرق إدارة الوقت، أسلوب الهندسة المعمارية في المؤسسة [1].

– **الأساطير:** وهي " قصص من وحي الخيال و التي تساعد في شرح و تفسير الانشطة أو الاحداث أو المواقف التي تتسم بالغموض في غياب مثل هذا التفسير".

و الهدف الأساسي من إشاعة الأساطير بين أفراد المؤسسة هو إعطاء صورة مثالية عنها وعن جو العمل بها، و تكمن أهميتها في كونها لا تنسب لشخص بعينه مما يجعل أفراد المؤسسة يركزون أكثر على الاحداث و على ابطالها اللذين يتبعون على انهم ينجزون أعمالهم في أوقاتها ويصحون من أجل مؤسستهم و ازدهارها، كما تعمل الأساطير على توحيد المعتقدات، مما يضمن التوافق الاجتماعي للأفراد في المؤسسة.

– **الطابوهات:** و هي الاشياء التي لا يجوز الحديث عنها لأنها تخالف القواعد الاجتماعية وتعرقل نشاط النظام، كالمشاكل التي تحل بالمؤسسة ، أي أنها عبارة عن احداث مأساوية كان لها تأثير سلبي على مستوى المؤسسة [2].

7. محددات الثقافة التنظيمية:

تتحدد الثقافة التنظيم بمجموعة من العوامل منها:[3]

أ– **الهيكل التنظيمي:** يمثل الهيكل التنظيمي إحدى محددات الثقافة التنظيمية فعلى سبيل المثال نجد وظائف المستويات الادارية يتم توضيحها بالهيكل التنظيمي، ويتضمن بين طياته مجموعة من الرموز و القيم التنظيمية، فعلى سبيل المثال نجد أن احترام المستويات الادارية الادنى للمستويات الادارية الاعلى بغض النظر عن الصفات الشخصية لشاغليها مثل العمر أو درجة العلمية أو القرابة أو الصداقة...الخ.

ب– **قنوات الاتصال:** وهي ايضا من المحددات الاساسية للثقافة التنظيمية حيث أنها هي المسؤولة عن نقل الثقافة بين الافراد، و المساهمة في تطوير و تعديل و تنمية هذه الثقافة فضلا على أنها تساهم في التعرق على وجهة نظر الافراد في هذه الثقافة مما يعمل على مراجعة الثقافة التنظيمية وتعديلها وزيادة فاعليتها.

ت– **خطوط السلطة:** وذلك من خلال تجارب المديرين في تفويض السلطة أو الاستئثار بها و الميل نحو المركزية و اللامركزية، و كيفية التعامل مع الانواع المختلفة من السلطة وكذلك مدى التوازن بين السلطة و

1- نادية العارف: **"الإدارة الاستراتيجية"**، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر ،2004، ص 169.
2- بروتش زين الدين و قاسمي كمال : **مرجع سابق**، ص 08
3- محسن على الكتيبي: **مرجع سابق**، ص ص 119-120.

المسؤولية، و لاشك أن كل ذلك يمثل مخزونا هائلا من التجارب الادارية التي تعد جزء هاما من ثقافة المنظمة التي يتم تداولها بين الافراد، بل وتنتقل من جيل لآخر بها.

ث- **العلاقات التنظيمية:** كما أن العلاقات التنظيمية بين الوحدات الادارية بالمنظمة و بين العاملين بها لها أهمية معتبرة خاصة من حيث التعاون و روح الفريق و العلاقة التكاملية بينهما، وتبني مدخل النظم في هذه العلاقات.

ج- **الصفات الشخصية للعاملين بالمنظمة:** تعتبر الصفات الشخصية من المحددات الهامة للثقافة التنظيمية، فالإثار و المبادأة و الجرأة و الشجاعة في اتخاذ القرارات و طهارة اليد و الشفافية وغير ذلك من القيم الايجابية يتم نقلها من جيل الى أخر من المديرين بالمنظمة مما يساهم في تكوين ثقافات قوية وبناءة تساعد في زيادة الفعالية التنظيمية.

ح- **البيئة المحيطة بالمنظمة:** تعد المنظمة نظاما مفتوحا يتبادل التأثر و التأثير مع البيئة المحيطة به، وعلى ذلك فعناصر البيئة الخارجية تؤثر على الثقافة التنظيمية باعتبار أن الثقافة جزء من المنظمة، فمن العلوم أن المنظمة تحصل على العمالة و العناصر الادارية المختلفة و كذلك المواد الخام من البيئة المحيطة بها، كذلك فهي تقوم ضخ انتاجها الى هذه البيئة وتشمل عناصر البيئة المحيطة بالمنظمة كالمناخ الاستشاري، و الذي يتكون من النظام السياسي و الاقتصادي بالدولة ومدى استقراره و العادات و التقاليد في هذه البيئة ،فضلا عن قوانين الاستثمار و الاعانات و المنح التي قد تقدمها الدولة للمنظمة، علاوة على عناصر البيئة المختلفة مثل تأثير التكنولوجيا المتاحة، ومدى توافر الصناعات و الانشطة المتكاملة مع المنظمة...الخ.

خ- **ثقافة المجتمع:** يتميز كل مجتمع من المجتمعات بوجود ثقافة خاصة به تميزه عن غيره من المجتمعات كما أنها تختلف وتتفق مع الثقافات الخاصة بالمجتمعات الاخرى، كذلك فإنه يوجد من الثقافات الفرعية داخل المجتمع الواحد، وتمثل الثقافة الفرعية جزء من الثقافة الكلية للمجتمع ولكنها تختلف عنها في بعض الظواهر و المستويات.

8. تقييم الثقافة التنظيمية:

يساهم تقييم الثقافة التنظيمية في تحديد مواطن الضعف و القوة في الثقافة السائدة في المؤسسة، ومدى مواكبة هذه الثقافة للتطورات و التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بحيث تلجأ بعض المؤسسات الى التغيير من ثقافتها التنظيمية بهدف الاستجابة لهذه التطورات و التغيرات.

يمكن تحديد مجموعة من الاشكال التقييمية التي يمكن أن تأخذها الثقافة التنظيمية:

أ- **الثقافة القوية:** وهي الثقافة التي تنتشر وتحظى بالثقة و القبول من جميع أفراد المؤسسة، وأن يشتركوا في مجموعة متجانسة من القيم و المعتقدات و المعايير التي تحكم سلوكهم و اتجاهاتهم، فالثقافة القوية تمثل رابطة متينة تربض عناصر المؤسسة ببعضها [1].

وفي دراسة للأداء لثمانين مؤسسة وجد الباحثان "**كينيدي**" و " **ديل**" أن المؤسسات الاكثر نجاحا هي المؤسسات التي لديها ثقافة قوية، وقد تم اختيار مجموعة من الثقافات القوية التي تعبر عن مدى نجاح و تميز هذه المؤسسات ومنها ما يلي:

- فلسفة الادارة بالمشاركة على نحو واسع.
- تركيز الاهتمام بالأفراد لتحقيق النجاح التنظيمي.
- تشجيع الطقوس و المراسيم للاحتفال بالأحداث أو المناسبات الخاصة بالمؤسسة .
- تحديد الافراد الناجحين و تكريمهم.
- لديها قيم قوية.
- لديها ميثاق محدد وواضح للجميع.

ب- **الثقافة التكيفية:** لاشك أنه عندما تكون المؤسسة قوية فان تأثيرها يكون قويا على أعضاء المؤسسة، ولكن هذا التأثير لا يشترط أن يكون ايجابيا ، حيث تشير قوة الثقافة الى درجة موافقة أعصاء المؤسسة على القيم الثقافية الموجودة وكلما زادت درجة الموافقة تزداد قوة الثقافة و العكس صحيح.

و تؤكد الممارسات العلمية و الحالات الواقعية أن الثقافة ن يكون لها تأثير ايجابي على المؤسسة الا إذا ساعدت المؤسسة على التكيف مع البيئة الخارجية.

تتحقق الثقافة التكيفية للمؤسسة من خلال التركيز الاستراتيجي على البيئة الخارجية وتوفير متطلبات المرونة و القدرة على التغيير، وتشجيع القيم و المعتقدات التي تدعم قدرة المؤسسة على اكتشاف وتفسير اتجاهات ومتطلبات البيئة وترجمتها الى استجابات سلوكية جديدة وسريعة للتوافق مع متطلبات البيئة الخارجية [2].

1- عبد الرحمان توفيق: **مرجع سابق**، ص ص95 - 96.
2- مصطفى محمود أبو بكر : "**الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية**"، الدار الجامعية، الاسكندرية، ص 112. ص 106

وتوجد العديد من الوسائل التي تجعل الثقافة التنظيمية أكثر تكيفا منها ما يلي:

– تحقيق التوافق بين قيم و مفاهيم أعضاء المؤسسة مع قيم ومفاهيم بيئة المؤسسة من خلال متابعة الاحداث الجارية و التصرفات المتوقعة في بيئة المؤسسة و المشاكل التنظيمية و اقتراح الاساليب و الادوات التي تحقق الاتصال مع بيئة المؤسسة.

– الاستعانة بمختصين من خارج المؤسسة يكون لدهم خبرات ووجهة نظر جديدة ومتطورة.

– العمل على تدريب أعضاء المؤسسة عبر اللقاء و البرامج التدريبية [1].

ت– **الثقافة الموجهة:** يمكن تصنيف الثقافة التنظيمية الموجهة حسب التوجهات الاساسية التالية للمؤسسة:

– التوجه بالعدالة.

– التوجه بالتدرج الهرمي.

– التوجه بالعمل أو توجه التركيز على العمل و متطلباته.

– التوجه بالنواحي الانسانية أو درجة التركيز على الافراد.

ث– **أشكال الثقافة التنظيمية الموجهة:**

- **ثقافة النفوذ "السلطة":** وهي عبارة عن بيان أوامر وسيطرة كلاسيكية تدار بطريقة عشوائية، من طرف أشخاص يتسمون بحب السلطة و يلجؤون الى السيطرة على الموارد لإرضاء أو إحباط الآخرين أو السيطرة عليهم، السلطة في المؤسسة مرتبطة بالمنصب بتسلسل هرمي و الناس ينظرون الى القيادة على أنها المشيئة في اعطاء الثواب و العقاب [2].

- **ثقافة الدور:** وهذه الثقافة تشمل البيروقراطية الكلاسيكية بحث تحدد خصائص المنصب بتفصيل دقيق و السلطة تعود للدور وليس للفرد، وثقافة ادور يمكن أن تكون ردا على منع اساءة استخدام السلطة وقد تكون في مكانها المناسب منذ بداية، وفي هذه الثقافة يجري تحديد المهام و الواجبات و المكافئات بدقة، كما تحصر وتختصر الطريق الى الابداع و المبدعين ونادرا ما يتم الوثوق بأصحاب المستويات الدنيا [3].

1- مصطفى محمود أبو بكر: **مرجع سابق**، ص 138

2- عبد السلام أبو قحف و أخرون: **"محاضرات في السلوك التنظيمي"**، مكتبة الاشعاع الفنية، الاسكندرية، مصر،2002، ص269.

3- ماكيل جاي: **"التغيير المتواصل"**، خوض غمار التنافس في عالم التجارة الالكترونية ، ترجمة: فواز عزوز، مكتبة العبيكان، المملكة العربية السعودية، 2003، ص ص 276-277.

- **ثقافة المهمة:** تركز هذه الثقافة على العدالة و المساواة و التوجه لمتطلبات العمل وتحقيق الاهداف، كما تتميز هذه الثقافة حسب "**ترومبيتارز**" بالاتي:

– على الفرد أن يبذل قصاري جهده أو يعمل باي شكل لكي ينجز وظيفته.

– يصلح هذا النوع للشركات المتقدمة تكنولوجيا أو التي تطبق نظم فرق العمل.

– انخفاض أهمية ودرجة تأثير التدرج الهرمي على العمل مقارنة بخبرات الفرد ومهاراته ودرجة احترافه.

- **ثقافة الانجاز:** تركز هذه الثقافة على العدالة و المساواة و التوجه بالفرد وطريقة انجاز العمل، بالإضافة الى ذلك تقلل هذه الثقافة من الاهتمام بالهيكل الرسمي وتزداد من اهتمامها بمساهمات الافراد في الابتكار و التطوير وتوفير الموارد، كما أن الجوانب العاطفية وتشكيل بنية العمل يعتبران من الجوانب المهمة بالنسبة لمؤسسات التي تعمل في ظل هذا النوع من الثقافات و التعبير في هذه الثقافة يتم بسرعة، وحب العمل يعتبر الشكور السائد بين الافراد في ظل هذه الثقافة التنظيمي [1].

9. تغيير الثقافة التنظيمية:

لابد للثقافة التنظيمية من التغير النسبي مع مرور الوقت، دون أن ذلك على السمات الاساسية التي تتشكل منها هذه الثقافة ، وهذا التغيير المرغوب و المدروس يفضي المرونة و روح التجديد و المبادرة على الثقافة التنظيمية ويكسبها نضجا لكي تكون قادرة على البقاء و النمو و التأثير[2].

ويعرف التغير الثقافي في المؤسسة بأنه:" خطة طويلة المدى لتحسين أداء المؤسسة و في طريقة حلها للمشاكل وتجديدها لممارساتها الادارية"[3].

وقد تلجأ المؤسسات الى احداث التغيير لوجود مشاكل وتغيرات محيطة بها، وأنه لا يمكن حل هذه المشاكل و التواكب مع التغيرات المحيطة به ما لم تحدث بعض التغيرات في أجزاء المؤسسة وفي الاسلوب الذي تفكر فيه في مواجهة مشاكلها ويمكن تقسيم التغيرات و المشاكل المحيطة بالمؤسسة الى تغيرات خارجية وداخلية كما يلي:

أ- **التغيرات الخارجية:** وهي تغيرات في البيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسة ومن ضمن هذه التغيرات أو المشاكل الخارجية ما يلي:

1- عبد السلام ابو قحف وأخرون: **مرجع سابق**، ص ص 272-274.
2- محمد الصيرفي: **مرجع سابق**، ص 262.
3- أحمد ماهر: "**السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات**"، مرجع سابق، ص 412.

– زيادة حدة المنافسة في السوق و لجوء المنافسين الى طرق ووسائل تهدد مكانة المؤسسة في السوق.

– التغيير السريع في الاساليب الفنية المحيطة و التهديد بتقادم سلع وخدمات المؤسسة.

– التغيرات السياسية و الاقتصادية في المجتمع.

– التغيرات في هياكل القيم الاجتماعية ، كقيم التعليم و الفروق بين الاجيال وقيم العمل [1].

ب– التغيرات الداخلية: تواجه المؤسسة من الداخل تغيرات حادة تؤثر في مصيرها، ومن أمثلة هذه التغيرات:

– تغيرات في الأساليب و الإجراءات ومعايير العمل .

– تغيرات في هياكل العمالة و الوظائف وعلاقات العمل.

– تغيرات في وظائف الانفتاح، التسويق، التمويل و الافراد.

– تغيرات في أساليب التخطيط، التنظيم، التنسيق و الرقابة.

– تغيرات في علاقات السلطة، المسؤوليات وكذا السلطة و النفوذ.

إن نجاح التغيير في المؤسسة يعتمد أساسا على مدى تكيف واستجابة المناخ التنظيمي الداخلي، حيث يرد " **دافيد ويلسون**" أن كل من الثقافة التنظيمية و التغيير قد ارتبط بروابط قوية لا يمكن الخلاص منها للأسباب التالية: [2]

– من أجل إدخال تغيير في الاداء التنظيمي لا بد من الاهتمام أولا بهيكل الثقافة في المؤسسة

– المؤسسات التي تتميز باللامركزية وتهتم بالأفراد هي تلك المؤسسات هي تلك التي يكتب لها النجاح.

تشير الادبيات فيما يتعلق بموضوع تغيير الثقافة التنظيمية الى ان هناك أربع وسائل تساهم في تغييرها، فقد حدد كل من " **بورتر و سبيرز**" الوسائل كما يلي:

1- المرجع نفسه: ص ص 415- 416.

2- بلكير بومدين، فؤاد بوفطيمة: **"ثقافة المنظمة كمدخل استراتيجي لتحقيق الاداء المتميز"**، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول الاداء المتميز للمنظمات و الحكومات، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة يومي 08- 09 ماي 2005، ص 286.

– وضوح نظرة الادارة وأعمالها بغية دعم القيم و المعتقدات الثقافية، فالأفراد يرغبون في معرفة ما هو ضروري في العمل، لذلك يتبعون الادارة بعناية فائقة، و الادارة التي تعزز أقوالها تجعل الافراد يصدقونها ويؤمنون بما تقوله لهم وهذا يعتبر كأسلوب في تغيير الثقافة وتطويرها.

– إشراك العاملين في المبادئ و الاسس الهامة في تغيير الثقافة التنظيمية، فمبدأ المشاركة الهامة في تغيير الثقافة التنظيمية ، فمبدأ المشاركة يرفع من الروح المعنوية للعاملين و تتبلور لديهم المسؤولية تجاه العمل.

– أن تلعب الادارة دورها عن طريق ايصال رسالة للجمهور الداخلي للمؤسسة تشرح الوضعية الحقيقية لها، وضرورة التغيير.

– العوائد و المكافآت المادية و المعنوية بحيث تشمل الاحترام و القبول و التقدير للفرد بحيث يرفع من روحه المعنوية [1].

ويرى " **شار بلين** " أن تغيير الثقافة في المؤسسة يرتبط بعاملين أساسيين هما:

– **حجم وتعقد المؤسسة** : فكلما كان حجم المؤسسة كبيرا، وتميزت أنشطتها بالتعقيد، كلما كانت عملية التغيير الثقافي بها صعبة وبطيئة.

– **درجة تجانس الثقافة:** فكلما كانت الثقافة التنظيمية للمؤسسة متجانسة و قوية كلما كان من الصعب اجراء تغيير سريع في هذه الثقافة، ولإحداث التغيير في المؤسسة قد تستخدم المؤسسة مدخلين للتغيير الثقافي أو تكتفي بواحدة منهما:

- **مداخل التغيير من القمة الى القاعدة:** بحيث تقوم الادارة وفق هذا المدخل بالدور في تغيير الثقافة من خلال تقريرها بأن السلوكيات و القيم الجديدة التي تريد نشرها ، ويجب مراعاتها بدءا بالإدارة العليا نفسها، وهذه الاخيرة يمكن أن تحاول تغيير الثقافة من خلال القيادة و النماذج فمثلا قد ترغب قيادة المؤسسة في نشر قيم جديدة نحو الاهتمام بالزبائن أو المستهلك فيقوم المديرين في الادارة العليا بزيارة المستهلكين الأساسيين مما يوضح للعمال أن الادارة جادة في التغيير .

و الميزة الأساسية لمدخل التغيير من القمة الى القاعدة هي أنه يمكن تنفيذه بسرعة و المشكلة الرئيسية في هذا المدخل هي ان التغيير لا يتوافق مع القيم السائدة لدى الاعضاء في المستويات الدنيا من التنظيم وهذا يؤدي الى جعل تلك التغيرات لا تستمر لفترة طويلة.

1- بلعجوز حسين، عزي محمد العبي: **"ثقافة المؤسسة وأثرها على الاداء العام للمؤسسة"**، مداخلة ضمن ملتقى حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية ،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير و العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، يومي 03-04 ماي 2005، ص 08.

- **مداخل التغيير من القاعدة الى القمة(مدخل المشاركة):** تتم عملية التغيير وفق هذا المدخل من خلال مشاركة اعضاء المؤسسة في عملية التغيير عن طريق جمع منهم بشأن تأييدهم للقيم الجديدة، ز أخذ توصياتهم واقتراحاتهم ووضعها موضع الاعتبار، وهذا المدخل قد يكون تنفيذه بطئ مقارنة بالمدخل السابق ولكنه يدوم لفترة لأطول وذلك لان العاملين قد اشتركوا في عملية التغيير وأصبحوا ملتزمين بها [1].

10. **نظريات الثقافة التنظيمية:**

أ- **نظرية "Z" للثقافة التنظيمية:**

تعتبر هذه النظرية النموذج الياباني المطبق في المنظمات الامريكية بشكل معدل حيث يتماشى مع البيئة و الثقافة الامريكية القائمة أصلا على الفردية، و هذا راجع لشيوع المقارنة بين الثقافة التنظيمية الامريكية و اليابانية من ثمانينيات القرن العشرين ، إذ أشارت المقارنة في الانتاجية أنداك الى ان نمط الادارة اليابانية كان أكثر تفوقا من الانماط التي كانت مستخدمة في الولايات المتحدة الامريكية.

و قد أدى النجاح التجاري و المالي للشركات اليابانية الى تبني الامريكيين للممارسات مختارة للإدارة اليابانية "**شركة كوداك** " و " **بروكتر اندجاميل** " من المنظمات الرئيسية التي سعت لنسخ خصائص نظرية "Z" وتمثلت السمات العالمية لنمط "Z" في:

– الشعور بالمشاركة بين المديرين و العاملين: فنجاح المنظمات في تطبيق هيكل "Z" أدى الى شعور العاملين بالمساواة و المشاركة كما لو كانوا شركاء حقيقيين في المنظمة و سيادة الفهم المشترك و الرؤى المشتركة بين العاملين.

– اشراك العاملين في مناقشة المشاكل و توليد أفكار ابتكارية : حيث أن المناقشة الجماعية مع العديد من المنافسين تستغرق وقتا غير قليل ، فإن الشعور بالمسؤولية يولد مزيد من الانتاجية.

– مزج القرار الجماعي مع الثقافة التنظيمية الجميلة التي تشيع فيها قيم كتقديس العمل و الاحترام المتبادل ، هذا لا يقلل من حاجة الادارة على الاشراف المباشر و المحكم التنسيق ، و التقييم بحيث يتوفر للعاملين علاقة عمل طويلة الاجل مع المنظمة و تسود بينهم هذه القيم وقد مديرون اهتمامهم بجودة ظروف العمل و الحياة لمرؤوسيهم و استخدام المديرين قواعد دقيقة واضحة و أدلة رسمية لمراقبة سلوك مرؤوسيهم [2].

1- مصطفى محمود أبو بكر: **مرجع سابق**، ص ص 96-97.
2- أحمد سيد مصطفى: "**إدارة السوك التنظيمي نظرة معاصرة لسلوك الناس في العمل**"، المكتبة الجامعة، القاهرة، مصر، 2005، ص ص 416-420.

