

جامعة مولود معمري تيزي وزو
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
قسم علم النفس



الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي

دراسة ميدانية للمؤسسة الجزائرية للمياه ADE (وحدة الموارد البشرية)

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم النفس عمل وتنظيم وتسيير الموارد البشرية

تحت إشراف الأستاذة:

ساسي فضيلة

من إعداد الطالبتين:

عوشة ليندة

ايت سالم وسام

السنة الجامعية: 2022-2023



شكر وتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم و الصلاة والسلام على أشرف المرسلين ، سيدنا و على
اله و صحبه أجمعين ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين .
الحمد و الشكر لله عزوجل على عظيم نعمه التي لاتنفذ و على فضله وكرمه الذي لايرد ، الذي
أهدانا الصحة والعافية وأنار دربنا بالصبر و العزيمة لإتمام هذا العمل المتواضع.
فمن دواعي السرور أن نتوجه بكل معاني التقدير و الإمتنان إلى أستاذتنا المشرفة "ساسي فضيلة"
التي منحتنا من وقتها الكثير ، نشكرها على إشرافها و نصائحها و توجيهاتها القيمة التي كانت
سندا لنا لإنجاز هذه المذكرة ، فلها منا كل الشكر و العرفان و التقدير.
كما نتقدم بجزيل الشكر إلى كل أساتذة العلوم الإنسانية والإجتماعية و بالخصوص أساتذة علم
النفس العمل و تنظيم وتسيير الموارد البشرية الذين قدموا لنا الكثير من المعارف و المساعدات
دون أن ننسى مدير المؤسسة الجزائرية للمياه بتيزي وزو
وأخيرا نسأل الله أن يجزي عنا كل من ساهم في إنجاز هذا العمل
فلهم منا كل التقدير و جزى الله الجميع عنا كل خير و نسأل الله أن يجعل هذا العمل في ميزان
حسناتهم.

إهداء

أهدي ثمرة جهدي هذه إلى التي تعبت من أجل تربيتي إلى
رمز الحنان و التضحية

أغلى رمز الأمومة إليك أُمي الحبيبة أطل الله في عمرك.
وإلى منبع قوتي و إراداتي إلى الذي سهر طول حياته من أجل
تربيتي و تعليمي إليك أي الحبيب أطل الله في عمرك.
إلى جدتي و جدي العزيزان "جواهر" "مُحَمَّد" أطل الله عمرهما

إلى أخي الغالي و زوجته الذين ساندوني بحبهم و تفهمهم
طوال الوقت.

وإلى خطيبي "مُحَمَّد" وعائلته الكريمة الذين ساندوني طول
المشوار الدراسي

و إلى أعز و أحلى الصديقات "سارة" "روزة" "حنان" اللواتي
ظلتا في جميع الظروف باعتبارهن إخواتي
وإلى كل من وقف بجاني في جميع اللحظات و الظروف ولم
ييخل عليا.

وأهدي هذا العمل إلى كل الطلبة و أساتذة علم النفس العمل
و تنظيم و تسير الموارد البشرية وإلى صديقتي العزيزة "ليندة"
التي عملت معي بجد من إتمام هذا العمل المشترك و عائلتها
المحترمة.

وسام

إهداء

أهدي ثمرة جهدي هذه إلى التي تعبت من أجل تربيتي إلى
رمز الحنان و التضحية
أغلى رمز الأمومة إليك أُمي الحبيبة أطل الله في عمرك.
وإلى منبع قوتي و إراداتي إلى الذي سهر طول حياته من أجل
تربيتي و تعليمي إليك أبي الحبيب أطل الله في عمرك.
إلى إخواتي الغالين : فريد ، حنان ، ليلة، اذير، وخالي العزيز
"رشيد"الذين ساندوني بحبهم و تفهمهم طوال الوقت.
وإلى خطيبي "مُحمَّد" وعائلته الكريمة الذين ساندوني طول المشوار
الدراسي

و إلى أعز و أحلى الصديقات اللواتي ظلنا في جميع الظروف
باعتبارهن إخواني

وإلى كل من وقف بجاني في جميع اللحظات و الظروف ولم
ييخل عليا .

وأهدي هذا العمل إلى كل الطلبة و أساتذة علم النفس العمل
وتنظيم و تسير الموارد البشرية وإلى صديقتي العزيزة "وسام
"التي عملت معي بجد من إتمام هذا العمل المشترك و عائلتها
المحترمة.

ليندة

ملخص الدراسة باللغة العربية:

تناولت هذه الدراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية و الإلتزام التنظيمي من جهة و العلاقة بين الثقافة التنظيمية و أبعاد الإلتزام التنظيمي الثلاث (العاطفي، المعيارى، المستمر) لدى عمال المؤسسة الجزائرية للمياه بتيڤي وزو ، و لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي واستعملت الإستبانة كأداة لجمع المعلومات و البيانات المتعلقة بعينة الدراسة و التي وزعت بطريقة عشوائية ، و تكونت من 100 عاملا من بين 509 المجتمع الأصلي ، ومن بين الأساليب الإحصائية المستخدمة النسب المئوية ،ومعامل الارتباط سبيرمان براون ، وتم الإستعانة ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS .

و قد خلصت دراستنا إلى نتائج من بينها عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية و الإلتزام التنظيمي ، ببعديه (العاطفي، المعيارى)، كما أظهرت الدراسة أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية و الإلتزام الإستمراري.

الكلمات المفتاحية:

_ الثقافة التنظيمية؛

_ الإلتزام التنظيمي.

Abstract:

This study aimed to know the relationship between organizational culture and organizational commitment , as well the relationship between organizational culture and the three dimensions organizational commitment (emotional, continuous and normative) among workers of the Algerian water corporation in tizi ousou . to achieve the objectives of the study , we used questionnaire as a tool to collect information and data related to the study sample which was chosen on an ad-hoc basis and consisted of 100 workers out of 509 individuals .Among the statistical methods used are percentages and the Spearman- Rank correlation coefficient , and we employed statistical software for social science . the study yielded the following results : there was no statistically significant relationship between organizational culture and organizational commitment ,including its two dimensions (emotional ,normative) however,the study did reveal a statistically significant relationship between organizational culture and continuous commitment.

Key words : Organizational culture,Organizational commitment

فهرس المحتويات

أ	شكر و تقدير
ب-ج	الإهداء
د	ملخص الدراسة باللغة العربية
هـ	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية
و	فهرس المحتويات
ط	فهرس الجداول
ي	فهرس الأشكال
ز	فهرس الملاحق
01	مقدمة
الجانب النظري: الفصل الأول: الإطار العام للإشكالية	
04	1- إشكالية الدراسة
08	2- فرضيات الدراسة
08	3- أسباب اختيار الدراسة
09	4- أهمية الدراسة
09	5- أهداف الدراسة
10	6- التحديد الإجرائي للمفاهيم الأساسية للدراسة
10	7- الدراسات السابقة
18	8- التعقيب عن الدراسات السابقة
الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية	
21	تمهيد
22	1- مفهوم الثقافة التنظيمية

24	2- نظريات الثقافة التنظيمية
29	3- أهمية الثقافة التنظيمية
30	4- أنواع الثقافة التنظيمية
32	5- مكونات الثقافة التنظيمية
38	6- خصائص الثقافة التنظيمية
41	7- أبعاد الثقافة التنظيمية
42	8- وظائف الثقافة التنظيمية
44	9- مستويات الثقافة التنظيمية
37	10- عوامل المحافظة على الثقافة التنظيمية القوية
49	خلاصة
الفصل الثالث الإلتزام التنظيمي	
51	تمهيد
52	1- مفهوم الإلتزام التنظيمي
53	2- نظريات الإلتزام التنظيمي
56	3- أنواع الإلتزام التنظيمي
57	4- أهمية الإلتزام التنظيمي
58	5- خصائص الإلتزام التنظيمي
59	6- مراحل الإلتزام التنظيمي
60	7- أبعاد الإلتزام التنظيمي
63	8- عوامل الإلتزام التنظيمي
66	9- آثار الإلتزام التنظيمي
67	10- قياس الإلتزام التنظيمي
68	11- نتائج الإلتزام التنظيمي
71	خلاصة

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة	
74	تمهيد
75	1- الدراسة الإستطلاعية
76	2- ميدان الدراسة
77	3- منهج الدراسة
78	4- مجتمع وعينة الدراسة وخصائصها
84	5- أدوات جمع البيانات
89	6- أساليب المعالجة الإحصائية
90	خلاصة
الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج	
92	1 الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة
101	2 عرض وتحليل نتائج فرضيات الدراسة
101	2-1 عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الأولى
102	2-2 عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الثانية
102	2-3 عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الثالثة
103	2-4 عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية العامة
104	3 مناقشة و تفسير نتائج فرضيات الدراسة
104	3-1 مناقشة و تفسير نتائج فرضية الجزئية الأولى
105	3-2 مناقشة و تفسير نتائج فرضية الجزئية الثانية
106	3-3 مناقشة و تفسير نتائج فرضية الجزئية الثالثة
107	3-4 مناقشة و تفسير نتائج فرضية العامة
108	استنتاج العام
109	الإقتراحات
	قائمة المراجع
	الملاحق

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	نتائج الإلتزام التنظيمي على مستوى الفرد ،جماعة العمل المنظمة	70
02	المجتمع الأصلي للدراسة	78
03	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	79
04	توزيع أفراد العينة حسب السن	80
05	توزيع أفراد العينة حسب الحالة المدنية	81
06	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	82
07	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية	83
08	محاور وبنود الخاصة بالإلتزام التنظيمي	86
09	درجات مقياس لكارث	86
10	صدق التمييزي للإستبيان الثقافة التنظيمية	87
11	ثبات إستبيان الثقافة التنظيمية	87
12	الصدق البنائي للإستبيان الإلتزام التنظيمي	88
13	قيم ألفاكروبح لإستبيان الإلتزام التنظيمي	88
14	الإحصاء الوصفي حول متغير الثقافة التنظيمية	89
15	الإحصاء الوصفي حول متغير الإلتزام العاطفي	92
16	الإحصاء الوصفي حول متغير الإلتزام المعياري	94
17	الإحصاء الوصفي حول متغير الإلتزام الإستمراري	96
18	العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإلتزام العاطفي	98
19	العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإلتزام المعياري	99
20	العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإلتزام الإستمراري	99
21	العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإلتزام التنظيمي	100

فهرس الأشكال

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	أنواع الثقافة التنظيمية	32
02	مكونات الثقافة التنظيمية	37
03	مستويات الثقافة التنظيمية	46
04	أبعاد الإلتزام التنظيمي	62
05	عوامل تشكيل الإلتزام التنظيمي	65
06	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	79
07	توزيع أفراد العينة حسب السن	80
08	توزيع أفراد العينة حسب الحالة المدنية	82
09	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	83
10	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية	84

مقدمة:

تعد الثقافة التنظيمية من الموضوعات التي لقيت اهتماما كبيرا في الآونة الأخيرة، يفرض على القادة و المديرون فهم أبعادها و عناصرها الفرعية لكونها المحدد الرئيسي لنجاح المنظمات و ذلك من خلال زرع مجموعة من القيم و المعتقدات و الطقوس التي تساهم في خلق هوية مميزة و خاصة بالمنظمة و توجه سلوك الأفراد في المنظمات التي يعملون بها و تؤثر فعاليتها و كفاءتها وذلك ماتؤديه الثقافة من دور مهم في شكل عادات الفرد و قيمه واتجاهاته وطرق تعامله مع الأشخاص، و الأشياء من حوله ، كما أن الثقافة تؤدي عدة وظائف للمنظمات تؤثر على مخرجاتها سلبا و ايجابا على شعور العاملين بالرضا و الإلتزام و الإلتزام، حيث أنها تؤثر على سلوك الأفراد و التماسك البناء الإجتماعي للمنظمة.

كما يعد الإلتزام التنظيمي عنصرا أساسيا نظرا لأهميته في كافة المؤسسات و يساهم في تطوير قدرات المنظمة على البقاء و الإستمرار ، كما يعد عنصرا حيويا لبلوغ الأهداف التنظيمية ، و تعزيز الثقة و الإستقرار بين الإدارة و العاملين ، إذ أكدت العديد من الدراسات ،والمباحث أن ضعف مستوى الإلتزام التنظيمي يؤدي إلى زيادة ارتفاع تكلفة الغياب والتأخر عن العمل وانخفاض الرضا الوظيفي،بينما يؤدي زيادة مستوى الإلتزام التنظيمي إلى زيادة أداء المنظمة وانخفاض الدوران في العمل ، و تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة و فعالية.

ونظرا لأهمية الثقافة التنظيمية و الإلتزام التنظيمي حاولنا تناول هاذين المتغيرين من أجل اكتشاف طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية و الإلتزام التنظيمي "لدى العاملين بالمؤسسة الجزائرية للمياه بقسم الموارد البشرية بتيزي وزو " .

وقد قسمنا دراستنا إلى خمسة فصول مقسمة بين الجانب النظري و الجانب التطبيقي.

فالجانب النظري يحتوي على ثلاثة فصول و هي:

الفصل الأول : كان تحت الإطار العام لإشكالية الدراسة الذي يتضمن تحديد إشكالية الدراسة و تحديد الفرضيات،أسباب اختيار الموضوع،أهمية الدراسة،أهدافها،وتحديد المفاهيم الأساسية للدراسة وفي الأخير تناولنا الدراسات السابقة.

الفصل الثاني : المخصص للثقافة التنظيمية ، حيث استهل بتمهيد ثم تطرقنا إلى مفهوم الثقافة التنظيمية، النظريات، و أهميتها، أنواعها، مكوناتها، خصائصها، أبعادها، مستوياتها، وأهم العوامل المحافظة عليها، خلاصة.

الفصل الثالث : جاء بعنوان الإلتزام التنظيمي الذي يتضمن ، تمهيد للفصل، مفهوم الإلتزام التنظيمي، نظرياته، أنواعه، أهميته، خصائصه، مراحل، أبعاده، والعوامل المساعدة في تكوين الإلتزام التنظيمي، أثره ، و قياسه، نتائج، والخلاصة.

أما الجانب التطبيقي الذي يحتوي على فصلين هما:

الفصل الرابع : بعنوان الإجراءات الإجرائية المنهجية للدراسة، تطرقنا فيه إلى تمهيد، دراسة إستطلاعية، ميدان الدراسة، منهج الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة و خصائصها، أدوات جمع البيانات، أساليب المعالجة الإحصائية ، خلاصة.

الفصل الخامس : بعنوان عرض و تحليل و مناقشة و تفسير نتائج الدراسة، والإستنتاج العام و للدراسة ككل وختمناها بالإقتراحات ، قائمة المراجع و الملاحق.

الفصل الأول :

الإطار العام للإشكالية الدراسة

- 1- إشكالية الدراسة
- 2- فرضيات الدراسة
- 3- أسباب اختيار الموضوع
- 4- أهمية الدراسة
- 5- أهداف الدراسة
- 6- التحديد الإجرائي للمفاهيم الأساسية للدراسة
- 7- الدراسات السابقة
- 8- التعقيب عن الدراسات السابقة

1. إشكالية الدراسة:

تسعى كل المنظمات اليوم إلى تحقيق أعلى مستوى من الفعالية في الأداء، لذا فإنها تعمل على اتباع استراتيجيات مختلفة في سبيل تحقيق ذلك، حيث يتطلب توفر مجموعة من المدخلات تتمثل في الموارد البشرية ورؤوس الأموال، المعلومات والآلات واستغلالها استغلالاً عقلانياً من أجل تطوير وتحسين جودة أدائها، وتعتبر الموارد البشرية أهم تلك المدخلات وأكثرها تأثيراً على المنظمة، لذا وجب الإهتمام بها للوصول إلى الأهداف المسطرة وللوصول إليها لابد من غرس الثقافة التنظيمية التي أحدثت تطور ملحوظ في طرق أداء العمل وفي أساليب التعامل مع العنصر البشري، وتعرف أنها مزيج من القيم والمعتقدات والإفتراسات والمعاني والتوقعات التي يشترك فيها أفراد المنظمة أو جماعة ووحدة معينة و يخدمونها في توجيه سلوكهم و حل مشاكلهم (الدوسري حاسم بن فجان، 2017، ص13) .

وتعد الثقافة التنظيمية عنصراً أساسياً في المنظمات المعاصرة التي تفرض على القادة و مديريها أن يفهموا أبعادها و عناصرها الفرعية لكونها الوسط البيئي الذي تعيش فيه المنظمات، فالثقافة التنظيمية نتاج ما اكتسبه العاملون من أنماط سلوكية و طرق تفكير وقيم و عادات واتجاهات و مهارات تقنية قبل انضمامهم للمنظمة التي يعملون فيها، ثم تضيف المنظمة ذلك النسق الثقافي لمنسوبيها من خصائصها واهتماماتها و سياساتها و أهدافها و قيمها يحدد شخصية المنظمة و يميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى (شوق طريف، و محمد فرج، 1992، ص58) .

وتعتبر دراسة "بيتر و"ترومان" (1982) "Peter and water man"، من أكثر الجهود نوعياً من حيث محاولتها التعرف على أهم الملامح التي تقوم عليها ثقافة المنظمات الناجحة، وقد توصلت دراستهما إلى سيطرة الثقافة و تماسكها ثبت دون استثناءات أنها سمة

ضرورية بالشركات المتميزة، كما أكدت على أن أهم القيم التي تستفيد عليها المنظمات الناجحة تكمن في قيم المخاطرة و تحفيز الأفراد على العمل بأفضل ما لديهم من خلال تشجيعهم على الابتكار و تقديرهم و تنمية مهاراتهم و قدراتهم على غرار المحاولة السابقة قام « Deal and Kenedey » بمسح بثقافتها التنظيمية، و من أهم ماتوصلت إليه دراستهما أن العمال هم مورد الشركة الأعقم و أسلوب إدراتهم لا يكون من خلال التقارير و لكن بالتلميحات الدقيقة المستمدة على القيم، فالثقافة القوية أداة قوية و فعالة لتوجيه السلوك (Martin, p, pp17.22) .

و تبرز أهمية الثقافة التنظيمية في كونها تعطي الفرد الفرصة للوصول إلى الشعور بالهوية التنظيمية و تدعم وحدته النفسية (بوياية ، 2004، ص06) .

ويتم من خلالها ربط الأفراد بالمنظمة و تحفيزهم لأداء أعمالهم بإتقان، ورفع مستوى التزامهم التنظيمي، فمع تزايد المشكلات التنظيمية المعاصرة ظهرت حاجة المنظمات إلى تفسيرات لتلك المشكلات حتى تتمكن من تحقيق أهدافها بكفاءة مناسبة و فعالية عالية، و جاءت نظرية الثقافة التنظيمية على أنها نظريات التنظيم التي يمكن أن تساهم في التغلب على المشكلات التنظيمية و بخاصة ما يتعلق منها بتوجيه سلوك العاملين و تحسين مستوى إلتزامهم التنظيمي.

إن إلتزام الأفراد في عملهم يشير إلى تقبلهم لقيم وأهداف المنظمة التي يعملون بها و تقانيهم ورغبتهم القوية و جهودهم المتواصل لتحقيق أهدافها، و سيضل موضوع الإلتزام التنظيمي مفتاحا أساسيا مهما في تحديد توافق العمال مع منظماتهم، فإذا كان هناك التزام نحو المنظمة سيكون هناك استعداد كاف لتكريس كل الجهود و التقاني في إنجاز المهام و السعي وراء البقاء في المنظمة و الإستمرار بالعمل بها، أما انخفاض مستوى الإلتزام التنظيمي تتبعه آثار سلبية و مكلفة على المنظمة كالسبب الوظيفي و غيرها.

لذا يسعى الإلتزام التنظيمي لتحقيق هدف رئيسي وحيد ألا وهو الإنتاج بأكبر قدر ممكن من الكفاءة و أقل تكلفة من جهة، بأعلى قدر ممكن من المورد البشري وأشعارهم بالرضا من جهة أخرى، يستمر بأداء مهامه والتزامه بقواعد و قوانين إدارة المنظمة حسب التسلسل الهرمي، من خلال الأنشطة و الممارسات التنظيمية الداخلية، كسهولة أداء الوظائف ومدى الإستفادة من طاقات المورد البشري.

وأكدت دراسة (حمادي، 2016) التعرف على الإلتزام التنظيمي و دوره في تعزيز أداء العاملين في الشركة العامة لمنتجات الألبان بالعراق، وقد توصلت الدراسة إلى أن اتجاهات العاملين نحو الإلتزام التنظيمي إيجابية و نوع الإلتزام السائد بالشركة هو الإلتزام المعياري، كما أكدت الدراسة على وجود علاقة ارتباط إيجابية بين الإلتزام التنظيمي وبين أداء العاملين، كما أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي ومعنوي للإلتزام التنظيمي متمثلاً بأبعاده (المعياري، العاطفي، الإستمراري)، مجتمعة ومنفردة في أداء العاملين، وقد أوصت الدراسة بتكثيف المؤتمرات و الندوات و الدورات التدريبية، لتدعيم الإلتزام التنظيمي وصولاً لتعزيز الأداء، كما أوصت الدراسة بأن تقوم الشركة بخلق الإلتزام العاطفي بمستويات عالية نسبياً لدى عمالها لما له من دور كبير في تعزيز الأداء.

كما يعرف الإلتزام التنظيمي على أنه أحد المفاهيم التي استعملت بطرائق مختلفة لتشير إلى الفرد الملتزم الذي يحرص على أنه يظهر نتائج سلوكية معينة، كالدفاع عن المنظمة و الشعور بالفخر و الإعتراف بالانتماء لها و الرغبة في البقاء فيها لأطول مدة، كما أنه يبرز مستويات عالية من سلوك التميز التي تنصب نحو الأداء المطلوب (العززي، سعد علي الزبيدي، 2006، ص 118.117).

فالعامل الملتزم بالواجبات و المهام الداخلية للمؤسسة يكون على استعداد كبير لنيل درجة عالية من الجهد لصالح المؤسسة، ويحمل إيمان قوي بأهدافها و يحرص على استمرارها و نجاحها ويمثل الإلتزام التنظيمي بمختلف أبعاده حالة نفسية اجتماعية يشعر بها العامل

عندما تتطابق أهدافه مع أهداف المنظمة فقد اتضح من واقع الدراسات و البحوث أن النمو الاقتصادي الذي تحقق في عدد من الدول مثل ألمانيا،اليابان،يعود إلى قوة العمالة الملتزمة حيث تبين أن 90من نجاح المنظمات اليابانية يعود إلى الإلتزام و10 المتبقية تعود إلى المواهب (طجم عبد الغني،1995،ص103).

ومن الدراسات التي اهتمت بدراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمي و الإلتزام التنظيمي نجد دراسة (العوفي،2005)،حيث توصلت الدراسة إلى وجود ارتباط موجب و قوي بين الثقافة التنظيمية بشكل عام و الإلتزام التنظيمي (العوفي محمد بن غالب،2005) .