ب- النظرية المؤسسية:

ترى هذه النظرية أن المنظمة الجديدة تكون وتؤسس نفسها في هياكلها و في ممارستها التنظيمية على تقليد و إتباع نفس الطريق و النهج التي سارت عليه المنظمات المشابهة، و الالتزام بالأعراف التنظيمية السائدة ، إذ ان هذا الالتزام يضمن قبول باقي المنظمات و المجتمع للمنظمة الجديدة ، أما إذا حادت عن هذه المعايير و لم تلتزم بها، فهذا يعني الفشل و التدهور و الفناء، لان المنظمات و المجتمع لن يقبل بهذا القادم الجديد وعلى هذه الشاكلة .

فالبيئة و المجتمع يفرض على المنظمة قيودا و ضغوطا بحيث تحاول أن تثبت وتؤسس نفسها باتباع ابسط الأساليب، أي الاعتقاد أن من نجحوا سلفا اسطاعوا أن يبينوا الطريق القويم ومن الأفضل تقليد تلك المنظمات الناجحة لكي يكتب لها النجاح هي أيضا [1].

لقد انطلق " فليب سلزينيك " في تحليله النظري من النموذج البيروقراطي لـ" **فيبر**" حاول:

– إبراز دور القيم و الاعراف و التاريخ الطبيعي و أهميتها في تشكيل الهياكل التنظيمية و الممارسات الادارية في المنظمات.

– المنظمة ليست معزولة على البيئة الثقافية المحيطة .

– القيم التي يؤمن بها الفرد تؤثر مباشرة على أدائه الوظيفي.

– اهتمامه سيؤكد تفويض السلطة داخل التنظيمات [2].

ت- نظرية العاملين:

قام فريدريك "**هرزبرغ**" من خلال دراسته بالتفريق بين مجموعتين من العوامل الدافعة للرضا و الواقعية من الاستياء ، كما يلي:

- **العوامل الدافعة:** وهي تلك العوال التي تؤدي الى حماس ودافعية الفرد و رضاه عن العمل، إن توافر هذه العوامل أو توافرها بشكل سيء يؤدي الى اختفاء الرضا، ولكن لا يؤدي الضرورة الى عدم الرضا و الاستياء، هذه العوامل تمس العمل ذاته و الفرد وكيانه، و تتمثل في:

– الانجاز وأداء العمل .

– مسؤولية الفرد عن عمله وعمل الاخرين .

1- أحمد ماهر: **مرجع سابق**، ص 502.

2- صالح بن نوار:" **فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية**"، مخبر علم الاجتماع الاتصال و الترجمة، قسنطينة ، الجزائر، 2006، ص 190.

- الحصول على تقدير الآخرين و احترامهم.

- فرض التقدم و النمو في العمل.

- أداء عمل ذي أهمية و قيمة للمؤسسة.

• **العوامل الوقائية:** هي تلك العوامل التي يعتبر توافرها بشكل جيد ضروري لتجميد مشاعر الاستياء لتجنب مشاعر عدم الرضا، ولكنها لا تؤدي الى حماس الفرد، و رضاه عن العمل، إن عدم توافر هذه العوامل أو توافرها بشكل سيء يؤدي الى عدم الرضا و الاستياء ، وهذه العوامل تتمثل في بيئة العمل كالاتي:

- ظروف العمل و الاجر.

- العلاقات مع الرؤساء.

- العلاقات مع المرؤوسين.

- الاشراف .

- سياسات المؤسسة و إدارتها .

إن توفر العوامل الوقائية بشكل جيد هو الشرط الاساسي لظهور أثر العوامل الدافعة، بمعنى أنه لو أن العوامل الوقائية لم تتوافر بشكل جيد، فإن هذا يؤدي عدم الرضا و الاستياء يؤدي بالتبعية الى صعوبة تكوين مشاعر الرضا، ولكن إذا توافرت العوامل الوقائية فإنها تحيد مشاعر الاستياء وعدم الرضا، فتوافر العوامل الوقائية يمكن العوامل الدافعة من الظهور وإحداث أثرها على الرضا الوظيفي [1].

ث- نظرية سجية الثقافة:

تنطلق هذه النظرية من فكرة الخبرة المكتسبة التي يعطيها أعضاء التنظيم قيمة معينة مشتركة وتعبر هذه الخبرة عن الصيغة العاطفية للسلوك الذي يدور نمطه حول الحالة الاجتماعية أو يعبر عن مجموعة من المشاعر و العواطف نحو المعالم التي تؤثر في معظم السلوكيات الفرد في المنظمة، وهذه الخبرات تنمو من خلال التدريب و الممارسة اللذين يؤديان الى تراكم مكوناتها لدى الفرد و ينتج هذا التراكم شكل المهارة و المعرفة التي تعد سلوك الفرد وتؤثر فيه وتتجه عناصر الثقافة في هذه الخبرات الى نوع من الانسجام و التوافق مع القيم و الاتجاهات العامة في شخصيات الافراد، ويرى بعض العلماء أمثال " **لينتون**" **(Linton)**

1- أحمد ماهر : "**السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات**"، الدار الجامعية ، الاسكندرية، مصر، 2003 ، ص ص 220-227 .

أن مركز الفرد داخل التنظيم يطبع شخصيته بطابع معين وأن دور الفرد المهني و مكانته الاجتماعية ترتبط بمجموعة من العوامل تتعلق بـ:

– البيئة الاسرية باعتبارها المؤسسة الاولى لنقل الثقافة.

– البيئة الاجتماعية الثقافية و التي تتضمن كل الموروث الثقافي (العادات و التقاليد – الخبرات – المعارف وكذا القيم) وعليه فإن سلوك الافراد داخل المنظمات يعتبر انعكاسا للثقافة التي توجد فيها هذه المنظمات، فعن طريق الموروث الثقافي يشكل الافراد إدراكا خاصا حول:

– حقيقة بعض الاشياء مثل الوقت و الامن، المنافسة و الجودة.

– الاشياء ذات القيمة المهنية.

– معايير السلوك [1].

1- حمد بن فرحان الشلوي: "**الثقافة التنظيمية علاقتها بالانتماء الوظيفي**"، ص ص59-60، نقلا عن: http/nnzoo.blogspot.com

خلاصة:

مهما اختلفت المفاهيم حول الثقافة التنظيمية الا انها تتفق على اعتبارها مجموعة العناصر و السمات المشتركة و المعبرة عن القيم و المعتقدات واتجاهات و معايير السلوك التي تميز افراد المؤسسة عن غيرها من المؤسسات.

كما تتكون الثقافة التنظيمية من العديد من السمات و الخصائص المشتركة و الثابتة نسبيا التي تطورت عبر حياة المؤسسة و التي يكون لها التأثير البارز على سولكيات الافراد فيهان كما تحددها العديد من العناصر المرتبطة بالبيئة الداخلية و الخارجية.

وهذا ما يدفع المؤسسة الى تشخيص الشكل التنظيمي لثقافتها السائدة بهدف تحديد جوانب القوة و الضعف في بيئتها الداخلية، كما تلجأ المؤسسة استجابة للتغيرات و التطورات الحاصلة في بيئتها الخارجية الى تغيير ثقافتها التنظيمية باعتبارها تمثل الطاقة الاجتماعية التي تدفع الافراد الى العمل و المرأة العاكسة لطريقة تفكيرهم.

تمهيد:

تظهر الدراسات الحديثة في السلوك التنظيمي أن أداء المنظمة يتوقف على فعالية العنصر البشري فيها هذه الفعالية التيتتحدد بدرجة انتمائهم للمنظمة فيستبطن الموظف قيمها حتى أنه يعتبر أهداف المنظمة أهدافه هو أيضاً فيبذل أقصى جهد لتحقيقها بما ينعكس على كفاءة وفعالية المنظمة فمع الدرجات المرتفعة من الالتزام التنظيمي يرتفع مستوى الأداء الوظيفي ويقل مستوى الغياب و يقل معدل دوران العمالة.

وتزداد أهمية الالتزام التنظيمي في الربط بين المنظمة والعاملين فيها في حالات التغير السريع الذي قد تشهده المنظمة الإدارية وفي حالة الصعوبة التي قد توجهها المنظمة في تقديم الحوافز الملائمة لدفع العاملين فيها لتحقيق مستويات أعلى من الإنجاز.

وتقدم مختلف المدارسنماذج خاصة لدراسة و تفسير الالتزاملما يقدمهمن أسلوب فعال وملائم لضبط الموظفين وتوجيههم، وهي واحدة من أهم المشكلات التي توجهها المنظمات الإدارية حيث يتضمن الالتزام التنظيمي توحد الفرد مع وقبوله لقيم وأهداف المنظمة كما لوكانت قيمه وأهدافه الشخصية، كما أن الالتزام التنظيمي يتعدى مجرد رضا الفرد عن عمله داخل المنظمة بسبب الحوافز والمكافآت والزملاء ليصبح عاملاً أخلاقياً يخلق لدى العامل نوعاً من الالتزام الذي يدفعه للدفاع عن منظمته بل والتضحية من أجلها إذا اقتضى الأمر

وهكذا فإن الالتزام التنظيمي يصبح نابعاً من الإحساس الذاتي للفرد ويجد مظهره السلوكي في الدوام خارج ساعات العمل وانعدام الغياب والتسرب الوظيفي وعدم لجوء الموظفين لاستغلال الإجازات لترك المنظمة.

إن الأدبياتالإداريةتشيرإلىأنالالتزامالتنظيميأصبحمنأكثرالمسائلالتيتشغل
بالإدارةالمنظمات،إلاأنمفهومهالعلميالصحيحلميحظبالاهتماموبمن
قبلالمختصينفيالعالمالغربيإلافينهايةالستيناتوأوائلالسبعينياتمنهذا القرن.

ونتيجة ذلك حظي هذا الموضوع باهتمام الكثير من الباحثين الغربيين والعرب في مجالي السلوك التنظيمي وعلم النفس الصناعي، حيث ركزت الأبحاث بصفة عامة حول مسببات ومحددات الالتزام التنظيمي، وما قد يترتب عليه من نتائج سلوكية قد تؤثر على مستقبل المنظمة والعاملين فيها.

ونظراًلتعددالأدبياتفيالنظرإلىالالتزامالتنظيميمنزواياامختلفة،وفضلاًعن
كونالالتزامالتنظيميمناالأوجهالمعقدةللسلوكالتنظيميفقدرأينا أن نقوم باستعراضمستفيضحولمفهومالالتزامالتنظيمي، أبعاده،العواملالمؤثرةبه، المتغيراتذاتالعلاقةبه،بالإضافةإلىطرققياسهوذلكبهدففهمهمنجميع
جوانبهواستخدامهذاالعرضفيهذهالدراسة.

1. مفهومالالتزامالتنظيمي:

يعد مفهوم الالتزام التنظيمي من المفاهيم الراسخة في العلوم السلوكية والإدارية، وقد انبثق أساسا من حركة العلاقات الإنسانية في النصف الأول من القرن العشرين، من خلال الدراسات التي كانت تحاول استكشاف طبيعة الارتباط بين الموظف والمنظمة، حينذاك تم التوصل إلى نتيجة وهي أن للموظفين مشاعر تجاه المنظمة بما في ذلك التوافق مع أهدافها.

وهو يعتبر من المتغيرات التي لم يتفق على تعريف محدد له مما انعكس بصورة تلقائية على أساليب وأدوات قياسه، فقد عرفه البعض بأنه بمثابة الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء، ويمكن القول بأن الالتزام التنظيمي ما هو إلا عملية الإيمان بأهداف المنظمة وقيمها والعمل بأقصى طاقة لتحقيق تلك الأهداف وتجسيد تلك القيم[1].

ويعرف **بورتر** وآخرون الالتزام التنظيمي على أنه قوة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطها به[2].

ويرى **دافيس** أن الالتزام هو درجة انغماس العامل في عمله ومقدار الجهد والوقت الذي يكرسه لهذا الغرض، وإلى أي مدى يعتبر عمله جانبا رئيسيا في حياته[3].

وأكد **"باربرا"** على الجانب الانفعالي والوجداني لمفهوم الالتزام حيث يشير المفهوم إلى الشعور بالولاء والتعلق والارتباط النفسي ويشير إليه **ستيرز**: على كونه القوة النفسية لدرجة توحد واستغراق الفرد في التنظيم[4]

وعرفه**علاوي**بأنه ":الشعوربالولاءللمؤسسةالتربوية،وتحملالمسئوليات،ورغبة بالعملفيهاوالموافقةعلىأهدافهاوالالتزامبقيمهاالعمليةوالمهنية،ورغبةقويةفيالبقاءفيها"[5]

والالتزام التنظيمي والولاء لفظان اختلف على كونهما مترادفين، فقد ورد في كثير من أدبيات الالتزام التنظيمي والولاء التنظيمي على أنهما كلمتين مترادفتين بالعربية وهما ترجمة لكلمة Commitment رغم أن الترجمة اللفظية لهذين المصطلحين تظهر في القاموس مختلفتين حيث يرادف الالتزام Commitment بينما ترجمة الولاء هي Loyalty.

2. أهميةالالتزامالتنظيمي:

لقدأكدتالعديدمنالدراساتعلىأهميةالالتزامالتنظيميومدىتأثيرهعلىالمستوى الفرديوالتنظيميبلوتعدتبعضالدراساتإلىتأثيرالالتزامعلىالمستوى الاجتماعيوالقومي،وتتضح معالم هذه الأهمية في:[6]

1- المرجع نفسه، ص 77

2-سعودمحمد العتيبي، طلقعوضاللهالسواط: **"الالتزامالتنظيميلمنسوبيجامعةالملكعبدالعزيزوالعواملالمؤثرةفيه"**مجلة الاداري، العدد(7) ، 1997 ، ص 110

3-حسين حريم: **مبادئ الإدارة الحديثة**، داروملتبةالحامدللنشروالتوزيع، ط1، عمان، 2006، ص 107

4-محمد حسن رسمي: **السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية**، دار الوفاء، ط1، الإسكندرية، 2004، ص 10

5-محمد حسن محمد حمادات: **قيمالعملوالالتزامالوظيفيلدىالمديرينوالمعلمينفيالمدارس**، داروملتبةالحامدللنشروالتوزيع، عمان، 2006، ص 64

6-الفضلي فضلمصباح: **"علاقةالالتزاماتالتنظيميبعلاقاتالعملما بينالرئيسوتابعيهوالمتغيراتالديمغرافية"**،مجلةالإدارةالعامة،معهدالإدارةالعامة،المجلد37، الرياض، 1997، ص 79

التأثير الايجابي للالتزام التنظيمي على مجموعة الظواهر
السلبية وخفض أثارها، إذ أوضحت دراسة "**هانجل**" و "**بيري**" أن ارتفاع مستوى الالتزام
التنظيمي في بيئة العمل ينتج عنها انخفاض في مستويات مجموعة الظواهر السلبية وفي مقدمتها تأتي ظاهرتا الغياب والتهرب من أداء العمل.

ارتفاع الإنتاجية مرتبط بارتفاع مستويات الالتزام لدى العامل، وهو ما أكدته دراسة "**هاتفاني**" و "**باول**" والتي ربطت ما بين الالتزام التنظيمي والإنتاجية حيث أكدا الباحثان على أن طبيعة ثقافة العامل اليابانية هي السبب الأساسي لتفوق المصانع والمنظمات اليابانية على مثيلاتها من المصانع والمنظمات الأمريكية.

دراسة **اوليو تشاتمان** والتي أكدت على أهمية متغير الالتزام التنظيمي من خلال ارتباط ذلك المتغير بمجموعة المخرجات المهمة والتي تأتي في مقدمتها الأداء الوظيفي، السلوك الاجتماعي داخل الوظيفة، والاتجاهات الايجابية نحو العمل إضافة إلى المبادرة والإبداع.

أما **ماثيو و زاجاك** فقد تجاوزت أهمية ونتائج الالتزام التنظيمي لديهما حدود الوظيفة وبيئة العمل للتصب في مصلحة المجتمع ككل، حيث رأى الباحثان أن انخفاض معدلات دوران وتراجع حركة انتقالات العمالة وارتفاع جودة وفاعلية العمل وربما ارتفاع الإنتاجية القومية كنتيجة للالتزام كلها عوامل تصب في مصلحة المجتمع النهائية.

ومما سبق استعراضه يلاحظ أن للالتزام التنظيمي
تأثير متعدد المستويات، فعلى المستوى الفردي يساهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي
والذي ينعكس على انخفاض معدل دوران هم ومستويات غيابهم، والشعور بالاستقرار
الوظيفي لديهم، أما على مستوى المنظمة فنجد أنه يزيد من مستوى الانتماء للمؤسسة
وزيادة الإنتاجية وتقليل التكلفة الناتجة عن تغيب العاملين وعن عدم أدائهم للأعمال المنوطة بهم بكفاءة وفاعلية، وفيما يتعلق
بالمستوى القومي فيؤدي الالتزام التنظيمي إلى زيادة الناتج القومي في المحصلة النهائية
للالتزام وذلك عن طريق زيادة كفاءة وفاعلية أداء الأفراد العاملين بالمنظمة

كما أن الكثير من الأنماط السلوكية التي تؤدي إلى كلفة عالية وخدمة سيئة في القطاع
التعليمي مرجعها إلى عدم الالتزام التنظيمي من قبل المديرين والعاملين، وذلك لارتباطه بعدد من العوامل جاء ذكرها لدى
"**باتمان**" و "**ستراسر**" ومن أهمها[1]:

2-محمد حمادات: **قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس**، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 67

- سلوكالفردونشاطاتهمثل :التحولالوظيفيوالغيابوالفاعلية.
- ارتباطهبالهيكلالمعرفيمثل :الرضاالوظيفيوالمشاركةوالتوترالوظيفي.
- ارتباطهبسماتودورالموظفبمافيها :الاستقلاليةوالمسئوليةونوعالوظيفةوصراعالأدواروالغموض.
- ارتباطهبالسماتالشخصيةللموظفمثل :العمروالجنسوالحاجةللإنجاز.
- هذهالعلاقاتتلتقيمعالاعتقادأنالالتزامالوظيفيموقفمستقرنسبياًمعالوقت.

كلماسبقيعطيالالتزامأهمية،فكلعاملمنهذهالعواملير تبطبإنتاجيةالفردوبالتالي إنتاجيةالمنظمةوفاعليتها.

ويزدادأمردراسةالالتزامأهميةإذاماكانفيبيئةمثلبيئتناالعربيةيعانيفيها
العاملونفيمثلهذهالأوساطمنإشكالاتلاشكلهاتأثيرهاعلىنوعيةالتزامهملهذهالأوساط
ومايقترنبهمنتأثيراتكالتسيبوالتسربأوتركالعملوالتدنيفينوعيةالأداءومستوى الإنتاجية[1]

3. خصائص الالتزام التنظيمي:

لقد أجمعت كل التعريفات التي تناولت الالتزام التنظيمي على أنه ظاهرة إدارية، تتجلى في الولاء الاختياري والطوعي للمنظمة والإيمان بأهدافها وقيمها والعمل على تحقيق هذه الأهداف وتجسيد تلك القيم، كما وتأكد مما سبق وجود خصائص يتميز بها الالتزام التنظيمي عن غير من الظواهر الإدارية الأخرى ومن بينها:[2]

1- أنه يشير إلى الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء.

2- يعبر الالتزام التنظيمي عن حالة غير محسوسة يستدل عليها من خلال ظواهر تنظيمية معينة تتضمن سلوك الأفراد وتصرفاتهم وتجسد مدى ولائهم لمنظماتهم.

3- يستغرق الالتزام التنظيمي وقتا طويلا لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد، كما أن التخلي عنه لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئة، بل قد يكون نتيجة لتأثيرات استراتيجية ضاغطة.

4- يتصف الالتزام التنظيمي أنه متعدد الأبعاد.

وهناك مجموعة أخرى من الخصائص:[3]

1- الالتزام التنظيمي حالة نفسية تصف العلاقة بين الفرد والمنظمة.

2- يؤثر الالتزام التنظيمي على قرار الفرد فيما يتعلق ببقائه أو تركه للمنظمة.

1-دخيلالله الدخيلالله: "**مقدماتالالتزاملمنظمةأكاديمية**"، مجلةالعلومالتربويةوالدراساتالإسلامية، مج7، جامعة الملكسعود، 1995، ص34

2-عادل عبد الفتاح سلامة: **مرجع سابق**، ص 15

3-محمد حمادات: **مرجع سابق**، ص 68

3- يتصف الأفراد الذين لديهم التزام وظيفي أو تنظيمي داخل المنظمة بالصفات التالية: قبول أهداف وقيم المنظمة الأساسية والإيمان بها، بذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المنظمة، وجود مستوى عال من الانخراط في المنظمة لفترة طويلة، وجود الميل لتقويم المنظمة التقويم الإيجابي.

وترى الطالبة أن هناك من بين الخصائص كذلك:

1- نشأة الالتزام التنظيمي داخلية تنبع عن قناعة شخصية.

2- يتأثر الالتزام التنظيمي بالعوامل التنظيمية، والصفات الشخصية إلى جانب الظروف الخارجية المحيطة بالعمل.

3- تتضح مخرجات الالتزام التنظيمي من خلال الرغبة بالبقاء في المنظمة والإيمان بها والإخلاص لها، وتبني أهدافها، وتجويد الأداء الوظيفي للوصول إلى رفع الكفاءة الإنتاجية.

4. أنواع الالتزام التنظيمي:

لقد أشار **"آلن"** و**"ماير"** 1997 في دراسة لهم على أن الالتزام التنظيمي له ثلاثة أنواع هي:[1]

أ- **الالتزام العاطفي (الوجداني)**: ويشير إلى تطابق الفرد مع المنظمة وانهماكه فيها وارتباطه شعورياً بها ويعبر عنه قوة رغبة الفرد في الاستمرار بالعمل في منظمة معينة لأنهم وافقوا فعلياً أهدافها وقيمها ويريد المشاركة في تحقيقها تلكا لأهداف.

ب- **الالتزام الاستمراري**: ويشير الالتزام الاستمراري إلى قوة رغبة الفرد ليبقى في العمل في منظمة معينة لاعتقاده بانترك العمل فيها سيكلفه الكثير فالعاملون ذوي الانتماء المستمر العالي يبقون في المنظمة لأنهم عليهم أن يفعلوا ذلك (إما بسبب إدراكهم البدائل أو بسبب الخوف من التضحية المرافقة لترك العمل في المنظمة)

ت- **الالتزام المعياري**: ويشير إلى شعور الفرد بأنه ملتزم بالبقاء في المنظمة ويعزز هذا الجانب الدعم الجيد منقبل المؤسسة لمنسوبيها، وسماحها لهم بالمشاركة الفعالة الإيجابية ليس فيكيفية الإجراءات وتنفيذ العمل فقط، بل بمساهمتهم في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للتنظيم.

وقد حدد **بورتر** وزملاؤه عام 1977 بعدين للالتزام هما: التطابق والانتماء للمنظمة، أما **"ساليانس"** و **"ستيو"** فقد حددا أبعاد الالتزام التنظيمي في البعدين التاليين:[2]

1- سلامة رتيبة: "**الممارسات الإدارية لمدير المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بالرضا الوظيفي وولاء التنظيمي للمعلمين**"، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2003، ص 43

2- أحمد العبادي: "**الالتزام التنظيمي والعوامل المرتبطة به لدى مديري مدارس التعليم العام للبنين بمحافظة جدة**"، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، 2001، ص16

1الالتزام الاتجاهي

والمقصود بها العمليات التي تتطابق منخلالها أهداف الفرد مع أهداف وقيم المؤسسة وتزداد لديها الرغبة للبقاء والاستمرار فيها.

2الالتزام السلوكي

والمقصود بها العمليات التي يصبح الفرد منخلالها مرتبطاً بمؤسسته، ناتجاً منسلوكها السابق فجهدها ووقتها الذي يقضيه داخل مؤسستهيجعلهمتمسكاً بها وبعضويتها.

وأشارت **كانتر** إلىثلاثةأنواعمنالالتزامتجمعنمتطلباتسلوكيةيفرضها التنظيمعلىالأفراد، وتلكالأنواعهي:

1الالتزامالمستمر: وتلتقيكانترفيهذهالجزئيةمعاتجاهكلمن"**آلن**"و"**ماير**"

حيثيمثلالالتزاملديهماحالةمنالتفانيوالإخلاصنحوتنظيممعين

ترجعإلىحاجةالفردإلىالبقاءفيهذاالتنظيمنتيجةلعاملالاستثمارالسابقممايجعل تركالعملفيضوءعاملالتكلفةعمليةمستحيلة.

2الالتزامالتجانسي: ويشيرإلىالتقاربوالتفاعلبينأفرادجماعةالعمل، حيثيرتبط

مستوىالتجانسبمستوىالدافعيةللبقاءفيالجماعة.

3الالتزامالرقابي: ويقصدبهالارتباطبالمعاييرالتنظيميةالتيتعملعلىتوجيهسلوكيات

الأفرادنحوالغايةالمنشودة، فالمعاييرهيبمثابةتوقعاتمشتركةعنالسلوكداخلالعمل

ويصبحالانحرافعنهامصدراًللإحباطالقلق.

وهناكثلاثةمرتكزاترئيسةيقومعليهاالالتزامالتنظيميوهيكالتالي:[1]

أولاً: الإحساسبالانتماء ويتضحذلكفيتعبيرالفردعنالفخربمؤسستهوقناعتهالذاتيةبأهدافهاوقيمها.

ثانياً: المشاركةوالإسهامالفعال منقبلالفردالتيتنبعمنرضاهنفسياًبأهميةأنشطتهاودورهالذييقومبه.

ثالثاً: الولاء

والذييعبرعنهالفردبالرغبةالأكيدةبالاستمراروالعملبالمؤسساترغمكلالظروفوالأحوالومضاعفةالجهدالمبذولمنقلبهسعياًوراء تحقيقأهدافهوأهداف المنظمة.

5. العواملالمؤثرةفيالالتزامالتنظيمي:

يتولدالالتزامالتنظيميوكماهوموضحفيشكل(02) منمحصلةتفاعلقوىمتعددة

تتمثلفيخصائصالأفرادوشخصياتهوضغوطالعملوالعواملالتنظيميةوالمؤثرات

المجتمعيةوالبيئةالعامة، وتتضمنخصائصالأفرادالقيموالمعتقداتوالمشاعر

1- محمد حمادات: **مرجع سابق**، ص 66

والاتجاهاتوالتعليموالخبرةوغيرهامنالمتغيراتالذاتيةللإفراد،أماالعوامل
التنظيميةفتشملمثلاًليسعلىسبيلالحصرالمناخالتنظيميوفلسفةالإدارة
وممارستهاوالحوافزوالاتصالاتومختلفالعلاقاتوالمعطياتالتنظيمية،إما
المؤثراتالمجتمعيةالقيموالظروفالاقتصاديةوالاجتماعيةوالسياسيةوغيرهامن عناصرالبناءالمجتمعي[1].

ويتشكلالالتزامالتنظيميويتطورمرورا
بعدةمراحلتبدأمنذالتحاقالفردبمنظمةمعينةويتعززمنخلالالعملوالإنجازالمتواصلوصولاًإلىمرحلةالثقةبالمنظمةوهي
مرحلةنضوجالالتزامالتنظيمي[2]

واعتماداعلىماتوصلتإليهنتائجهذهالدراسةفيالفصولالسابقة،منأهميةالدورالذيتلعبهالقيادةعلىكافةالمستوياتالتنظيميةوالإ
نسانيةوالاجتماعيةوالاقتصادية،ذلكالدورالذييرتهنبهنجاحالمنظماتأوفشلها،والذياعتبرهالباحثونفيمجالإدارةالأعمالبأنه
"جوهرالعمليةالإداريةوقلبهاالنابض"،فإنمنالأهميةبمكان،التنويهبأنالعواملالمؤثرةفيالالتزامالتنظيميترتبطارتباطاًوثيقًابالنمطالقيادي،ويمكنإجمالهذهالعواملأوالمصادرعلىالنحوالتالي:

أ. السياساتالتنظيمية:

هيجملةالإجراءاتوالسياساتالتيتعتمدهاالمنظمةمنأجلتحقيقأهدافها،وتلعبهذهالسياساتدورًاناجحًافيتوحيدأهدافالمنظمةوأ
هدافالأفراد،منخلالتبنيسياساتوإجراءاتداخليةتساعدعلىإشباعحاجاتالأفرادالعاملينفيالتنظيم،إذمنالمعروفأنلدىأيإنسانمجمو
عةمنالحاجاتالمتداخلةالتيتساعدعلىتشكيلالسلوكالوظيفيالذييعتمدسواءفيإيجابياتهأوسلبياتهعلىقدرةالقائدعلىإشباعهذهالح
اجات؛والتيتؤديبالضرورةفيحالإشباعهاإلىنمطسلوكيإيجابيبيساهمفيتكوينمايسمى
"بالسلوكالمتوازنالناتجعنمساندةالتنظيمللفردوالشعوربالرضاوالاطمئنانوالانتماءثمالالتزامالتنظيمي[3]فخصائصالعملمثلاًلا
بدأنتعطينوعًامنالإشباعلحاجاتالفردورغباتهحتىيقومبالأداءالمطلوبويحققالإنتاجيةالمتوقعةمنه[4]لأنالالتزامالتنظيميبزيادةمن
خلالسعيالمنظمةإلىالعملعلىإشباعهذهالحاجاتالإنسانيةللعاملينلديهاوالعكسصحيح[5].

ب. وضوحالأهدافوالأدوار:

1- نائل عواملة: "**الالتزامالتنظيميلدىمدراءالخدمةالعامةفيالأردن**"،مجلةالتطويرالإداري،الجامعةالأردنية،عمان،ع5، 2006. ص73

2-أيمن عودة المعاني: **الولاء التنظيمي سلوك منضبط وإنجاز مبدع**، عمان، الأردن، 1996، ص 20

3-موسى اللوزي:"**التطويرالتنظيمي: أساسياتومفاهيمحديثة**"، داروائل، عمان،1999، ص126

4-خالدظافر الهاجري: "**العلاقةبينالولاءالتنظيميوبعضالعواملالاجتماعيةوالتنظيمية : دراسةتطبيقيةعلىموظفيالخطوطالجويةالعربيةالسعوديةبمدينة الرياض**"،رسالةماجستير،الرياض،جامعةالملكسعود،كليةالآداب،2003 ،ص5

5-أيمنعودة المعاني:**مرجعسابق**،ص47

يساعدوضوحالأهدافالتنظيميةعلىزيادةالالتزامالتنظيميلدىالأفرادالعاملين؛فكلماكانتالأهدافواضحةومحددة،ازدادتعمليةإدراكوفهمالأفرادللمهاممالمنوطةبهم،والمعاييرالمقررةلها،ممايؤديإلىإحساسالفردبالالتزامالتنظيميالذييتأثربالنهجوالفلسفةوالكفاءاتالإدارية[1].

ج. مشاركةالعامليننفيالتنظيم:

تساعدالمشاركةمنقبلالأفرادالعامليننبصورةإيجابيةعلىتحقيقأهدافالتنظيم؛وذلكبإتاحةالفرصةلهمللمساهمةبأفكارهموتشجيعهملتحملالمسؤوليةوإيجادالجوالنفسيوالاجتماعيالبنّاءفيبيئةالعملفقدعرفتالمشاركةبأنها

"اندماجالفردعقليًاوعاطفيًافيعملالجماعة،بعدماتتيحالجماعةلهذاالفردفرصةالمساهمةبالأهدافوالمشاركةفيالمسؤوليات،[2]

وتقومعمليةالمشاركةعلىثلاثأسسومحاورتتمثلفيمايلي:[3]

- أنهاتنطويعلىالمشاركةالعقليةوالفكريةالقائمةعلىاستخداماالأسسالعلميةلجعل عمليةالمشاركةناجحةوفعالة.
- أنهاتعملعلىزيادةحافزيةالأفرادوتدفعهمللعمل،منخلالتوفيرالفرصالجيدةللمشاركةوإطلاقالطاقاتوالمبادراتالرامية إلىتحقيقالأهداف.
- أنهاتعملعلىتنميةمهاراتالأفرادفيالعملوتقبلالمسؤولية.

وقدأكدتبعضالدراسات* أنالمشاركةتعملعلىزيادةالالتزامالتنظيمي؛وتجعلالأفرادير تبطونبيئةعملهمبشكلأكبر،حيثيعتبرونأنمايواجهالفردمنمشكلاتهوتهديدلهمولأنهمواستقرارهم؛الأمرالذييؤديإلىتقبلهملروحالمشاركةبرغبةجامحةوروحمعنويةعالية،كماأنالمشاركةفياتخاذالقراراتوتحديدالأهدافالتنظيميةهينقطةالبدايةالمنطقيةلأينشاطتنظيمي،وأننقطةالنجاحالأولىوالمنظمةتكمنفيقدرتهاعلىتحديدأهدافتنظيميةواقعيةتوفرالدافعالقويلدىأعضاءالمنظمة،كماتوفرلهمالعائدالمناسبمقابلمساهماتهمالفعالةفيتحقيقتلكالأهدافالتيتؤثّرالضرورةعلىالتزامهمالتنظيميوكذلكعلىشعورهمبالشعوربالعدالةالتنظيمية.

د. المناخالتنظيمي:

يقصدبالمناخالتنظيمي

"محصلةالظروفوالمتغيرات،والأجواءالداخليةللمنظمةكمايعيهاأفرادهاويحللونهاعبرعملياتهمالإدراكيةليستخلصوامنهاموا قفهمواتجاهاتهموالمساراتالتيتحددسلوكهموأداءهم،ودرجةانتمائهمووولائهمللمنظمة[4]كمايقصدبالمناخالتنظيمي

1-المرجعنفسه،ص36

2-عليعسكر وجعفرالعريان: "**السلوكالبشريفيمجالاتالعمل**"،منشوراتذاتالسلاسل، الكويت، 1982 ،ص52

3-موساللوزي:**مرجعسابق**،ص130

*منهذهالدراسات:

- زايد،عادلمحمد: "**قياسالانتماءالتنظيميللعامليننبجهازالشرطة**"،مجلةالفكرالشرطي،مجلد (4) ،عدد(3)، 1996،ص48-49
- العجمي،راشدشبيب: "**تحليلالعلاقةبينالولاءالتنظيميوإحساسالعامليننبالعدالةالتنظيمية**"،مجلةالإداريمعهد الإدارةالعامة،السنة(20) ،العدد(72) ،مسقط ، مارس1998،ص72

4-وهيبالكبيسي ويونسالجّنابي: "**طرقالبحثفيالعلومالسلوكية**"،مطبعةالتعليمالعالي،بغداد،1987،ص57

"مجموعة الخصائص الداخلية للبيئة والتي تتمتع بدرجة من الثبات النسبي أو الاستقرار يفهمها العاملون ويدركونها فتنعكس على قيمهم واتجاهاتهم وسلوكهم [1]

ومن المفترض أن المنظمات والعاملين على حد سواء يسعون للوصول إلى بيئة عمل ذات من اختنظيم يجيد لكلا الطرفين، وقد بينت الأبحاث في هذا المجال أن المنظمات ذات البيئات المتسلطة والمثبطة لمعنويات العاملين والتي تتصف بعدم المبالاة وعدم الحيوية هي تنظيمات تتشجع على تسرب العاملين ولا تنمي فيهم قيما الالتزام التنظيمي ولذا من الضروري الاهتمام بالبيئة التنظيمية وتحقيق التوافق بينها لإنجاز وتحقيق الأهداف منجهة، والعناية بالإنسان في سبيل تنمية الالتزام التنظيمي لدى العاملين [2]

هـ. الحوافز:

بعبر الحافز عن ذلك الأسلوب أو الوسيلة التي تقدم للفرد لإشباع المطلوب بدرجات متفاوتة لحاجاته الناقصة [3]، وتركز نظرية الحوافز للعمل، على الحوافز الداخلية، وهي تتعامل الأصل مع الأسباب التي تدفع الناس للعمل أو تركهم للمنظمات، أو بقاؤهم فيها [4] لذا فإن توافر أنظمة من سبة من الحوافز مادية أو معنوية يؤدي إلى زيادة الالتزام التنظيمي وارتفاع معدلات الإنتاجو تقليل التكاليف.

وقد أشار أحد الباحثين [5] أن المنظمات العامة في القطاع العام هي أقل المنظمات استخدامًا للحوافز وتطبيقًا لأنظمة الحوافز الجيدة، وبالتالي يتقع عليها مسؤولية الاهتمام بهذا الجانب لضمان تحقيق مستويات عالية من الالتزام التنظيمي لدى الأفراد العاملين.

و. العمل على بناء ثقافة مؤسسة:

إن الاهتمام بإشباع حاجات العاملين والنظر إليهم كأعضاء في بيئة عمل واحد يرسخ معايير أداء متميز لأفرادها، ويعمل على توفير درجة كبيرة في المشاركة في اتخاذ القرارات، مما يترتب عليه زيادة تماسك المنظمة وزيادة الالتزام التنظيمي بالمنظمة والولاء لها.

ز. الثقافة التنظيمية:

هي محدد هام من محددات الالتزام التنظيمي، لأنها تمارس تأثيرًا كبيرا على سلوك الأفراد في المنظمات وتركز على أيجاد قيم وأهداف مشتركة بين العاملين، الأمر الذي يجعلها تفرض على القادة والمديرين الاهتمام بها في محاولة الوصول إلى فهم أبعادها وعناصرها إذا أن الثقافة التنظيمية هي منظومة المعاني والحضور والمعتقدات والطقوس والممارسات التي تطورت مع الزمن، وأصبحت سمة خاصة للتنظيم، بحيث تخلق منها

1- محمد قاسم القريوتي: "**السلوك التنظيمي : دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية**"، دار المستقبل للنشر والتوزيع، القاهرة، 1989، ص150

2- أيمن عودة المعاني: **مرجع سابق**، ص39

3- علي محمد عبد الوهاب: "**الحوافز في المملكة العربية السعودية**"، مطابع معهد الإدارة العامة، الرياض، 1982، ص17

4- عبد العزيز أبو نبعة: "**المفاهيم الإدارية الحديثة**"، دار مجدلاوي للنشر، عمان، ط2، 2001، ص155

5- موسى اللوزي: "**التطوير التنظيمي: أساسياته ومفاهيم حديثة**"، دار وائل، عمان، 1999، ص131

عاما بين أعضاء التنظيم، حول ماهية السلوك المتوقع من الأعضاء فيه ذلك أن للثقافات في المجتمعات لها تأثيرًا واضحًا على السلوك خارج المنظمات وداخلها، لتؤثر في عملية اتخاذ القرارات وتحديد أنماط السلوك والاتجاهات نحو المنظمة سواء تعلق الأمر بالمدير أو بمرؤوسيه[1].

ح. 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.

وتجدر الإشارة هنا أن النمط القيادي يؤثر تأثيرًا بالغًا على اتجاهات الأفراد نحو الثقة في المنظمات التي يفتقدها الكثير من العاملين، ممن يعتقدون أن الوساطة الاجتماعية هي السبيل الوحيد للحصول على الوظيفة المناسبة. كما يؤثر النمط القيادي في الحفاظ على الموارد البشرية العاملة في المنظمات من خلال تحقيق درجة عالية من الرضا الوظيفي للعاملين بما يضمن بقاءهم واستمرارهم في المنظمة، والتزامهم التنظيمي فيتحقق شعورهم بعدالة الأجور والحوافز ومزايا العمل والأمن الوظيفي.

وبناء على ما توصلإليها البحث في نظريات القيادة وأنماطها، فإن النمط الديموقراطي في القيادة، مثلا، الذي يتيح للمرؤوسين قدرًا كبيرًا من حرية المشاركة في اتخاذ القرارات والتعبير عن الآراء واعتماد سياسة الباب المفتوح، والسعي لتلبية حاجات المرؤوسين هو النمط الأمثل في القيادة، خلافًا للنمط الاستبدادي الذي ينفرد بالصلاحيات الرسمية الممنوحة له، ويركِّز على الإنتاج دون اعتبارات للعوامل الإنسانية والعلاقات الاجتماعية والذي يجعل المرؤوسين يكرهون العمل معه ولا يعملون إلا بضغط منه، مما يؤدي إلى تدني كلمنا الأداء ومستوى الالتزام التنظيمي في الفرد الذي يشعر بأنه يعمل تحت إمرة رئيس لا يقدر أدميته ويحولكيانه إلى آلة ويحتكر طاقاته لخدمة أهداف المؤسسة، يصاب بحالة من الاحتراق النفسي التي تطال الجسد هو تصيبه بنوعمنا الأمراض الجسدية التي تخلق لديه أحيانًا رغبة الانتقام من رئيسه هو مؤسسته كشكل من أشكال الدفاع عن الذات وحمايتها.

ط. الخصائص الشخصية للفرد:

أثبتت نتائج العديد من الدراسات والأبحاث تأثر الالتزام التنظيمي بجملة الخصائص الشخصية للفرد مثل العمر، الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، الراتب، والمستوى الوظيفي.

- **العمر:**

ويقصد به عمر الفرد الذي يعمل في المؤسسة، كأحد المتغيرات الشخصية التي تؤثر في مستوى الالتزام التنظيمي فلقد أثبت "**لوثانز**" و "**تايلور**" (1989)

وجود علاقة موجبة بين العمر والالتزام التنظيمي، وأن كبار السن أكثر التزامًا بالمنظمة من نظرائهم صغار السن، بينما توصل باحثون آخرون إلى وجود علاقة ضعيفة بين هذين المتغيرين، في حين توصل آخرون إلى عدم وجود علاقة معنوية بين العمر والالتزام التنظيمي، ورغم تباين

1- محمد قاسم القريوتي: "**السلوك التنظيمي : دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية**"، دار المستقبل للنشر والتوزيع، القاهرة، 1989، ص286

تائج الدراسات السابقة فيما يختص بالعلاقة بين العمر والالتزام التنظيمي غير أن غالبية النتائج تميل إلى تأكيد الارتباط الموجب بين هذين المتغيرين [1].

- **عدد سنوات الخبرة:**

اختلفت نتائج الأبحاث والدراسات حول العلاقة بين عدد سنوات الخبرة والالتزام التنظيمي، فقد توصلت بعض الدراسات إلى وجود علاقة معنوية موجبة بين مدة الخدمة في المؤسسة الحالية والالتزام التنظيمي، بينما توصلت دراسات أخرى إلى عدم وجود علاقة بين مدة الخدمة في المؤسسة المحلية والالتزام التنظيمي، إلا أن **بوشانان** (1994) توصل إلى أن معدل الالتزام التنظيمي يرتفع مع تقدم سنوات خبرة العاملين وذلك نتيجة التفاعل الاجتماعي فيما بين الموظف وزملاء العمل منجهة، والموظف وقيادته المباشرة من جهة ثانية [2].

ويمكن القول أن وجود ارتباط موجب ما بين مدة الخدمة والالتزام التنظيمي يرجع إلى أسباب عديدة منها، أنه 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 مزيد من الوظيفية متقدمة علاوة على إمكانية تحقيق بعض الامتيازات الوظيفية أخرى معنوية كانت أو مادية، لذلك يميل الفرد الذي أمضى سنوات خدمة طويلة وحقق مراكز وظيفية متقدمة إلى ترك منظمة العمل في منظمة جديدة.

- **الراتب:**

يقصد بها العائد المالي الذي يتقاضاه الموظف مقابل عمله في منظمة معينة وبوظيفة محددة المهام، وهو يمثل أحد أهم المتغيرات المؤثِّرة على إحساس العاملين بالالتزام التنظيمي، ذلك أن المتقدم لشغل وظيفة ما يسعى غالبًا أن يفي راتبها بالتزاماته المادية، وهو يتوقع أن يسفر جهده وإخلاصه للعمل عن بعض العوائد أو النواتج المرغوبة، ولئن كان المدير ونهم ممثلي المنظمة فيمكافأة المرؤوسين، فإن الموظف يتوقع من مديره نوعًا من رد الفعل الإيجابي نحوه المتمثل في الراتب، فإن تحقق هذا التوقع، أدى إلى نوع من الالتزام التنظيمي عامة، أما إذا لم يتحقق هذا التوقع وقي الموظف مستمرًا في عمله فإن التزامه يكون في الغالب بقائيًا، ومن الملاحظ ندرة الدراسات التي تناولت تأثير الراتب على الالتزام التنظيمي منها دراسة زايد التي توصلت إلى وجود علاقة معنوية موجبة بين الالتزام العاطفي والالتزام المستمر والراتب الشهري الذي يتقاضاه الموظف باعتباره أحد مصادر الدخل [3].