إن الإلتزام التنظيمي يسهل من خلال الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية و الشعور بالهدف المشترك،و هو أحد السبل المهمة التي تساعد على رفع و تحسين الكفاءة و الفعالية في المنظمات الخدمائية و الإنتاجية،و الأفراد الملتزمون لهم أفكار و معتقدات و توقعات خاصة بهم.

ومن خلال دراستنا التي تسعى إلى تبين العلاقة الموجودة بين الثقافة التنظيمية و الإلتزام التنظيمي، تبلور التساؤل الرئيسي التالي:

-هل توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الثقافة التنظيمية و الإلتزام التنظيمي لدى عمال المؤسسة الجزائرية للمياه بتيزي وزو؟

ومنه تفرعت التساؤلات الفرعية التالية:

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمي و الإلتزام العاطفي لدى العاملين؟

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمي و الإلتزام المعياري لدى العاملين؟

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية و الإلتزام المستمر لدى العاملين؟

2. فرضيات الدراسة:

- الفرضية العامة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية و الإلتزام التنظيمي لدى عمال المؤسسة الجزائرية للمياه بتيزي وزو.

- الفرضيات الجزئية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية و الإلتزام العاطفي لدى العاملين.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية و الإلتزام المعنوي لدى العاملين.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية و الإلتزام المستمر لدى العاملين.

3. أسباب اختيار الموضوع:

من المعروف أن لكل باحث أسباب و دوافع أدت إلى اختيار أي مشكلة من أجل دراستها و البحث فيها، ومن المبررات التي أدت بنا إلى اللجوء في هذا الموضوع هي:

- الحاجة للبحث واستقطاب في مجال الثقافة التنظيمية و الإلتزام التنظيمي.
- الاهتمام بموضوع الثقافة التنظيمية كونها تعبر عن الهوية التنظيمية للمؤسسة.
- الموضوع جدير بالدراسة و يتلائم مع التخصص.

- المساهمة و لو بقليل لإثراء هذا الموضوع.
- تطوير مهارتنا و تمهيد الطريق للباحثين في هذا المجال.

4. أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة الحالية في الوقوف على ماهية الثقافة التنظيمية و أهميتها في كونها توفرت إطار التنظيم و توجيه السلوك التنظيمي، بمعنى أنها توفر على تكوين السلوك داخل المؤسسة، ومن هذا المنطلق تبرز أهمية الثقافة التنظيمية في تحديد مستوى الإلتزام التنظيمي للعاملين من ناحية، وفي فعالية أنشطة الموظفين بالأجهزة الإدارية من ناحية أخرى، و أهمية الولاء و الإلتزام في التأثير على سلوك الموظف العام في محيط العمل، و على مستوى الأداء في منظمات ومستوى الخدمات العامة بشكل عام.

5. أهداف الدراسة:

هدفنا الرئيسي من هذه الدراسة هو معرفة العلاقة الموجودة بين الثقافة التنظيمية والتنظيمي لدى عمال المؤسسة الجزائرية للمياه.

- التعرف على العلاقة الموجودة بين الثقافة التنظيمية و الإلتزام العاطفي لدى عمال المؤسسة الجزائرية للمياه.

- التعرف على العلاقة الموجودة بين الثقافة التنظيمية و الإلتزام المعياري لدى عمال المؤسسة الجزائرية للمياه.

- التعرف على العلاقة الموجودة بين الثقافة التنظيمية و الإلتزام المستمر لدى عمال المؤسسة الجزائرية للمياه.

6.التحديد الإجرائي للمفاهيم الأساسية للدراسة:

6-1 الثقافة : هي مجموعة من العادات و التقاليد التي يتصف بها الأفراد وتختلف من مجتمع إلى آخرى .

6-2 الثقافة التنظيمية : مجموعة من القواعد و القيم والسلوكيات المعمول بها داخل التنظيم و تتكون من خلال الإتصال اليومي في العمل و تنتشر عن طريق الأفراد حيث تحرر سلوكهم و تؤثر على آدائهم،وهي الدرجة التي يتحصل عليها الفرد في "المؤسسة الجزائرية للمياه بتيزي وزو (ADE)" بعد الإجابة على البنود الخاصة بإستبيان الثقافة التنظيمية.

6-3 الإلتزام : رغبة بقاء العامل داخل المنظمة وبذل جهد كبير لصالحها.

6-4 الإلتزام التنظيمي : هو شعور العامل بالمسؤولية اتجاه وظائفه داخل المنظمة،وهي الدرجة التي يتحصل عليها الفرد في "المؤسسة الجزائرية للمياه بتيزي وزو (ADE)" بعد الإجابة بالبنود الخاصة باستبيان الإلتزام التنظيمي.

7.الدراسات السابقة:

7-1 الدراسات المتعلقة بالثقافة التنظيمية:

7-1-1-الدراسات باللغة العربية :

- دراسة منير إبراهيم أحمد طالب (2001) بعنوان: علاقة الثقافة التنظيمية بالولاء التنظيمي للعاملين في الجامعات الفلسطينية "قطاع غزة"،رسالة ماجستير في إدارة أعمال من كلية الإقتصاد و العلوم الإدارية ،جامعة الأزهر بغزة .

و يهدف الباحث قي هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة الثقافة التنظيمية بالولاء التنظيمي للعاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ،جامعة الأزهر والجامعة الإسلامية،و

جامعة الأقصى، وهدفت أيضا إلى التعرف على مستوى الولاء التنظيمي في الجامعات الثلاثة المذكورة كما هدفت إلى دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الثلاثة و مستوى الولاء التنظيمي .

وقد قام الباحث باستخدام الإستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات الأولية و طبقت عن عينة طبقية مكونة من (450) عاملا من الإداريين و الأكاديميين واستجاب منهم (413) بنسبة (91.7) واستخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وقد ظهرت نتائج الدراسة الثقافة التنظيمية في جامعتي الأزهر و الإسلامية تميل إلى وجود قيم تنظيمية ولديها أنماط سلوكية إيجابية وأن هناك سياسات وإجراءات يلتزم بها العاملون ، وأيضاً هناك أنظمة و قوانين يلتزم بها العامل و تضمن له حقوقه الوظيفية بينما ثقافة جامعة الأقصى تميل إلى وجود قيم تنظيمية و أنماط سلوكية ليست إيجابية وأن السياسات و الإجراءات القواعد و القوانين لا يلتزم بها العاملون و أثبتت الدراسات أن الإدارة العليا تشكل ثقافات الجامعات ، كما أظهرت أن مستوى الولاء التنظيمي بجامعتي الأزهر و الإسلامية مرتفع جدا بينما في الأقصى متوسط و أظهرت الدراسات وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من (الثقافة التنظيمية ، القيم التنظيمية ، الأنماط السلوكية ، السياسات و الإجراءات المتبعة ، الأنظمة و القوانين التي تتبعها الجامعة ، التوقعات التنظيمية) بالولاء التنظيمي ، وفي ضوء نتائج الدراسة قدم الباحث توصيات تؤكد إنخفاض مستوى القرارات الإدارية وتعزيز العمل المؤسسي في جامعة الأقصى من خلال الإلتزام بالأنظمة و القوانين وزيادة مستوى التفويض والإهتمام بتنمية الموارد البشرية.

- دراسة شكاوي سهام (2006) بعنوان: الثقافة التنظيمية و تأثيرها على أداء المنظمة في جامعة محمد بوقرة -بومرداس- مذكر لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإقتصادية و علوم التسيير ، و فرع تسيير المنظمات.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أحد أهم العوامل المكونة للبيئة الداخلية للمنظمة و المتكثلة في هوية المنظمة و ثقافتها و الإحاطة بهذا المفهوم و إبراز أبعاده الأساسية و مصادره المختلفة و هدفت أيضا إلى معرفة كيف يمكن أن تكون الثقافة في المنظمة قوة دافعة لتحسين أداء العاملين و كيف يتم استغلالها لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة و فعالية،و كذلك التعرف على القيم الثقافية و السلوكيات المختلفة في المنظمة،مما يسمح بإعادة النظر في أسلوب تسييرها و سياستها العامة و إستراتيجيتها و إعادة بناء هيكلها بالشكر الذي يتلائم مع السمات الثقافية للأفراد العاملين فيها ، و محاولة مساعدة المؤسسة محل الدراسة على زرع ثقافة إيجابية في أفرادها تساعد على توحيد مساعيهم مع مساعي و أهداف المنظمة و المساهمة في تحسين مستويات أدائها الناجح ، و قد قام الباحث باستخدام معاينة و مقابلة و الإستبانة و طبقت على عينة قصدية مكونة من 70 مفردة ن و استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، و قد أظهرت نتائج الدراسة أن الثقافة التنظيمية تتكون من مجموعة من القيم و العتقدات و الأعراف المشتركة بين أعضاء المنظمة نفسها،و لا توجد ثقافة تنظيمية نفسها في مؤسستين مختلفتين حتى و إن إشتراكنا في قطاع و النشاط نفسه،كما تحل الثقافة التنظيمية القوية محل المعايير و القواعد الإدارية التي تضعها المنظمة لتنظيم العمل و تحديد الوظائف و المهام ، لايمكن للثقافة التنظيمية أن تتشكل معزل عن الخصائص و السمات الإجتماعية و الثقافية للمجتمع الذي ينتمي إليه.

هناك علاقة طردية من قوة الثقافة التنظيمية و نجاعة(تأثير)إذا المنظمات ،حيث تعمل الثقافة القوية عاى تعظيم التوليفة (القيمة ،والتكلفة)،ينبغي إدارة الثقافة التنظيمية و تغييرها وتطويرها بما يتناسب وتغيرات البيئة الداخلية و الخارجية للمنظمة ،وهذا بهدف المحافظة عليها دائما كأداة فعالة لتحقيق التفوق و النجاح ،كما يعتبر التطوير التنظيمي في الإجراءات الهامة لتغير و تطوير ثقافة المنظمة بهدف تعيين مستويات أدائها .

7-1-2 الدراسات باللغة الأجنبية:

- دراسة **LOK AND GRAWFORD** (2004) بعنوان:

أثر الثقافة التنظيمية ونمط القيادة على الرضا الوظيفي و الإلتزام التنظيمي ، أجريت الدراسة على عينة من المدراء من " هونج كونج " وأستراليا ، بلغ حجمها 317 مدير في مجال الإتصالات و البنوك وقد أظهرت الدراسة وجود فروق بين الدولتين كما بينت أن الثقافة التنظيمية و النمط القيادي لهما أثار ايجابية على الرضا الوظيفي و الإلتزام التنظيمي.

- دراسة **AMINE NIK POUR** (2017) بعنوان:

The impact of orgnisational culturel orgnisational performane the mediatiling rol employers commintment.

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح أثر الثقافة على الأداء التنظيمي أي إبراز الدور الوسيط لللتزام العاملين لتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث الإستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات و المعلومات، تم اختيار عينة قدرها (190) شخص ،وبرنامج SPSS و AMOS لتحليل البيانات ومن بين النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة :

- مستوى الإلتزام التنظيمي يرتفع عن طريق تصميم ثقافة تنظيمية أفضل.
- لا يوجد تأثير إيجابي للثقافة التنظيمية مباشرة على الأداء التنظيمي.

7-2 الدراسات المتعلقة بالإلتزام التنظيمي:

7-2-1 الدراسات باللغة العربية:

- دراسة شريط الشريف محمد (2009،2008) تحت عنوان: الإتصال التنظيمي و علاقته بالولاء التنظيمي دراسة ميدانية في هيئة الإطارات الوسطى لمؤسسة سونلغازعناية ،

و هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة الإتصال السائد في المؤسسة حسب الإطارات الوسطى و كذلك معرفة تأثير المتغيرات (السن، الحالة الاجتماعية، الأقدمية، طبيعة النشاط) على الإلتزام التنظيمي ،كما قامت منهجية الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام أسلوب الحصر الشامل لمجتمع البحث البالغ عدد أفرادها (82) إطار وكانت الإستمارة الأداة المناسبة للدراسة.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها قلة استخدام الاتصالات الشفوية ماعادا في حالة الاتصالات التي تكون في نفس المستوى أو مايسمى بالإتصال الأفقي، واعتماد مؤسسة سونلغاز بصفة كبيرة على الاتصالات الكتابية كونها تستعمل كمرجع في حالة غموض الإتصال أو عدم تنفيذ محتوى الرسالة فيما يتعلق في الكشف عن العلاقة بين أبعاد الإتصال و الإلتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة بالإضافة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة ضعيفة بين الإتصال الشفوي و الإلتزام التنظيمي.

- دراسة حلس(2012) بعنوان: دور إدارة التغير في تعزيز الإلتزام التنظيمي لدى العاملين حالة دراسية على بلدية "غزة"، حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على إدارة التغير في تعزيز الإلتزام التنظيمي لدى العاملين قد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، وقام بتصميم

استبانة لغرض جمع البيانات الأولية و تكون مجتمع الدراسة من 253 موظف و موظفة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

ضعف عملية التغير في الهيكل التنظيمي و ذلك بسبب عدم وجود خبراء و مختصين من أصحاب الكفاءات في إعداد الهيكل التنظيمي، الأنظمة الإدارية المتبعة لاتسهل عملية إحداث التغير المطلوب وذلك بسبب التمسك العرفي بالإجراءات وسادة النظام البيروقراطي، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها:

الإعتماد على الخبراء و أصحاب الكفاءات عند إعداد التوجه الديموغرافي في إدارة المؤسسات و تعويض الصلاحيات للعاملين و السماح لهم بالمشاركة في صنع القرارات واعتماد أسلوب إدارة الأهداف .

7-2-2 الدراسات باللغة الأجنبية:

دراسة « Magochin chang » (2009) بعنوان :

Diversity managment and the effect on emplies organisationnales
commitiement–Evidence frome JAPON and KOREA .

هدفت الدراسة إلى التعرف على التأثيرات برامج إدارة التنوع على الإلتزام التنظيمي للموظفين، فقد أجريت هذه الدراسة في كل من اليابان و كوريا و قد تم تحليل إدارات التنوع من خلال الجوانب التالية:

التعويضات والرواتب والترقيات والتدريب والقيادة الإدارية، وتطبيق سياسات الموارد البشرية، وقد تناول المتغير التابع وهو الإلتزام التنظيمي وقد استخدم مقياس (Mayer-al- 1991

تكونت عينة الدراسة من 370 عامل، استخدم الإستبيان كأداة لجمع البيانات في الدراسة، حيث توصلت إلى وجود اختلاف في مستويات إدارة التنوع في كلا البلدين، كما توصلت الدراسة إلى التنوع لها تأثير إيجابي على الإلتزام التنظيمي للموظفين.

- دراسة Charma-al (2009) بعنوان :

An investigation of the effects of coporat values on employéethical
commitment and performance .Examinnng the moderating
roleperceived fairness .

هدفت هذه الدراسة إلى تناول القيم الأخلاقية للمنظمة لتقييم أثرها على الإلتزام التنظيمي و الأداء و تأثير العدالة المدركة و تشمل القيم الأخلاقية للمنظمة، التدريب في المنظمة، المعايير و الإجراءات التشغيلية و الحوافز و العقوبات، قد جمعت المعلومات من 400 استبانة تم توزيعها على ثلاثة موظفين و قد شملت الاستبانة مقياس (Mayer , 1993)، لقياس الإلتزام التنظيمي ، توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- قيم المنظمة الأخلاقية ترتبط إيجابيا مع الأداء .
- قيم المنظمة الأخلاقية ترتبط إيجابيا مع الإلتزام التنظيمي .
- إن مستوى العدالة المدرك يلعب دورا في تأثير قيم المنظمة الأخلاقية على مدى الإلتزام التنظيمي و الأداء .

7-3-1 الدراسات باللغة العربية:

- دراسة العوفي بن الغالب (2005) بعنوان :الثقافة التنظيمية و علاقتها بالإلتزام التنظيمي ، تمحورت حول سؤال ماطبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية و الإلتزام في "هيئة الرقابة و التحقيق بالمملكة السعودية " و التساؤلات الفرعية ما القيم السائدة المكونة للثقافة التنظيمية في هيئة الرقابة و التحقيق في منظمة الرياض بالمملكة العربية السعودية ؟ و ما مستوى الإلتزام التنظيمي لدى منسوبي هيئة الرقابة و التحقيق في منظمة الرياض؟

وقد هدفت الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية: التعرف على القيم السائدة المكونة للثقافة التنظيمية لدى منسوبي الهيئة و كشف طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية و الغلتزام التنظيمي في الهيئة واستخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يعبر عن الظاهرة الإجتماعية المراد دراستها كميا و كيفيا و أسلوب دراسة حالة ، حيث بلغ حجم العينة 240، مستخدما الإستمارة كأداة لجمع المعلومات.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية : وجود علاقة ارتباطية موجبة و قوية ذات دلالة احصائية بين الثقافة التنظيمية و الإلتزام التنظيمي و إن مستوى الثقافة التنظيمية في هيئة الرقابة و التحقيق بمنظمة الرياض متوسط، وإن مستوى الإلتزام عالي.

- دراسة عاشور ي ابتسام(2005) : دراسة حول "الإلتزام التنظيمي داخل المؤسسة و علاقته بالثقافة التنظيمية" لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع ، تنظيم و عمل دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري بمدينة الجلفة تحت سؤال ماهي علاقة الثقافة التنظيمية بالإلتزام التنظيمي في مؤسسة الديوان الترقية و التسيير العقاري ؟ و يندرج تحته تساؤلات فرعية : ما علاقة الثقافة التنظيمية بتحقيق المسؤولية اتجاه مؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري بمدينة الجلفة؟

و هدفت هذه الدراسة غلى التعرف على العلاقة القوية الموجبة بين الثقافة التنظيمية و الإلتزام التنظيمي داخل مؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري،و التعرف على أبعاد الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة ، استخدم المنهج الوصفي حيث بلغت عينتها 70 عامل مستعين بالإستمارة و المقابلة لجمع المعلومات .

ومن أبرز النتائج المتوصله إليها نجد : نتائج ميدانية و نظرية تعتبر ثقافة المنظمة من أهم المؤثرات على سلوك و التزام الأفراد في المنظمة نتائج ميدانية توصلت إلى و وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية و الإلتزام التنظيمي للعاملين في مؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري بمدينة الجلفة.

8. التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال الدراسات السابقة التي تعرضنا لها لاحظ أنها قد تتفق مع دراستنا الحالية فيمايلي:

- من ناحية المنهج المتبع ألا وهو المنهج الوصفي التحليلي.

- كذلك أدوات جمع البيانات فمعظم الدراسات التي تطرقنا إليها اعتمدت على الإستبانة من أجل جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات .
- وتختلف دراستنا الحالية عن الدراسات السابقة فيمايلي:
- تختلف دراستنا الحالية مع الدراسات السابقة في أبعاد المتغير المستقل.
- **من ناحية الحدود المكانية:** اختلفت الحدود المكانية لدراستنا الحالية حيث أجريناها "بالمؤسسة الجزائرية للمياه ADE بتيزي وزو"، والتي لم يسبق أن طبقت عليها دراسة مماثلة لها.
- **من ناحية الحدود الزمانية:** تم إجراء الدراسات السابقة في فترات مختلفة تراوحت من سنة 2006 إلى سنة 2007 ، بينما دراستنا الحالية تم إجرائها في السداسي الثاني من السنة الجامعية 2022،2023 .
- **من ناحية الهدف:** اختلفت دراستنا الحالية على الدراسات السابقة من ناحية الهدف ن باختلاف موضوع الدراسة ، حيث هدفت دراستنا الحالية إلى توضيح الثقافي التنظيمية و علاقتها بالالتزام التنظيمي " بالمؤسسة الجزائرية للمياه ADE بتيزي وزو"

الجانب النظري

الفصل الثاني:

الثقافة التنظيمية.

تمهيد.

- 1- مفهوم الثقافة التنظيمية.
- 2- نظريات الثقافة التنظيمية.
- 3- أهمية الثقافة التنظيمية.
- 4- أنواع الثقافة التنظيمية.
- 5- مكونات الثقافة التنظيمية.
- 6- خصائص الثقافة التنظيمية.
- 7- أبعاد الثقافة التنظيمية.
- 8- وظائف الثقافة التنظيمية.
- 9- مستويات الثقافة التنظيمية.
- 10- عوامل المحافظة على الثقافة التنظيمية القوية.

خلاصة.

تمهيد:

أصبح مفهوم الثقافة التنظيمية محل اهتمام العديد من الباحثين والمنظرين، باعتبارها عاملاً أساسياً لنجاح وتفوق المنظمات، لاسيما وأنها تتواجد في بيئة متغيرة من شأنها التأثير على أهداف المنظمة وجودة أدائها، فالمنظمة التي تملك ثقافة مرنة وقوية بإمكانها ضمان الإستمرار والبقاء.

ولإحاطة بمختلف جوانب موضوع الثقافة التنظيمية ، سنتناول في هذا الفصل مفهوم الثقافة التنظيمية ونظرياتها وأنواعها وأهميتها وأهم مكوناتها والمستويات التي تترتب من خلالها وفي الأخير أهم العوامل المحافظة على الثقافة التنظيمية.

1. مفهوم الثقافة التنظيمية:

لم يأخذ مفهوم الثقافة التنظيمية بعده الحقيقي إلا في بداية الثمانينات من القرن الماضي، حيث انبثق إلى أدبيات الإدارة والسلوك التنظيمي وأصبح سائداً في مجال المنظمات، وفي هذا السياق نجد "محمود سليمان العميان" يقر بأن مفهوم الثقافة التنظيمية من الموضوعات الحديثة التي دخلت إلى كتب الإدارة ويعكس هذا المفهوم مختلف الأفكار والقيم لدى مجتمع ما (منصور محمد العريفي، 2009، ص41).

بل التطرق إلى تعريف الثقافة التنظيمية يجب الإشارة إلى تعريف الثقافة بصفة عامة.

1-1 تعريف الثقافة:

- لغة:

يعود أصل مصطلح الثقافة إلى الكلمة اللاتينية (cultura) والتي لها علاقة بالكلمة (cultus) وتعني العبادة (داسي وهيبه، 2014، ص88).

- اصطلاحاً:

وعرف تايلور (Taylor) الثقافة على أنها ذلك الكل المعقد الذي يشمل المعرفة والعقيدة والفن والأخلاق والقانون والعادة وأي قدرات يكتسبها الإنسان كعضو في المجتمع (خلف السكرانة بلال، 2011، ص355).

فالثقافة في معظم معانيها تشير إلى المعتقدات والقيم والمفاهيم المشتركة التي تتفق عليها أمة أو مجموعة من الأفراد، وعليه يمكن القول أن الثقافة هي مجموعة من العناصر التي يكتسبها الإنسان باعتباره عضو في جماعة وتتحكم في سلوكه وتنتقل عبر الأجيال.