- **الجنس والحالة الاجتماعية:**

رغم تعدد الدراسات الإدارية التي تفحصت تأثر الجنس (الذكور والإناث) كمتغير أساسي، إلا أنها في سعيها التكويني الكياني 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

1- فضل الفضلي، عوض العنزي: **"العلاقة بين العدالة التنظيمية وبعض المتغيرات التنظيمية والديموغرافية في الأجهزة الحكومية في دولة الكويت"**، المجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلد (14) ، عدد (1) ، جانفي، 2007، ص82

2- Buchanan , B., " **Building Organizational Commitment : The Socialization of Managers in Work Organization**", administrativeScience Quarterly , Vol.(19), No.(1), March, p.p. 533- 546, 1994

3- عادل محمد زايد: **مرجع سابق**، ص163

وقتما أصبحتا لآنمفتوحة علىمصراعيها أمامالمرأة،وأنمناصبإداريةمعينةكانتحكراعلىالرجالأصبحللمرأةالعاملةفيهانصيبكبير ،وقدتوصلتالعديدمنننتائجالدارساتعلىتأكيدأثرنوعأوجنسالموظفعلىالالتزامالتنظيمي،فقدتوصلتنتائجدراسة"**هالر**"و"**روزنما ير**" (1971) إلىوجودارتباطموجبفيمابينالمرأةالعاملةوالالتزامالتنظيميشريطةتمتعتلكالمرأةبعلاقةزوجيةمستقرةوطويلة[1].

وعلىالعكسجاءتنتائجدراسة"**اندرساني**"و"**شابيرو**"(1978)[2]خاصةفيمايتعلقبتأثيرالحالةالاجتماعيةعلىاتجاهاتالمرأةالعاملةنحوالعملحيثوجدأنالمرأةغيرالمتزوجةأكثررضاوارتباطًابوظيفتهامنالمرأةالمتزوجة.

وعلىالرغممنأنبعضالباحثينيرىأنالنوعأوالجنسلاعلاقةلهبالاستقراروالالتزامالتنظيمي،لأنطبيعةومستوىعلاقاتوظروفكل وظيفةهيالمؤشرالأساسيفيمستوياتالالتزاموالاستقرارالتنظيمي،إلاأنعددًامنالباحثينيؤكدأنهكلماارتفعالتأهيلالعلميللمرأةارتفع معدلالالتزامالتنظيميلديها.

- **المؤهلالعلمي:**

وعلىصعيدالعلاقةبينالمؤهلالعلميومستوىالالتزامالتنظيميلدىالفردفقدتباينتنتائجالدراسات،وانكانتغالبيةالنتائجتميلإلىتأكيدالارتباطالسالبفيمابينالتأهيلالعلميللموظفومعدلالتزامهالتنظيمي،وذلكنتيجةلأسبابعديدةيرجعمعظمهاالارتفاعمعدلاتتوقعات

وطموحاتالفردالمؤهلوسعيهالمستمرلتحقيقعائدماديومعنويأفضل،علاوةعلىتزايدالخياراتوالبدائلالوظيفيةأمامالفردكلماارتفع تأهيلهالعلمي،فيحينوجدالعتيبيأنهكلماارتفعمعدلعمرالفردوارتفعتأهيلهالعلمي،ارتفعمعدلالتزامهالتنظيمي[3].

- **المستوىالوظيفيللفرد:**

أمابالنسبةللعلاقةبينالمستوىالوظيفيللفردومستوىالتزامهالتنظيميفقدتباينتنتائجالدراسات،فبينماوجدالعتيبيوجودعلاقةايجابيةبينمتوسطالالتزاملفردوالمستوىالوظيفيله[4]أكدالفضليعلاقةسلبيةبينمتوسطالالتزاملفردوالمستوىالوظيفيله[5]،إذأنهكلما ارتفعالمركزالوظيفيللفرد،تراجعمتوسطالتزامه،ولعلالسببفيذلك،هوأنالموظفيكتشفمعتقدمهفيالمراكزالوظيفية،وجودمعاييرردما لاتتصفبالموضوعيةخاصةفيمايتعلقبنظامالترقيةلمراكزأعلىوتوزيعالمكافآت،وتزدادالأمورتعقيدًابالنسبةلشاغلياالمواقعالقياديةبدرجةمديرإدارة،حيثيكادىكونالطريقشبهمغلقأمامالعديدمنهؤلاءنتيجةوجودمعاييرأخربلاعلاقةلهابجودةالأداءلشغلالمواقعالأعلى،خاصةعلىمستوىوكيلوزارةممايتوقعأنينعكسسلبًاعلىاتجاهاتهمنحوالعملوالتنظيم.

6. أبعادالالتزامالتنظيمي:

1-Haller . M. &Rosenmayer .O,"**ThePluiridimensionality of Work Commitment** ",Human Relations , Vol.(24), 1971, p.p. 501-518

2- Andrisani . P.J. & Shapiro .M.B. "**Woman's Attitudes toward their Jobs : SomeLongitudinal Data on National Sample**", Personal Psychology, Vol.(31), 1978, p.p. 115-134.

3-فضلصباحالفضلي: **علاقةالالتزامالتنظيميبعلاقاتالعملما بينالرئيسوتابعيهوالمتغيراتالديمغرافية"**،مجلةالإدارةالعامة،معهدالإدارة العامة،المجلد37، الرياض، 1997،ص ص83 – 82.

4-سعودمحمد العتيبي، **مرجع سابق**، ص97

5-فضلصباحالفضلي:**مرجعسابق**،ص84

اتجهتالعديدمنالدراساتإلىتشخيصعددمنالأبعادللاستدلالبهاعنمستوي
الالتزامالتنظيميوتحديدطبيعةتأثيرهفيالمتغيراتالتنظيميةوالسلوكية،ويعتبربوتر
رائداًمنالروادفيهذاالجانب،منخلالإسهامهفيتحديدبعدينهماالتطابقبين
أهدافوقيمالفردوالمنظمة،والارتباطالعاطفيبالمنظمة،وفياحديالدراساتالتي
أجراها"**ستيرز**"تمتالاستعانةبالالتزاماالاسميوأحداثالماضي،للتعبيرعنالالتزام التنظيمي[1]

وسنأتي في طيات هذه الدراسة إلى ذكر مختلف الأبعادالتيحددهانموذجالالتزاممدىالحياة،وتم تسميةكلمنالولاءللمنظمة،والمسئوليةالتييشعربهاالفرداتجاهمنظمته،والرغبة
فيالاستمرارفيالعملبها،بالإضافةإليالإيمانبها،أبعاداًيمكنمنخلالهاالتعبير عنالالتزامالتنظيمي.

أ. الولاء:

هناك الكثير من التعريفات لمفهومالولاءالتنظيمي، ولئن تباينت هذه التعريفات نظرا لاختلاف المدارس،إلاأنهاتؤدي إلى نفسالمعنى ومنها:

يعتبر الولاء داخل المنظمة ذلك الارتباط الذي يربط الفرد مع منظمة مع قوة التطابق بينهما، كما أن مصطلح الولاء والالتزام لفظان اختلف الدارسون والباحثون في تحديدهما على كونهما مترادفتين أم لا، وقد وردت بعض الدراسات أنهما كلمتان مترادفتان باللغة العربية وهي ترجمة لكلمة واحدة هي (Commitment) على الرغم من أن الترجمة الحرفية لهذين المصطلحين تظهر في القاموس مختلفتين حيث تعني Commitment الالتزام بينما الولاء هي ترجمة لكلمة loyalty[2].

وقد عرف الولاءالتنظيميعلى أنه " الارتباطالنفسيالذي يربطالفردبالمنظمة،والذييتجلىفيرغبةالفردبالبقاءبالمنظمةوتبني قيمهاوبذلجهدكبيرلتحقيقأهدافها[3]

وأول من بحث في مفهوم الولاء هم علماء الاجتماع بحكم طبيعة الإنسان ويكمن الفرق بين المصطلحين في أن هناك ثلاثة مرتكزات رئيسية يقوم عليها الالتزام التنظيمي وهي:

الإحساس بالانتماء: ويتضح ذلك في تعبير الفرد عن الفخر بمؤسسته.

المشاركة والساهمة الفعالة: من قبل الفرد التي تبلغ عن رضاه نفسيا بأهمية النشاط الذي يقوم به ودروه الفعال داخل المنظمة.

1-خضير نعمةعباس،النعيمي عدنانتايه،والنعيمي فلاحتاية: **مرجع سابق**، ص 78

2-محمد بن عبد الله الثمالي: **علاقة الالتزام التنظيمي ببيئة العمل الداخلية**، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2002، ص 19

3-سعودمحمدالعتيبي، مطلق عوضاللهالسواط: **مرجع سابق**، ص 18

الولاء: والذي يعبر عنه الفرد بالرغبة الأكيدة بالاستمرار والعمل بالمؤسسة، ونستنتج من هذا أن علاقة الالتزام التنظيمي بالولاء هي علاقة الجزء بالكل حيث أن الولاء هو أحد عناصر الالتزام التنظيمي وليس مرادفا له.[1]

إذن فالولاء التنظيمي هو ذلك الشعور الذي يسيطر على العامل داخل المنظمة والإخلاص لها، مع تبني قيمها ومعاييرها والرغبة في الاستمرار والانتماء للمؤسسة فيساهم هذا الشعور بالانتماء مساهمة كبيرة وفعالة فيدفع الأفراد نحو الالتزام الذاتي والدفاع عن مؤسستهم، وعن طريق هذه المحبة والاعتزاز التي يقدمها الفرد إلى المؤسسة تكون درجة الالتزام الذاتي تابعة لهذا السلوك المجسد، وعلى هذا الأساس فإن الانتماء والولاء لهذه المؤسسة يلعبان دورا أساسيا على تحفيز العاملين بالتمسك بالالتزام داخل المنظمة.

ومماسبقنجدأنمفهومالولاءالتنظيميهواحدأبعادالالتزامالتنظيمي
حيثأنكلاهمايمثلالرغبةالشديدةبالبقاءوتبنيقيموأهدافالمنظمة والعملعلىتحقيقأهدافها.

ب. المسؤولية:

يزدادالدورالذيتلعبهالوظيفةفيمختلفدولالعالم،نظراًلزيادة التخصصاتفيالدولالحديثة،وتؤتىالوظيفةعلىالقائمينعليها التزامات،وتحملهممسئولياتإدارية(قانونيةوأخلاقية)،لابدأنيعيها الموظفحتىيستطيعالقيامبدورهدونأنيقعتحتطائلةهذهالمسئوليات، والمسئوليةفيمعناهاالعامهيالمؤاخذةأوالتبعيةوقديكونمنالصعب تحيدمفهومالمسئوليةالإداريةأوقياسهابسببتعارضالآراءحولهذا المفهومإلاإنهيمكنحصرمعناهافيمعنييرئيسيينهما،المسئولية القانونية،والأخلاقية،أماالمسئوليةالقانونيةفهيشبيهةفيمعناها للمسائلةوتعني " محاسبةالموظفالمقصرمنقبلرؤساءهالإداريين والسياسيينالذينيمكنهمتوقيعالعقوبةعليه،أماالمسئوليةالأخلاقيةفهي شبيهةفيمعناهاللولاءأوالانتماءويقظةالضمير،وتعني : المسئوليةالتي يشعربهاالموظفونتجاهالفعالياتالتييتصلبهاعملها

فالمسئوليةاتجاهالمؤسسةتعنيإحساسالفردبالالتزامنحوالبقاءفي المنظمةوذلكمقابلالدعمالجيدالذيتقدمةالمنظمةلمنتسبيهاوالسماحلهم بالمشاركةوالتفاعلالايجابي،ليسفقطفيتحديدالإجراءاتوكيفيةتنفيذ العملبلالمساهمةفيوضعالأهدافورسمالسياساتالعامةللمنظمة،مما يجعلالفرديمتنععنتركالمنظمةلكونهملتزماًأخلاقيافيتمكينالمنظمة فيتحقيقهذهالأهدافوتنفيذالسياساتالتيشاركفيوضعهاوكذلك لالتزامهبأخلاقالمهنةالتيتحتمعليةالبقاءفيالمنظمة[2]

1-أيمن عودة المعاني: **الولاء التنظيمي سلوك منضبط وإنجاز مبدع**، عمان، الأردن، 1996، ص 42.

2-عبد الرزاق سعادة: **السلوك التنظيمي**، جامعة القدس المفتوحة، 1998، ص 350، ص 394.

فالمسؤولية تعطي نوعا من المراقبة الذاتية للعامل والحرية الوظيفية والاستقلالية في الرأي والإنجاز وهذا ما يفرض عليه التزاما معينا بتنفيذ هذه الوظيفة بالشكل الذي يساهم في تحقيق أهداف المنظمة[1].

فالمسؤولية داخل المنظمة تفرض للعامل المحافظة على ممتلكات المنظمة وتطبيق القواعد واللوائح المرسومة الخاصة بهذه المؤسسة، فالمسؤولية يدرك من خلالها العامل أنه مسؤول على بذل أقصى جهد ممكن مع المحافظة على الوقت وعدم التغيب والتأخر، ويمكن أن نفترض إذا أن قدرا أكبر من المسؤولية وعملا أكثر تعقيدا وأكثر جذبا للعامل يربط الفرد بعمله بشكل أكبر، وفضلا عن ذلك فإن الإحساس بالالتزام التنظيمي الناشئ عنه يوازن بفعالية بين الضغوط المختلفة التي يتعرض لها العامل.

ج. الرغبة في الاستمرارية داخل المنظمة:

يتمثل بعد الالتزام بالاستمرار بالعمل في المنظمة ببعد الالتزام التنظيمي المستمر ،وإن درجة التزام الفرد في هذه الحالة تقاس بالقيمة الاستثمارية والتي من الممكن أن يحققها الفرد لو استمر في المنظمة مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بجهات أخري ،حيث إن تقييم الفرد لأهمية البقاء مع المنظمة يتأثر بمجموعة من العوامل ومنها التقدم في السن وطول مدة الخدمة والتي تعتبر من المؤشرات الرئيسة لوجود رغبة لدى الفرد في الاستمرار في عمله ،حيث أن الفرد استثمر جزءا لا بأس به من حياته في المنظمة وأي تفريط أو تساهل من قبلها يعتبر بمثابة خسارة له خاصة إذا كانت أوجه الاستثمار هذه غير قابلة للنقل إلى عمل آخر ،وبما أن الفرد يعطي قيمة للعلاقات الشخصية مع زملاء العمل والتي تبنى عبر السنين ،ونظام التقاعد قد يختلف من منظمة لأخرى والمهارات النادرة قد تترتب بمنظمة دون الأخرى ،فالأفراد الذين تقدمتبهم السن قد يفضلون البقاء بالمنظمة نظراً لتضاؤل فرص العمل بالنسبة لهم في أماكن أخرى[2]

د. الإيمان بالمنظمة:

ويعني مدى إيمان الأفراد بالمنظمة التي يعملون بها ومدى افتخارهم بعضويتها ،ويتكون هذا البعد لدى الفرد بمدى معرفته للخصائص المميزة لعمله ودرجة استقلاليته وأهميته وكيان وتنوع المهارات المطلوبة ،وقرب المشرفين وتوجيههم له ،كما يتأثر بدرجة إحساس الفرد بانا لبيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح لها بالمشاركة الفعالة في مجريات اتخاذ القرارات سواء فيما يتعلق منها بالعمل أو ما يخصه هو ،وكل هذا يجعله يفتخر بانتمائه

1-جورج فريدمان: **رسالة في سوسيولوجية العمل**، تر: حسين حيدر: ج(2)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1985، ص 173

2-يوسف درويش عبد الرحمن: "**تحليل العلاقة بين الرضا عن العدالة الداخلية والخارجية ومستوى العائد المادي من الوظيفة والولاء التنظيمي والأداء الوظيفي، دراسة ميدانية**"، المجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلد(6)، العدد(1)، 1999، ص 492.

لمنظمتهوعرضنشاطاتهابشكلايجابيعندحديثهللآخرينعنهاوتبني
مشاكلهاكمالوكانتمشكلتهالخاصةوالشعوربوجودجواخوييربطه بعمله[1]

7. النماذج المفسرة للالتزام التنظيمي:

سعتالدراساتالتيتناولتالالتزامالتنظيميإلىتشخيصعددمنالأبعادللاستدلالبهاعلى
مستوىالالتزاموتحديدطبيعةتأثيرهفيعدةمتغيراتتنظيميةوسلوكيةويعتبربورتر
رائدافيهذاالمجالمنخلالإسهامهفيتحديدبعدين،هماالتطابقوالارتباطبالمنظمة[2]،ومثَّلت
تعريفاتالالتزاموقيمهالأبعادالتيحددها "نموذجالالتزاممدىالحياة" لـ
"**مارش**"و"**مانري**"[3]،حيثتمتسميةكلمنالولاء،المسؤولية،الرغبةفيالعمل،
والإيمانبالمنظمة،أبعادًايمكنمنخلالهاالتعبيرعنالالتزامالتنظيمي.[4]

وميز "**أوريلي**"و"**كالدويل**"(1981) بيننوعينمنالالتزامهما:الالتزامالاتجاهيوالالتزامالسلوكي.[5]

وقدتمتحديدكلمنالالتزامالقيميوالالتزاماللبقاءفيالمنظمة،مؤشراتللالتزامالتنظيمي[6]، أمابوتي وزملاؤه (1989) فقداعتمدواالتطابقوالارتباطبالمنظمةبعدينعبروابهاعنالالتزام[7]وقدوفرتالعديدمنالدراساتالتيحاولتالبحثفيظاهرةالالتزامالتنظيميسواءماتعلق منهابالأسبابأوالنتائج،عدةنماذجيعرضهاالبحثمرتبةحسبتسلسلهاالتاريخي،علىالنحوالتالي:

أ. نموذجاتزيويني(1961)

يعبرهذاالنموذجعنالرأيالمستندإلىأنالقوةأوالسلطةالتيتملكهاالمنظمةعلىحساب
الفرد،نابعةمنطبيعةاندماجالفردمعالمنظمة،والذييسميهأحيانًاالالتزاموالولاء،يتخذثلاثة أشكالهي:[1]

1-شاكر جاد الله الخشالي: "**أثر الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام العلمية على الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة**"، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، مجلد(6)، العدد(1)، 2003، ص 217

2-Porter, L.W. Carmpon, W.J. & Smith, F.W. **"Organizational Commitments and Managerial Turnover: A Longitudinal Study**", Organizational Behavior Human Performance, Vol. (15),1996.., p. 604.

3-Marsh, R.M., & H. Mannari, "**Organizational Commitment, And Turnover: A production Study**", Administrative Science Quarterly, Vol. (22), No (1), 1977, p.p 60.

4-Gordon, M.E., J.W Philpot, A.E. Burt, C.A. Thompson, & W.E .Spiller "**Commitment To The Union : Development of A Measure and An Examination of its Correlates**", Journal of applied Psychology , Vol. (25), 1980, p.p 482-485.

5-Roberts, K.H. and O'Reilly, C.A. "**Measuring Organizational Communication**", New York , Journal of Applied Psychological ,Vol.(59), No.(2), 1994 p.564 .

6-Angle, H.L., & J. L. Perry, "**An Empirical Assessment of Organizational; commitment And Organizational effectiveness**", Administrative Science Quarterly, Vol. (26), No. (1),1981 , p.p 41-42.

7-Putti , et. Al, "**Work Value and Organizational Commitment : A study in the Aston Context**", Journal of Human Relation , Vol. (42), No. (3), 1989, p. 275.

أ -الالتزام المعنوي: ويمثل الاندماج الحقيقي بين الفرد ومنظمته، والنابع من قناعة الفرد بأهداف المنظمة وقيمها ومعاييرها التي يعمل بها، وتمثلها.

ب -الالتزام القائم على أساس حساب المزايا المتبادلة: وهو أقل درجة في رأيه، منحيث اندماج

الفرد مع منظمته والتي تحدد بمقدار ما تستطيع أن تلبيها المنظمة منحاجيات الفرد حتى يتمكن أن يخلص لها ويعمل على تحقيق أهدافها، لذا فالعلاقة علاقة متبادلة الطرفين الفرد والمنظمة.

ج -الالتزام الاغترابي: ويمثل الجانب السلبي في علاقة الموظف مع المنظمة التي يعمل بها حيث اندماج الفرد مع المنظمة، غالبا ما يكون خارجًا عن إرادته بسبب طبيعة القيود التي تفرضها المنظمة على الفرد.

ب. نموذج ستيرز (1977)

يربط هذا النموذج أنا لخصائص الشخصية وخصائص العمل وخبراته تتفاعل معا كمدخلات، وتكون ميلا للفرد للاندماج بمنظمته ومشاركتها واعتقاده القوي بأهدافها وقيمها، ورغبتها الأكيدة في بذل أكبر جهد لها مما ينتج رغبة قوية للفرد في عدم ترك التنظيم الذي يعمل فيه وانخفاض نسبة غيابه وبذل المزيد من الجهد والولاء لتحقيق أهداف التي ينشدها، وقد بين "**ستيرز**" فينموذجه العوامل المؤثرة في تكوين الالتزام التنظيمي، وما يمكن أن ينتج عنه من سلوك متبعًا منهج النظم ومصنفًا هذه العوامل والسلوك في مجموعتين تمثلان مدخلات الالتزام التنظيمي ومخرجاته هما:[2]

مدخلات الالتزام التنظيمي:

أ. الخصائص الشخصية (الحاجة للإنجاز، التعلم، العمر، تحديد الدور)
ب. خصائص العمل (التحدي في العمل، الرضا عن العمل، فرصة التفاعلات الاجتماعية، التغذية المرتدة)
ج. خبرات العمل (طبيعة ونوعية خبرات العمل للدى العاملين، اتجاهات العاملين، وأهمية الشخص بالنسبة للتنظيم)

مخرجات الالتزام التنظيمي:

أ -الرغبة والميل للبقاء في التنظيم.

ب -انخفاض نسبة دوران العمل.

ج -الميل للعمل طواعية لتحقيق أهداف التنظيم.

د -الميل لبذل جهد لتحقيق إنجاز أكبر.

1- عبد الرحمن أحمد هيجان: "**الولاء التنظيمي للمدير السعودي**"، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، ط 2، الرياض، 1999، صص 36-35 ،

2-أيمن عودة المعاني "**الولاء التنظيمي سلوك منضبط وإنجاز مبدع**"، عمان، الأردن، 1996، ص ص 30-32

ج. نموذجستاووسلانيك(1977)

يؤكد هذا النموذج ضرورة التفريق بين نوعين من الالتزام هما:[1]

أ - **الالتزام الموقفي**: يعكس هذا النوع من الالتزام وجهة نظر علماء السلوك التنظيمي بأنه يشبه "الصندوق الأسود"، الذي تتضمن عوامل تنظيمية وشخصية مثل: السمات الشخصية، وخصائص الدور الوظيفي، والخصائص التنظيمية، وخبرات العمل، ولذا فإن مستوى الالتزام الناجم عن هذه الخصائص يحدد سلوكيات الأفراد في المنظمة من حيث التسرب الوظيفي والحضور والغياب والجهود التي تبذل في العمل ومقدار المساندة التي يقدمها الأفراد لمنظماتهم.