1-2 تعريف الثقافة التنظيمية :

تعددت واختلفت التعاريف المقدمة للثقافة التنظيمية، بتعدد واختلاف الكتاب والباحثين وكذا اختلاف مدارسهم الفكرية ومن بين هذه التعاريف نذكر:

تعرف أنها مجموعة من القيم والمبادئ والمعايير والمعتقدات التي تحكم إطار العمل وسلوكيات الافراد (أبو قحف عبد السلام، 2002، ص243) .

وتعرف كذلك على أنها نتاج ما اكتسبه العاملون والمديرون من أنماط سلوكية وظرف تفكير وقيم وعادات واتجاهات ومهارات تقنية قبل انضمامهم للمنظمة التي يعملون فيها، تضيفي المنظمة على ذلك النسق الثقافي لمنسوبيها من خصائص واهتمامات وسياسات وأهداف وقيم، ما يحدد شخصية المنظمة ويميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى (سامية حسن الساعاتي، 1998، ص48) .

وتعرف كذلك حسب "شين" في كتابه "الثقافة التنظيمية والقيادة" هي مجموعة من المبادئ الأساسية التي اخترعتها الجماعة أو اكتشفتها أو طورتها أثناء حل مشكلاتها والتكيف الخارجي والإندماج الداخلي والتي أثبتت فعاليتها ومن تعليمها للأعضاء الجدد كأحسن طريقة للشعور بالمشكلات وإدراكها (عباس سمير، 2008، ص85) .

في حين نجد موسوعة الإدارة الالكترونية Wikipédia تعرفها بأنها مجموعة من القيم والأنماط السلوكية التي يتقاسمها الأفراد والجماعات داخل المنظمة (عصفور أمل مصطفى، 2008، ص47) .

وتعرف أيضا على أنها مجموعة من القيم الأساسية التي تتبناها المنظمة والفلسفة التي تحكم سياستها اتجاه الموظفين والعملاء والطريقة التي يتم بها انجاز المهام والافتراضات والمعتقدات التي تشارك في الإتفاق حولها أعضاء التنظيم (خضير كاظم حمود الفرحات وموسى، 2008، ص264) .

كما يرى "موسى سلامة اللوزي" بأن الثقافة التنظيمية هي القيم والمعتقدات التي يلتزم بها جميع أعضاء المنظمة، لتكون بمثابة معايير تحدد ما هو مرغوب أو غير مرغوب من السلوك، و ما هو خطأ أو صحيح، و قد تختلف القيم الثقافية للتنظيم عن قيم بعض الأفراد أو المنظمات الأخرى، و بذلك تعتبر ميزة تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات و الثقافة التنظيمية تعتبر المكملة الرسمية المتمثلة في الإجراءات و التعليمات وليس بديلة لها (غيره إسماعيل وبلقاسم سلاطنة، 2008، صص 35-36) .

وعرفت أيضا على أنها: نظام يتألف من القيم والمعتقدات والسلوكيات المعتادة وممارسات محددة حيث ينتج عن هذا النظام مجموعة من القواعد سواء كانت رسمية أو غير رسمية ومعروفة لدى الجميع .

(OLIVIER DEVILLARD ET DOMINIQUE REY ,2008,P43)

وفي ضوء ما سبق يمكن القول أن الثقافة التنظيمية منظومة من الأفكار والمعتقدات والعادات والتقاليد والقيم في أساليب التفكير والعمل وأنماط السلوك والتوقعات والمعايير التي يتلقى حولها أعضاء التنظيم ،وتؤثر في سلوكهم داخل المنظمة وتشكل شخصياتهم وتتحكم في خبراتهم وتؤثر في إنتاجية المنظمة وكفاءة قراراتها.

2- النظريات المفسرة للثقافة التنظيمية:

لقد أجرى الكثير من العلماء دراسات مستفيضة حول الثقافة والشخصية، والسلوك التنظيمي، وقد أدت هذه الدراسات إلى بلورة عدد من النظريات التي تفسر العلاقة بين الثقافة والأفراد والجماعات والتنظيم وفي الفقرات التالية بعض هذه النظريات: (عبد اللطيف عبد اللطيف محمود أحمد جودة، 2010، ص126)

2-1 نظرية القيم :

يرى أنصار هذه النظرية ندرة وجود مبدأ تكاملي واحد يسود الثقافة، وإنما الثقافة الواحدة يسودها عدد محدود من القيم، والإتجاهات تشكل الواقع لدى الحاملين لتلك الثقافة، حيث يرى "أوبلر" أن كل ثقافة توجد بها مجموعة من القوى التي تؤكد أفراد الجماعة على أهميتها، وتسيطر على تفاعل الأفراد وتحدد الكثير من أنماطهم الثقافية.

2-2 نظرية روح الثقافة :

تطلق هذه النظرية من أن كل ثقافة تنظيمية تتميز بروح معينة تتمثل في مجموعة من الخصائص، والسمات المجردة التي يمكن استخلاصها من تحليل المعطيات الثقافية، وتسيطر تلك الروح على شخصيات القادة، والعاملين في المنظمة.

وعليه يمكننا القول أن روح الثقافة تشير إلى مجموعة من القيم التي ينظر إليها على أنها إطار مرجعي لمعظم أفراد جماعة التنظيم، وتحدد أيضا النمو الثقافي الممكن تحقيقه من خلال ثقافة المنظمة المستمدة أصلا من ثقافة المجتمع، وهذا يجعل روح الثقافة لأي منظمة إدارية تتمثل في جانبي الإستمرار والتطور.

2.3 نظرية التفاعل مع الحياة :

تعتمد هذه النظرية على الطريقة التي يتعامل بها أفراد التنظيم دون التصادم مع غيره. ويتمثل جوهر هذه النظرية في أسلوب النظر في الحياة يختلف عن روح الجماعة، وعن أسلوب التفكير، وعن الطابع وإنما يمثل الصورة التي كونها أعضاء التنظيم عن الأشياء، والأشخاص الذين يؤدون أدوارا مهمة في حياتهم الوظيفية، وتعكس هذه الصورة قيم الجماعة، ودرجة تماسكها، وأسلوب تعاملها مع القادة، والزملاء داخل المنظمة، وباختصار يعد أسلوب النظر إلى الحياة عن فكرة الإنسان عن العالم.

وتتميز نظرية التفاعل مع الحياة بثلاث خصائص هي:

- عدم وجود فواصل بين الثقافة والمنظمة.
- يحافظ الفرد في المنظمة على القيم الثقافية للمنظمة دون محاولة لتغييرها.
- العلاقة بين أفراد التنظيم علاقة أخلاقية تستند إلى القيم الاجتماعية.

2-4 نظرية سجية الثقافة :

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

أما "موسى اللوزي" فقسم النظريات المفسرة للثقافة التنظيمية إلى:

1- نظرية الثقافة القوية :

تشير هذه النظرية إلى أن قوة المؤسسة تعود إلى قوة ثقافتها الناجمة عن إجماع وموافقة كل العاملين على قيمها، عاداتها وقواعدها السلوكية، الأمر الذي يعني أن هذه القوة تنعكس بشكل جيد على الأداء، كون البناء المؤسسي بكل عناصره متماسك وقوي، مما يأتي بأداء وإنجاز جيد وذلك من خلال:

- أهداف مشتركة لجميع العاملين.

- الأهداف المشتركة يترتب عليها دوافع وحوافز قوية.

2- نظرية التوافق :

وتشير هذه النظرية إلى مفهوم القوانين والتكامل بين ما تقدمه المؤسسة من سلع وخدمات وبين أهدافها وسياساتها واستراتيجياتها المعمول بها، حيث تتأثر الثقافة هنا بعدة خصائص منها:

- بيئة المؤسسة الموجودة بها إذا كانت ساكنة أو متحركة.

- متطلبات الجمهور الخارجي والتوقعات الإجتماعية.

(موسى اللوزي، 2007، ص 268-269)

3- نظرية التكيف :

وضمن هذه النظرية يكون تميز المؤسسات ذات الأداء المتميز نتيجة لوجود ثقافات تساعد في القدرة على التكيف مع المتغيرات المحيطة، فوجدوا ما يسمى بالثقافة المؤسسية التكيفية، يترتب عليه توافر درجة عالية من المرونة في بيئة العمل وهي التي تساهم في زيادة كفاءة وفعالية العمليات المؤسسية.

وحسب (الصرايرة) نظريات الثقافة التنظيمية هي:

(إيهاب فاروق مصباح العاجز، ص 12-13)

1 - نظرية المؤسس والرمز :

ومفادها أن المؤسس الأول الذي يضع رسالة المنظمة وأهدافها واستراتيجياتها من خلال الرؤية التي يؤمن بها (قيمه، معتقداته، وكيف ستكون المنظمة فيما بعد؟) وبالتالي يوجد نوع

من الرمزية بينه وبين الأعضاء بمعنى أن يصبحوا الرموز الحقيقيون للثقافة التنظيمية السائدة.

2- نظرية المستويات :

إن أصل الثقافة تم تناقلها عبر الأجيال لذا يعتبر المجتمع المستوى الأول من خلال الدين،المعتقدات، الأعراف، اللغة،الطقوس، وأنماط الحياة وغيرها،ثم انتقلت الى المستوى الثاني وهو مستوى الجماعة عبر مشاركة أفراد الجماعة في مضمون مفردات هذه الثقافة،والتي تكون من خلالها ثقافات فرعية، والمستوى الثالث ينحصر ضمن الفرد ذاته، وتتم ملاحظة ذلك من خلال ما يحمله الفرد القائد المؤسس وما يتركه من آثار إيجابية داخل المنظمة.

3 - نظرية المجالات :

وتتظر للثقافة التنظيمية على أنها نتيجة تفاعل عوامل داخلية وخارجية تتمثل بالبعد التطوري، لأن لكل منظمة عند نشأتها وليدة تمر بمجالاتها تتمثل بالتحدي والإبتكار والإستجابة والإستقرار، ويتمثل البعد الداخلي باتجاهات المنظمة نحو الإنجاز والشعور بتطوير المهنية، أما البعد الخارجي فهو مدى التكيف والتفاعل مع البيئة الخارجية أي تتسم بالمرونة والإبداع والمخاطرة (إيهاب فاروق مصباح العاجز، ص12-13) .

4 - نظرية التفاعل التنظيمي :

وتقول بأن ثقافة المنظمة تنشأ نتيجة لتفاعل الوظائف الإدارية (التخطيط ،التنظيم،القيادة والرقابة) مع المكونات التنظيمية (القواعد، الإجراءات، القوانين، الهيكل التنظيمي، التقنية المستخدمة والعمليات). حيث تنتقل سمات وعناصر الثقافة المتكونة من خلال الإرادة العليا إلى طبيعة الأداء و نوع الهيكل التنظيمي و العمليات.

3 - أهمية الثقافة التنظيمية:

- تكمّن أهمية الثقافة التنظيمية في المنظمات في الأوجه التالية:
- هي إطار فكري يوجه أعضاء المنظمة الواحدة وينظم أعمالهم وعلاقاتهم وانجازاتهم.
- زيادة التبادل بين الأعضاء ويأتي هذا من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات وتطوير طرق العمل والتنسيق بين الإدارات المختلفة والجماعات (ماجد عبد المهدي، 2013، ص316).
- الثقافة القوية تعتبر عنصرا فعالا ومؤدبا للإدارة ومساعد لها على تحقيق أهدافها وطموحاتها (العوفي محمد بن الغالب، 2005، ص20).
- تحتاج الثقافة التنظيمية كأى عنصر آخر في حياة المنظمات إلى مجهودات واعية تغذيها وتوعيتها وتحافظ على استقرارها النسبي في أذهان العاملين وضمائهم واتباعهم لتعليماتها في سلوكهم وعلاقاتهم (موسى اللوزي، 2002، ص 225).
- إن وجود إطار فعال للثقافة التنظيمية يساهم في تدعيم وتقوية نظم الإتصالات والعلاقات الإنسانية والولاء التنظيمي بالإضافة إلى تحسين خدمة العملاء، كما تساهم في جعل عمليات التشغيل أسرع وأخطار والتكاليف أقل (محمد جاد الرب، 2009، ص ص 118، 119، 120) .
- تساعد في التنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات أي بدون معرفة الثقافة التي ينتمي إليها الفرد يصعب التنبؤ بسلوكه، وتكمّن أهمية الثقافة في أنها توفر إطارا للتنظيم وتوجيه السلوك، بمعنى أن الثقافة تؤثر على العاملين وعلى تكوين السلوك المطلوب منهم داخل المنظمة.

ونستنتج من ذلك أن الثقافة التنظيمية تمتاز بعدة صفات منها، أنها مشتركة بين العاملين ويستطيعون تعلمها ويمكن أن تورث لهم.

4 - أنواع الثقافة التنظيمية:

هناك عدة أنواع من الثقافة التنظيمية منها:

1-4 أنواع الثقافة التنظيمية حسب معيار القوة: بحسب هذا المعيار يوجد نوعين من الثقافة التنظيمية هما:

1-1-4 الثقافة القوية: هناك عنصران أساسيان يحددان درجة قوة الثقافة التنظيمية هما:

(بوطن طن محمد الصالح، 2014، ص36)

أ-الإجماع: أو مدى المشاطرة لنفس القيم والإعتقادات الحيوية في المؤسسة من قبل الأعضاء وتكون الثقافة قوية كلما كان هناك إجماع أكبر بين الأعضاء على القيم والإعتقادات الحيوية في ثقافة المؤسسة ومشاركة واسعة لنفس القيم.

ب-الكثافة والشدة: ويشير إلى مدى تمسك الأعضاء بالقيم والاعتقادات وهكذا تتواجد ثقافة قوية بتوافر الإجماع على القيم والإعتقادات الحيوية والتمسك بها من قبل الجميع.

1-2-4 الثقافة الضعيفة: هي عكس الثقافة القوية حيث أنها لا تحظى بالثقة والقبول الواسع من طرف أعضاء المنظمة، وبالتالي يجد العمال صعوبة في الانسجام مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمها.

2-4 أنواع الثقافة التنظيمية حسب معيار الشمولية:حسب هذا المعيار هناك نوعين من الثقافة التنظيمية هما: (زهرة خلوف، 2015، ص26)

4-2-1 الثقافة الكلية: هي الثقافة التي يشترك فيها معظم أعضاء المنظمة وتوجه سلوكهم، حيث يكون انتشارها بينهم على نطاق واسع.

4-2-2 الثقافة الجزئية: هي الثقافة التي يشترك فيها مجموعات صغيرة من العاملين، وقد تكون على مستوى دوائر المنظمة وقد تكون على مستوى المجموعات المهنية كالمهندسين والمحاسبين.

3: أنواع الثقافة التنظيمية حسب معيار النمط: تقسم الثقافة التنظيمية حسب هذا المعيار إلى: (بوبكر منصور، 2007، ص 36، 55).

4-3-1 الثقافة البيروقراطية : تتميز هذه الثقافة بالتحديد الدقيق للسلطة والمسؤولية، ووضوح الأدوار بشكل جيد بالنسبة للعاملين، فالعمل يكون منظم والإعتماد الكبير على التنسيق بين الوحدات التنظيمية وتسلسل السلطة بشكل هرمي، وتقوم على التحكم والالتزام.

4-3-2 ثقافة العمليات: يركز هذا النوع من الثقافة التنظيمية على طريقة انجاز العمل وليس النتائج المحققة، فالفرد الناجح هو الذي يكون أكثر دقة وتنظيم ويهتم بالتفاصيل في عمله.

4-3-3 الثقافة الإبداعية: تتميز بتوفير بيئة العمل المساعدة على الإبداع، ويتصف أفرادها بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.

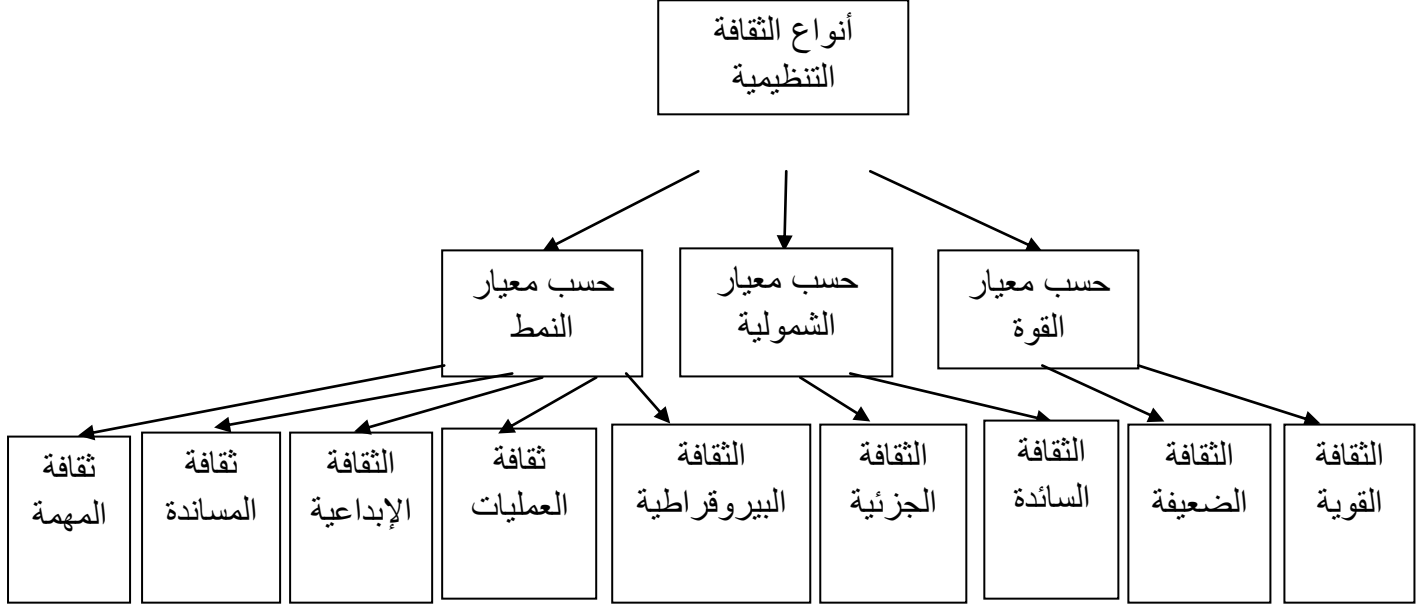
4-3-4 الثقافة المساندة: تتميز بالصدقة والمساعدة فيما بين العاملين وتوفر المنظمة الثقة والمساواة، والتعاون ويكون التركيز على الجانب الإنساني في هذه البيئة.

4-3-5 ثقافة الدور: تركز على أنواع التخصص الوظيفي وبالتالي الأدوار الوظيفية مهمة أكثر من الفرد.

3- 4-6 ثقافة المهمة: تركز على تحقيق الأهداف مثل انجاز العمل وتهتم بالنتائج، كما تحاول استخدام الموارد بطرق مثالية من أجل تحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف.

والشكل الموالي يلخص أنواع الثقافة التنظيمية المذكورة سابقا

الشكل رقم(01): أنواع الثقافة التنظيمية.



المصدر: (من إعداد الطالبتين بالإعتماد على المفاهيم المذكورة سابقا)

5- مكونات الثقافة التنظيمية:

تعتبر الثقافة التنظيمية نظام يتكون من عدة عناصر ومبادئ لها تأثير كبير ومباشر لسلوك الافراد داخل المؤسسة إذ تشكل هذه العناصر طريقة تفكير وطريقة العمل لدى الأفراد الذين ينتمون إلى تلك المؤسسة. إذ نجد أن مكونات وعناصر الثقافة التنظيمية تعتبر بمثابة طريق المرسوم أمام أفراد المؤسسة وما عليهم الا اتباع وتطوير وتنمية تلك العناصر والوصول الى تكوين ثقافة تنظيمية مثلى في المؤسسة الخاصة بهم. ونجد أن عناصر الثقافة التنظيمية تتكون من القيم،المعتقدات،الموروث الثقافي،العادات والتقاليد الطقوس والاحتفالات،البطولات والأبطال والرموز الاجتماعية ومختلف التصرفات والسياسات التي

تتبنّاها المؤسسة لتحديد نمط النشاط والسلوك التي يتم غرسها عن طريق سلوكيات وتصرفات المسؤولين (ابنسيون رابح معبد زكية، 2015، ص22).

5-1 القيم:

وهي عبارة عن قواعد تمكن الفرد من التمييز بين الخطأ والصواب والمرغوب وغير مرغوب، أي هنا يلعب دور المرشد والمراقب للسلوك الإنساني لأنه يزود برؤية عن اتجاهات الأفراد وطبيعة ثقافة المؤسسة.

حيث تقوم القيم التنظيمية بتوجيه سلوك العاملين إلى العمل، ضمن الظروف المختلفة ومن هذه القيم نجد: المساواة بين العاملين، الاهتمام بإدارة الوقت، هي الاهتمام بالأداء واحترام الآخرين (الياس سالم، 2006، ص22).

ومع مرور الوقت يكتشف العمال وأعضاء المؤسسة القيم المشتركة فيما بينهم أو يعملون بها وهم مقتنعون بأهميتها وغالبا ما يأخذ المسير بعين الاعتبار عملية التسيير وفي بعض الأحيان والحالات يلاحظ العمال تناقضا بين الخطاب والسلوك الفعلي لدى المسيرين وهذا يعني أن هناك فروق شاسعة بين القيم المحببة من طرف المسيرين والقيم المعمول بها حقا في الميدان. وهذا غالبا ما يؤدي إلى عدم الرضا ونقص الدافعية لدى بعض العمال ويجعلهم يفقدون حتى الرغبة في الإشتراك في العمل (الطاهرين تونس، 2015، ص111).

اذن نستطيع القول أن القيم تتواجد في أعماق الثقافة، إذ تعتبر القلب النابض للثقافة بحد ذاتها فلا تستطيع أن تتصور الثقافة دون وجودهم. فالقيم إذن هي تميز بين ما يجب القيام به وما لا يجب القيام به، وبين الخير والشر ومصدر قيام الثقافة هي القيم بالدرجة الأولى ثم تأتي الرموز والأبطال والعادات وغيرها من مكونات الثقافة التنظيمية.

5-2 الرموز:

وهي تمثل علاقة خاصة بمعلومات تتعلق بالنظام الثقافي للمؤسسة إذ تستخدم الرموز للتعبير عن معاني معينة ترمي إليها والتي تتجاوز الرمز في حد ذاته والتي يصعب إدراكها بحواسنا، وتظهر الرموز داخل المؤسسة في شكل أشياء وأفعال وتصرفات تستخدم كوسيلة لنقل المعاني معينة للأفراد مثل: شعار المؤسسة أو عملها أو اسمها التجاري وكذلك تصميمها المعماري وأماكن الاستقبال ونمط اللباس وغيرها من الرموز الأخرى، كل هذه الرموز تحمل في طياتها معاني ترتبط بقيم المؤسسة ومعاييرها (زين الدين بروش. لحسن هدار. 2007. ص14) .

ونجد أن الكثير من الرموز تظهر وأخرى تختفي وذلك بسبب موقعها في الثقافة، فالرموز نجدها في الواجهة الأمامية للثقافة أي في الجانب الظاهر للثقافة، ما يجعلها عرضة للتقليد وهذا ما يدفع بالمؤسسات إلى إيجاد وانتهاج رموز جديدة.

(Gett hofstede .2010.p18)

فلاحظ أن للرموز أيضا تأثير على الثقافة التنظيمية للمؤسسة، باعتبار الرموز جملة من الصور والأشياء التي لها دلالات مختلفة وتسمية، أي هنا نتحدث عن تسمية المؤسسة بحد ذاتها يعتبر رمز من رموز الثقافة التنظيمية لتلك المؤسسة. فإذا أخذنا على سبيل المثال مؤسسات النقل الجوي نجد أنه التسمية تلعب دور هام وفعال له دلالة مرتبطة بقوة الثقافة التنظيمية لكل مؤسسة، فعندما نسمع أو نرى لائحة التسميات التالية: (air Algérie) (AIGL).....الخ.

فيأتي مباشرة إلى أذهاننا الرحلات الجوية، وتتصور جودة الخدمات وكذلك هو الحال فما يخص اللباس والمظهر (ايتوان رابح، معبد زكية، 2015، 2016، ص25) .

5-3 الأعراف:

هي عبارة عن مجموعة من المعايير التي يلتزم بها العاملون في المؤسسة على اعتبار أنها مفيدة للمؤسسة، مثال عن ذلك هو التزام المؤسسة بعدم تعيين الأب والإبن في المؤسسة نفسها أو حتى العكس من ذلك أي ضرورة توظيف الإبن مباشرة بعد خروج الأب للتقاعد أو الوفاة، ويفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة لكن في نفس الوقت واجبة الاتباع (محمد بن الغالب العوفي، 2005، ص13) .

5-4 المعتقدات:

وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وطريقة إنجاز الأعمال والمهام التنظيمية ومن بين هذه المعتقدات نجد المشاركة في عملية صنع القرارات والمساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق أهداف المؤسسة (بوديب دنيا، 2014، ص106) .

5-5 التوقعات التنظيمية:

تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب الذي يعني مجموعة من التوقعات التي يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منها من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، مثال ذلك: توقعات الرؤساء من المرؤوسين والمرؤوسين من الرؤساء والزملاء الآخرين والمتمثلة في التقدير والإحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والإقتصادية (العوفي، 2005، ص14) .

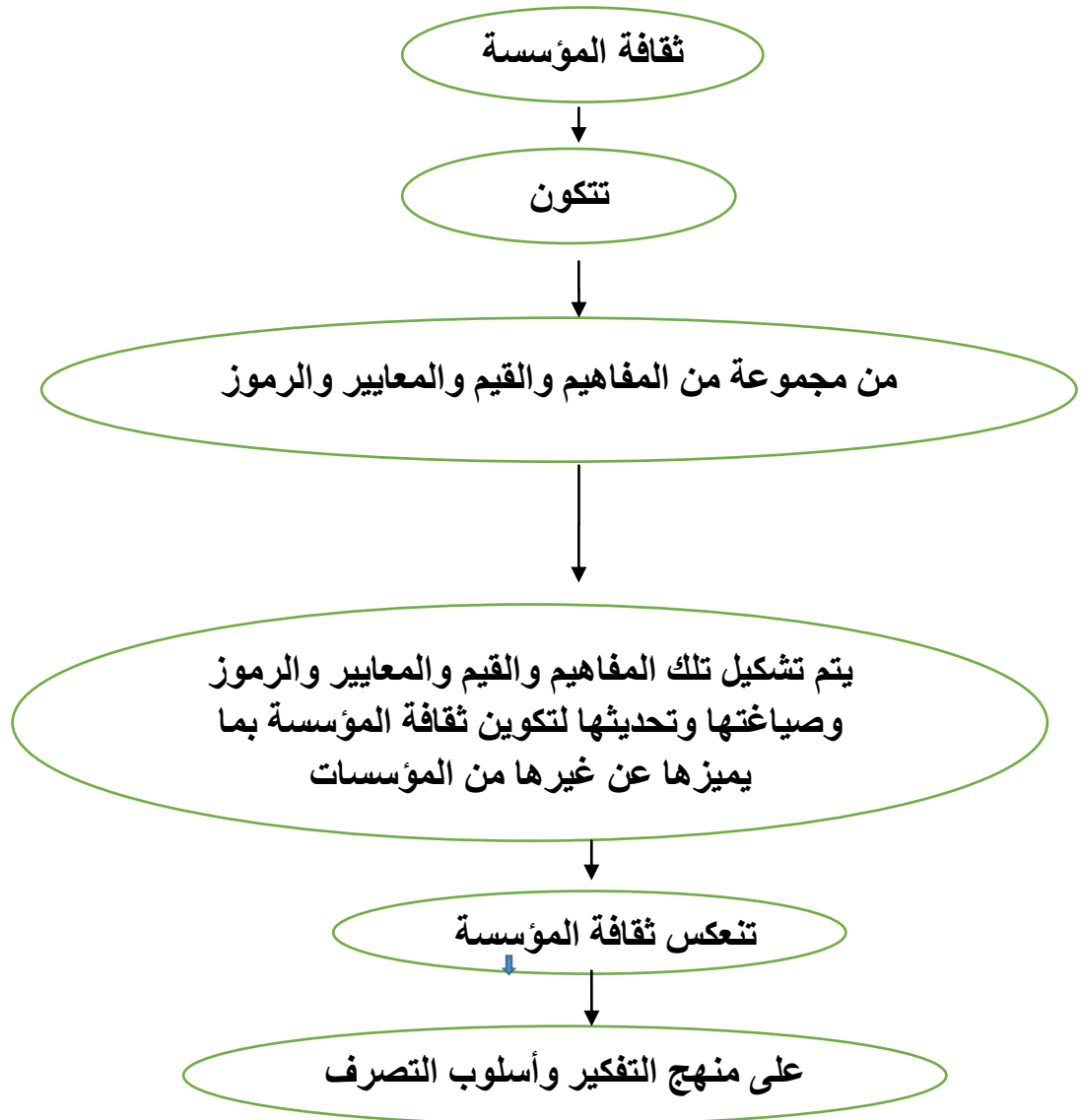
5-6 الطقوس والشعائر والإحتفالات:

يمكن تحويل الثقافة التنظيمية من شكل محسوس غير مرئي إلى شكل ملموس مرئي من خلال ما تقويه المؤسسة من طقوس وشعائر واحتفالات كالإحتفالات بزفاف أحد العمال قد يعني أن المؤسسة تقوم بجهود رسمية بهدف المساعدة المالية القوية لفرد من أفراد المؤسسة المقبلين على الزواج، وكل هذا في إطار تحقيق أهداف مسطرة ومرسومة مسبقا من قبل المؤسسة فهذه الإحتفالات بزفاف أحد العمال مثلا هو التقاء كل العمال وخاصة الجدد وثمة نشر روح الجماعة والحب، الإحترام والمودة (بوراس نور الدين، 2014، ص86) .

5-7 الشخصيات البطولية:

تؤثر الشخصيات البطولية في بناء وتدعيم وتكوين ثقافة المؤسسة، فمن خلالها يمكن تحسين القيم والاتجاهات المشتركة، كما يعمل القادة كرموز لمؤسساتهم في البيئة الخارجية ويقدمون من خلال حماية والحفاظ على جودة وقوة المؤسسة من جميع الاتجاهات، ووضع المعايير وتحفيز العاملين وتحديد المناخ الممكن الوصول اليه، ولذلك فإن الزعماء والأبطال هم اللذين يحددون القيم السائدة في المؤسسة وذلك بما يحافظ على توازن واستقرار حركة المؤسسة، ومن ناحية أخرى فإن قيم المؤسسين للمؤسسة لها تأثير كبير على الثقافة التنظيمية في الأجل الطويل (عاشوري إبتسام، 2015، ص86) .

شكل رقم (02): يمثل مكونات الثقافة التنظيمية.



المصدر: (عيساوي وهيبة، 2012، ص41)

6 - خصائص الثقافة التنظيمية:

المنظمات مثل الأفراد متشابهة ومختلفة في نفس الوقت وكل منها لها ما يميزها عن الأخرى حيث كل منظمة تكون جاهدة من أجل تطوير ثقافتها الخاصة بها من تاريخها وفلسفتها وأنماط اتصالاتها ونظم العمل وإجراءاتها وعملياتها في القيادة المثلى واتخاذ القرارات التنظيمية المناسبة وفي هيكل الصدد ،اتفق الكثير من الباحثين أن الثقافة التنظيمية تشير إلى نظام من المعاني المشتركة التي يتمسك بها الأعضاء وهذا النظام هو عبارة عن خصائص أساسية للثقافة التنظيمية ويمكن ذكر بعض منها:

تتصف الثقافة التنظيمية بمجموعة من الخصائص التي تستمدتها من خصائص الثقافة العامة من ناحية، ومن خصائص المنظمات الإدارية من ناحية أخرى وتتفاوت هذه الخصائص الثقافية للتنظيمات من منظمة لأخرى، ويمكن تحديد هذه الخصائص والسمات بالآتي: (العطية ماجدة، 2003، ص326).

6-1 الإنسانية :

على الرغم من أن الدوافع الفطرية للمجتمع تجعل الإنسان لا ينفرد بتكوين المجتمعات إلا أن بقدرته العقلية على الابتكار، والتعامل مع الرموز واختراع الأفكار التي من شأنها إشباع حاجاته وتحقيق تكيفه مع بيئته ،وانتقاء القيم والمعايير التي تحدد سلوكه أصبح الكائن الوحيد الذي يصنع الثقافة ويبدع عناصرها ويرسم محتواها عبر العصور والثقافة بدورها تصنع الإنسان وتشكل شخصيته (وصفي عاطف، 1988، ص83) .

ويعتبر العنصر الإنساني هو المصدر الرئيسي للثقافة وبدونه لا تكون هناك ثقافة (العميان محمود سليمان، 2004، ص96) .

6-2 الإكتساب والتعليم:

الثقافة ليست غريزة فطرية ولكنها مكتسبة من المجتمع المحيط بالفرد، فكل مجتمع إنساني ثقافة معينة محددة. ببعد زمني وآخر مكاني، والفرد يكتسب ثقافته من المجتمع الذي يعيش فيه والأواسط الإجتماعية التي ينتقل بينهما سواء في الأسرة أو المدرسة أو منظمة العمل، ويتم اكتساب الثقافة عن طريق التعلم المقصود أو الغير المقصود ومن خلال الخبرة والتجربة ومن خلال صلاته وعلاقاته وتفاعله مع الآخرين

(الساعاتي سامية حسن، 1998، ص70) .

والثقافة التنظيمية مكتسبة من خلال تفاعل الفرد في المنظمة العامة أو في أي قسم أو إدارة منها بصفة خاصة، فيتعلم من رؤسائه ومن قاداته أسلوب العمل والمهارات اللازمة للعمل والطريقة التي يتعاون بها مع زملائه ومن خلال هذا التفاعل يكتسب الأفكار والقيم وأنماط السلوك المختلفة التي يتبع من خلال طموحاته ويحقق من خلالها أهدافه وأهداف المنظمة (كيش ديفز، 1997، ص45) .

6-3 الإستمرارية:

تتسم الثقافة بخاصية الإستمرار، فالسمات الثقافية تحتفظ بكيانها لعدة أجيال رغم أجيال ما تتعرض له المجتمعات أو المنظمات الإدارية من تغيرات مفاجئة أو تدريجية

(حليبي عبد الله، 1996، ص33) .

حيث يعمل كل الجيل من أجيال المنظمة على تسليمها للأجيال اللاحقة ويتم تعلمها وتوريثها عبر الأجيال عن طريق التعلم والمحاكاة.

6-4- التراكمية:

يترتب على استمرار الثقافة تراكم السمات الثقافية خلال العصور الطويلة من الزمن وتعتقد وتشابك العناصر الثقافية المكونة لها، وانتقال الأنماط الثقافية بين الأواسط الإجتماعية المختلفة وتختلف الطريقة التي تتراكم بها خاصية ثقافية معينة على الطريقة التي يتراكم بها خاصية ثقافية أخرى، فاللغة تتراكم بطريقة مختلفة عن تراكم التقنية والقيم التنظيمية تتراكم بطريقة مختلفة عن تراكم أدوات الإنتاج. بمعنى ان الطبيعة التراكمية للثقافة تلاحظ بوضوح العناصر المادية للثقافة أكثر منها في العناصر المادية للثقافة أكثر منها في العناصر المعنوية للثقافة (الساعاتي، سامية حسن، 1998، ص70)

6-5 القابلية للإنتشار:

يتم استقبال العناصر الثقافية بطريقة واعية داخل الثقافة نفسها من جزء إلى أجزاء أخرى. ثقافة المجتمع إلى ثقافة مجتمع اخر ويتم الإنتشار مباشرة عن طريق إحتكاك المجتمعات بعضها البعض وهذا الإنتشار يكون سريعا وفعالا عندما تحقق العناصر الثقافية فائدة للمجتمع وحينما تلقى قبولا واسعا من أفراد المجتمع لقدرتها على حل بعض مشكلاتها أو إتباع بعض حاجاتهم وبصفة عامة تنتشر العناصر المادية للثقافة بسرعة أكبر من انتشار العناصر المعنوية لها (إسماعيل زكي محمد، 1982، ص101) .

6-6 التغيير:

تتميز الثقافة بخاصية التغيير استجابة للأحداث التي تتعرض لها المجتمعات وتجعل من الأشكال الثقافية السائدة غير مناسبة لإتباع الإحتياجات التي تفرضها التغييرات الجديدة، فيحدث التغيير الثقافي بفضل ما تضيفه الأجيال إلى الثقافة من خبرات وأنماط سلوكية. وبفضل ما تحذفه من أساليب وأفكار وعناصر ثقافية غير قادرة على تحقيق التكيف للمجتمع (الساعاتي سامية حسن، 1998، ص80) .

وتتأثر بالتغيرات البيئية والتكنولوجية ولكن عملية تغييرها تواجه صعوبة في كثير من الأجيال لأن الفرد تعود على سلوك معين وعلى قوانين وأنظمة معينة

(العميان محمود سليمان، 2004، ص166) .

7- أبعاد الثقافة التنظيمية:

اختلفت الآراء حول الأبعاد الأساسية للثقافة التنظيمية نذكر من بينها ما يلي:

أبعاد الثقافة التنظيمية حسب روبينز:

حسب "روبينز" للثقافة التنظيمية عشرة أبعاد هي:

- **المبادرة الفردية:** يشير هذا البعد إلى درجة المسؤولية والحرية والإستقلال لدى الأفراد.

- **التسامح مع المخاطر:** يشير هذا البعد إلى مدى تشجيع المنظمة لموظفيها لكي يكونوا جريئين ومبدعين ومخاطرين.

- **التوجيه:** يشير هذا البعد إلى مدى قيام المنظمة بوضع الأهداف والتوقعات وحسن توجيه الأفراد.

- **التكامل:** يشير هذا البعد إلى مدى تشجيع المنظمة للوحدات الإدارية للعمل بشكل منسق.

- **دعم الإدارة:** يشير هذا البعد إلى مدى قيام المدراء بتوفير الإتصالات الواضحة والمساعدة والدعم والمؤازرة لمرؤوسيهم.

- الرقابة: يشير هذا البعد إلى مدى استخدام القواعد والأنظمة والتعليمات ومقدار الإشراف المباشر على الموظفين وضبط سلوكهم.
- الهوية: يشير هذا البعد إلى انتماء الموظفين للمنظمة ككل بدلا من انتماءهم للوحدات التي يعملون بها او لتخصصهم المهني.
- نظام المكافآت: يشير هذا البعد إلى مدى توزيع المكافآت (الرواتب، الزيادات، الترقيات) على الموظفين على أساس معايير الأداء مقارنة بالأقدمية والمحابة.
- التسامح مع الصراع: يشير هذا البعد إلى مدى تشجيع المنظمات لموظفيها على إظهار الصراعات والانتقادات بصراحة.
- أنماط الاتصال: يشير هذا البعد إلى مدى وجود اتصالات في المنظمة تقتصر على السلطة الرسمية (سمير يوسف محمد عبد الاله، 2006).

8- وظائف الثقافة التنظيمية:

تمثل المنظمة المحرك الأساسي لنجاح أي منظمة، فهي تلعب دورا كبيرا في تماسك الأفراد والحفاظ على هوية الجماعة ذلك أنها أداة فعالة في توجيه السلوك العاملين ومساعدتهم على أداء أعمالهم بصورة أفضل، اعتمادا على القواعد واللوائح غير الرسمية التي تعتبر مرشد كيفية التصرف في مختلف المواقف فهي تؤدي عدة وظائف مهمة منها:

(ويلسون دافيس، 1999، ص185)

- توجد ثقافة المنظمة الشعور بالكيان والهوية لدى العاملين وتمكنهم من إيجاد الالتزام بينهم.

- تدعم استقرار المنظمة كنظام اجتماعي وتمكنها من البقاء والتكيف مع بيئتها الخارجية.

- تحقيق التكامل بين العمليات الداخلية للمنظمة مما يمكنها من النمو والإستمرار والبقاء وتحقيق التكامل الداخلي بين الأفراد من خلال إيجاد نمط ملائم للاتصال فيما بينهم والعمل بفاعلية.

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

- تحديد طريقة للتعامل مع تحركات المنافسين والإستجابة السريعة نحو تلبية احتياجات العملاء بغية تمكين المنظمة من النمو والبقاء (حسين عداوي الحبشي. 2000. ص 94) .

ولخصها " حسين حريم" في أربعة وظائف رئيسية هي:

- تعطي أفراد المنظمة هوية تنظيمية: إن مشاركة العاملين نفس المعايير والقيم والمدرجات يكسبهم الشعور بالتوحد، مما يساعد على تطوير الإحساس بغرض مشترك.

- تسهل الإلتزام الجماعي: إن الشعور بالهدف المشترك يشجع الإلتزام القوي من جانب من يقبلون هذه الثقافة.

- تعزز استقرار النظام: تشجع الثقافة على التنسيق والتعاون الدائمين لأعضاء المنظمة وذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة والإلتزام.

- تشكل النظام من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم: فثقافة المنظمة توفر مصدر للمعاني المشتركة التي تفسر لماذا تحدث الأشياء على نحوها، ولتحقيق الوظائف

السابقة، تعمل ثقافة المنظمة بمثابة الإسمنت الذي يربط أفراد المنظمة بعضهم لبعض، ويساعد على تعزيز السلوك الثالث (حسين حريم، 2004، ص ص 134، 130) .

9- مستويات الثقافة التنظيمية:

لقد اختلفت مستويات الثقافة التنظيمية عند الباحثين والمختصين، لكن ما يميزها هو ترابطها وتداخلها مع بعضها البعض، حيث تتفاعل فيما بينها لتؤثر على سلوك العاملين وطريقة تفكيرهم، فثقافة المنظمة تتطور من خلال مجموعة من القوى تتواجد في ثلاث مستويات هي:

9-1 ثقافة المجتمع :

تتمثل الثقافة في هذا المستوى في القيم والاتجاهات والمفاهيم السائدة في المجتمع الذي توجد فيه المنظمة، والتي تنتقل من المجتمع الى المنظمة عن طريق العاملين مما يساهم في تشكيل ثقافة تنظيمية.

وتتأثر هذه الثقافة بالعديد من القوى الاجتماعية مثل النظام السياسي، والنظام الاقتصادي، والظروف الثقافية والاجتماعية، والبيئة الدولية والعولمة، وتعمل المنظمة داخل الإطار العام لثقافة المجتمع، حيث يؤثر على استراتيجية المنظمة وأهدافها ومعاييرها وممارساتها، ولكي تحظى المنظمة بالقبول والشرعية وجب عليها أن تكون استراتيجياتها ومنتجاتها متوافقة مع ثقافة المجتمع الذي تعمل فيه (خلوف زهرة، 2015، ص 32) .

9-2 ثقافة المنظمة :

عادة ما تكون المنظمات العامة و الحكومية و المنظمات الكبيرة أو البيروقراطية ثقافات مختلفة في مواقع أو أماكن العمل داخل نفس المنظمة، حيث يمكن أن تكون الثقافات الفرعية حول مستويات الإدارية و التنظيمية المختلفة داخل إدارات و أقسام أو قطاعات

المنظمة، ويرجع ذلك إلى أن الأفراد في هذه المستويات أو في الوحدات التنظيمية يواجهون متغيرات مختلفة و يتعرضون لمصادر و أنواع متباينة من الضغوط مما يدفعهم إلى تشكيل مجموعة من القيم و العادات و المعتقدات و الافتراضات التي تحكم سلوكياتهم و التي يعتقدون أنها تحمي تواجدهم في المنظمة (مصطفى محمود أبو بكر، 2005، ص218) .

9-3 ثقافة النشاط :

يوجد تشابه في الثقافة داخل النشاط أو الصناعة الواحدة واختلافات في الثقافات بين النشاطات و الصناعات المختلفة، و يعني هذا أن القيم و المعتقدات الخاصة بمنظمة ما تعتقدها معظم أو كل المنظمات العاملة داخل نفس الصناعة أو النشاط، و عبر الوقت يتكون نمط معين داخل الصناعة أو النشاط يكون له تأثير مميز على جوانب رئيسية مثل نمط اتخاذ القرار و مضمون السياسات، نمط حياة الأعضاء، نوع الملابس والأشياء الأخرى السائدة داخل المنظمات العاملة في نفس النشاط أو الصناعة ويتضح ذلك في النمط الوظيفي في نشاطات البنوك أو الفنادق أو شركات البترول أو شركات الطيران وغيرها

(مصطفى محمود أبو بكر، 2005، ص217) .

ويرى "تيرنر وهاميدن" أنه يمكن التمييز بين ثلاث مستويات للثقافة التنظيمية.

(بوبكر منصور، 2007، ص55)

- المستوى الأول: الجوانب المادية في التنظيم و تشمل طريقة تنظيم المكاتب و التقنية ووسائل العمل.....الخ.

إضافة إلى الأنماط السلوكية للتنظيم، بما فيه ذلك الأساليب القيادية المتبعة، وأسلوب التعامل مع المهام والتنظيمات والتفاعلات الغير الرسمية، وديناميكية الجماعات.

- **المستوى الثاني:** القيم وفلسفة التنظيم، إيديولوجية الأفراد والمعايير الأخلاقية فيما يتعلق بالعمل ومستوى الأداء والاتجاهات.