ب -**الالتزام السلوكي**: يعكس هذا النوع من الالتزام وجهة نظر علماء النفس الاجتماعي الذي تقوم فكرته على أساس العمليات، التي يعمل من خلالها السلوك الفردي تحديدًا الخبرات المكتسبة، على تطوير علاقة الفرد بمنظمته، حيث يصبح الأفراد مقيدين بأنواع خاصة من السلوك أو التصرف داخل المنظمات، نتيجة اطلاعهم على بعض المزايا والمكافآت التي ترتبت على هذا السلوك، مما يخلق لديهما الخوف من فقدان هذه المزايا بالإقلاع عن هذا السلوك.

د. نموذجستيفنزوزملائه(1978)

ينقسم هذا النموذج للالتزام التنظيمي إلى اتجاهين نظريين، هما:

أ -الاتجاه التبادلي: يركز هذا الاتجاه على مخرجات الالتزام التنظيمي كعمليات متبادلة بين المنظمة والعاملين فيها، كما يركز على العضوية الفردية كمحدد أساسي لما يستحقه الموظف من مزايا ومنافع من خلال العملية التبادلية بين الفرد والمنظمة، وبموجب هذه الطريقة فإن انتماء الفرد للمنظمة يزداد بازدياد ما يحصل عليه من حوافز وعطايا، وتتلخص محددات الاتجاه التبادلي بأن هذا الاتجاه يقيس درجة رضا الشخص عن الحوافز المقدمة له، وإمكانية بقائه فيها، فإذا توفرت له مزايا أفضل في منظمة أخرى، فإنه ينزع إلى ترك المنظمة التي يعمل فيها، فمثل هذا الاتجاه يوفر المعلومات اللازمة للتنبؤ بإمكانية ترك الفرد للمنظمة أو البقاء فيها[2].

1-عبدالرحمن احمد هيجان: **مرجع سابق**، ص37

2-عليمحمد العضايلة: **"الولاء التنظيمي وعلاقته بالعوامل الشخصية والتنظيمية :دراسة مقارنة بين القطاعي العام والخاص الأردني"**، مؤتة للبحوث والدراسات، جامعة مؤتة، مجلد (10)، عدد (6)، 1995، صص 17-18

ب -الاتجاه النفسي: وهذا الاتجاه أورده أيضا "**ستيفز**" وتبناه "**بورتر**" و "**سميث**" (1996) حيث وصفوا الالتزام التنظيمي بأنه نشاط زائد وتوجه إيجابي نحو المنظمة، وجهد مميز يبذله الفرد لمساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها، وكذلك رغبة قوية في البقاء عضوًا فيها.

فهذا الاتجاه يصور الالتزام التنظيمي على أنه توجه الفرد بإيجابية عالية نحو المنظمة وأهدافها، وهو يغطي أبعادا أكثر شمولية من الاتجاه التبادلي الذي يركز على بعد الحوافز ودرجة رغبة الفرد في تركه المنظمة مقياسًا لدرجة التزامه، ومن منظور النموذج النفسي يعد الالتزام التنظيمي نوعا من التوافق بين الأهداف الفردية وأهداف المنظمة، وعليه، فالعاملون الذين يؤمنون بأهداف المنظمة يشعرون بانتماء لها ويظهرون رغبة قوية في العمل فيها، وإيمانا كبيرا فيقيم المنظمة وأهدافها.

هـ. نموذج انجلوبيري (1983)

يعتبر هذا النموذج أنا لنماذج التي تقوم على أساس البحث عن أسباب الالتزام التنظيمي، يمكن تصنيفها في نموذجين رئيسيين هما:[1]

أ - نموذج الفرد كأساس للالتزام التنظيمي: يعتبر هذا النموذج أن جوهر الالتزام التنظيمي يبنى على أساس خصائص الفرد وتصرفاته، باعتبارها مصدر للسلوك المؤدي إلى هذا الاتجاه، وأن يكون هذا السلوك عامًا، واضحا وثابتا وطوعيًا. وتبعًا لهذا النموذج فإنه ينظر إلى خصائص الفرد كالعمر والجنس والتعليم والخبرات، باعتبارها محددات لسلوك الفرد، لذا فإن هذا النموذج يركز على ما يحمله الأفراد من خصائص شخصية إلى المنظمة، إلى جانب ما يمارسونه داخل المنظمة والتي يتحدد على أساسها ولاء الأفراد لمنظماتهم.

ب - نموذج المنظمة كأساس الالتزام التنظيمي: يقوم هذا النموذج على أساس أنا لعمليات التي تحدث في المنظمة هي التي تحدد الالتزام التنظيمي، حيث يتم التفاعل بينها وبين الفرد نتيجة العمل فيها لذا ينظر إلى الفرد في هذه الحالة على أساس أنه لديه بعض الحاجات والأهداف التي يتوقع تحقيقها من المنظمة، وانه في سبيل تحقيق هذه الأهداف لا يتردد في تسخير مهاراته وطاقاته في سبيل تحقيق هذه الأهداف مقابل قيام المنظمة بتلبية تلك الحاجات والأهداف أي أنه هذه العملية تبادلية بين الفرد والمنظمة، وأنجوهر هذا التبادل هو ما يسمى "بالعقد النفسي" الذي يتضمن مجموعة من الالتزامات والتعهدات التي تكون محددة أو غير محددة بالنسبة لكلا الطرفين – الفرد والمنظمة – لكنها لا بد وان تؤدي بأي شكل من الأشكال إلى رضا الفرد عن العمل في هذه المنظمة.

بالتالي فإن الطريقة التي يتعامل بها المنظمة الفرد وتعالج بها حاجاته، تمثل أساسًا الآلية التي تقود إلى التزام الفرد أو عدم التزامه للمنظمة التي يعمل بها بحيث أن المنظمة التي تأخذ على عاتقها

1-عبد الرحمن احمد هيجان: **مرجع سابق**، ص40

الالتزامبتلبيةاحتياجاتالفردسوفتؤديبهفيالنهايةإلىأنيتشربقيمهاويعتبرهاقيمه، وبالتاليلايكونهناكنوعمنالالتزامالمتبادلبينهوبينمنظمته.

و. نموذجكانتر(1986)

يربهذاالنموذجأنهناكثلاثةأنواعمنالالتزامالتنظيمينابعةمنمتطلباتالسلوك المختلفة،التيتفرضهاالمنظماتعلىأفرادها،هي:[1]

أ -الالتزامالمستديم:ويمثلالمدىالذييستطيعفيهاالأفرادالتضحيةبجهودهموطاقاتهممقابل استمرارالمنظماتالتييعملونفيها،لذافإنهؤلاءالأفراديعتبرونأنفسهمجزءًامن منظماتهم،وبالتاليفانهميجدونصعوبةفيالانسحابمنهاأوتركها.

ب -الالتزامالتلاحمي:ويتمثلفيالعلاقةالنفسيةالاجتماعيةالتيتنشأبينالفردومنظمته،والتي يتمتعزيزهامنخلالالمناسباتالاجتماعيةالتيتقيمهاالمنظمات،وتعترفبهابجهود الأفرادالعاملين،إضافةإلىالامتيازاتالتيتمنحهاتلكالمنظمات،كإعطاءالبطاقاتالشخصية الخاصةأوتوفيرالسياراتوبعضالخدماتمثلالإسكانوالمواصلاتوالتيمنشانهاتعزيز التلاحمبينالفردوالمنظمة.

ج -

الالتزامالرقابي:ينشأهذاالنوعمنالالتزامعندمايعتقدالموظفأنالمعاييروالقيمالموجودةفيالمنظمةتمثلدليلامهمًاالتوجيهسلوكالأ فراد،وبالتاليفإنسلوكالفردفيالمنظمةيتأثربهذه المعايير.

ز. نموذجألينومايير(1990)

يعرفهذاالنموذج "بنموذجالعناصرالثلاثيةللالتزامالتنظيمي"،لأنهيستندفينظرتهللالتزام إلىثلاثةعناصرمكونةله،هي:

أ -**الالتزامالعاطفي**:يعبرعنالارتباطالوجدانيبالمنظمةويتأثربمدىإدراكالفردللخصائص المتميزةلعمله،مناستقلاليةواكتسابالمهارات،وطبيعةعلاقتهبالمشرفين،كمايتأثربدرجة إحساسالموظفبانالبيئةالتنظيميةالتييعملفيهاتسمحبالمشاركةالفعالةفيعمليةاتخاذ القرارات،سواءفيمايتعلقبالعملأوالعاملين[2]كذلكفإنهذاالمكون "يحددرجةاندماج الفردمعالمنظمةوارتباطهبعلاقاتاجتماعيةتعكسالتضامنالجماعي"[3]

1-المرجع نفسه،ص37

2-سعودمحمد العتيبيوالسواط،طلقعوضالله،**مرجعسابق**،ص17

3-أيمنعودة المعاني: **مرجعسابق**،ص47

ب -**الالتزام المستمر** :يعبر عن إدراك الموظف لحسابا لربح والخسارة في الاستمرار في المنظمة، ويستند هذا النوع من الالتزام إلى افتراض أنا لالتزام التنظيمي يعبر عن تراكمات المصالح المشتركة مثل (الترقيات والتعويضات والمكافآت) بين الفرد والمنظمة، أكثر من كونها عملية عاطفية أو أخلاقية[1] وتتحدد درجة التزام الفرد في هذه الحالة بالقيمة النفعية الاستثمارية التي يمكن أن يحققها الفرد لو بقي في المنظمة وبصفة عامة، يلاحظ أن تقييم الموظف لأهمية بقائه في المنظمة يتأثر بالخبرة الوظيفية والتقدم في العمر [2].

ج-الالتزام المعياري :يعبر عن إحساس العاملين بالالتزام الأدبي للبقاء في المنظمة وغالبًا ما يكون المصدر الأساسي لهذا الإحساس نابعًا من القيم التي اكتسبها الفرد قبل الالتحاق بالمنظمة، أي من الأسرة أو التطبيع الاجتماعي، أو عقب الالتحاق بالمنظمة من التطبيع التنظيمي وبالتالي يكون سلوك الفرد انعكاسًا لما يشعر به، ولما يعتقد بأنه أخلاقي [3].

وتؤثِّر هذه المكونات للالتزام التنظيمي فيما بينها، لتعبر عن رابطة مشتركة بينها، تتمثل في اعتبار الالتزام التنظيمي حالة نفسية تعكس علاقة الموظف بالمنظمة التي يعمل فيها، وتختلف باختلاف طبيعة الالتزام فالموظف الذي لديه التزام عاطفيًا يبقى في المنظمة بدافع الرغبة، أما الذي يتمتع بالتزام مستمر فيبقى لأنه يحتاج إلى ذلك، ومن المتوقع أن الفرد يمكن أن يحصل على أفضل علاقة مع المنظمة، عندما ينظر إلى أنواع الالتزام هذه مجتمعة[4].

ح. نموذج مدرسة الثقافة التنظيمية:

تعد مدرسة الثقافة التنظيمية من أحدث المدارس في دراسة المنظمات، وقد قدمت نموذجا جديدًا الدراسة وتفسير ظاهرة الالتزام التنظيمي باعتبار أن ثقافة المنظمة التي تتمثل في القيم الموجودة بها وبالذات قيم المديرين، والجوانب الملموسة في المنظمة والمتعلقة ببناء المنظمة ماديًا وتنظيميًا، المكون الأساسي للالتزام التنظيمي للأفراد، كما أن الالتزام التنظيمي يعد من وجهة نظر هذه المدرسة، أسلوبًا قويًا لضبط الموظفين، باعتبار أن من أكبر المشكلات التي يتعاني منها إدارة المنظمات، الأسلوب الذي يمكن به ضبط وتوجيه الموظفين، والالتزام التنظيمي يقدم أسلوبًا ملائمًا للمديرين لحل هذه المشكلة، وحسب وجهة نظر هذه المدرسة فإن الالتزام التنظيمي يتضمن توحد الشخص وقبوله لقيم وأهداف

1- راشد شبيب العجمي: **"تحليل العلاقة بين الولاء التنظيمي وإحساس العاملين بالعدالة التنظيمية"**، مجلة الإداري، معهد الإدارة العامة، السنة (20)، العدد (72)، مسقط، مارس 1998، ص 94،

2- سعود محمد العتيبي والسواط، وطلق عوض الله، **مرجع سابق**، ص 19

3- عادل زايد: **"قياس الانتماء التنظيمي للعاملين بجهاز الشرطة"**، مجلة الفكر الشرطي، مجلد (4)، عدد (3)، 1996، صص 47-58

4- خالد ظافر الهاجري: **"العلاقة بين الولاء التنظيمي وبعض العوامل الاجتماعية والتنظيمية : دراسة تطبيقية على موظفي الخطوط الجوية العربية السعودية بمدينة الرياض"**، الرياض، جامعة الملك سعود، كلية الآداب، رسالة ماجستير، ص 24

المنظمة التي يعمل بها كما لو كانت قيمها وأهدافها الشخصية وعليه فإنا لالتزام التنظيمي للمنظمة يعد عاملاً أخلاقيًا يتعدى مجرد رضا الفرد عن عمله داخل المنظمة بسبب الحوافز والمكافآت والزملاء ذلك أن الدافع الموظف الموالي لمنظمته نوعًا ما لالتزام إلى جانب استعداده للدفاع عن الشخص عن سمعة منظمته إذا ما تطلب الموقف ذلك وعليه فإن الالتزام التنظيمي حسب هذا النموذج يكون نابعًا من إحساس الذاتي للفرد الذي يرتبط ببعض المظاهر التنظيمية، بل يحد من هذه المظاهر المتمثلة في التسرب الوظيفي الغياب، والعمل خارج وقت الدوام وعدم لجوء الموظفين إلى استغلال الفرص الإجازات لتر كا لمنظمة[1].

خلاصة:

انطلاقا من هذا الفصل يمكننا القول بصفة عامة أن الالتزام التنظيمي يعتبر الخلية الأساسية داخل المنظمات، لذا نجد موضوع الالتزام التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه قد نال اهتمام الكثير من الباحثين.

فهو يعد عنصرا حيويا في بلوغ الأهداف التنظيمية و تعزيز الإبداع و الاستقرار والثقة بين الإدارة و العاملين فيها، كما يسهم في تطوير قدرات المنظمة على البقاء و النمو و التواصل ويبدو أن توفر قدر كبير من الالتزام التنظيمي يمكن أن يكون مفيدا للمؤسسة، و خصوصا إذا كان هذا الالتزام نابعا من ذوات الأفراد، لا من العوامل الخارجية .

ونتيجة لذالك فقد برزت الحاجة إلى دراسة هذا السلوك في المنظمات بغرض تحفيز العامل و زيادة التزامه، وهذا ما أدى إلى ظهور العديد من النظريات و إجراء الكثير من الأبحاث الميدانية و التطبيقية في الفترة الأخيرة.

1-عبدالرحمناحمد هيجان: **مرجعسابق**،صص42-43

1. منهجية البحث:

يقصد بمنهجية البحث العلمي هي مجموعة من المناهج والطرق التي تواجه الباحث في بحثه، وبالتالي فإن وظيفة المنهجية هي جمع المعلومات ثم العمل على تصنيفها وترتيبها وقياسها وتحليلها من أجل استخلاص نتائجها والوقوف على ثوابت الظاهرة الاجتماعية المدروسة.[1]

أ- **المنهج المستخدم في الدراسة:** لقد عرّف **لويس كوهن** المنهج على أنه: «الأساليب والمداخل المتعددة للباحث، التي يستخدمها في جمع البيانات اللازمة في بحثه، والتي يصل من خلالها إلى نتائج أو تفسيرات أو تنبؤات»[2]. وعليه فقد رأينا أنّ أنسب منهج يمكن أن يتناول من خلاله هذه الدِّراسة هو المنهج الوصفي التّحليلي. ويستخدم هذا المنهج في دراسة الأوضاع الراهنة للظواهر من حيث خصائصها وأشكالها وعلاقاتها والعوامل المؤثرة في ذلك، وهذا يعني أن المنهج الوصفي يهتم بدراسة حاضر الظواهر والأحداث كما يشتمل في كثير من الأحيان على عمليات تنبؤ بمستقبل الظواهر والأحداث التي يدرسها، ويقوم على رصد ومتابعة دقيقة لظاهرة أو حدث معين من أجل التعرف عليهما من حيث المحتوى والمضمون وصولا إلى نتائج وتعميمات تساعد في فهم الواقع وتطوره.

ب- مصادر جمع البيانات: عند القيام بإجراء أي بحث أو دراسة يعتمد الباحث فيه على المصادر الأولية والمصادر الثانوية.

- **المصادر الثانوية:**

اعتمدنا في دراستنا هذه علىمصادر ثانوية وأخرى أولية ومن المصادر الثانوية نجد الكتب،الأطروحات والرسائل الجامعية،المجلات والدوريات، الانترنيت، ومن جملة **الكتب** التي اعتمدنا عليها نذكر منها: " أحمد جاد عبد الوهاب: **السلوك التنظيمي**، دار الوفاء، المنصورة- مصر، 2000." و " حسين حريم: **مبادئ الإدارية الحديثة**، دار ومكتبة الحامد، ط1، عمان، 2006.

الأطروحات والرسائل العلمية نذكر منها:"خالدظافر الهاجري: **العلاقةبينالولاءالتنظيميوبعضالعواملالاجتماعيةوالتنظيمية :**

[1]- فريدريك معتوق: " **معجم العلوم الاجتماعية**"، انجليزي – فرنسي – عربي، بيروت – لبنان، 1998. ص 231.

[2]- لويس كوهين: **مناهج البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والتربوية**، ترجمة كوثر حسين كوجك، دار العربية للنشر، القاهرة، 1990. ص 62.

دراسة تطبيقية على موظفي الخطوط الجوية العربية السعودية بمدينة الرياض،رسالة ماجستير ،الرياض،جامعة الملك سعود،كلية الآداب،2003 ."

و "سلامة رتيبة: **الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للمعلمين**، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا،الأردن، 2003."

" ModNuiga: **"La Culture du Changement par la Qualité dans un Contexte Socioculturel"**, Essiai de Mondélisation Systémique et Application a L'Enterprise Marocaine, Thèse de Doctorat en génie industrielle, Dirigé par: P. Truchot. ENSAM, Paris, 2003."

المجلات والدوريات نذكر منها باللغة العربية: " بروتش زين الدين و قاسمي كمال: **إدارة التغيير و علاقته بثقافة المؤسسة**، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة ، الجزائر، يومي 03-04 ماي 2005.

و " خضير نعمة عباس وآخرون: " **الالتزام التنظيمي وفعالية المنظمة**"، دراسة مقارنة بين الكليات العلمية والإنسانية بجامعة بغداد، مجلة اتحاد الجامعات العربية، العدد 31، 1996."

وباللغة الأجنبية نذكر: " Gordon, M.E., J.W Philpot, A.E. Burt, C.A. Thompson, & W.E .Spiller "**Commitment To The Union : Development of A Measure and An Examination of its Correlates**", Journal of applied Psychology , Vol. (25), 1980."

الانترنت:حمد بن فرحان الشلوي: **الثقافة التنظيمية علاقتها بالانتماء الوظيفي**، نقلا عن: http/nnzoo.blogspot.com

- **المصادر الأولية:** وهي تلك المصادر التي تتواجد فيها البيانات بصفة أصيلة ويقوم الباحث هنا بجمع البيانات من تلك المصادر مستخدما أي من الأدوات التالية:

- الاستبانة.
- المقابلة.

تعتبر أدوات جمع البيانات من الوسائل الضرورية لأي باحث حيث تمكنه من جمع البيانات المطلوبة للإجابة عن تساؤلات الدِّراسة، ومن هذا المنطلق اعتمدت الدِّراسة الميدانية الرّاهنة على استمارة الاستبيان، وهي عبارة عن مجموعة من الأسئلة المكتوبة التي تعد بقصد الحصول على معلومات أو آراء

المبحوثينحول ظاهرة أو موضوع معين.[1]كما اعتمدنا على المقابلة غير المقننة والتي تعرف على أنها: "تفاعل لفظي يتم عن طريق موقف مواجهة يحاول فيه الشخص القائم بالمقابلة أن يستشير معلومات او اراء او معتقدات شخص اخر أو اشخاص اخرين للحصول على بعض البيانات الموضوعية"[2] كأداة ثانوية مساعدة.

وقد استعانت الطالبة في صياغة أسئلة الاستمارة بالإطار النظري للدراسة الذي أفادها في تحديد محاور الدراسة بالإضافة إلى توجيهات الأستاذة المشرفة. وتم صياغة أسئلة الاستمارة بما تستوجبه التساؤلات الواردة في إشكالية الدِّراسة، تضمّنت 03 محاور، حيث خصِّص المحور الأول للخصائص الشخصية لمفردات العيِّنة، بما احتواه من بيانات شخصية لوصف عيِّنة الدِّراسة، من حيث الجنس، السِّن، الحالة الاجتماعية، المستوى التّعليمي، الخبرة المهنية. وتمثّلها الأسئلة التي تحمل الأرقام من 01 إلى 05؛ أمّا المحور الثاني المتعلق بالثقافة التنظيمية تمثّلها الأسئلة من 06 إلى 25، ويحتوي هذا المحور على مؤشرين (02) وهي القيم التنظيمية و القواعد والقوانين، المؤشر الأول: القيم التنظيمية يشتمل على ثلاثة أبعاد وهي بعد الاحترام، قيمة الوقت، وبعد التضامن والتكافل، حيث يشتمل البعد الأول الاحترام على 03 أسئلة من 06 إلى 08، والبعد الثاني قيمة الوقت يحتوي على 05 أسئلة من 09 إلى 13، في حين يحتوى البعد الثالث التضامن والتكافل على 05 أسئلة من 14 إلى 18. المؤشر الثاني: القواعد والقوانين: تضم بعدين هما بعد القوانين، وبعد المساواة، يشتمل البعد الأول القوانين على 03 الاسئلة من 19 إلى 21، البعد الثاني بعد المساواة يحتوى على 04 أسئلة من 22 إلى 25. المحور الثالث والذي يتعلق بالالتزام التنظيمي: تمثله الأسئلة من 26 إلى 34. يحتوي هذا المحور على مؤشرين (02) وهي مؤشر الانضباط ومؤشر المسؤولية، المؤشر الأول الانضباط يحتوي على 06 أسئلة من 26 إلى 31، المؤشر الثاني المسؤولية يحتوي على 03 أسئلة من 32 إلى 34.