- **المستوى الثالث:** المبادئ الأساسية لأفراد التنظيم التي تحكم العمليات التنظيمية وسلوكيات الأفراد، كما تشير هذه المبادئ إلى الافتراضات التي تحدد كيفية فهم أفراد التنظيم لما يدور حولهم.

أما "شين" فقد اقترح النموذج الموالي الذي يمثل مستويات الثقافة التنظيمية لديه، إذ اعتقد أن ما ندركه على السطح هو انتاج ثقافي مثل التكنولوجيا و ما يوجد في العمق يمثل القيم التوافقية و عكس كل ذلك يتمثل في السلوك.

والشكل الموالي يوضح مستويات الثقافة التنظيمية من منظور "شين":

الشكل رقم (03): مستويات الثقافة التنظيمية من منظور شين.

ArtefactsAASDSDSD

الجوانب الظاهرية والمادية

- الهياكل والعمليات



Espoused beliefs and values

القيم والمعتقدات.

- الإستراتيجيات والأهداف والفلسفات



Underlying assumption

الافتراضات الأساسية.

- منح المعتقدات والتصورات والأفكار والمشاعر

المصدر: (EDYARH SCHEIN ,2006 ,P26)

يوضح الشكل السابق ثلاث مستويات للثقافة التنظيمية:

المستوى الأول: يتعلق بالمكونات المادية أو الجانب الظاهرية للثقافة التنظيمية كالملبس مثلا والتي تعرف بسهولة لكن سهولة صعبة الفهم.

المستوى الثاني: يتعلق هذا المستوى بالقيم والمعتقدات التي تؤثر في تشكيل استراتيجيات وأهداف المنظمة.

المستوى الثالث: يتعلق هذا المستوى بالإفتراسات الأساسية، و التي اعتبرها شين جوهر و صميم الثقافة التنظيمية مثل النظريات المستخدمة و التي تميل إلى كونها غير قابلة للتبديل و النقاش.

10- عوامل المحافظة على الثقافة التنظيمية القوية:

يرى "حسين حريم" أن القيم والمثاليات والمعايير والتقاليد السائدة في أي منظمة، تمتد جذورها بصفة عامة إلى المؤسسين فهؤلاء المؤسسين بحكم دورهم قادة في مرحلة حساسة في حياة المنظمة عادة يحملون رسالة لرؤية محددة لما يجب أن تكون عليه المنظمة وكيفية تحقيق هذه الرسالة، ويقومون باستقطاب مجموعة من المديرين الذين يشاركونهم قيمهم واعتقاداتهم، ويبدون استعداد لتنفيذ رسالتهم، ويتبع ذلك اختيار العاملين المؤهلين ذوي القيم والاتجاهات التي تتوافق مع قيم واعتقادات المؤسسين والمديرين ويبدأ بناء تاريخ جديد و ثقافة جديدة (حريم حسين ،2004،ص334) .

وهناك ثلاث عوامل رئيسية تلعب دور كبيرا في المحافظة على ثقافة المنظمة القوية وهي:

10-1 الإدارة العليا :

إن ردود فعل الإدارة العليا تعتبر عاملاً مؤثراً على ثقافة المنظمة من خلال القرارات التي تتخذها، فإلى أي مدى تلتزم الإدارة العليا بالسلوك المنتظم من خلال استخدام لغة واحدة و مصطلحات و عبارات و طقوس مشتركة، و كذلك المعايير السلوكية و التي تتضمن التوجيهات حول العمل و فلسفة الإدارة العليا في كيفية معاملة العاملين و سياسة الإدارة اتجاه الجودة و الغياب، و كذلك سياستها حول تنفيذ القواعد و الأنشطة و التعليمات، فإذا حافظت الإدارة العليا على سياستها و فلسفتها في جميع النواحي التي تخص المنظمة ككل، فإن هذا سيؤثر على ثقافة المنظمة (رابح العايب، 2009، ص 93) .

10-2 اختيار العاملين :

تلعب عملية جذب العاملين وتعيينهم دوراً كبيراً في المحافظة على ثقافة المنظمة والهدف من عملية الإختيار هو تحديد واستخدام الأفراد الذين لديهم المعرفة والخبرات والقدرات لتأدية مهام العمل في المنظمة بنجاح، وفي عملية الإختيار يجب أن يكون هناك ملائمة بين المهارات والقدرات والمعرفة المتوفرة لدى الفرد مع فلسفة المنظمة وأفرادها، بمعنى آخر أن لا يكون هناك تناقض بين الأفراد في المنظمة من أجل المحافظة على ثقافة المنظمة لأنه قد يتأثر الأداء والفاعلية في المنظمة بسبب تأثير الأفراد الجدد والذين يحملون ثقافة لا تناسب مع ثقافة أفراد المنظمة الحاليين (العميان محمد سلمان 2005، ص ص 320-31) .

10-3 المخالطة الإجتماعية :

عند اختيار عناصر جديدة في المنظمة، فإن هذه العناصر لا تعرف ثقافة المنظمة، وبالتالي يقع على عاتق الإدارة أن تعرف الموظفين الجدد على الأفراد العاملين وعلى ثقافة المنظمة وهذا أمر ضروري حتى لا يتغير أداء المنظمة (عبد العزيز محمد عسكر، 2012، ص 90) .

خلاصة :

من كل ما سبق يخلص إلى اعتبار الثقافة التنظيمية من أهم المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات أو فشلها، لكونها تعتبر نظام للقيم والمعتقدات المتفاعلة بين أعضاء التنظيم وأنظمة وهي مجموعة الرموز والمعتقدات والقيم والممارسات التي تطورت واستقرت مع مرور الزمن، فهي تمثل روح المنظمة والبعد الحقيقي الذي يشكل الطابع المميز لشخصياتها.

تكتسب ثقافة المنظمة أهميتها من كونها أسلوب لتفاعل العاملين من أجل تحسين الأداء والبيئة التنظيمية، فالثقافة تعكس صورة المنظمة وتعطيها هويتها المميزة في الداخل والخارج، وتعمل على تنمية علاقات الثقة مع مختلف عملائها، فتهدف إلى تطور المسار التنظيمي للعاملين و بالتالي تنمية المنظمة.

الفصل الثالث:

الإلتزام التنظيمي.

تمهيد

1. مفهوم الإلتزام التنظيمي .
2. نظريات الإلتزام التنظيمي.
3. أنواع الإلتزام التنظيمي.
4. أهمية الإلتزام التنظيمي .
5. خصائص الإلتزام لتظيمي.
6. مراحل الإلتزام التنظيمي.
7. أبعاد الإلتزام التنظيمي.
8. عوامل الإلتزام التنظيمي .
9. آثار الإلتزام التنظيمي.
10. قياس الإلتزام التنظيمي .
11. نتائج الإلتزام التنظيمي.

خلاصة

تمهيد:

يعتبر موضوع الإلتزام التنظيمي من الموضوعات التي لاقت اهتماما كبيرا من قبل الباحثون في عدة مجالات، قاموا بدراسة هذه الظاهرة في المؤسسات بشتى أنواعها وذلك بغية الوصول إلى فهم أعمق لطبيعة السلوك الإنساني و تحديد أوضح للعوامل المؤثرة فيه وتبيان أثره على فعالية تلك المنظمات و مخرجاته، بالإضافة إلى مساعدة الإدارة على تحفيز السلوك الجيد و تعزيز الإلتزام لما له من أثر في استمرارية المنظمة و تحقيق أهدافها وتشير أدبيات الإدارة إلى أن الإلتزام التنظيمي أصبح من أكثر المسائل التي تشغل إدارة المنظمات .

وقد جاء هذا الفصل موضحا لمفهوم الإلتزام التنظيمي و نظرياته و مختلف أنواعه وأهميته و خصائصه والمراحل التي مر بها في تطوره وأبعاده وكذلك عوامله وأثاره وقياسه وأهم نتائجه .

1. مفهوم الإلتزام التنظيمي:

1.1 لغة:

هو حالة يتمسك بها الفرد بمجموعة محددة من المهام أو المبادئ أو المواقف

(يوسف محمد مرزوق ابتسام، 2011، ص37) .

2.1 اصطلاحا:

الإلتزام نحو العمل ،الإلتزام نحو الواجبات و المهام الداخلية للعمل ،و الإلتزام نحو

جماعة العمل و غيرها (قاسمي ناصر، 2011، ص20) .

ويعرف الإلتزام التنظيمي على أنه مدى ولاء و ارتباط الفرد بالمنظمة أو الشركة التي

يعمل بها (عباس علي، 2008، ص117) .

إن الإلتزام التنظيمي هو الحالة النفسية التي تربط الفرد بالمنظمة وهو يتعلق بدرجة

اندماجه بها واهتمامه بالإستمرار فيها ،لذا يعتبر متغيرا هاما لفهم سلوك الأفراد داخل المنظمة

(محمد أحمد المصاورة، 2015، ص48) .

وعرف الإلتزام التنظيمي أيضا على أنه درجة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها ،وأنه

يمثل اعتقادا قويا و قبولاً من جانب الفرد لأهداف المنظمة و قيمها ورغبته في بذل أكبر

عطاء أو جهد ممكن لصالح المنظمة التي يعمل بها مع رغبة قوية في الإستمرار في

عضوية هذه المنظمة (صلاح الدين عبد الباقي، 2005، ص2015) .

الإلتزام إنه استثمار متبادل بين الفرد و المنظمة باستمرار العلاقة التعاقدية و ترتب عليه

أن يسلك الفرد سلوكا يفوق السلوك الرسمي المتوقع منه و المرغوب فيه من جانب المنظمة،

ومن أجل الإسهام في نجاح واستمرارية المنظمة (عبد الوهاب، 1993، ص58) .

ويتعلق مفهوم الإلتزام التنظيمي بدرجة اندماج الفرد بالمنظمة واهتمامه بالإستمرار فيها، ويختلف هذا المفهوم عن مفهوم الرضا عن العمل، لأن الفرد قد يكون راض عن عمله و لكن يكره المنظمة التي يعمل فيها (جيرالد جرينبرج، روبرت بارون، 2004، ص 215) .

وعرف كذلك الإلتزام التنظيمي على أنه عملية تصبح فيها أهداف الفرد وأهداف المنظمة منسجمة و متكاملة على نحو متزايد و شمولي

(صفوان محمد المبيضين، عائض بن شافعي، 2012، ص 185) .

أما "إسلامي" و "غزاخاني" يرون الإلتزام التنظيمي بأنه عملية الإيمان بأهداف المنظمة و قيمها و العمل بأقصى طاقة لتحقيق هذه الأهداف و تجسيد تلك القيم

(إسلامي غزاخاني، 2012، ص ص 91، 85) .

2. نظريات الإلتزام التنظيمي:

هناك العديد من النظريات التي تناولت الإلتزام التنظيمي ،محاولة تفسير الإلتزام لدى الأفراد تجاه منظماتهم ،ومن أهم هذه النظريات نجد:

1.2 نظرية التوحد:

تنسب هذه النظرية إلى « March and Simon » حيث تركز هذه النظرية التي ظهرت سنة 1958 على أن التوحد هو قبول قيم و أهداف الآخرين كما لو كانت هي أهداف و قيم الفرد الخاصة.

وعلى ضوء هذه النظرية تفسر ظاهرة الإلتزام التنظيمي باعتبارها دالة لمدى التطابق بين قيم و أهداف كل فرد و المنظمة ،و يشير الباحثان إلى أن التوحد عدة أنماط تتمثل في:

- التوحد مع المنظمة التي يعمل بها الفرد.
- التوحد مع جماعة العمل الفرعية .

- التوحد المهني.

وقد تطورت هذه النظرية على يد بروتر "proter" وزملائه تحت مسمى الإلتزام العاطفي (الوجداني) إذ يرون أن الموظفين يملكون رغبة قوية للبقاء بالمنظمة (أي يلزمون بالبقاء)، لأنه يتوفر لديهم مايلي:

- الإيمان بقيم التنظيم و أهدافه.
- الإستعداد لبذل الجهد لصالح التنظيم.
- الرغبة في استمرار العضوية بالمنظمة.

2.2 نظرية الرهان الجانبي:

ظهرت هذه النظرية سنة 1960 و التي نسبت " لبىكر " **BECKER**، الذي نظر إلى الإلتزام على أنه مفهوم بنائي تراكم ناتج من إدراك العامل للإستثمارات في المنظمة، مثل (المركز، المكانة، أو فرص الترقية... الخ)، وهذه الأشياء تربط العامل بمنظمة معينة، فالإلتزام عند بىكر هو ذلك السلوك المتجانس و الثابت الناتج من إجراء الرهان الجانبي، و قد استخدم بىكر اصطلاح الرهانات الجانبية، ليشير إلى تراكم الإستثمارات التي يصنعها الفرد مع المنظمة (مثل الإستثمارات في المال، و الوقت، الجهد الوظيفي، وصدقات العمل... الخ)، مما يجعل ترك الفرد للمنظمة أمرا صعبا و مكلفا، و تذهب نظرية الرهان الجانبي إلى أن الفرد يميل للبقاء بالمنظمة (يلتزم تنظيميا)، لأنه لايتحمل الخسارة التي قد تترتب على تركه لها، فمثلا: قد يفقد الفرد استثماراته في الوقت و الجهد و غيرها من المزايا الأخرى التي لو ترك المنظمة الحالية فربما لا يستطيع تعويضها.

وتوضح هذه النظرية أن الفرد بإجرائه للرهان الجانبي قيد سلوكه الحالي و المستقبلي، لأن توقعات الثقافة التي توجد بالفرد سوف توقع جزاء من يخالفها، وأحد هذه التوقعات الثقافية التي توجد في مجال العمل ظهر أن الأفراد لديهم شعور أنه يجب على الموظف أن يغير

عمله كثيرا، وأن من يفعل ذلك ينظر إليه أنه ضائع أو تائه و غير جدير بالثقة، لذلك فإن هذا الفرد بعد أن يستلم عمله بشهرين مثلا: قد يعرض عليه عمل آخر أفضل من الأول لكنه يجد نفسه قد راهن على سمعته المهنية الحسنة، التي تقضي بأن لن يترك عمله خلال سنة على الأقل، وبالتالي فإن قرار الفرد في اختيار العمل الجديد سوف يكون مقيدا لأن معتقداته تفرض عليه بقاءه في عمله لخوفه من الجزاء أو العقاب الذي سوف ينال من سمعته المهنية ووصفه بأنه تائه أو ضائع إذ ما ترك عمله الحالي .

3.2 نظرية الإلتزام :

ظهرت هذه النظرية سنة 1982 و نسبت إلى وينر "Winer" الذي انتقد المحاولات السابقة لتفسير الإلتزام التنظيمي باعتبارها تفسيرات جزئية قاصرة عن تقديم فهم شامل للظاهرة، و بالتالي لا يمكن الإعتماد عليها في التفسير و التنبؤ، و ذهب إلى أن نظريات الإلتزام التنظيمي ينبغي أن تأخذ في اعتبارها عند تفسير الإلتزام عند الأفراد دراسة المعتقدات المعيارية المستخدمة مثل: المعايير الأخلاقية الشخصية لدى العاملين التي تخلق لديهم الإحساس بالواجب نحو المنظمة.

وقد عرف " وينر " الإلتزام التنظيمي على أنه إجمالي الضغوط المعيارية المندمجة للعمل بالطريقة التي تحقق أهداف المنظمة و مصالحها، وبناءا على ذلك يفسر الإلتزام التنظيمي باعتباره دالة للمعتقدات المعيارية التي يكتسبها الفرد خلال عمليات التنشئة الاجتماعية سواء قبل الإلتحاق بالمنظمة أو بعد الإلتحاق بها .

و يتحدد الإلتزام عند وينر ببعدين أساسيين هما:

- الولاء وإحساس بالواجب.
- التوحد مع قيم وأهداف المنظمة (عايض الأسمرى محمد، 2013، ص ص 56، 57) .

3. أنواع الإلتزام التنظيمي:

يمكن تصنيف التزام الفرد داخل المنظمة تبعا لإختلاف المصدر الذي يحدد نوع و طبيعة التزام الفرد، فضلا عن وجهات النظر للباحثين الذين درسوا مفهوم الإلتزام فطبقا « Angel and perry » فلقد أشار إلى نوعين من الإلتزام هما:

1. الإلتزام القيمي: مدى تطابق بين قيم و أهداف المنظمة مع قيم و أهداف الفرد.

2. الإلتزام للبقاء: هو الرغبة في البقاء في المنظمة و بذل أقصى الجهود للمحافظة على عضويتهم في المنظمة (براهيمي وردية، بن بويح رشيدة، 2018، ص ص 60، 62) .

« Meyer et herscovitch » طبقا إلى Penley et Gould إلى ثلاثة أنواع

للإلتزام التنظيمي وهي :

1. الإلتزام المعنوي:

يشير إلى درجة التي يكون فيها الفرد مرتبط سيكولوجيا بالمنظمة من خلال تطابق أهدافه و قيمه مع أهداف و قيم المنظمة.

2. الإلتزام المحسوب:

يكون هذا النوع من الإلتزام قائما على أساس تلقي الفرد العامل المكافآت و الحوافز مقابل إنجازهم للمهام.

3. الإلتزام الإنتقالي:

يشير ذلك الإرتباط التنظيمي الذي يتضح عندما يدرك الفرد بأن المكافآت لا تتناسب مع المهام المنجزة و مع ذلك يبقى مستمرا بالعمل بسبب الضغوط البيئية.

أما "الزبيدي" فقد حدد نوعين من الإلتزام التنظيمي:

1. الإلتزام الخارجي:

ويبرز هذا النوع من الإلتزام كما يرى ARGYVIS نتيجة إذ كان العاملين إذا تكون لديهم سيطرة منخفضة على أهدافهم و تخصصاتهم وهذا يعني إمتلاك الافراد قوة أقل من صياغة أو تشكيل حياتهم العملية، فالإدارة تحدد من طرف واحد ظروف العمل لمستخدميها، الأمر الذي يضعف شعورهم بالمسؤولية، ووفق لوجهة نظر أخرى يكثر الإلتزام الخارجي عن التزام الفرد اتجاه زبائن المنظمة.

2. الإلتزام الداخلي:

ينبثق هذا النوع من الإلتزام من داخل الفرد كالأفراد يكونوا في العادة ملتزمين لمشروع أو فرد أو برنامج معين على أساس امتلاكهم الأسباب الدافعة حياله، و إذا ما أرادت الإدارة العليا التزام داخلي لأفرادها وجب عليها إشراكهم في تحديد أهداف عملهم و إعطائهم الفرصة لتحديد السلوكيات المطلوبة لتحقيق هذه الأهداف.

4. أهمية الإلتزام التنظيمي:

تكمن أهمية الإلتزام التنظيمي:

أنه يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بالعديد من النواحي السلوكية و خاصة معدل دوران العمل حيث يفترض أن يكون الأفراد الملتزمين أطول بقاء في المنظمة و أكثر عملا نحو تحقيق أهدافها (حمادات محمد، 2006، ص67) .

- دراسة هانجل و بيرري التي أكدت على الأهمية الواضحة للإلتزام التنظيمي خاصة فيما يتعلق بالتأثير الإيجابي للإلتزام التنظيمي على مجموعة من الظواهر السلبية و خفض أثارها أوضحت تلك الدراسات أن ارتفاع مستوى الإلتزام التنظيمي في بيئة

- العمل ينتج عن انخفاض في مستويات مجموعة الظواهر السلبية وفي مقدمتها تأتي ظاهرة الغياب و التهرب من أداء العمل (شاويش مصطفى، 2004، ص28) .
- يساهم الإلتزام التنظيمي في تخفيض المشاكل التي تحصل بين الإدارة و العمال (حريم حسين، 1997، ص30) .
- يحقق الإلتزام التنظيمي الرضا الوظيفي بين العمال (العميان محمود، 2005، ص33) .
- إن الإلتزام التنظيمي يمكن أن يساعدنا إلى حد ما في تفسير كيفية إيجاد الأفراد هدفا لهم في الحياة (هواين فوزية، 2014، ص106) .
- يرفع من الروح المعنوية لدى العمال حيث يجعلهم يحبون أعمالهم و المؤسسة التي يعملون بها و يدفعهم إلى التعاون و العمل بحماس لتحقيق أهداف المؤسسة (محمد مصطفى أبوجياب، 2014، ص18) .

5. خصائص الإلتزام التنظيمي:

- يتسم الإلتزام التنظيمي بمجموعة من الخصائص نذكر منها :
- يعبر الإلتزام التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة و رغبة شديدة في البقاء بها ومن ثم قبوله و إيمانه بأهدافها و قيمها .
- يشير الإلتزام التنظيمي إلى الرغبة التي يبذلها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية و النشاط و منحها الولاء .
- يمثل الإلتزام التنظيمي شعور داخلي يضبط على الفرد للإرتباط بالمنظمة و العمل بالطريقة التي يمكن من خلالها تحقيق مصالح المنظمة .
- يتضمن الإلتزام التنظيمي ثلاث أبعاد رئيسية و هي الرباط العاطفي أو الوجداني بين الفرد و المنظمة و الإستمرار و البقاء في العمل و الشعور بالواجب تجاه المنظمة .

- يعبر الإلتزام التنظيمي عن حالة غير محسوسة يستدل عليها من خلال ظواهر تنظيمية معينة تضم سلوك الافراد و تصرفاتهم و تجسد مدى ولائهم لمنظماتهم.
- يستغرق الإلتزام التنظيمي في تحقيق وقتا طويلا لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد (عليان محمد عبد سعيد، 2016، ص34) .
- يتأثر الإلتزام التنظيمي بمجموعة من الصفات الشخصية و العوامل التنظيمية و الظروف الخارجية المحيطة بالعمل .
- تتمثل مخرجات الإلتزام التنظيمي في البقاء داخل المنظمة و عدم تركها ،و أيضا درجة انتظام و حضور العاملين و الأداء الوظيفي و الحماس للعمل و الإخلاص للمنظمة (عليان محمد عبد سعيد، 2016، ص34) .

6. مراحل الإلتزام التنظيمي:

يرى الصيرفي أن العامل يشعر بالإلتزام التنظيمي يمر بالمراحل التالية:

- 1.6 مرحلة الإدراك:** يعني أن العامل أصبح يعرف منظمته معرفة أولية ،فهو مازال في احتياج إلى المزيد من المعلومات عنها،و تستمر هذه المرحلة لمدة عام يكون هدف الموظف تحقيق الأمن و الشعورية و الحصول على القبول من التنظيم .
- 2.6 مرحلة الاهتمام:** وهنا يبدأ الفرد في جمع كافة المعلومات المتعلقة بمنظمته،بعد أن تصبح لديه الحافز للبحث عن هذه المعلومات و تستمر هذه المرحلة لفترة مابين عامين إلى أربعة أعوام .
- 3.6 مرحلة التقييم:** و هنا يبدأ الموظف في عقد مقارنة بين المزايا التي يجعل عليها من منظمته ،و المزايا التي يمكن الحصول عليها عند العمل في منظمة أخرى ،و تمثل هذه المرحلة السنة الخامسة من تاريخ العمل حيث يزداد الإتجاهات التي تعبر عن زيادة درجة الإلتزام.

4.6 مرحلة التجربة: و هنا يبدأ الموظف في سؤال أصدقائه ممن يعملون في المنظمات الأخرى عن ظروف العمل في تلك المنظمات و المزايا التي يحصلون عليها.

5.6 مرحلة الإلتزام: إذا ما أدرك الموظف أن المزايا التي يحصل عليها داخل منظمته تفوق ما يحصل عليها زملاؤه في المنظمات الأخرى كما و كيفا ،يتولد لديه الشعور بالإلتزام التنظيمي (وردة لغزير، 2010، ص38) .

كما تشير النماذج النظرية كنموذج بوشنان (Buchnan) إلى أن الإلتزام التنظيمي يتطور لدى الفرد العامل مارا بثلاث مراحل متلاحقة هي :

1. **مرحلة التجربة:** هي مرحلة الممتدة من تاريخ مباشرة الفرد لعمله و لمدة عام واحد، يكون الفرد خلالها خاضعا للتدريب و الإعداد و التجربة ،حيث ينصب اهتمامه على تأمين قبوله في المنظمة ،و محاولة التأقلم مع الوضع الجديد و البيئة التي يعمل فيها، و تكييف اتجاهاته على اتجاهات التنظيم ،و إدراك ما يتوقع منه و إظهار خبراته و مهاراته في أداءه.
2. **مرحلة العمل و الإنجاز:** تتراوح مدة هذه المرحلة ما بين عامين إلى أربعة أعوام تلي مرحلة التجربة ،يسعى الفرد خلالها إلى تأكيد مفهوم الإنجاز لديه و يتبلور في ذهنه و ضوح الولاء للعمل .

3. **مرحلة الثقة بالتنظيم:** هي مرحلة التي تبدأ تقريبا من السنة الخامسة من التحاق الفرد بالمنظمة و تستمر إلى ما بعد ذلك،حيث يزداد ولائه و تقوى علاقته بالتنظيم و ينتقل إلى مرحلة النضج (سلطان حامد بن سعود العتيبي، 2013، ص59) .

7- أبعاد الإلتزام التنظيمي :

هناك أبعاد مختلفة للإلتزام التنظيمي و ليس بعد واحد،ورغم اتفاق أغلبية الباحثين في هذا المجال على تعدد أبعاد الإلتزام إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد،ولعل أكثر هذه الأبعاد شيوعا مايلي:

1.7 بعد الإلتزام التنظيمي(الشعوري):

الذي اقترحه "الن و ماير" حيث رأو أن الإلتزام العاطفي للفرد يتأثر بدرجة إدراكه للخصائص التي تميز أعماله من استقلالية، وأهمية، ومهارات مطلوبة، وقرب المشرفين و توجيههم له، كما يتأثر هذا الجانب من الإلتزام بدرجة إحساس الفرد بأن البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح له بالمشاركة الفعالة في مجريات اتخاذ القرارات سواء ما يتعلق منها بالعمل أو ما يخصه ن أي هو الإرتباط المحدود، أصحاب هذا التوجيه هم الذين يعملون وفق تقديم ذاتي للمتطلبات التي تتطلبها ظروف العمل المختلفة فيكون الإرتباط بين الفرد و المنظمة وفق ما تقدمه لهم منظماتهم.و يرجع الإلتزام العاطفي إلى الشعور بالإنتماء و الإلتصاق النفسي و الإلتصاق النفسي بالمنظمة (Sade Hamed Abu Adwan ,2019,p95)

2.7 بعد الإلتزام المعياري:

و يقصد به إحساس الفرد بالتزام في البقاء في المنظمة،و غالبا ما يعزز هذا الشعور دعم المنظمة الجيد للعاملين فيها،و السماح لهم بالمشاركة و التفاعل الإيجابي،ليس فقط في إجراءات تنفيذ العمل،بل بالمساهمة في وضع الأهداف و تخطيط و رسم السياسات العامة للمنظمة،و يعبر عنه بالإرتباط الأخلاقي السامي،و أصحاب هذا التوجه هم الموظفون أصحاب الضمير الذين يعملون وفق مقتضيات الضمير و المصلحة العامة (لازم دياب محل،2014،ص41) .

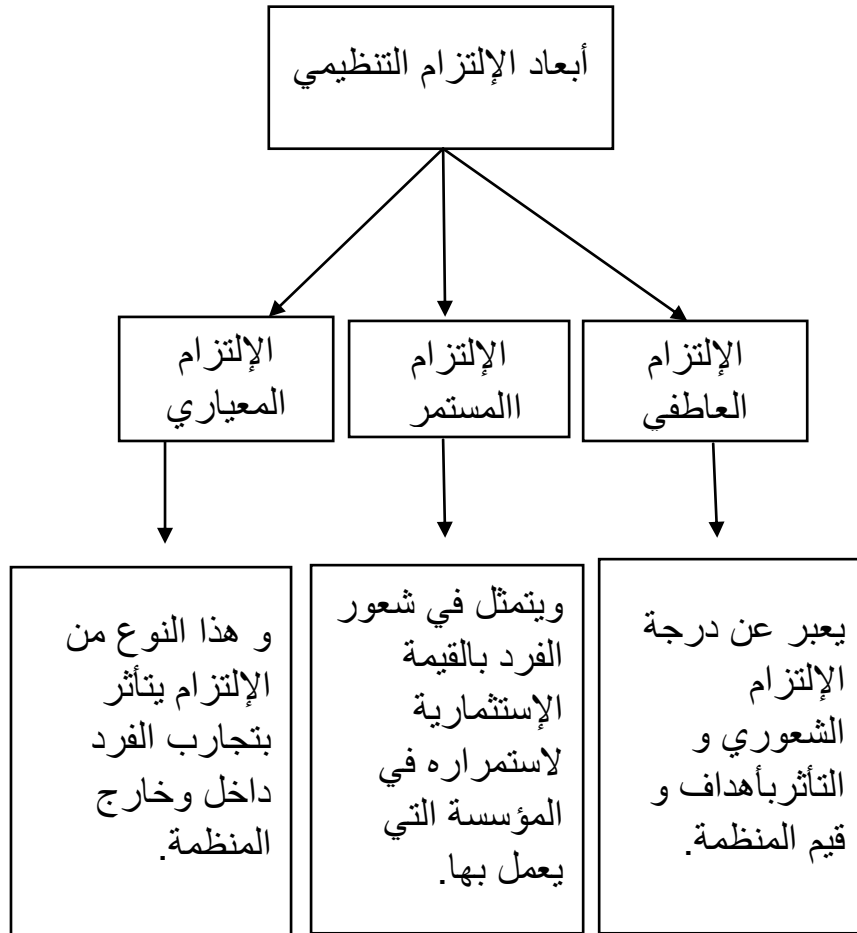
3.7 بعد الإلتزام المستمر:

وقد اقترح هذا البعد كل من "الن و ماير"و ينبثق هذا البعد بأن ما يتحكم في درجة تجاه المنظمة التي يعمل فيها هي القيمة الإستثمارية التي من الممكن أن يحققها لو استمر بالعمل مع المنظمة،مقابل ما سيفقده لو قرر الإلتحاق بجهات أخرى،أي أن هذا ارتباط مصلحي

يقوم بالدرجة الأولى على المنفعة التي يحصل عليها من المنظمة ن فماذا من المنظمة التي يعمل فيها تقدم له من المنافع و العوائد ما يفوق ما يمكن ان تقدمه المنظمات الأخرى فيستمر بالإرتباط بها، أما إذا لاحق بالأفق أي عوائده أفضل من التي تقدمه المنظمات التي يعمل فيها فإنه لن يتردد بالإننتقال إلى الوضع الأخر، وأصحاب هذا الإرتباط هم النفعيون الإنتهازيون و أصحاب الطموحات العالية (سعيد صالح عبد الله، 2015، ص30) .

ويمكن تلخيص الأبعاد على الشكل التالي:

الشكل رقم(04):أبعاد الإلتزام التنظيمي .



المصدر: من إعداد الطالبتين

8- عوامل في تكوين المساعدة الإلتزام التنظيمي:

تعتبر دراسات "روبرت مارش ومانري" من الدراسات المتميزة التي أشارت إلى العوامل المساعدة على تشكيل و تكوين الإلتزام التنظيمي:

1.8 السياسات: ضرورة العمل على التبنى سياسات داخلية تساعد على إشباع حاجات الأفراد العاملين في التنظيم، فإذا أشبعت هذه الحاجات فإن ذلك سيجلب عليه إشباع نمط سلوكي إيجابي بشكل يساعد على تكوين مما يسمى بالسلوك المتوازن و هذا السلوك المتوازن الناتج عن مساندة التنظيم للفرد في إشباع نمط هذه الحاجات يتولد عنه الشعور بالرضا و الإطمئنان و الإنتماء، ثم الإلتزام أو الولاء، و تتفاوت هذه الحاجات عن الأفراد العاملين من الأهمية و الأولوية في العمل على إشباعها، و قد أشار "ماسلو" في نظرية الحاجات الإنسانية على الحاجات الفسيولوجية و الحاجة إلى الأمن، و الحاجة إلى الحب و الإنتماء، و الحاجة إلى الإحترام، و الحاجة إلى تحقيق الذات.

2.8 وضوح الأهداف: يساعد وضوح الأهداف التنظيمية على زيادة الإلتزام التنظيمي لدى الأفراد العاملين، فكلما كانت الأهداف واضحة و محددة، فكلما كانت عملية إدراك و فهم الأفراد للإلتزام أو الولاء التنظيمي أكبر.

3.8 العمل على تنمية مشاركة الأفراد العاملين في التنظيم: إن المشاركة تعمل على زيادة الولاء و الإلتزام التنظيمي، و تجعل الأفراد العاملين يرتبطون ببيئة عملهم بشكل أكبر.

4.8 العمل على تحسين المناخ التنظيمي: المناخ التنظيمي هو ذلك المجال للطرق و الأساليب و الأدوات و العناصر و العلاقات المتفاعلة داخل بيئة المنظمة بين الأفراد.

و إن المناخ التنظيمي الجيد يشجع على خلق جو عمل إيجابي يعمل على تحقيق الإستقرار و التنظيم، و يجعل العاملون يشعرون بأهميتهم في العمل من حيث المشاركة في اتخاذ

القرارات ورسم السياسات و الشعور بوجود درجة عالية من الثقة المتبادلة،و تمنح العاملين بمناخ تنظيمي ملائم من حيث الوفاق و التعاون و العدالة و المساواة للوصول إلى تحقيق الأهداف التنظيمية يعزز الثقة المتبادلة و يرفع الروح المعنوية،و يزيد درجة الرضا الوظيفي نو يدعم الشعور بالالتزام و الولاء التنظيمي.

5.8 تطبيق أنظمة حوافز مناسبة: إن توافر الأنظمة المناسبة يؤدي إلى زيادة الرضا

الوظيفي و بالتالي زيادة الإلتزام وارتفاع معادلات الأداء و الإنتاج و تقليل التكاليف.

6.8 العمل على بناء ثقافة المؤسسة: إن الاهتمام بإشباع حاجات العاملين و النظر

إليهم كأعضاء في بيئة عمل واحدة ترسخ معايير أداء متميز لأفرادها ،و تعمل على توفير درجة كبيرة من الإحترام المتبادل بين الإدارة و الأفراد العاملين،و إعطائهم دورا كبيرا في المشاركة في اتخاذ القرارات،سيترتب عليه زيادة قوة و تماسك المنظمة و زيادة الولاء و الإلتزام بها.

7.8 نمط القيادة : إن الإدارة الناجحة هي الإدارة القادرة على تنمية مهارات الأفراد

الإدارية باستخدام أنظمة حوافز مناسبة،و القائد الناجح هو الذي يستطيع زيادة درجات الإلتزام لدى الأفراد .

8.8 المكانة الاجتماعية : و يقصد بها المرتبة الاجتماعية للشخص مقارنة بآخرين في

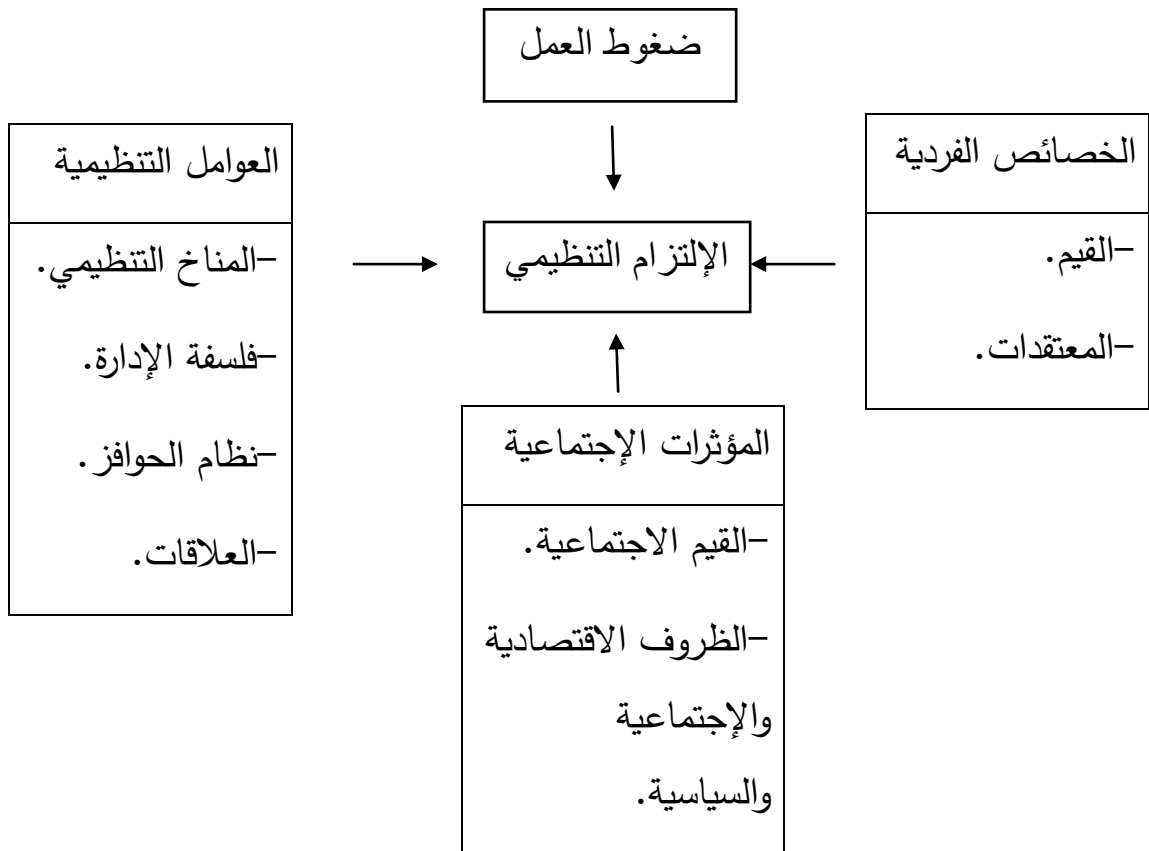
أي نظام اجتماعي و قد تكون المكانة رسمية أو مرتبة اجتماعية تضفيها الجماعة على شخص ما تعبيرا عن شعورهم نحوه فتكون مكانة غير رسمية،و يرتبط الأفراد في التنظيم ببعضهم بعضا حسب مراتبهم بترتيب هرمي معين تتحدد فيه مرتبة كل فرد بالنسبة للآخرين فيالتنظيم،و يسعى العاملون ببذل قصارى جهودهم للمحافظة على مكانتهم و تنميتها و المكانة الاجتماعية أسباب عديدة كالدرجة الرسمية التي يحصل عليها الشخص في بناء المنظمة و أنماط العمل و مهاراته و ظروف العمل،و الأجور و الأقدمية في التعيين بالإضافة إلى التي يحصل عليها الشخص من خارج المنظمة كالتعليم و المكانة المهنية.

9.8 الرضا الوظيفي: يقصد بالرضا الوظيفي المشاعر التي يبديها الفرد نحو عمله في التنظيم، وينشأ الرضا من إدراك الفرد للفرق بين ما تقدمه له الوظيفة و ما يجب عليها أن تقدمه، فكلما قل الفرق بينهما ازدادت درجة الرضا الوظيفي لديه، وزيادة درجة الرضا الوظيفي تدعم الشعور بالالتزام التنظيمي (عليان محمد عبد سعيد ، 2016، ص ص37،38) .

كما قد ذكر كل من « **porter et steers** » بعض العوامل المؤثرة في تطوير و تعزيز الإلتزام التنظيمي و هي:

عوامل شخصية: و هي عوامل ذات علاقة بالفرد العامل نفسه، مثل شخصية الفرد و ثقافته و قدرته على تحمل المسؤولية او توقعات الفرد للوظيفة أو ارتباطه النفسي بالعمل أو المنظمة أو عوامل تتعلق باختيار العمل .

شكل رقم (05): يوضح العوامل التي تشكل الإلتزام التنظيمي.



المصدر: (سامي إبراهيم ، حما حنونة ، 2006، ص 20) .

9- الآثار الوظيفية للالتزام التنظيمي:

من بين تأثيرات الالتزام التنظيمي على المتغيرات التنظيمية :

1.9 الروح المعنوية:

إن للالتزام دور كبير في رفع الروح المعنوية، الأمر الذي يترتب عليه حب الافراد لعملهم و منظماتهم و حماسهم بالأعمال المطلوبة، تؤدي الروح المعنوية المرتفعة إلى زيادة درجة الالتزام التنظيمي عكس الروح المعنوية المنخفضة نتيجة لقصور في السياسات الداخلية أو العيوب في بيئة العمل مما يترتب عليه تدني درجة الالتزام التنظيمي

(حسون فيصل، 2005، ص ص 210، 211) .

2.9 الأداء المتميز:

يمتاز الأفراد الذين تتوفر لديهم درجات عالية من الالتزام التنظيمي في بيئات عملهم بالأداء الجيد نتيجة حب الأفراد لعملهم و حماسهم وولائهم بالإضافة إلى شعورهم بالانتماء و توافق أهدافهم بأهداف المنظمة التي يعملون بها .

3.9 ترسب العاملين:

يعرف "مولي" الترسب : بأنه توفيق الفرد عن العضوية في المنظمة التي يتقاضى منها تعويضاً نقدياً، و يعود ذلك إلى عدم شعوره بالولاء و الانتماء لعمله مما يؤثر على التزامه في العمل بالمنظمة. ويعتبر ترسب العاملين أو تركهم لأعمالهم في المنظمات الإدارية من الظواهر السلبية التي تؤثر على الالتزام التنظيمي مما تمنع تقدم المنظمات، وذلك لأن الترسب يؤدي إلى تدني الأداء و الروح المعنوية و زيادة أعباء العمل

(عطية ماجدة، 2003، ص 54) .

10- قياس معايير الإلتزام التنظيمي :

10-1 المقاييس الموضوعية:

وفق المقاييس يتم تحليل عدد من الظواهر الدالة على درجة التزام العمال مثل: الفرد بالبقاء في المنظمة ،مستوى الأداء، الغياب، إصابات العمل... الخ، ومن خلال رصد هذه الظواهر يتم التعرف على درجة الإلتزام الموجودة في المنظمة (معمر حمزة ،2008، ص98) .

10-2 المعايير الذاتية :

هي قياس للالتزام التنظيمي بواسطة أساليب تقديرية توضح تقدير العاملين لدرجة التزامهم و هذه لايمكن أن تؤدي على بلورة مؤشرات معينة تكشف مستوى الإلتزام التنظيمي (بطاح أحمد ، 2006 ، ص01) .

و كذا وجود عدد كبير من المقاييس للإلتزام التنظيمي و نذكر منها:

1. مقاييس توشن:

وقد احتوى المقياس على خمس فقرات سداسية الإستجابة لقياس الإلتزام التنظيمي كما تضمن ثمانى فقرات أخرى رباعية و خماسية الإستجابة تقيس الإلتزام المهني.

2. مقياس مارش و سافري:

حيث قدم مقياس للإلتزام مدى الحياة يتكون من أربعة فقرات و قد استخدم كأداة لقياس إدراك الفرد لكيفية تعميق الإلتزام مدى الحياة و تعزيز المنظمة وحث الفرد على الإلتزام بقيم العمل و أخيرا إبراز نية الفرد للبقاء في المنظمة.

3. مقياس بوتر و زملائه:

وقد طلق عليه استبانة الإلتزام التنظيمي و يتكون المقياس من خمسة عشر فقرة تستهدف قياس من درجة الإلتزام لدى الأفراد بالمنظمة وستعين بمقياس ليكون السباعي لتحديد درجة الإستجابة.

11- نتائج الإلتزام التنظيمي:

تتضمن النتائج المترتبة عن الإلتزام التنظيمي، نتائج بالنسبة للأفراد، والجماعة التي ينتمي إليها الفرد إضافة إلى النتائج المترتبة عن الإلتزام التنظيمي على مستوى المنظمة، وهذه النتائج سنوجزها فيما يلي:

1.11 نتائج الإلتزام التنظيمي على مستوى الفرد:

تتضمن نتائج الإلتزام التنظيمي على مستوى الفرد كل من النتائج الإيجابية و السلبية، حيث تدل النتائج الإيجابية على أن ارتفاع مستوى الإلتزام ربما يرتبط بالعديد من النتائج أو المخرجات الإيجابية للأفراد مثلاً: زيادة مشاعر الإنتماء، الأمان، الشعور الذاتي الإيجابي، القوة، وجود أهداف أو أغراض بحياة الفرد يؤدي زيادة الإلتزام على زيادة المكافآت خاصة بالنسبة للأفراد غير الملتزمين فذلك يشجعهم على بذل الجهد (بن نابي حسان، 2012، ص40) .

بينما النتائج السلبية تؤكد ان المزايا و المنافع التي تعود على الأفراد من الإلتزام للمؤسسة تكون مرتبطة بالتكاليف فبالرغم من فوائد الإلتزام إلا أن هناك بعض الجوانب السلبية له منها:

- قلة الفرص المتاحة للتطور و النمو الذاتي.

- زيادة الضغوط العائلية و الاجتماعية، والفرد يلتزم اتجاه المؤسسة معينة فإنه يبذل الوقت و الجهد بها مما يؤثر على الإلتزامات الأخرى مما يؤدي زيادة الضغوط على الفرد .