وقد روعي في بناء الاستمارة التّسلسل المنطقي للأسئلة وسهولة تحديد الإجابة الملائمة عن السّؤال المطروح، والتقليل من عدد أسئلة البحث لمستوى لا يُخلّ بمتطلبات البحث من جهة، بحيث يمكننا من جمع المعلومات الضرورية لاستخلاص النتائج وتعميمها في نهاية البحث، كما أن هذه الأسئلة لا تدفع بالمبحوث للملل.

2. مجالات الدراسة:

أ- المجال الزماني:

[1]- دوقان عبيدات: "**البحث العلمي مفهومه و أدواته وأساليبه** "، دار الجدلاوي، عمان، 1982. ص109.

[2]طلعت ابراهيم لطفي: "**أساليب وادوات البحث الاجتماعي**"، دار غريب، القاهرة، 1995. ص ص 85 – 86.

في إطار إنجاز مذكرة بعنوان: "**الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي**"، تم القيام بدراسة ميدانية إلى مؤسسة (EATIT) تيندال سابقا بالمسيلة قمنافي 15 أفريل2013 بأولى الزيارات الميدانية للمؤسسة لأخذ الموافقة المطلوبة للقيام بالتربص الميدان حيث تم استقبالنا بحفاوة وتم التعاون معنا بشكل كبير سواء من قبل الادارة أو من قبل العمال، وفي 21 أفريل من نفس العام تم القيام بالزيارة الميدانية الثانية للمؤسسة تم خلالها التعرف بشكل عام على المؤسسة وأقسامها ومهام كل قسم، وعدد العمل، موقعها، أقسامها، مهامها وغيرها من المعلومات كما تم القيام بجولة في مختلف الأقسام الانتاجية. وفي 23أفريلتم النزول بعدد من الاستمارات المبدئية وتم توزيعها على عدد من العمال بالإضافة الى اجراء مقابلة معهم كان الهدف منها استقصاء أولي لآراء المبحوثين الهدف منه معرفة مدى فهم المبحوثين للأسئلة المطروحة وكذا تعديل أسئلة الاستمارة إذا اقتضى الأمر ذلك أو إضافة أسئلة أخرى، وفي 24 أفريل تم تعديل الاستمارة وفق المعطيات الجديدة التي تم الحصول عليها من المقابلة وقد انتهت الطالبة التربص الميداني في 05 ماي.

ب- **المجال المكاني:**

- **التعريف بالمؤسسة:**

إن فكرة إنشاء مؤسسة الأقمشة الصناعية جاء نتيجة استراتيجية متبعة من طرف الحكومة قصد إنعاش الاقتصاد الوطني وذلك بعد سنوات عديدة من الاستقلال بسبب الأوضاع الاقتصادية التي عاشتها الجزائر.

تعود أول خطوة اتبعتها الحكومة هي إنجاز هذه المؤسسة سنة 1970 حيث تم دراسة الخطوات المتعلقة بمواد النسيجياتلإنتاج 4500 طن سنويا أي ما يعادل 15,500,500 متر طولي من القماش، منها 5 ملايين متر طولي موجهة الى قسم التفصيل، وكان هذا من طرف وزير الصناعة والطاقة ولقد تم تسجيله في برنامج خاص بالنسبة لولاية سطيف في 1971، ولكن بعد التقسيم الإداري الجديد 1974 / 1975 الذي نتج عنه ميلاد ولاية المسيلة، حيث تم إنشاء هذا المشروع بولاية المسيلة الذي سجل بعقد مؤرخ في 13/ 11/ 1975 وتبلغ مساحته الطلية حوالي 329800 متر مربع منها 65561 متر مربع مغطاة، وقد بدأت الاشغال بتاريخ 11 / 04 / 1977 وانتهت سنة 1979 وفي 01 / 12 / 1980 تم الدخول الفعلي في الانتاج. وتعمل هذه المؤسسة في ظل نظام عمل متواصل وبعد اجراء إعادة الهيكلة انبثقت ما يسمى بـ EATIT.

- **موقع المؤسسة:**

تقع مؤسسة تيندال في المنطقة الصناعية لولاية المسيلة في الجهة الجنوبية، يحدها شمالا المؤسسة الوطنية للبناء ومن الجهة الشرقية سوناطراك، ومن الجهة الجنوبية المؤسسة الوطنية للحديد والاسمنت، ومن الجهة الغربية 160 مسكن.

- **الهيكل التنظيمي للمؤسسة:**

تتمثل المهمة الرئيسية لمؤسسة تيندال(EATIT) في انتاج الاقمشة الصناعية ذات الهدف الاقتصادي، هذا الهدف يترجم تطبيق برنامج انتاجي يحقق كل سنة باستعمال وسائل مادية ومالية وبشرية.

- **الأقسام الانتاجية:**

- **قسم الغزل: (DS Filature):**يشتغل بقسم الغزل 132 عامل منهم 01 عامل متعاقد.

مجموع المغازل 29376 مغزل

- **قسم النسيج (DS Tissage):**

يشتغل بقسم النسيج 158 منهم 25 عامل متعاقد.

ويتمثل اختصاص هذا القسم في نسيج الاقمشة المختلفة ابتداء من مختلف الخيوط.

- **قسم التكملة (DS Finissage):**

يشتغل بقسم التكملة 41 عامل منهم 12 عامل متعاقد.

يختص هذا القسم في صباغة الأقمشة، ويأخذ عدة أنواع من الآلات الصباغية ذات الطاقة، وبعد عملية التبييض والصباغة تأتي عملية التجهيز النهائي وهي العملية التي ترمي إلى تحسين مظهر الأقمشة.

- **قسم التفصيل والخياطة** (DS Confection):

يشتغل بهذا القسم 73 عامل منهم 01 عامل متعاقد.

يختص هذا القسم في صنع الخيم بجميع أنواعها: مظلات، سترة الخيم، أغطية الشاحنات ...الخ وينقسم هذا القسم الى التقطيع، التلحيم، الخياطة.

وهناك مرافق تابعة لأقسم الانتاج نذكر منها:

- ✓ **قسم الصيانة (DS Maintenance):**

يشتغل بقسم الصيانة 75 عامل منهم 05 عمال متعاقدين.

يختص هذا القسم في المراقبة والصيانة المستمرة للآلات من الناحية الميكانيكية والكهربائية.

- **الأقسام الإدارية:**

- **قسم الإدارة:**

يهدف هذا القسم إلى الرقي والازدهار للمؤسسة وبالتالي تكوين رفاهية العمال ومن أهم المصالح الإدارية نذكر:

✓ **دائرية المستخدمين والتكوين:** يشتغل بدائرة المستخدمين والتكوين: 14 عامل منهم 04 عمال متعاقدين

وهي تهتم بكل ما تعلق بشؤون العمال من الناحية الإدارية :كالتعيين والمواظبة على الحضور والغياب وتكوين العمال مهنيا لرفع مستواهم المهني.

✓ **دائرة الشؤون الاجتماعية:** يشتغل بدائرة الشؤون الاجتماعية 14 عامل منهم 01 عامل متعاقد

وهي تهتمبالإشراف على كافة البرامج الثقافية والرياضية والاجتماعية التي تهم العمال

✓ **مديرية المحاسبة والمالية:** يشتغل بمديرية المحاسبة والمالية 11 عامل منهم 01 عامل متعاقد.

وهي تهتم بمراقبة المركز الالي للمؤسسة والقيام بمراقبة الميزانيات.

✓ **دائرة التموين والتسويق:** يشتغل بدائرة التموين والتسويق 07 عمال منهم 02 عمال متعاقدين.

تقوم هذه الأخيرة بتسويق المنتوج إلى الأسواق الوطنية وتصدير بعض الأنواع إلى الأسواق الدولية.

3. عينة الدراسة:

بعد أن تم تحديد حجم مجتمع البحث الأصلي وما يحتويه من مفردات تضم (624) وحدة إحصائية من مجموع العاملين بمؤسسة (EATIT)تيندال سابقا بمدينة المسيلة، لجأنا إلى استخدام أسلوب العيِّنة تماشيًا مع مقتضيات موضوع الدِّراسة الهادفة إلى معرفة الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، وقد تم اختيار العينة العشوائية المنتظمة. وقد اختارت الطالبة نسبة 10 % من المجتمع الكلي(624). وحسب العلاقة التالية 694 × 15⁄100 =62,4 يقدر حجم العينة بـ 62 مبحوثا.

1. **تحليلبياناتالدراسة:**

- **الخصائص العامة للعينة المبحوثة :**

الجدولرقم(01): يبين توزيعأفرادالعينةحسبمتغيرالجنس:

الجنس	التكرار	النسبةالمئوية
ذكر	**31**	**%50**
أنثى	**31**	**%50**
المجموع	**62**	**%100**

يتبينلنامنخلالالجدولأعلاهأن 50%منأفرادالعينةهممنفئةالذكور ,مقابل 50% منأفرادالعينةهممنفئةالإناث , وهذاراجعإلىأنطبيعةالعملالاداريليسصعباعلىالنساءالقيامبهلأنهلايتطلبجهداعضلياكبيرا .

الجدولرقم(02): يبين توزيعأفرادالعينةحسبمتغيرالسن:

السن	التكرارات " ك "	النسبالمئوية%	مركزالفئة " س"	س × ك
أقلمن 25 سنة	**14**	**%22,58**	**12,5**	**175**
[25 - 34]	**23**	**%37,1**	**29,5**	**678,5**
[35 – 45]	**12**	**%19,35**	**40**	**480**
[46 – 55]	**12**	**%19,35**	**50,5**	**606**
[56 – 60]	**01**	**%01,61**	**58**	**58**
المجموع	**62**	**%100**	-	**1997,5**

حسابالمتوسطالعمريلمفرداتالعينة:

المتوسطالعمري :مج(ك × س⁄مج)أي (1997,5⁄62 = 32,22) أي 32سنة.

يتبينلنامنخلالالجدولأعلاهأننسبة 37,1%منأفرادالعينةهممنالفئةالعمريةبين-34] [25وهذامايعكسسياسةالمؤسسةفيتشغيلالشبابوالاعتمادعليهملماتتطلبهطبيعةالعملمننشاطوحيويةوذلكأنالاداريينيقوموند دائمابجولاتاستطلاعيةالدورشاتالعملللمراقبةسيرالعمليةالانتاجية ,فيالمقابلنجدأننسبة 22,58% منإفرادالعينةهممنالفئةالعمريةأقلمن 25 سنة ,فيحيننجدأنالنسبة 19,35% منافرادالعينةتمثلبالتساويالفئةالعمريةبين [45 – 35]والفئةالعمريةبين ,[55 – 45] كمانجدأننسبة 1,61% تمثلالفئةالعمرية ,[60 – 56] منخلالالقراءةالاحصائيةللجدولنجدأنالعملفيمؤسسة (EATIT)

تيندالسابقاليسحكراعلىفئةعمريةمعينةإذأننامنخلالالبياناتالمسجلةفيالجدولتمحسابالمتوسطالعمريلمفرداتعينةالبحثووجدنا هيقاربسن 32
سنةممايوحيلناأنالمؤسسةميدانالدراسةتستقطبعمالهامنجميعالفئاتالعمريةوهذامايجعلنانتنبأبفاعليةالاتصالداخلهذهالمؤسسةبالنظرإلىكونهناكوفئاتعمريةمختلفةتتوسطالفئاتالاخربالامرالذييسمحبتفاعلاجتماعيكبيربينالعمالناتجعنثقافةتنظيميةعالية.

الجدولرقم(03): يبين توزيعأفرادالعينةحسبمتغيرالحالةالاجتماعية:

الحالةالاجتماعية	التكرارات	النسبالمئوية%
أعزب	**29**	**%46,77**
متزوج	**33**	**%53,22**
المجموع	**62**	**%100**

يتبينلنامنخلالالجدولأعلاهأننسبة 53,22%
منأفرادالعينةمتزوجون،وهذاراجعالىالظروفالماديةالمساعدةعلىتكوينأسرة بالإضافة إلى التنشئة الاجتماعية الدينية حيث يعتبر الزواج نصف الدين يقول صلى الله عليه وسلم « الزواج سنتي، ومن رغب عن سنتي فليس مني »،فيالمقابلنجدأننسبة 46,77% منأفرادالعينةعزاب.

الجدولرقم(04): يبين توزيعأفرادالعينةحسبمتغيرالمستوىالتعليمي:

المستوىالتعليمي	التكرارات	النسبالمئوية%
ابتدائي	**03**	**%04,84**
متوسط	**13**	**%20,97**
ثانوي	**29**	**%46,77**
جامعي	**17**	**%27,42**
المجموع	**62**	**%100**

يتبينلنامنخلالالجدولأعلاهأننسبة 46,77% منأفرادالعينةذومستوىثانوي ,فيحيننجدأننسبة 27,42% منأفرادالعينةذومستوىجامعي ,فيحيننجدأننسبة 20,97% منأفرادالعينةذومستوىمتوسط ,فيالمقابلنجدأننسبة 04,84% منأفرادالعينةذومستوىابتدائي ,منخلالالقراءةالاحصائيةللجدوليتبينلنا أنالمستوىالتعليميلأفرادالعينةيبلغ 74,19% بينالمستوىالثانويوالجامعيوهذاراجعالىطبيعةالعملالاداريلأنهيتطلبشهادةإماجامعيةاوشهادةمعادلةلها ,

وهذا المستوى مرتفع مما يجعلنا نتوقع مسبقا بوجود ثقافة تنظيمية عالية ,
وهذا ما سيؤدي بهم إلى الالتزام بأهداف المؤسسة ما دامت تخدم أهدافهم حسب إجابة بعض المبحوثين أثناء اجراء مقابلة معهم.

الجدول رقم(05): يبين توزيع افراد العينة حسب متغير الخبرة:

الخبرة	التكرارات	النسب المئوية%
أقل من 04 سنوات	**19**	**%30,65**
[04 - 08]	**16**	**%25,81**
[08 - 10]	**12**	**%19,35**
10 فأكثر	**15**	**%24,19**
المجموع	**62**	**%100**

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 30,65% ذوو خبرة أقل من 04 سنوات ,في المقابل نجد أن نسبة 25,81% من أفراد العينة ذوو خبرة بين , [08 - 04] ونجد أن نسبة 24,19% منهم ذوو خبرة تفوق 10 سنوات ,في حين نجد أن 19,35% من أفراد العينة ذوو خبرة بين [10 - 08] سنوات ,وهذا راجع للمشاكل التي تعرضت اليها المؤسسة مما ادى بالتسريح بعض العمال , وبعد فترة قامت المؤسسة بحل مشاكلها وإعادة توظيف عمال جدد وهذا ما يبرر نسبة 30,65% من العمال ذوي الخبرة الأقل من 04 سنوات

يعتبر الجنس، السن، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي و الخبرة من أهم الخصائص والسمات الشخصية لأفراد العينة والتي تؤثر عليهم تأثيرا مباشرا على آرائهم واعتقاداتهم اتجاه موضوع معين فكما رأينا سابقا أن المتوسط العمري لأفراد العينة 32 سنة، و هذا السن يدل على أن أفراد العينة يتميزون بالرشد والتعقل في اتخاذ القرارات وتبني أراء معينة اتجاه أي موضوع لذى تكون قراراتهم تتميز بالحيادية والموضوعية، كما أن المستوى التعليمي والخبرة يلعبان دورا كبيرا في بلورة الفكرة العامة للموضوع المطروح للنقاش أيا كان، أي أن أفراد العينة يعتمدون في اصدار احكامهم على أسس علمية مستندا في ذلك إلى تحصيله العلمي بالإضافة إلى عامل الخبرة فهو يضع بذلك المعرفة العلمية في مختبر الواقع. كما يقال الحياة مدرسة ومن هاته المدرسة نستقي خبراتنا.

أ- **تحليل البيانات الخاصة بالفرضية الفرعية الأولى:**

تساهم القيم التنظيمية في زيادة الإحساس بالمسؤولية لدى العاملين في مؤسسة. EATIT

الجدول رقم (06): يبين توزيع أفراد العينة حسب العلاقة بالزملاء مع الارتباط بجماعة العمل:

الارتباطبجماعة العمل / العلاقةمعالزملاء	نعم	لا	المجموع
جيدة	32	03	35
	%91,43	%08,57	%100
عادية	25	02	27
	%92,59	%07,41	%100
المجموع	57	05	62
	%91,94	%08,06	%100

يتبينلنامنخلالالجدولأعلاهأننسبة 92,59%

منأفرادالعينةأجابوابأنعلاقتهمعاديةبالزملاءوأنهممرتبطونبجماعةالعمل ,فيحيننجدأن 08,57%

منأفرادالعينةأجابوابأنعلاقتهمجيدةبالزملاءولكنهمغيرمرتبطينبجماعةالعمل ,فيالمقابلنجدأن 91,43%

منأفرادالعينةعلاقتهمجيدةبالزملاءوهممرتبطونبجماعةالعمل ,فيحيننجدأن 07,41%

منهمأجابوابأنعلاقتهمعاديةبالزملاءكماأنهمغيرمرتبطينبجماعةالعمل ,

منخلالالقراءةالاحصائيةللجدوليتبينلنا أنهناكعلاقةجيدةبينالعمالأدتإلىوجودارتباطبينجماعاتالعملوهذامايعكسالقيمالتنظيمية التيتتوفرعليهاالمنظمة ,وهذايدلعلىوجودثقافةتنظيمية.

الجدولرقم(07): يبينتوزيعأفرادالعينةحسبوجودالاحترامبينالعمال:

الاحترامبينالعمال	التكرارات	النسبالمئوية%
نعم	57	%91,94

لا	05	%08,06
المجموع	62	%100

يتبينلنامنخلالالجدولأعلاهأننسبة %91,94 منأفرادالعينةأجابوابأنهيوجداحترامبينالعمال , وهذاراجعإلىالعلاقةالجيدةوالارتباطالكبيربينهموهذاكمارأيناهفيالجدولالسابقرقم (06) ممايدلعلىتوفرثقافةتنظيميةعالية , فيالمقابلنجدأننسبة 08,06% منهمأجابوابأنهلايوجداحترامبينالعمال , وهذاراجعالىوجودبعضالمشاكلبينالعمالالجدد,وهذانظراللاختلافاتالاجتماعيةواختلافالمناطقالجغرافيةالتيجاؤوامنها،ويمكنالقولأنالمؤسسةتتوفرعلىثقافةتنظيمية.

الجدولرقم(08): يبينتوزيعافرادالعينةحسبعلاقةالعمالبرئيسهمالمباشرمعوجوداتصالمعالإدارة:

الاتصالبالإدارة / العلاقةمعالرئيس	نعم	لا	المجموع
جيدة	25	04	29
	%86,21	%13,79	%100
عادية	30	03	33
	%90,91	%09,09	%100
المجموع	55	07	62
	%88,71	%11,29	%100

يتبينلنامنخلالالجدولأعلاهأننسبة 90,91%

منأفرادالعينةأجابوابأنعلاقتهمعاديةمعرئيسهمالمباشروأنهمعلىاتصالمباشرمعالادارة ,فيحيننجدانسبة 09,09% منهماجابوابأنعلاقتهمعاديةوانهمليسواعلىاتصالمباشربالإدارة ,ونجدأننسبة 86,21%

منأفرادالعينةأجابوابأنعلاقتهمجيدةمعرئيسهمالمباشروهمعلىاتصالمباشرمعالادارة ,فيحيننجدأن 13,79% منهمأجابوابأنهمعلىعلاقةجيدةبرئيسهمالمباشرغيرأنهمليسواعلىاتصالمباشربالإدارة ,

معأنالمهاماالتييقومبهاالعمالالاتتطلبالاتصالالمباشروالدائمبالإدارةالأنادارةالمؤسسةتفسحالمجاللعمالالدائماليكونواعلىاتصالالمباشرمعهاوهذامايخلقالثقةبينالادارةوالعمالوكماأنالادارةتحاولخلقبيئةايجابيةمنخلالبناءعلاقةجديةمعالعمال , كلهذهالمغيراتتجعلالعاملينتبنىمشاريعواهدافالمؤسسةالتييعملبهاكماأنهذايعملعلىاحساسالعاملبالالتزاماتجاهمؤسسته . أيانهتتوفرثقافةتنظيميةاثرتعلىشعورالعاملينبالالتزامالتنظيمي

الجدول رقم(09): يبين توزيع أفراد العينة حسب الزامهم لأنفسهم بأنيقوموا بها بالشكل الصحيح مع تحملهم للعمال للنتائج الأعمال التي يقومون بها:

تحمل نتائج العمل / القيام بالأعمال بشكل صحيح	نعم	لا	المجموع
نعم	30	16	46
	%65,22	%34,78	%100
لا	08	08	16
	%50	%50	%100
المجموع	38	24	62
	%61,29	%38,71	%100

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 65,22% من أفراد العينة أجابوا بأنهم يلزمون أنفسهم بالقيام بالأعمال بشكل صحيح كما أنهم يتحملون نتائج الأعمال التي يقومون بها ,فحين نجد أن 34,78% من أفراد العينة أجابوا بأنهم يلزمون أنفسهم بالقيام بالأعمال بشكل صحيح إلا أنهم لا يتحملون نتائج الأعمال التي يقومون بها , في المقابل نجد أن 50% من افراد العينة أجابوا بأنهم لا يلزمون أنفسهم بالقيام بالأعمال بشكل صحيح لكنهم يتحملون نتائج الأعمال التي يقومون بها ,فحين نجد 50% منهم أجابوا بأنهم لا يلزمون أنفسهم بالقيام بالأعمال بشكل صحيح ولا يتحملون نتائج الاعمال التي يقومون بها . من خلال القراءة الاحصائية للجدول نجد أن أغلبية أفراد العينة يتحملون نتائج الاعمال التي يقومون بها أي أن العمال واعين بحجم مسؤولياتهم وهذا ما يدل على توفر ثقافة تنظيمية وهذه الاخيرة أثرت بالتزامهم بالقيام بمهامهم على أكمل وجه , أي أن الثقافة التنظيمية لها علاقة بالالتزام التنظيمي.