2.11 نتائج الإلتزام التنظيمي على مستوى المنظمات:

- بالنسبة للإلتزام التنظيمي للمنظمات نجد أن النتائج الإيجابية له تتمثل فيما يلي:
- زيادة فرص الفعالية بالنسبة للتنظيم وذلك من خلال :زيادة الجهد المبذول ،انخفاض نسبة الغياب و التأخير ،انخفاض معدل الدوران.
- زيادة جدية المنظمة بالنسبة للفرد الموجود خارج التنظيم لأن يجعلها أكثر قدرة على جذب الأفراد ذوي المهارات العالية.
- العقد النفسي الذي هو اعتقاد شخصي في علاقة متبادلة بين الفرد و الطرف الآخر كالمؤسسة أو صاحب العمل(أمجد علي إبراهيم نصار، 2016، ص ص24،26) .

أما النتائج السلبية للإلتزام التنظيمي على المنظمة تتمثل فيمايلي:

- انخفاض القدرة الإبتكار و التكيف ،إذا أن الأفراد الذين يلتزمون بدرجة كبيرة للتنظيم يميلون عادة منافسة سياسات المنظمة في شركة "جينرال موتور" وجد أن أفراد الإدارة العليا الذين يتسمون بدرجة عالية من الإلتزام و الولاء للمنظمة عدة ماتخلق لديهم القدرة على الإبتكار و الخلق(مزياني محمد، 2003، ص33) .

الجدول رقم (01): نتائج الإلتزام التنظيمي على مستوى الفرد ،جماعة العمل و المنظمة في هذا الجدول.

مستوى التحليل	إيجابية	سلبية
الفرد	- الشعور بالانتماء و الارتباط - الأمان - الأهداف و الإتجاه - المكافآت التنظيمية	- قلة التقدم الوظيفي - انخفاض النمو الذاتي - زيادة الضغوط المرتبطة بالعائلة - زيادة الضغوط المرتبطة بالعلاقات الاجتماعية
جماعة العمل	- ثبات العضوية - فعالية الجماعة - التماسك - استقرار العضوية	- انخفاض التكيف - قلة الابتكار - حدة الصراع - محدودية التكيف الاجتماعي
التنظيم	- انخفاض مستوى التأخير - انخفاض معدل دوران العمل - جاذبية الأعضاء الخارجين - زيادة الجهد	- قلة التطوير - انخفاض التكيف - قلة التحديث - ارتفاع معدل دوران العمل

المصدر: (نور الهدى مافي مليكة بواجاج، 2018، ص48)

خلاصة:

من خلال هذا الفصل لاحظنا أم الإلتزام التنظيمي حظي غه تمام كبير من قبل الباحثين، كونه أهم الركائز الأساسية التي تقوم عليها المنظمات اليوم، حيث يعتبر عنصرا مؤثرفي نجاح أو فشل المنظمات ،فهو حالة ايجابية غير ملموسة يشعر بها الفرد اتجاه المنظمة التي يعمل بها نتيجة العلاقة متبادلة مع المنظمة أو خارجها ، و ينتج عن هذه العلاقة إحساس الفرد بالإرتياح و الإستقرار و الأمان الوظيفي،و الشعور بالمسؤولية اتجاه منظمته و بالتالي بذل أقصى جهد ممكن من أجل نجاحها و بقائها.

الجانب التطبيقي

الفصل الرابع

الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

1. الدراسة الإستطلاعية
2. ميدان الدراسة
3. منهج الدراسة
4. مجتمع و عينة الدراسة و خصائصها
5. أدوات جمع البيانات
6. أساليب المعالجة الإحصائية

خلاصة

تمهيد:

بعدما تناولنا في الفصل السابق أهم المفاهيم و الأبعاد النظرية المتعلقة بموضوع بحثنا الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي "لعمال المؤسسة الجزائرية للمياه ADE"، سوف نتطرق إلى الجانب التطبيقي الذي هو أساس كل بحث علمي، كونه يعتمد على بعض التقنيات و الادوات التي تثبت مدى صحة النتائج المتحصل عليها .

1. الدراسة الإستطلاعية:

تعتبر الدراسة الإستطلاعية خطوة أولى هامة في أي بحث، فمن خلالها يتمكن الباحث من تكوين صورة أولية على ميدان الدراسة للتعرف على مختلف الظروف و الإمكانيات المتاحة أمامه، والتي تساعد حتما في الدراسة، كما تسمح للباحث بتجريب أداة القياس و الخروج ببعض الملاحظات الأساسية (عباني فازية، فليسي محمد 2020، ص 62).

تم إجراء الدراسة الإستطلاعية في شهر مارس 2023 في المؤسسة الجزائرية للمياه (ADE) بتيزي وزو، أين قمنا بتطبيق أدوات القياس على عينة بلغ حجمها 100 عامل وعاملة، و كان الهدف من ذلك التحقق من صلاحية أدوات القياس المستعملة، ومدى وضوح عبارتها حيث وجدنا نسبة الصدق و الثبات مرتفع و بذلك يمكن الإعتماد عليه في الدراسة الأساسية.

الهدف من الدراسة الإستطلاعية:

- معرفة العينة الأساسية و خصائصها و الكشف عن الصعوبات التي تواجه الباحثين في التطبيق.
- التأكد من مدى ملائمة أداة الدراسة لأفراد العينة.
- معرفة التوجيه لتطوير أبحاث و تقنيات مستقبلية.
- الحصول على المزيد من التحقيقات المنهجية و صياغة أسئلة بحث جديد.

2.1 نتائج الدراسة الإستطلاعية:

- التعرف على ميدان الدراسة.
- التعرف على مجتمع الدراسة و خصائصها.
- التأكد من استطاعتنا القيام بالدراسة.

2 . ميدان الدراسة:

1.2 المجال المكاني:

قمنا ببحثنا في "المؤسسة الجزائرية للمياه ADE بتيزي وزو بقسم الموارد البشرية"، و هي مؤسسة ذات طابع صناعي و تجاري ، يعود ظهور هذه المؤسسة إلى فترة الإستعمار الفرنسي ، و عهد استقلال الجزائر اعيدت هيكلتها 1970 و التي أصبحت تسمى "الشركة الوطنية للمياه" حيث تحولت فيها إلى "مؤسسة الإنتاجية و التسير و التوزيع للمياه" و ذلك بموجب المرسوم رقم 332/92 المؤرخ في 21أفريل 2001 بموجب الأمر 101/01 أصبحت تسمى "الجزائرية للمياه ADE " .

1.1.2 ومن أهم مهامها مايلي:

- العمل على اىصال المياه للمواطنين،و توسيع الشبكة العامة لتغطية حاجيات المواطنين للمياه الصالحة للشرب.
- التكفل بعملية توزيع المياه الصالحة للشرب و الصناعة من حيث الإنتاج.
- المحافظة على نوعية المياه الموزعة دون تبذيره و إسرافه.
- توفر وسائل المادية و البشرية اللازمة لحسن الصيانة و الإنتاج.

2.1.2 تعريف قسم الموارد البشرية:

تعتبر دائرة الموارد البشرية الركيزة الأساسية للمؤسسة بإعتبارها تهتم بالعنصر البشري في المؤسسة بجميع الفئات العمرية،إذ أن القسم يقوم بعدة مهام متصلة بالعنصر البشري ابتداءا من توظيفهم و مروراً بتنميتهم و صولا إلى الحفاظ عليهم.

3.1.2 مهام قسم الموارد البشرية:

- إعداد سياسة الموارد البشرية في ظل احترام القوانين و الأنظمة و تسعى على تطبيقها.
- متابعة المسار المهني للعمال في المؤسسة ابتداء من توظيفهم إلى غاية غنتهاء علاقة العمل.
- تطوير الكفاءات من خلال إعداد و تنفيذ برامج تكوينية.

2.2 المجال الزمني :

بالنسبة للمجال الزمني فقد كان من شهر مارس إلى شهر جوان من 15 مارس إلى 10 جوان، حيث قمنا بتوزيع الاستبيان الخاص الثقافة التنظيمية و الإلتزام التنظيمي على عمال المؤسسة الجزائرية للمياه بتيزي وزو وفي هذه الفترة قمنا بجمع مختلف المعلومات محل البحث.

3. منهج الدراسة:

إن طبيعة الموضوع هي التي توضح نوع المنهج المتبع في دراستنا ، و ذلك لتشخيص و معرفة الثقافة التنظيمية و علاقتها بالإلتزام التنظيمي.

يعرف المنهج بأنه مجموعة من القواعد العامة التي يتم وضعها بقصد الوصول إلى الحقيقة في العلم ، فهو الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة لاكتشاف الحقيقة (بوحوش عمار، 2002، ص29).

و نظرا لطبيعة موضوعنا اعتمدنا في بحثنا على المنهج الوصفي من أجل الوصول إلى النتائج الدقيقة وأكثر و وضوحا و موضوعية لأن ظاهرتي الثقافة التنظيمية و الإلتزام التنظيمي موجودتان في مختلف المؤسسات ، إذ أن المنهج الوصفي يقوم على دراسة و تحليل و تفسير الظاهرة من خلال تحديد خصائصها و أبعادها ووصف العلاقات بينهما،

بهدف الوصول إلى وصف علمي متكامل، كما لا يقتصر على التعرف على معالم الظاهرة و تحديد أسباب وجودها ، وإنما يشتمل كذلك تحليل البيانات و قياسها و تفسيرها و التوصل إلى وصف دقيق للظاهرة و نتائجها (حامد خالد، 2007، ص43).

4. مجتمع و عينة الدراسة و خصائصها:

1.4 مجتمع الدراسة:

يعرف المجتمع بأنه جميع المفردات التي لها صفة أو صفات مشتركة و جميع هذه المفردات خاضعة للدراسة أو للبحث من قبل الباحث (القاضي دلال، 2007، ص156).

و يتمثل مجتمع الدراسة جميع العاملين بالمؤسسة الجزائرية للميه بقسم الموارد البشرية الذي بلغ عددهم 509 عامل و عاملة .

2.4 عينة الدراسة:

تعرف العينة على أنها مجموعة جزئية من مجتمع البحث ، و ممثلة لناصر المجتمع أفضل تمثيل بحيث يمكن تعميم نتائج البحث على المجتمع بأكمله (القاضي دلال، 2007، ص157) .

تكونت عينة البحث من 100 عامل و عاملة من بين 509 من المجتمع الأصلي بقسم الموارد البشرية ، و تم اختيارها بطريقة عشوائية بسيطة كونها الأنسب للمجتمع .

الجدول رقم(02) : يمثل المجتمع الأصلي للدراسة:

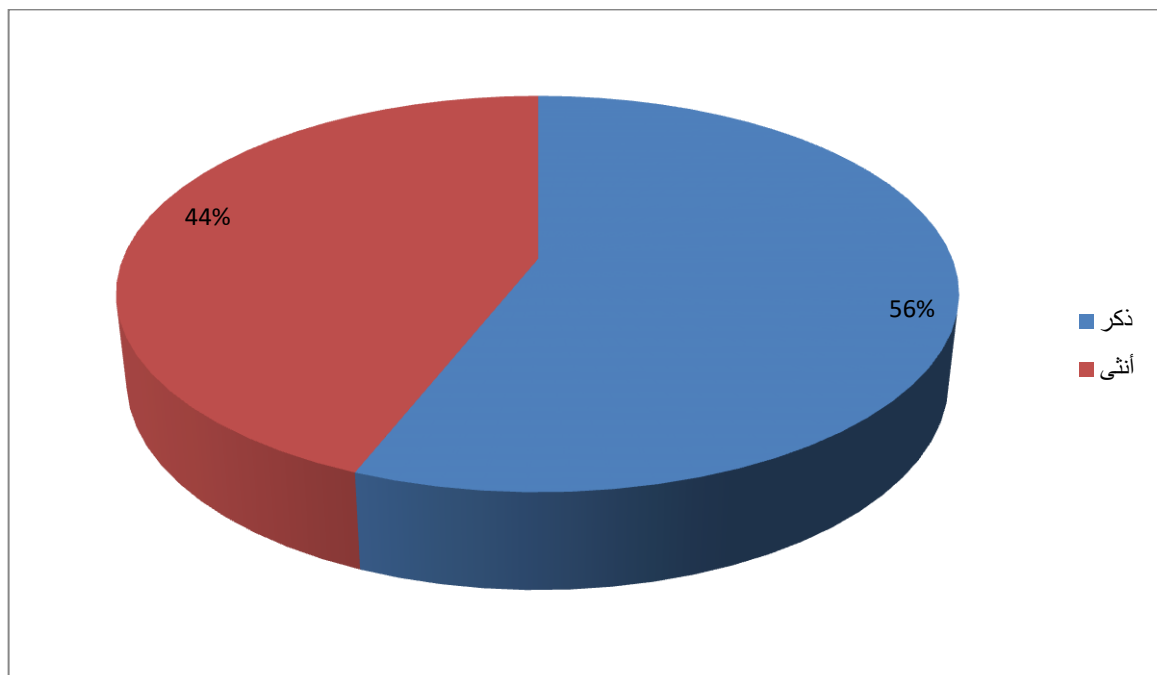
اسم المؤسسة " ADE "	المجتمع الاصلي	عينة الدراسة
عدد العمال	509	100

4.3 خصائص أفراد العينة:

3-4-1 توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

جدول رقم (03): يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	56	56%
أنثى	44	44%
المجموع	100	100%



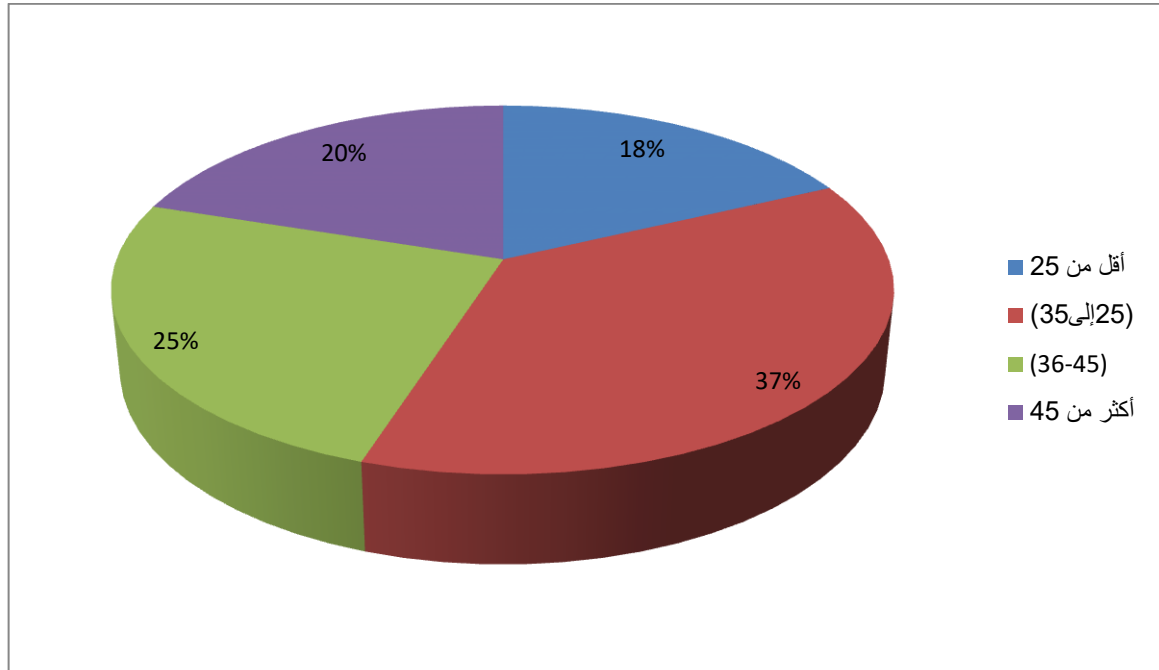
الشكل رقم (06): يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

يتبين من خلال الجدول رقم(03) أن معظم أفراد العينة ذكور و عددهم 56 فرد تمثل نسبتهم 56% من مجموع أفراد العينة ، أما الإناث عددهم 44 فرد و تمثل نسبتهم 44% من مجموع أفراد العينة هذا راجع لطبيعة العمل.

3-4-2 توزيع أفراد العينة حسب السن:

جدول رقم(04): يمثل توزيع أفراد العينة حسب السن:

السن	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 25	18	18%
(25إلى35)	37	37%
(36-45)	25	25%
أكثر من 45	20	20%
المجموع	100	100%



الشكل رقم(07): يمثل توزيع أفراد العينة حسب السن:

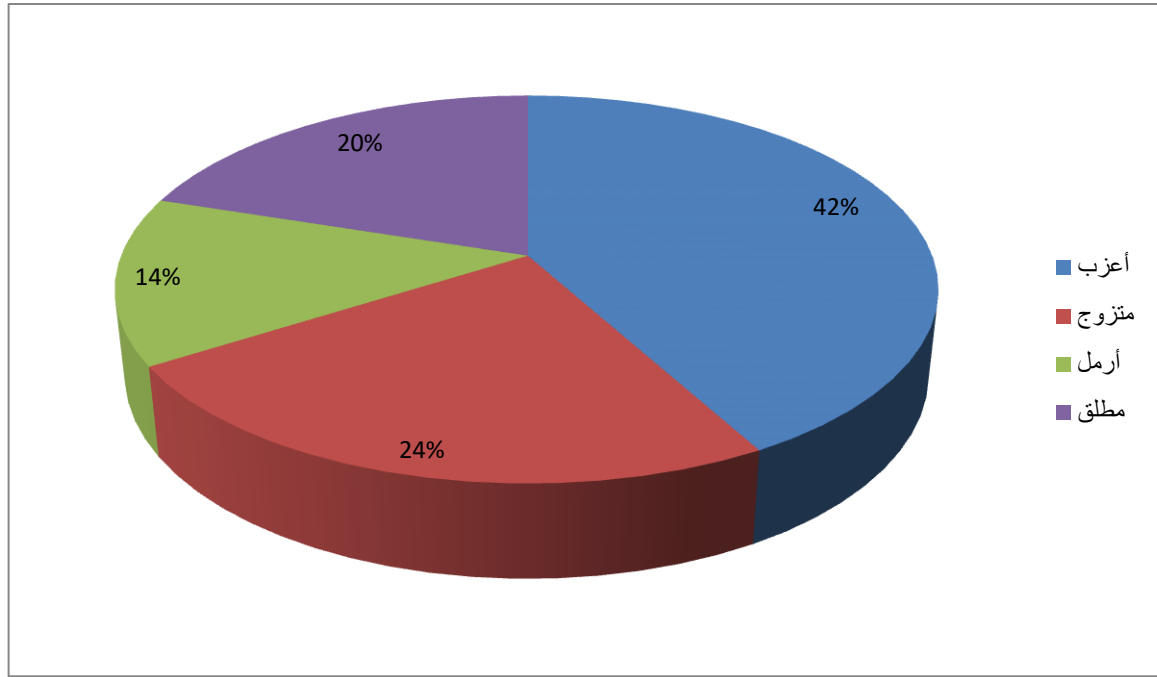
نلاحظ من خلال الجدول رقم(04) أن أفراد العينة الذين تتراوح أعمارهم ما بين(25-35) هم الأكثر عدد ، حيث بلغ 37 فرد بنسبة 37%، ثم تليها فئة العمر التي تتراوح ما بين(36-45)

و عددهم 25 بنسبة 25 % ثم تليها فئة العمر من 45 فعددها 20 بنسبة 20% أما الفئة الأقل من 25 عددها 18 بنسبة 18 %، و عليه نستنتج أن عينة الدراسة تغلب عليها فئة الشباب وهذا دليل على أن معظم العمال داخل المؤسسة ذو خبرة متوسطة.

3-4-3 توزيع أفراد العينة حسب الحالة المدنية:

جدول رقم(05) :يمثل توزيع أفراد العينة حسب الحالة المدنية:

الحالة المدنية	التكرارات	النسبة المئوية
أعزب	42	42%
متزوج	24	24%
أرمل	14	14%
مطلق	20	20%
المجموع	100	100%



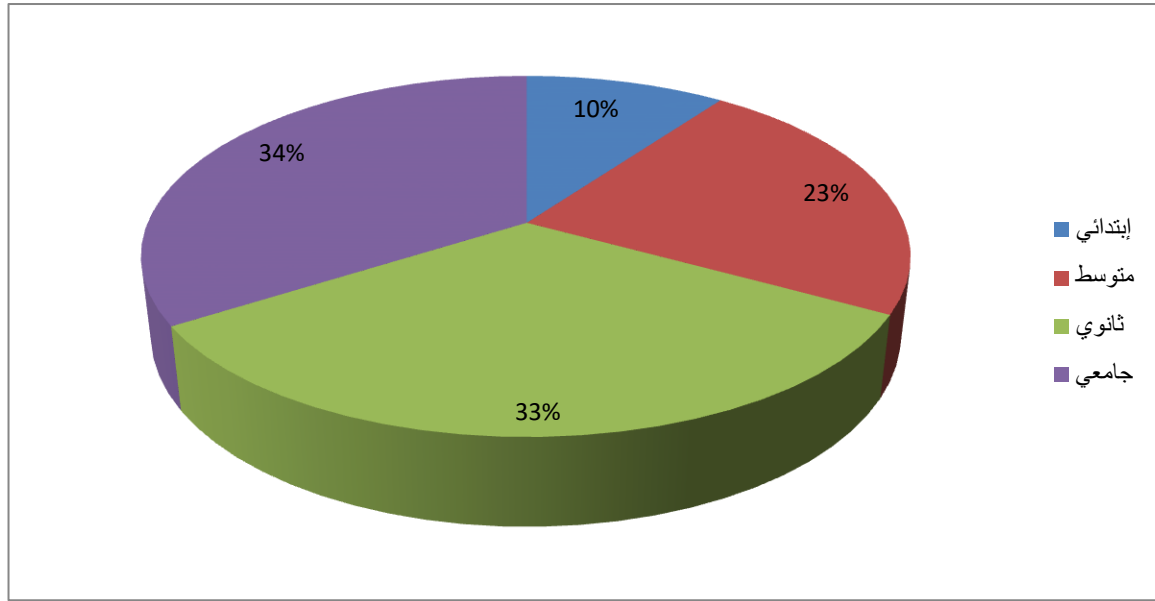
الشكل رقم (08): يمثل توزيع أفراد العينة حسب الحالة المدنية:

يتضح من خلال الجدول رقم (05) أن معظم أفراد العينة عزاب ، حيث يتراوح عددهم 42 و تتمثل نسبهم 42%، ثم تليها المرتبة الثانية للمتزوجين و عددهم 24 و تفر نسبهم 24% ، ثم تليها فئة المطلقين و عددهم 20 بنسبة 20% ، أما بالنسبة للأرامل عددهم 14 بنسبة 14%.