الجدول رقم(10): يبين توزيع افراد العينة حسب نظرة العامل للعمل مع نظرتهلإتقان العمل:

نظرة العامل للعمل / اتقان العمل	مكسب مادي	مكانة اجتماعية	اكتساب معرفة	المجموع
عبادة	19	18	06	43

	%44,19	%41,86	%13,95	%100
واجب	02	12	03	17
	%11,76	%70,59	%17,65	%100
اثباتذات	01	01	-	02
	%50	%50	-	%100
المجموع	22	31	09	62
	%35,48	%50	%14,52	%100

يتبينلنامنخلالالجدولأعلاهأننسبة 70,59%

منافرادالعينةيعتقدونبأناتقانالعملواجبوهمكذلكيرونبأنالعملفيحدذاتهيعتبرمكانةاجتماعية ,فيحيننجدأن 17,65% منهميرونأنالعملاكتسابللمعرفة ,فيالمقابلنجدأننسبة 50%

منافرادالعينةأجابوابأناتقانالعملاثباتللذاتكماأنهميرونأنالعملمكسبمادي ,فيحيننجدأن 50% الاخربأجابوابأنهمكانةاجتماعية ,فيالمقابلنجدأن 44,19%

منافرادالعينةأجابوابأناتقانالعملعبادةإلاانهميرونأنالعملمكسبمادي ,فيحيننجدأن 41,86%منهمأجابوابأنالعملاكتسابللمعرفة .

منخلالالقراءةالاحصائيةللجدولنربأننظرةالعاملالىاتقانالعملتتغيربتغيرنظرتهمللعمل ,

فحسباجابةأحدالمبحوثينالذينيرونبأناتقانالعملواجبوانالعمليعبّرعنمكانةالعاملالاجتماعية " أناأعملهنامنذمدةومعروفأننيمنالاشخاصالذينيتقنونالعملوأحاولجاهداالعملللساعاتإضافيةحتىاتحصلعلىمكافأةوزيادةفيالاجر ,كماأنالقوانينواضحةبشأنالأشخاصالذينالمهملين ,لهذاأحاولدائماأنأتحصلعلىتلكالمكافآت "

والملاحظهنامناجابةهذاالمبحوثأنهيتبعالقوانينلهذايعتبراتقانالعملواجبكماأنهوجدالمقابلعلىذلكوهيحصولهعلىالزيادةفيالاجر وهذامايجعلهيحافظعلىمكانتهالاجتماعية ,

فحيننجدأنأحدالمبحوثينممنأجابوابأناتقانالعملاثباتللذاتوأنالعملمكسبماديبحتيقول

"أناخمدتتقريباكلحاجةماخليتوالواحاولتنتحصلعلىشهادةالباكلكيأضمنالمستقبلنتاعيوتحصلتعليهاومنخلالهاتحصلتعلىشهادةتقنيساميفيالاعلاماليولهذاجيتنخدمهنالأنهذاالعملهوأحسنالأعمالماديابالنسبةلواشخدمتمنقبل"،منخلالكلهذانجدأنبعضا جاباتالمبحوثينتختلفالأسبابوراءنظرتهملإتقانالعملوللعملفيحدذاتهلكنهميشتركونفيأنهميتقنونالعمل ,

وأنالعملبالنسبةلهمشيءأساسي ,يمكنالقولانالمؤسسةتتوفرعلىثقافةتنظيمية.

الجدولرقم(11):

يبينتوزيعافرادالعينةحسبتعاطفهمفيمابينهمحينيواجهونظروفاصعبةمعتقديرالعماللعملالذييقومونبه:

تقدير العمل	نعم	لا	المجموع

التعاطف فيمابينهم			
نعم	48	10	58
	%82,76	%17,24	%100
لا	02	02	04
	%50	%50	%100
المجموع	50	12	62
	%80,66	%19,35	%100

يتبينلنامنخلالالجدولأعلاهأننسبة

82,76%منافرادالعينةأجابوابأنهميتعاطفونفيمابينهمحينيواجهونظروفاصعبةكماأنهميقدرونالعملالذييقومبهالزملاء , فيحيننجدأننسبة 17,24%

منهمأجابوابأنهميتعاطفونفيمابينهمحينيواجهونظروفاصعبةإلاأنبعضهملايقدرونالعملالذييقومبهالبعضالاخرمنالعمال , فيالمقابلنجدأن % 50

منافرادالعينةاجابوابأنهملايتعاطفونفيمابينهمحينيواجهونظروفاصعبةولكنهميقدرونالعملالذييقونبهالعمال ,

فيحيننجدأننسبة 50%

منهمأجابوابأنهملايتعاطفونفيمابينهمحينيواجهونظروفاصعبة.منخلالالقراءةالإحصائيةنجدأنغالبيةأفرادالعينةأجابوابأنهم يتعاطفونفيمابينهملأنهنشأتبينهمعلاقةغيررسميةبحكمطبيعةالعملفهميعملوندخلالمكاتبونجدأنعددالافرادالعاملينداخلالم كتبصغيرجدالذافهمعلىعلمبالظروفالاجتماعيةالمتعلقةبهم ,وهذامايجعلهميفهمونوكذلكيقدرونالعملالذييقومبهالزملاء . يمكنالقولانالمؤسسةتتوفرعلىثقافةتنظيميةالتياثرتعلىشعورهمبالالتزامالتنظيميمنخلالشعورالعامليبالتعاطفمعبعضهمالبع ض.

الجدولرقم(12): يبينتوزيعافرادالعينةحسبتعاطفالادارةمعالعمالمعالمشاركفيالعملالتطوعيالذيتنظمهاالادارة:

تعاطفالادارة التطوع	نعم	لا	المجموع
نعم	47	11	58

	%81,03	%18,97	%100
لا	03	01	04
	%75	%25	%100
المجموع	50	12	62
	%80,66	%19,35	%100

يتبينلنامنخلالالجدولأعلاهأننسبة 81,03%
منافرادالعينةأجابوابأنهمسيشاركونفيالعملالتطوعيالذيتنظمهالادارةكماأنهميرونانالإدارةتتعاطفمعهمحينيواجهونظروفاصعبة ,فيحيننجدأن 18,97%
منهماجابوابأنهمسيشاركونفيالعملالتطوعيلكنهملايرونأنالادارةتتعاطفمعهمفحسباجابةأحدالمبحوثين " لولاأنالعملالتطوعيسيتمأخذمكافأةعليهلمأنلأشاركفيه ,"فيالمقابلنجدأن 75%
منافرادالعينةأجابوابأنهملنيشاركوافيالعملالتطوعيالذيتنظمهالادارةوعلىالرغممنذلكفهميعتقدونأنالادارةتتعاطفمعالعمالحينيواجهونظروفاصعبة ,
حيثأنهذاراجعالىالسياسةالجديدةالتيتحاولالادارةاتباعهاوهذامايؤديالىخلقثقافةتنظيميةمشجعةومنفتحةبينالادارةوالعمال , فيحيننجدأننسبة 25%
منهمأجابوابأنهملنيشاركوافيالعملالتطوعيالذيتنظمهالإدارةكماأنهملايرونانالادارةتتعاطفمعهمحينيواجهونظروفاصعبة .
منخلالالقراءةالاحصائيةللجدولنجدأنالإدارةالعلياتحاولالتقربمنالعمالوهذامايشجعهمعلىتبنيثقافةالمؤسسةوالتمسكبهاوكذلكيجعلهميلتزمونضمنياويوقعونعقدانفسيامعالادارةلتبنيالخططوالمشاريعالتيتخدمهموتخدممؤسستهم ,
وبالتاليتحقيقأهدافالمسطرةمنقبلالادارةالعليا.

الجدولرقم(13):

يبينتوزيعافرادالعينةحسبتقديرالادارةللمجهوداتالتييقومبهاالعمالمعتوزيعالعوائدفيالمنظمةبطريقةعادلة:

توزيعالعوائد / تقديرالمجهودات	نعم	لا	المجموع
نعم	23	29	52

	%44,23	%55,77	%100
لا	01	09	10
	%10	%90	%100
المجموع	24	38	62
	%38,71	%61,29	%100

يتبينلنامنخلالالجدولاعلاهأننسبة 90%
منافرادالعينةأجابوابأنالإدارةلاتقدرالمجهوداتالتييقومبهاالعمالكماأنهالاتقومبتوزيعالعوائدعلىالعمالبطريقةعادلةفحسبإجابةأ
حدالمبحوثين " أصلالايوجدعوائدليتمتوزيعها ,"فيحينندجدأننسبة 10%
منهمأجابوابأنالادارةلاتقدرالمجهوداتالتييقومونبهاولكنهاتوزعالعوائدعلىالعمالبطريقةعادلة ,فيالمقابلنجدأن 55,77%
منافرادالعينةاجابوابأنالادارةلاتقدرالمجهوداتالتييقومبهاالعمالولكنيتمتوزيعالعوائدعلىالعمالبطريقةعادلة ,فيحيننجدأن
44,23%
منهمأجابوابأنالادارةتقدرالمجهوداتالتييقومبهاالعمالوأنهميعتقدونأنالادارةتقومبتوزيعالعوائدعلىالعمالبطريقةعادلةوهميرونأ
نالادارةالعمال .
منخلالالقراءةالاحصائيةللجدولنجدأنتوزيعالعوائدأثّرعلىنظرةالعاملللتقديرالادارةللمجهوداتالتييقومبهاحيثيظنأنالتقديرالوحيدل
عملهيكونبالمقابلالماديوهذامايفسراعتقادهمبأنالادارةلاتقومبتوزيعالعوائدعليهمبطريقةعادلةفحسباجابةعددمنالمبحوثينال
ذينهمعلىاطلاعبنظامالعملداخليالمؤسسةأجابوابأنه " لايوجدعوائدليتمتوزيعها ,
فقدمرتالمؤسسةبظروفصعبةهيفياطارتجاوزها ."
ويمكنانهتتوفرثقافةتنظيميةضعيفةادتالىعدمالشعوربالثقةاتجاهالادارةوهذايعتبراحدمؤشراتغيابشعورالعاملينبالالتزامالتنظيم
ي.

ب- **تحليلنتائجالفرضيةالثانية :**تعملالقواعدوالقوانينعلىزيادةانضباطالعاملينفيمؤسسةEATIT.

الجدولرقم :

(14)يبينتوزيعافرادالعينةحسباعتقادهمبمدىوضوحالقوانينالداخليةللمنظمةمعتعرضهملمشاكلتعيقتنفيذاعمالهم:

وجود مشاكل / القوانين الداخلية	نعم	لا	المجموع
نعم	19	27	46
	%41,30	%58,70	%100
لا	05	11	16
	%31,25	%68,75	%100
المجموع	24	38	62
	%38,71	%61,29	%100

يتبينلنامنخلالالجدولأعلاهأننسبة 68,75%

منافرادالعينةأجابوابأنالقوانينالداخليةللمؤسسةغيرواضحةوأنهلاتوجدمشاكلتعيقتنفيذالاعمالالموكلةاليهم ,فيحيننجدأن 31,25%منهمأجابوابأنالقوانينالداخليةللمؤسسةغيرواضحةوأنهتوجدمشاكلتعيقتنفيذالأعمالالموكلةاليهم , فيالمقابلنجدأن 58,70% منافرادالعينةاجابوابأنالقوانينالداخليةللمؤسسةواضحةوأنهلاتوجدمشاكلتعيقتنفيذالعاملللعمله , فيحيننجدأن 41,30% منهماجابوابأنالقوانينالداخليةللمؤسسةغيرواضحةوأنهتوجدمشاكلتعيقتنفيذالعاملللعمله . منخلالالقراءةالاحصائيةللجدولنجدأنوضوحالقوانينالداخليةللمؤسسةليسلهعلاقةبوجودالمشاكلمنعدمهوعلىالرغممنوضوح القوانينإلاأنهميتعرضونلمشاكلتعيقتنفيذالاعمالالموكلةاليهموهذهالمشاكلتكونفيالغالببسببطبيعةالعملغيرالمريحةبالنسبةلهم معلىالرغممنانطبيعةالعملالاداريالاانهيتوجبعلىالعامليننزولالىورشاتالعملبينالحينوالاخرلمراقبةوتفقدسيرالعملية الانتاجيةفحسباجابةاحدالمبحوثينيقول " انالذهابوالايابيبنورشاتالعملوالإدارةيجعلمنالعملمتعب ." ومنهيمكنالقولانهتتوفرثقافةتنظيميةضعيفة.

الجدولرقم (15): يبينتوزيعافرادالعينةحسببذلالمنظمةعنايةللتأكدمنوصولالقوانينوالاجراءاتالىالعمالبشكلواضحمعوجودتشددفيتنفيذالتعليمات:

التشدد / وصولالقوانين	نعم	لا	المجموع

نعم	31	12	43
	%72,09	%27,91	%100
لا	07	12	19
	%36,84	%63,16	%100
المجموع	38	24	62
	%61,29	%38,71	%100

يتبينلنامنخلالالجدولأعلاهأننسبة 72,09%
منافرادالعينةجابوابانالمؤسسةتبذلعنايةللتأكدمنانالقوانينوالاجراءاتتصلالبالعمالبشكلواضحوأنهيوجدتشددواضحفيتنفيذها ,فيحيننجدأننسبة 27,91%
منهماجابوابأنالمؤسسةتبذلعنايةللتأكدمنأنالقوانينوالاجراءاتتصلالبالعمالبشكلواضحوأنهلايوجدتشددواضحفيتنفيذالتعليما ت ,فحسباجابةاحدالمبحوثينقال
"بأنالادارةالمؤسسةاحياناماتتغاضىعنبعضالمخالفاتالتييقعفيهاالعمالوهذامراعاةللظروفالاجتماعيةالتييمربهاالعمالالذين قاموابمخالفةالقوانينوهناككذلكبعضالاستثناءاتلبعضالعمالعلىسبيلالمثالالالتزامبمواقيتالدخولوالخروجمنالمؤسسة ,"
فيالمقابلنجدأن 63,16%
منافرادالعينةاجابوابأنالمؤسسةلاتبذلعنايةللتأكدمنأنالقوانينوالاجراءاتتصلالبالعمالبشكلواضحوانهلايوجدتشددواضحفيتنف يذالتعليمات ,فيحيننجدأننسبة 36,84%
منهمأجابوابأنالمؤسسةتبذلعنايةللتأكدمنانالقوانينوالاجراءاتتصلالبالعمالبشكلواضحوأنهيوجدتشددواضحفيتنفيذالتعليما ت .
منخلالالقراءةالاحصائيةللجدولنجدأنهتوجدعلاقةبينوضوحالقوانينوتشددالمؤسسةفيتطبيقهاوهذايعتبرجزءمنثقافةالمؤس سةأيأنهتوجدثقافةتنظيميةوهذاأدبالعمالالتحملمسؤوليةالاعمالالتييقومونبهاوالالتزامبالقوانين ,
وبالتاليالشعورالعاملينبالالتزامالتنظيمي .أيانهتوجدعلاقةبينالثقافةالتنظيميةوالالتزامالتنظيمي.

الجدولرقم

:(16)يبينتوزيعافرادالعينةحسباعتبارالعمالأنالقواعدوالاجراءاتالتنظيميةعادلةمعاعتبارهمانفرصالترقيةمتساويةبينهم:

تساويفرصالترقية / عدالةالإجراءات	نعم	لا	المجموع
نعم	16	03	19
	%84,21	%15,79	%100
لا	23	20	43
	%53,49	%46,51	%100
المجموع	39	23	62
	%62,9	%37,1	%100

يتبينلنامنخلالالجدولأعلاهأننسبة 84,21%

منافرادالعينةاجابوابأنهميعتبرونأنالقواعدوالاجراءاتالتنظيميةعادلةوانهميرونانالفرصمتساويةبينهمللحصولعلىالترقية ,

فيحيننجدأن 15,79%

منهماجابوابانهميعتقدونانالقوانينوالاجراءاتالتنظيميةعادلةوهملايظنونأنفرصالترقيةمتساويةبينهم ,فيالمقابلنجدأن 53,49%

منافرادالعينةاجابوابأنهميعتقدونأنالقوانينوالاجراءاتالتنظيميةغيرعادلةلكنهميعتقدونأنفرصالترقيةمتساويةبينهم ,

فيحيننجدأننسبة 46,51%

منهماجابوابانالقوانينوالاجراءاتالتنظيميةفيالمؤسسةغيرعادلةوانهميعتقدونكذلكأنهلاتوجدفرصمتساويةبينهمللحصولعلىالترقية .

منخلالالقراءةالاحصائيةللجدولنجدأنعدالةالقوانينأثرتعلىنظرةالعمالللعدالةوتساويفرصالحصولعلىالترقيةفكمارأيناانالغالبيةالعظمىمنالعمالوالتيتعتقدانالقوانينعادلةتربكذلكانهناكفرصمتساويةبينهمللحصولعلىترقية ,

فيالمقابلنجدنسبةلابأسبهامنالعمالالتيتعتقدانالقوانينغيرعادلةوهذاادىبهمالىالاعتقادكذلكانفرصالترقيةغيرمتساويةبينالعمال .

منخلالكلهذانجدانالقوانينوالتيتعتبراحدمكوناتالثقافةالتنظيميةتؤثرفينظرةالعاملللعدالةوالمساواةمعالعمالالاخرينوكمارأيناانالغالبيةمنهميعتقدونانهممتساوونفيفرصالحصولعلىالترقيةأيأنهتوجدثقافةتنظيميةايجابيةداخلالمؤسسةمحلالدراسةوهذاكانلهعلاقةبشعورهمبالالتزامالتنظيمي .

الجدولرقم :(17) يبينتوزيعافرادالعينةحسبمنحالمنظمةفرصمتساويةلسماعشكوىالعمال:

سماعالشكوى	التكرارات	النسبةالمئوية
نعم	53	%85,5
لا	09	%14,5
المجموع	62	%100

يتبينلنامنخلالالجدولاعلاهأننسبة 85,5%
منافرادالعينةاجابوابأنالمنظمةتمنحفرصمتساويةلسماعشكوىالعمالوهذامايؤكدلنأنقنواتالاتصالمفتوحةبينالادارةوالعمالوهذامارأيناهفيالجدولرقم (08)
والذييبينعلاقةالعمالبرئيسهمالمباشرمعاذاماكانهناكاتصالمعالادارةحيثأننسبةالاجابةبنعمعلىهذاالسؤالبلغن (90,91%) فيحينانالاجابةعلىالسؤالالمتعلقباذاماكانهناكاتصالمعالادارةفلقدبلغتنسبةالاجابةعليه ,(88,7%) فيحيننجدأن 14,5% منهماجابوابأنهلاتوجدفرصمتساويةلسماعشكوىالعمال .
منخلالالقراءةالاحصائيةللجدولنجدأنالمؤسسةتبذلعنايةلتحقيقالعدالةبينالعمالوخلقفرصمتساويةفيمختلفالمجالاتوهذامايساعدعلىبناءثقافةتنظيميةقويةتؤديبدورهاللوصولالىاعلىمستوياتمنشعورالعامليننبالالتزامالتنظيميتجاهالمؤسسةمحلالدراسة.

الجدولرقم :(18) يبينتوزيعافرادالعينةحسباعتقادالعمالأنالالتزامبتنفيذالأعمالهوأحدالواجباتالتالية:

الالتزامبتنفيذالاعمال	التكرارات	النسبالمئوية%
ديني	34	%54,8
اجتماعي	04	%06,5
قانوني	24	%38,7
المجموع	62	%100

يتبينلنامنخلالالجدولاعلاهأننسبة 54,8%
منافرادالعينةاجابوابأنالالتزامبتنفيذالاعمالهوواجبدينيوهذاراجعالىانالمجتمعالجزائريهومجتمعمستلمفحسباجابةاحدالمبحوثينقال "يقولصلىاللهعليهوسلم<منعملمنكمعملافليتقنه>" فيحيننجدأننسبة 38,7%
منهماجابوابأنالالتزامبتنفيذالاعمالهوواجبقانوني ,
وهذاراجعالىالتشددفيتنفيذالتعليماتنظراللوضوحهاوتأكدالمنظمةمنصولالقوانينبشكلواضحالىالعمال ,
لذافهميرونأنهينبغيعليهمتنفيذاوإلايتعرضونالعقوبات .
يمكنالقولأنالمؤسسةتتوفرعلىثقافةتنظيميةوهذامادالىالشعورالعامليناالالتزامالتنظيميمنخلالالالتزامبتنفيذالأعمالالموكلةاليهم محتوىاختلفتوجهاتنظرهم.

الجدول رقم (19) :

يبين توزيع افراد العينة حسب تضايقهم من احترام المواعيد والانضباط في الوقت مع وصولهم إلى المكان العمل في الوقت المحدد:

التضايق من احترام الوقت / الوصول الى العمل في الوقت	كثيرا	قليلا	لايهم	المجموع
دائما	05	08	01	14
	%35,71	%57,14	%07,14	%100
احيانا	20	06	-	26
	%76,92	23,08%	-	%100
نادرا	16	02	04	22
	%72,73	%09,09	%18,18	%100
المجموع	41	16	05	62
	%66,13	%25,81	%08,06	%100

يتبين لنا من خلال الجدول اعلاه ان نسبة 76,92%

من افراد العينة أجابوا أنهم احيانا ما يصلون للمكان العمل في الوقت المحدد وانهم يتضايقون كثيرا من احترام المواعيد والانضباط في الوقت ,فيحين نجد أن نسبة 23,08%

منهم اجابوا أنهم احيانا ما يصلون للمكان العمل في الوقت المحدد وانهم يتضايقون قليلا من احترام المواعيد والانضباط في الوقت , في المقابل نجد ان نسبة 72,73%

من افراد العينة اجابوا أنهم نادرا ما يصلون للمكان العمل في الوقت المحدد وانهم كثيرا ما يتضايقون من الوصول للمكان العمل في الوقت المحدد , فيحين نجد أن نسبة 18,18%

منهم اجابوا انهم نادرا ما يصلون للماكن العمل في الوقت المحدد وانهم لا يتضايقون من احترام المواعيد والانضباط في الوقت , في المقابل نجد ان نسبة 57,14%

من افراد العينة اجابوا أنهم يصلون دائما للمكان العمل في الوقت المحدد وانهم يتضايقون قليلا من احترام المواعيد والانضباط في الوقت , فيحين نجد ان نسبة 35,71%

منهم اجابوا أنهم يصلون دائما في الوقت المحدد للمكان العمل وانهم يتضايقون كثيرا من الالتزام بالمواعيد والانضباط بالوقت ,

من خلال القراءة الاحصائية للجدول نجد ان معظم افراد العينة اجمعوا على انهم لا يصلون للمكان العمل في الوقت المحدد وهذا راجع حسبهم لبعد مكان العمل عن مقر سكناهم ,

بالإضافة الى اجماعهم على انهم يتضايقون من احترام المواعيد والانضباط في الوقت وهذا راجع الى انبيئة العمل غير مريحة على الرغم من ارتباطهم بجماعة العمل وعلاقتهما العادية مع بعضهما البعض كما رأينا هفي الجدول رقم (06), منخلال كل هذا نرى ان المنظمة لا توفر بيئة عمل مريحة للعمال الخاصوما تعلق منها بالظروف الفيزيقية ,

كما أننا لاحظنا انا لتأخر الدائم للعمال اللايدل على صرامة في تطبيق القوانين وهذا ما يتنافى مع اجابات افراد عينة البحث كما رأينا هفي الجدول رقم (15) فيما يتعلق بسؤالنا عن وضوح القوانين معتشدد المؤسسة في تنفيذها حيث أنما نسبته 72,09% من افراد العينة أجابوا بان المنظمة تبذل عناية للتأكد من ان القوانين والاجراءات تتصل بالعمال بشكل واضح وأنه يوجد تشدد واضح في تنفيذها , وعليه يمكن القول ان المؤسسة تتوفر على ثقافة تنظيمية ضعيفة فيما تعلق بالوصول الى مكان العمل في الوقت المحدد وعدم تضايق العامل من ذلك حد يثيعتبر مؤشر على حب العامل للمكان العمل وحبه كذلك لعمله ما سيؤدي الى اتقانه والنتيجة زيادة في الانتاجية وجودة المنتوج ,

هذه الثقافة التنظيمية الضعيفة اثرت على التزام العامل اتجاه المؤسسة واتجاه العمل.

الجدول رقم :(20) يبين توزيع افراد العينة حسب تغيبهم عن العمل:

التغيب		التكرارات	النسبة المئوية
نعم	دائما	08	%12,9
	أحيانا	21	%33,87
	نادرا	18	%29,03
لا		15	%24,19
المجموع		62	%100

يتبين لنا من خلال الجدول اعلاه ان نسبة 33,87% من افراد العينة اجابوا بأنهم يتغيبون أحيانا عن العمل ,في حين نجد أن نسبة 29,03% منهم اجابوا بأنهم نادرا ما يتغيبون عن العمل ,ونجد أن نسبة 12,9 منهم اجابوا بأنهم يتغيبون دائما ,في المقابل نجد ان نسبة 24,19% من افراد العينة اجابوا بأنهم لا يتغيبون .

من خلال القراءة الاحصائية للجدول نلاحظ ان غالبية العمال يتغيبون وهذا إما أحيانا او نادرا أو دائما ,

وهذا راجع حسب هما لظروف اجتماعية تتعلق بالمناسبات الخاصة كالأعراس أو أخر نفسية اما بسبب الارهاق او الملل أو كما قال احد المبحوثين " كرهت روتين العمل ولي تندي قوتي يز اف الخدمة له هذا نحاول نغير الروتين ونغيب ساعات ."

وعليه نقول ان المؤسسة تتحمل جزء مما يحدث للعمال داخلها لذا كان عليها القيام ببعض الاجراءات التنظيمية لتحفيز العمال وجعل بيئة العمال حيوية اكثر ,

ولكن العكس فإن المؤسسة تركز على العمل بدرجة كبيرة وهذا يؤدي الى عدم شعور العاملين بالانتماء الى المؤسسة ؛ ومنه نقول انه تتوفر ثقافة تنظيمية ضعيفة وهذا ادى الى عدم شعور العاملين بالالتزام التنظيمي.

الجدول رقم(21): يبين توزيع افراد العينة حسب تحملهم للمسؤولية:

تحملالمسؤولية	التكرارات	النسبةالمئوية
نعم	50	%80,6
لا	12	%19,4
المجموع	62	%100

يتبينلنامنخلالالجدولاعلاهاننسبة 80,6% منافرادالعينةأجابوابأنهميتحملونالمسؤولية ,فيالمقابلنجداننسبة 19,4% منافرادالعينةاجابوابأنهملايتحملونالمسؤولية ,

منخلالالقراءةالاحصائيةللجدولنجدأناجاباتغالبيةافرادالعينةتشيرالىتحملهمللمسؤوليةوهذامايؤكدهالجدولرقم (09) حيثنجدأننسبة 65,22%

منأفرادالعينةأجابوابأنهيلزمونأنفسهمبالقيامبالأعمالبشكلصحيحكماأنهميتحملوننتائجالاعمالاتييقومونبها ,

وهذايعكستحملهملمسؤوليةالاعمالاتييقومونبها ,ولكننربناناجاباتالجدولرقم (19)

تشيرالىعكسماتمالاجابةعليهفيهذاالجدولحيثانمانسبته 76,92%

منافرادالعينةأجابوابأنهماحياناماىصلونالىمكانالعملفيالوقتالمحددوانهميتضايقونكثيرامناحتراماالمواعيدوالانضباطفيالوقت ,بالإضافةالىالجدولرقم (20) نجداننسبة 33,87% منافرادالعينةاجابوابأنهميتغيبونأحياناعنالعمل .

ونسبهذاناالجدولانلاتعكستحملافرادالعينةللمسؤولية ,

بلعلىالعكسفإنهاتشيرالىعدمتحملالعمالىالبيئةالعملوايجادايفرصةللتغيبعنالعمل.

الجدولرقم(22): يبين توزيعأفرادالعينةحسبالمحافظةعلىممتلكاتالمنظمة:

الحفاظعلىالممتلكات	التكرارات	النسبةالمئوية
نعم	62	%100
المجموع	62	%100

يتبينلنامنخلالالجدولاعلاهاننسبة 100% منافرادالعينةاجابوابأنهميحافظونعلىممتلكاتالمؤسسةالتييعملونبها ,

منخلالالقراءةالاحصائيةللجدولنجدانكلافرادعينةالبحثيحافظونعلىممتلكاتالمؤسسةوهذاراجعالىأنأيعطلفيالالةالتييشتغلعليهاالعاملسيتحملهذاالاخيرجزءامنالمسؤولية.

مناقشةنتائجالدراسة:

انطلاقا من تحليل الجداول وما اسفر تعليه ,

ومن خلال الدراسة الميدانية وبعد عرض الفرضيات وتحليلها إحصائيا تم التوصل للعديد من نتائج وهي كما يلي:

- علي ضوء الفرضية الاولى " **:تساهم القيم التنظيمية في زيادة الاحساس بالمسؤولية لدى العاملين في مؤسسة EATIT."**

بعد تحليل نتائج الدراسة وجدنا أن الفرضية الأولى قد تحققت

نسبيا من خلال توفر مؤشر القيم التنظيمية كوجود الاحترام بين العمال, وهذا ما أشار اليها الجدول رقم (06) بنسبة 92,59% والجدول رقم (07) بنسبة 91,94% حيث أجابوا بأنه يوجد احترام بين العمال ,وهذا راجع إلى العلاقة الجيدة والارتباط الكبير بينهم , والجدول رقم (08) حيث نجد أن نسبة 90,91% من أفراد العينة أجابوا بأن علاقتهم عادية مع رئيسهم المباشر ؛ واعتبار العمل كقيمة تنظيمية ,وهذا ما أشارت اليها الجداول رقم (06) بنسبة 92,59% حيث أجابوا بأن العلاقة عادية مع الزملاء وأنه يوجد ارتباط بين جماعة العمل ,والجدول رقم (10) بنسبة 70,59% من افراد العينة يعتقدون بأن اتقان العمل واجبو هم كذلك يرون بأن العمل في حد ذاته يعتبر مكانة اجتماعية والجدول رقم (08) حيث نجد انما نسبة 90,91% من أفراد العينة أجابوا بأن علاقتهم عادية مع رئيسهم المباشر وأنهم على اتصال المباشر مع الادارة , بالإضافة الى وجود التضامن والتكافل بين العمال وهذا ما رأينا هفي الجداول (11) نجد نسبة 82,76% من افراد العينة أجابوا بأنهم يتعاطفون فيما بينهم حين يواجهون ظروف صعبة كما أنهم يقدرون العمل الذي يقومون به الزملاء والجدول رقم (12) نجد نسبة نسبة 81,03%

من افراد العينة أجابوا بأنهم سيشاركون في العمل التطوعي الذي تنظمه الادارة كما أنهم يرون ان الادارة تتعاطف معهم حين يواجهون ظروف صعبة ؛ بالإضافة الى توفر مؤشر المسؤولية من خلال الجداول رقم (09) نجد انما نسبته 65,22% من أفراد العينة أجابوا بأنهم يلزمون أنفسهم بالقيام بالأعمال بشكل صحيح كما أنهم يتحملون نتائج الاعمال التي يقومون بها ,والجدول رقم (21) نجد ان نسبة 80,6% من افراد العينة أجابوا بأنهم يتحملون المسؤولية والجدول رقم (22) نجد أن جل افراد العينة أجمعوا على انهم يحافظون على ممتلكات المؤسسة التي يعملون بها.

وبناء على النتائج السابقة اتضح صدق الفرضية الاولى والتي مفادها:

تساهم القيم التنظيمية في زيادة الإحساس بالمسؤولية لدى العاملين في مؤسسة EATIT.

- علي ضوء الفرضية الثانية :**"تعمل القواعد والقوانين على زيادة انضباط العاملين في مؤسسة EATIT"**

بعد تحليل نتائج الدراسة وجدنا أن الفرضية الثانية تحققت

نسبيا من خلال توفر مؤشر القواعد والقوانين من خلال توفر بعد القواعد وبعد المساواة من خلال الجداول رقم (15) نجد نسبة 72,09% من افراد العينة أجابوا بأن المنظمة تبذل عناية للتأكد من ان القوانين والاجراءات تتصل بالعمال بشكل واضح وأنه يوجد تشدد واضح في تنفيذها والجدول رقم (14) نجد انه نسبة 79,16% من افراد العينة اجابوا بأنه توجد مشاكل لتعيق تنفيذ العامل للعمل مع ان القوانين الداخلية للمنظمة واضحة وان السؤال عند تفريغ الاجابات المتعلقة به في جدول بسيط نجد انه نسبة 74,2% من افراد العينة اجابوا بأن القوانين الداخلية للمنظمة واضحة ,والجدول رقم (16)

نجدمانسبته 84,21%
منافرادالعينةاجابوابأنهميعتبرونأنالقواعدوالاجراءاتالتنظيميةعادلةوانهميرونانالفرصمتساويةبينهمللحصولعلىترقية,وتوفر مؤشرالانضباطوهذاماأشارتاليهالجداولرقم (18) بنسبة 54,8%
منافرادالعينةاجابوابأنالالتزامبتنفيذالاعمالهوواجبدينيفيحينننجدأننسبة 38,7%
منهماجابوابأنالالتزامبتنفيذالاعمالهوواجبقانوني ,ونجدانسبة 61,3%
منافرادالعينةاجابوابأنهلاتوجدمشاكلتعيقتنفيذالعاملللعمله.

بناءعلىالنتائجسابقةالذكرنجدانالفرضيةالثانيةقدتحققت
نسبياوالتيمفادها:تعملالقواعدوالقوانينعلىزيادةانضباطالعامليننفيمؤسسة.EATIT

وأخيرايمكنالقولانالدراسةأثبتتصحةالفرضيةالرئيسيةوالتيمفادها**تعملالثقافةالتنظيميةعلىتعزيزالشعوربالالتزامالتنظيميفيمؤسسة.EATIT** منخلالصحةالفرضياتالفرعيةالتيتمتمناقشتهاوعليهنقولانهتوجدثقافةتنظيميةبمؤسسة EATIT ووجودهاادىالىوجودشعوربالالتزامالتنظيميلدىالعمالوتعزيزه ,
كمارأيناأيضافيالفرضيةالفرعيةالاولىوالتيتقولانالقيمالتنظيميةتساهمفيزيادةالإحساسبالمسؤوليةلدىالعاملينفيمؤسسة .EATIT حيثانهعندماتوفرتالقيمالتنظيميةوالمتمثلةفيالاحترام ,قيمةالعمل , والتضامنوالتكافلعملىتعزيزالاحساسبالمسؤوليةلدىالعاملين ؛وماتماثباتهفيالفرضيةالفرعيةالثانيةوالتيتقولتعملالقواعدوالقوانينعلىزيادةانضباطالعامليننفيمؤسسة .EATIT فعندتوفرالقواعدوالقوانينوالمساواةعملىتعلىزيادةانضباطالعاملين.

خاتمة:

تنعكس أهمية الثقافة التنظيمية للمؤسسة في عدة جوانب، فهي عنصرذو فعّالية كبيرة تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال كفاءة الفرد والذي يحدد درجة التزام الأعضاء فاعلين داخل مستويات المؤسسة ومدى ايجابية وقوة ما يحمله من قيم ومعتقدات وعادات وتقاليد داخل المؤسسة، وتساهم هذه العناصر الثقافية بشكل كبير في مؤسستهم مع التغيرات المحيطة بها.

اشتملت هذه الدراسة على خمسة فصول من خلالها حاولنا التعرف على علاقة الثقافة التنظيمية بالالتزام التنظيمي في مؤسسة (EATIT) تيندال سابقا وتم الاستعانة في كل هذا على الادبيات الادارية التي تطرقت الى هذا الموضوع، انطلاقا من تحديد المفاهيم المتعلقة بالثقافة التنظيمية، تكوينها، خصائصها، دورها، مكوناتها، العوامل المحددة للثقافة التنظيمية، تقييم الثقافة التنظيمية وكيفية تغييرها، وفي الاخير نظرياتها. بالإضافة الى ذلك فقد استعنا بأدبيات الادارة في تحديد مفاهيم الالتزام التنظيمي أهميته، خصائصه، أنواعه، العواملالمؤثرةفيالالتزامالتنظيمي، أبعاده، والنماذج المفسرة للالتزام التنظيمي.

إن لتحديد الاطار العام للدراسة، وكذا تحديد عناصر البحث والخطة التي سيسير عليها البحث، كان سند لنا للانطلاق في الاجابة عن أسئلة الدراسة وفرضياتها بالاستعانة باستمارة الاستبيان، وعليه كان لزاما علينا النزول الى ميدان الدراسة للتحقق منها.

ومن خلال الجانب الميداني لهذه الدراسة استنتجنا أن الثقافة التنظيمية بكل مكوناتها من قيم واتجاهات ومعتقدات مستمدة من المجتمع ومن القوانين الرسمية التي تصنفها المؤسسة.

وبالتالي يمكن القول بأن الثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية ساهمت ايجابا في تحديد ثقافة العامل وبالتالي التأثير على سلوكه داخل المؤسسات الصناعية مما أدى الى زيادة نشاطها وهذا من خلال التزام العاملين وتحملهم لأعباء المهام الملقاة على عاتقهم.

يمكننا القول أن الدراسة أثبتت أن الثقافة التنظيمية تعمل على تعزيز الشعور بالالتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة، من خلال سيادة القيم التنظيمية الذي أدى إلى زيادة إحساس العاملين بالمسؤولية، وكذا توفر بعد القواعد والقوانين والذي أدى هو الأخر إلى زيادة انضباط العاملين، أي أن وجود الثقافة التنظيمية أدى إلى وجود الشعور بالالتزام التنظيمي لدى العاملين وتعزيزه كما رأيناه في الفرضيات التي تمت مناقشتها.

التوصيات:

لقد خرجت الدراسة بعدد من التوصيات نذكر منها:

- ضرورة الاهتمام بالمورد البشري وخلق ظروف وطرق عمل تسهم في اشباع حاجات الافراد في اطار العمل وتحقيق اهدافهم الخاصة.
- خلق مناخ عمل ملائم في ظروفه الفيزيقية من خلال الاهتمام بالإنارة والتهوية الجيدة بالإضافة الى مراعاة ملاءمة مكان العمل للعمل به دون الشعور بالحرارة الشديدة أو البرودة.
- خلق مناخ عمل ملؤه التقدير والتحفيز مما يدفع بالعمال الى تحقيق مستوى أداء جيد.
- الاعتراف بالمهارات والقدرات الابداعية والفكرية والخبرات السابقة للأفراد والابتعاد عن اعتبار العامل الة .
- المحاولة قدر الامكان لإشراك العمال في تحديد اهداف المؤسسة وطرق سير العمل فهذا من شأنه خلق قيم تسهم في تدعيم الولاء والانضباط وتحمل المسؤولية والثقة المتبادلة بين الادارة والعمال.
- ضرورة منح مكافآت وتحفيزات بغرض اشباع حاجات العمال وتحقيق رضاهم هذا سيدفعهم الى بذل مجهودات أكثر.
- الاهتمام بالعملية الاتصالية و نقل المعلومات بوضوح بين الادارة والعمال (صاعد- نازل) من شأنه ان يخفف من المشاكل الناجمة عن الفهم الخطأ من كلا الطرفين.
- تغيير السياسات المرتبطة بالترقية واعتماد مبدأ الكفاءة والاهلية، والذي يمكن العمال من الاقتناع، وضرورة بذل قصارة جهودهم والتفاني في العمل للحصول على الترقية.

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة المسيلة

كلية الآداب والعلوم الاجتماعية

قسم علم الاجتماع والديمغرافيا

استبيان عن:

الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي

أخي المجيب/أختي المجيبة:

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته:

هذه المعلومات ستكون سرية ولن تستخدم إلّا لأغراض البحث العلمي.

ملاحظة: الإجابة تكون بوضع علامة(×) في المكان المناسب الذي يعبر عن رأيك، كما نأمل عدم ترك أي عبارة دون إجابة أو وضع أكثر من علامة أمام الاحتمالات المقترحة للإجابة عن السؤال المطروح.

شاكرين لكم حسن تعاونكم وتجاوبكم.

الطالبة:

نجاة سهام بلحطام

المحور الأول: البيانات الشخصية:

1) **الجنس:** ذكر ☐ أنثى ☐ ☐

2) **الحالة الاجتماعية:** أعزب ☐ متزوج ☐ أرمل ☐ مطلق ☐

3) **السن:** أقل من 25 سنة ☐ من 25–34 سنة ☐ من 35–44 سنة ☐

45 سنة فأكثر ☐

4) **المستوى التعليمي:** ابتدائي ☐ متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐

5) **الخبرة المهنية:** أقل من 4 سنوات ☐ من 4–8 سنوات ☐ من 8– 10 سنة ☐

من 10 سنوات فأكثر ☐

المحور الثاني: بيانات حول الثقافة التنظيمية:

أ- **القيم التنظيمية:**

- **الاحترام:**

6) كيف هي علاقتك بزملائك؟ جيدة عادية سيئة

7) كيف هي علاقتك برئيسك المباشر؟ جيدة عادية سيئة

8) هل هناك احترام بين العمال؟ نعم لا

- في الحالتين، لماذا؟ .....

.....

- **قيمة العمل:**

9) هل انت مرتبط بجماعة عملك؟ نعم لا

10) ماذا يحقق لك عملك؟ مكسب مادي مكانة اجتماعية اكتساب معرفة

11) ماذا يعني لك اتقان العمل؟ عبادة واجب اثبات ذات

- اذا كانت الاجابة بـ: لا ، لماذا؟ .....

.....

12) هل تتحمل نتائج الاعمال التي تقوم بها؟ نعم لا

13) هل هناك اتصال مع الادارة؟ نعم لا

– في حالة الاجابة بـ: لا، لماذا؟ .....

.....

- **التضامن والتكافل:**

14) هل يتعاطف العمال فيما بينهم حين يواجهون ظروفا صعبة؟ نعم لا

15) هل تتعاطف الادارة مع العمال حين يواجهون ظروفا صعبة؟ نعم لا

16) هل يقدر العمال العمل الذي تقوم به؟ نعم لا

17) في حالة تنظيم حملة من أجل انجاز عمل تطوعي لصالح المنظمة، هل ستشارك؟ نعم لا

18) هل تقدر الادارة المجهودات التي تقوم بها؟ نعم لا

ب– القواعد والقوانين:

19) هل القوانين الداخلية للمنظمة واضحة ؟ نعم لا

20) هل تبذل المنظمة عناية للتأكد من أن القوانين والاجراءات تصل الى العمال بشكل واضح؟ نعم لا

21) هل يوجد تشدد واضح في تنفيذ التعليمات؟ نعم لا

– اذا كانت الاجابة بـ: لا، هل تطبق عقوبات صارمة في حق العمال المخالفين للقوانين؟ نعم لا

- **المساواة:**

22) هل تعتبر ان القواعد والاجراءات التنظيمية عادلة؟ نعم لا

– في حالة الاجابة بـ: لا، لماذا؟ .....

.....

23) هل تعتبر ان فرص الترقية متساوية بين العمال؟ نعم لا

24) هل يتم توزيع العوائد في المنظمة بطريقة عادلة؟ نعم لا

– في حال الاجابة بـ: لا، لماذا؟ .....

.....

25) هل تمنح المنظمة العمال فرص متساوية لسماع شكواهم عندما ينشأ خلاف ما؟ نعم لا

– في حالة الاجابة بـ: لا، لماذا؟.....

.....

المحور الثالث: بيانات حول الالتزام التنظيمي:

- **الانضباط:**

26) هل تعتبر ان الالتزام بتنفيذ الاعمال واجب؟ اجتماعي ديني قانوني

– في حالة الاجابة بـ: لا، لماذا؟ .....

27) هل يضايقك احترام المواعيد والانضباط في الوقت؟ كثيرا قليلا لا يهم

28) هل تصل إلى مكان العمل في الوقت المحدد؟ دائما أحيانا نادرا

29) هل توجد مشاكل تعيق تنفيذ العامل لعمله؟ نعم لا

30) هل سبق وأن تغيبت؟ نعم لا

– اذا كانت الاجابة بـ: لا، لماذا؟ .....

.....

31) هل يحدث ذلك؟ دائما احيانا نادرا

- **المسؤولية:**

32) هل تلزم نفسك بأن تقوم بالاعمال بشكل صحيح؟ نعم لا

33) هل هناك مسؤوليات عمل واضحة امام كل عامل في المنظمة؟ نعم لا

34) هل تحافظ على ممتلكات المنظمة كما تحافظ على ممتلكاتك الشخصية؟ نعم لا

– في حالة الاجابة بـ: لا، لماذا؟ .....

.....