3-4-4 توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي:

الجدول رقم (06): يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي:

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
إبتدائي	10	10%
متوسط	23	23%
ثانوي	33	33%
جامعي	34	34%
المجموع	100	100%



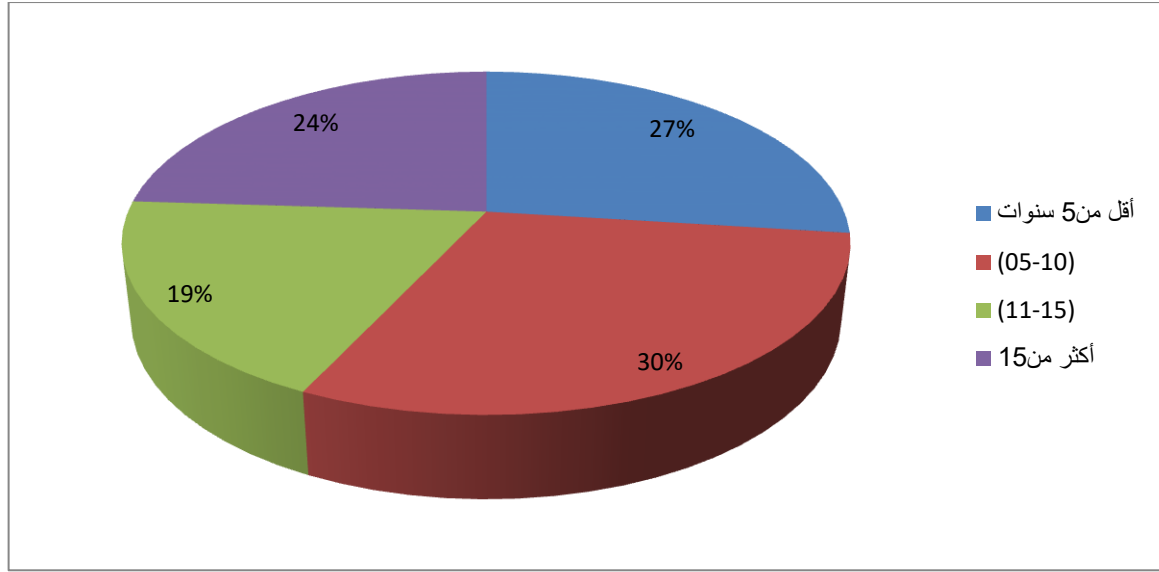
الشكل رقم (09): يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

نلاحظ من خلال الجدول رقم (06) أن أفراد مستوى إبتدائي هو 10 بنسبة 10%، أما المستوى المتوسط فعدد أفرادها هو 23 الذي يقدر بنسبة 23% ، و يوجد 33 فرد في المستوى الثانوي أي نسبته 33%، أما أفراد العينة لهم مستوى جامعي عددهم 34 و يمثلون 34 % من مجموع أفراد العينة، وهذا دليل على أن معظم الجامعيين داخل المؤسسة ذو الفئة الكبرى.

3-4-5 توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية:

جدول رقم (07): يمثل توزيع العينة حسب الأقدمية:

الأقدمية	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	27	27%
(10-05)	30	30%
(15-11)	19	19%
أكثر من 15	24	24%
المجموع	100	100%



الشكل رقم (10): يمثل توزيع العينة حسب الأقدمية:

يتبين من خلال الجدول رقم(07) أن 30 فرد من العينة تراوحت خبرتهم من (05-10) سنوات أي نسبته 30 % من حجم العينة، و نلاحظ أيضا أن 27 فرد من عينة الدراسة قلت خبرتهم عن 5 سنوات بنسبة تقدر بـ 27% من حجم العينة، في حين أن 24 أفراد من العينة زادت خبرتهم عن 15 سنة أي ما يعادل 24% من حجم العينة، أما 19 فرد المتبقية تراوحت خبرتهم من (11-15)، أي بنسبة 19%، وعليه نقول أن أغلب أفراد عينة الدراسة لديهم خبرة من (05-10 سنوات).

5. أدوات جمع البيانات:

إن طبيعة الموضوع هو الذي يفرض علينا انتقاء الأداة و التقنية الملائمة لجمع البيانات و الحقائق من الميدان و تم الإعتماد في دراستنا على مايلي:

- **الملاحظة:** وهي ملاحظة الظواهر كما تحدث في ظروفها الطبيعية، دون إخضاعها للضبط العلمي و دون استعمال وسائل دقيقة للقياس و التحليل (توجي رزيقة، واعي سامية، 2020، ص98).

استعملنا هذه التقنية طوال فترة التربص بهدف التعرف على الثقافة التنظيمية و مدى التزام العمال في "المؤسسة الجزائرية للمياه (ADE) بقسم الموارد البشرية".

- **المقابلة:** هي تفاعل لفظي يتم بين شخصين في موقف المواجهة، حيث يحاول أحدهما و هو القائم بالمقابلة الحصول على المعلومات (actouf, 1987,87) . (omar

تعتبر المقابلة من أكثر الوسائل فعالية في الحصول على المعلومات الضرورية واللازمة لتحليل الفرد و العمل (القاسم بديع محمود، 2001، ص12).

- **الإستبيان:** إذ يعتبر اداة مهمة من أدوات جمع البيانات و يتمثل في مجموعة من الأسئلة المكتوبة على شكل استمارة يقدمها الباحث بنفسه للمبحوثين باليد أو عن طريق البريد، بشرط أن تكون هذه الأسئلة سهلة بعيدة عن التعقيد و الغموض و تكون إما مغلقة أو مفتوحة (العساف صالح بن محمد، 1995، ص44).

انطلاقا من هدف الدراسة و مراجعة الإستبيانات التي تم استخدامها في الدراسات السابقة تم بناء الإستبيانات في صورته الأولية ،ليعرض المشرف لإبداء رأيه ،حيث وجه اه مجموعة من الملاحظات و التصويبات ، و بتصحيح الإستبيان و تعديله في ضوء إشارات الأستاذ المشرف و بمساعدة من المشرف تم بناء استمارة الإسبيان بصورته النهائية ،حيث تضم (52 عبارة) موزعة على الأجزاء التالية:

الجزء الأول : حول البيانات الشخصية ، تضم الجنس،السن،الحالة المدنية،المستوى التعليمي،الأقدمية.

الجزء الثاني : حول الثقافة التنظيمية تضم (22 عبارة).

الجزء الثالث : يتضمن هذا الجزء 30 بند موزعة على ثلاث محاور هي محور خاص ببعد الإلتزام العاطفي، محور خاص ببعد الإلتزام المعياري،محور خاص بالإلتزام الإستمراري،وهي كما موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (08): يمثل محاور وبنود الخاصة بالالتزام التنظيمي.

المحور الثالث	محاور المقياس	البنود	أمثلة عن البنود
الالتزام التنظيمي	العاطفي	10.1	أشعر بالفخر عندما أتكلم عن وظيفتي أمام الآخرين
	المعياري	20.11	أبذل قصارى جهدي لتحقيق أهداف المؤسسة
	الإستمراري	30.20	لدي رغبة للبقاء في عملي الحالي حتى لو توفرت فرصة بديلة

كما اعتمدنا أيضا على مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين لفقرات
الإستبانة كما موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (09) : يمثل درجات مقياس ليكرت:

الإستجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

3.2 الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة:

1.2.5 الخصائص السيكومترية للثقافة التنظيمية:

1.1.2.5 الصدق:

جدول رقم(10): يوضح الصدق التمييزي لاستبيان الثقافة التنظيمية

المجموعات	العدد	المتوسط	الانحراف	ت	قيمة الدلالة الإحصائية (Sig)	مستوى الدلالة	القرار الإحصائي
العليا	08	86.40	5.59	9.023	0.000	0.01	دالة احصائيا
الدنيا	08	60.00	3.39				

من خلال النتائج نلاحظ أن قيمة ت دالة احصائيا عند مستوى الدلالة 0.01، وهي قيمة دالة احصائيا، وعليه فاستبيان الثقافة التنظيمية يميز بين القيم الدنيا والقيم العليا وبالتالي فهذا مؤشر على قوة صدقه .

2.1.2.5 الثبات:

جدول رقم(11) : يوضح ثبات استبيان الثقافة التنظيمية

عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
22	0.710

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل ألفا كرونباخ بلغ القيمة 0.710، وتدل هذه النتائج على ثبات استبيان الثقافة التنظيمية.

2.2.5 الخصائص السيكومترية للإلتزام التنظيمي:

1.2.2.5 الصدق البنائي:

الجدول رقم (12) : يوضح الصدق البنائي لاستبيان الإلتزام التنظيمي

المحاور	معامل الارتباط	قيمة الدلالة الإحصائية (Sig)	مستوى الدلالة	القرار الإحصائي
الإلتزام العاطفي	0.701**	0.001	0.01	دالة احصائية
الإلتزام الاستمراري	0.763**	0.000		
الإلتزام المعياري	0.701**	0.001		

من خلال نتائج الجدول أعلاه والذي يوضح الصدق البنائي لاستبيان الإلتزام التنظيمي، نلاحظ أن معاملات ارتباط محاور الاستبيان كلها مرتفعة، وذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.01، وبالتالي فالاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الصدق.

2.2.2.5 الثبات:

الجدول رقم (13): يوضح قيم ألفا كرونباخ لاستبيان الإلتزام التنظيمي

المقياس	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
الإلتزام التنظيمي	30	0.676

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل ألفا كرونباخ لجميع عبارات استبيان الإلتزام التنظيمي بلغ القيمة 0.676، وتدل هذه النتائج على ثبات الاستبيان.

6 . أساليب المعالجة الإحصائية:

لقد اعتمدنا على عدة أساليب إحصائية في المعالجة الإحصائية و ذلك باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية spssv20 و المتمثلة في:

التكررات و النسب المئوية : تم الإستعانة بالتكررات و النسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية المتمثلة لكل من السن،الجنس،الحالة المدنية،إضافة إلى الأقدمية في المؤسسة،المستوى التعليمي.

المتوسط الحسابي: تم استخدام هذا المتوسط بغرض وصف بعض المتغيرات الشخصية و متغيرات الدراسة الأساسية المتمثلة في كل الثقافة التنظيمية و الإلتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة.

الإنحراف المعياري : استخدم هذا المقياس لمعرفة مدى انحراف استجابات عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات مجالات الدراسة.

معامل ألفا كرومباخ : استخدم هذا المعامل لتحقيق من ثبات الإستبيان (المقياس).

معامل سبيرمان براون.

خلاصة:

من خلال هذا الفصل تعرفنا على أهم الخطوات المنهجية المتبعة في الدراسة الميدانية في هذا البحث، حيث تطرقنا إلى تبيان المنهج المتبع في دراستنا و كذا العينة و بعد ذلك تعرضنا إلى الأدوات المستعملة في جمع المعلومات و البيانات، و أخيرا قدمنا الأساليب الإحصائية في هذه الدراسة و في الفصل التالي تطرقنا إلى عرض النتائج و تحليل المعطيات و مناقشة نتائج الفرضيات.

الفصل الخامس

عرض وتحليل ومناقشة النتائج.

1. الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة.

2. عرض وتحليل نتائج فرضيات الدراسة.

1.2 عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الأولى.

2.2 عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الثانية.

3.2 عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الثالثة.

4.2 عرض وتحليل نتائج الفرضية العامة.

3. تفسير و مناقشة نتائج فرضيات الدراسة.

1.3 تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الأولى.

3.2 تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثانية.

3.3 تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثالثة.

4.3 تفسير ومناقشة نتائج الفرضية العامة.

استنتاج العام

الإقتراحات

الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة:

1.1 الإحصاء الوصفي حول متغير الثقافة التنظيمية :

انطلاقاً من إجابات أفراد العينة ، وبالإعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية spss وبحساب المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لمتغير الثقافة التنظيمية ، توصلنا إلى النتائج الموضحة في الجدول رقم(14)التالي:

الرقم	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتبة
	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار			
1	40	40	23	23	12	12	17	17	8	8	3.70	1.35	3
2	12	12	39	39	22	22	19	19	8	8	3.28	1.14	4
3	19	19	28	28	20	20	18	18	15	15	3.18	1.34	7
4	17	17	26	26	22	22	23	23	12	12	3.13	1.28	10
5	15	15	24	24	28	28	19	19	14	14	3.07	1.26	15
6	17	17	27	27	15	15	26	26	15	15	3.05	1.35	17
7	11	11	18	18	33	33	23	23	15	15	2.87	1.20	19
8	21	21	26	26	13	13	26	26	14	14	3.14	1.38	9
9	14	14	19	19	15	15	34	34	18	18	2.77	1.33	20
10	15	15	29	29	24	24	21	21	11	11	3.16	1.23	8
11	24	24	19	19	16	16	24	24	17	17	3.09	1.44	13

16	1.30	3.06	14	14	25	25	17	17	29	29	15	15	12
6	1.28	3.19	12	12	21	21	20	20	30	30	17	17	13
12	1.34	3.11	15	15	19	19	27	27	18	18	21	21	14
18	1.23	2.94	13	13	27	27	26	26	21	21	13	13	15
14	1.35	3.08	17	17	18	18	23	23	24	24	18	18	16
11	1.32	3.12	12	12	27	27	17	17	25	25	19	19	17
11	1.34	3.79	9	9	14	14	6	6	31	31	40	40	18
5	1.07	3.24	6	6	19	19	31	31	33	33	11	11	19
2	1.20	3.73	4	4	17	17	14	14	32	32	33	33	20
14	1.28	3.08	17	17	16	16	20	20	36	36	11	11	21
4	1.54	3.28	19	19	16	16	18	18	12	12	35	35	22

من خلال الجدول رقم (14): يتضح أن البند رقم (18) احتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.79) و انحراف معياري قدره (1.34)، كما يليها البند رقم (20) الذي احتل المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (3.73) وانحراف معياري قدره (1.20) و البند رقم (01) احتل المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (3.70) وانحراف معياري (1.35)، كما نجد كلا البندين رقم (22-02) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره (3.28) وانحراف معياري قدره (1.14) للبند رقم (02) وانحراف معياري قدره (1.54) للبند (22)، ثم يليها البند رقم (19) الذي احتل المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدره (3.24) وانحراف معياري قدره (1.07)، ونجد في الرتبة السادسة البند رقم (13) بمتوسط حسابي قدره (3.19) وانحراف

معياري (1.28) ثم تليها في الرتبة السابعة البند رقم (03) بمتوسط حسابي يقرب (3.18) وانحراف معياري (1.34)، كما نجد في الرتبة الثامنة البند رقم (10) بمتوسط حسابي (3.16) وانحراف معياري (1.23)، ثم يليها البند رقم (08) في المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي قدره (3.14) وانحراف معياري قدره (1.38)، كما نجد البند رقم (04) الذي احتل المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي قدره (3.13) وانحراف معياري قدره (1.28)، ثم تليها الرتبة الحادية عشر في البند رقم (17) بمتوسط حسابي يقدر ب (3.12) وانحراف معياري قدره (1.32)، كما نجد البند رقم (14) في المرتبة الثانية عشر بمتوسط حسابي قدره (3.11) وانحراف معياري قدره (1.34)، ثم نجد البند رقم (11) في المرتبة الثالثة عشر بمتوسط حسابي قدره (3.09) وانحراف معياري قدره (1.44)، كما نجد كلا البندين (16-21) في المرتبة الرابعة عشر بمتوسط حسابي قدره (3.08) وانحراف معياري قدره (1.35) للبندر قم (16) وانحراف معياري قدره (1.28) للبند رقم (21)، ثم يليها البند رقم (05) في الرتبة الخامسة عشر بمتوسط حسابي قدره (3.07) وانحراف معياري (1.26)، ثم تليها المرتبة السادسة عشر البند رقم (12) بمتوسط حسابي (3.06) وانحراف معياري قدره (1.30)، ثم تليها المرتبة السابعة عشر البند رقم (06) بمتوسط حسابي (3.05) وانحراف معياري (1.35)، ونجد في البند رقم (15) احتل الرتبة الثامنة عشر بمتوسط حسابي قدره (2.94) وانحراف معياري (1.23)، ثم تليها المرتبة التاسعة عشر الذي احتل البند رقم (07) بمتوسط حسابي قدره (2.87) وانحراف معياري قدره (1.20) وتليها المرتبة العشرين والأخير البند رقم (09) بمتوسط حسابي قدره (2.77) وانحراف معياري (1.33)، أما محور الثقافة التنظيمية ككل بلغ متوسطها الحسابي (3.18) وانحرافه المعياري قدر (1.2).

2.1 الإحصاء الوصفي حول متغير الالتزام العاطفي:

انطلاقاً من إجابات أفراد العينة ، وبالإعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية spss وبحساب المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لمتغير الالتزام العاطفي، توصلنا إلى النتائج الموضحة في الجدول رقم(15)التالي:

الرقم	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة			
1	47	47	35	35	7	7	8	8	3	3	4.15	1.05	1
2	23	23	34	34	16	16	24	24	3	3	3.50	1.17	3
3	29	29	35	35	12	12	17	17	7	7	3.62	1.26	2
4	21	21	29	29	23	23	22	22	9	9	3.27	1.27	4
5	23	23	26	26	15	15	20	20	16	16	3.20	1.27	6
6	13	13	38	38	10	10	23	23	16	16	3.09	1.33	8
7	20	20	21	21	17	17	32	32	10	10	3.09	1.31	8
8	18	18	26	26	19	19	22	22	15	15	3.10	1.34	7
9	14	14	29	29	22	22	18	18	17	17	3.05	1.31	9
10	19	19	33	33	14	14	21	21	13	13	3.24	1.33	5

من خلال الجدول رقم (15) : يتضح أن البند رقم (01) يحتل الم رتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.15) وانحراف معياري قدره (1.05) ثم يليه البند رقم (03) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (3.62) وانحراف معياري (1.26) كما نجد البند رقم (02) في المرتبة

الثالثة بمتوسط حسابي قدره (3.50) وانحراف معياري (1.17)، ثم يليه البند رقم (04) الذي احتل المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره (3.27) وانحراف معياري (1.27)، ويليه البند رقم (05) في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي قدره (3.20) وانحراف معياري (1.27) ثم نجد في المرتبة السابعة البند رقم (08) بمتوسط حسابي قدره (3.10) وانحراف معياري (1.34)، كمال نجد في المرتبة الثامنة كلا البندين رقم (06) و(07) بمتوسط حسابي قدره (3.09) وانحراف معياري قدره (1.33) للبند رقم (06) وانحراف معياري قدره (1.31) للبند رقم (07)، ونجد البند رقم (09) في المرتبة التاسعة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.05) وانحراف معياري قدره (1.31).

أما محور الإلتزام العاطفي ككل بلغ متوسطه الحسابي (1.33) وانحرافه المعياري بلغ (1.26).

3.1 الإحصاء الوصفي حول متغير الالتزام المعياري:

انطلاقاً من إجابات أفراد العينة ، وبالإعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية spss وبحساب المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لمتغير الالتزام المعياري، توصلنا إلى النتائج الموضحة في الجدول رقم(16)التالي:

الرقم	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة			
1	16	16	31	31	19	19	21	21	13	13	3.16	1.29	5
2	20	20	24	24	15	15	30	30	11	11	3.12	1.33	7
3	15	15	20	20	23	23	24	24	18	18	3.90	1.32	1
4	25	25	18	18	18	18	24	24	15	15	1.14	1.42	6
5	14	14	34	34	12	12	25	25	15	15	3.07	1.32	8
6	14	14	25	25	24	24	14	14	23	23	2.93	1.37	9
7	22	22	26	26	18	18	20	20	14	14	3.22	1.36	3
8	26	26	30	30	14	14	21	21	9	9	3.33	1.32	2
9	21	21	29	29	14	14	19	19	17	17	3.18	1.40	4
10	15	15	33	33	23	23	17	17	12	12	3.22	1.24	3

من خلال الجدول رقم (16): يتضح أن البند رقم (03) احتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.90 وانحراف معياري قدره (1.32) ثم يليه البند رقم (08) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (3.43) وانحراف معياري قدره (1.32)، كما نجد البندين (10 07) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (3.22) وانحراف معياري (1.36) للبند (07)، وانحراف معياري (1.24) للبند رقم (10)، ثم نجد البند رقم (09) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره (3.18) وانحراف معياري (1.40)، ثم يليه البند رقم (01) في الرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدره (3.16) وانحراف معياري قدره (1.29)، أما في المرتبة السادسة نجد البند رقم (04) بمتوسط حسابي (3.14) وانحراف معياري (1.42)، ويليه البند رقم (02) في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي قدره (3.12) وانحراف معياري (1.33) أما في الرتبة الثامنة نجد البند رقم (05) بمتوسط حسابي قدره (3.7) وانحراف معياري (1.32)، كما نجد في الرتبة التاسعة والأخيرة البند رقم (06) بمتوسط حسابي قدره (2.39) وانحراف معياري (1.37)، أما محور الإلتزام المعياري قد بلغ متوسط الحسابي (3.23) وانحرافه المعياري بلغ (1.33).

4.1 الإحصاء الوصفي حول متغير الإلتزام الإستمراري:

انطلاقاً من إجابات أفراد العينة ، وبالإعتماد على برنامج الحزمة لإحصائية spss وبحساب المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لمتغير الإلتزام الإستمراري، توصلنا إلى النتائج الموضحة في الجدول رقم(17)التالي:

الرقم	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		المتوسط الحسابي		الإنحراف المعياري		الرتبة	
	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	6	
1	19	19	25	25	21	21	24	24	11	11	3.17	1.29	6	1.29	3.17	6
2	23	23	25	25	20	20	16	16	16	16	3.23	1.39	4	1.39	3.23	4
3	32	32	28	28	17	17	15	15	8	8	3.61	1.29	1	1.29	3.61	1
4	19	19	32	32	19	19	23	23	7	7	3.33	1.22	3	1.22	3.33	3
5	19	19	26	26	21	21	21	21	13	13	3.17	1.31	6	1.31	3.17	6
6	22	22	27	27	13	13	25	25	13	13	3.20	1.37	5	1.37	3.20	5
7	21	21	19	19	21	21	28	28	11	11	3.11	1.32	7	1.32	3.11	7
8	9	9	26	26	18	18	28	28	19	19	2.78	1.27	9	1.27	2.78	9
9	14	14	27	27	23	23	15	15	21	21	2.98	1.35	8	1.35	2.98	8
10	29	29	17	17	27	27	17	17	10	10	3.38	1.33	2	1.33	3.38	2

يتضح من خلال جدول رقم (17) : أن بند رقم (03) في المرتبة الاولى بمتوسط حسابي قدره (3.61) وانحراف معياري قدره (1.29) كما نجد في الرتبة الثانية البند رقم (10) بمتوسط حسابي قدره (3.38) وانحراف معياري (1.33)، ثم يليه البند رقم (04) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (3.33)، وانحراف معياري (1.22)، كما نجد في المرتبة الرابعة البند رقم (02) بمتوسط حسابي قدره (3.23)، وانحراف معياري قدره (1.39)، ثم تليها المرتبة الخامسة البند رقم (05) بمتوسط حسابي قدره (3.20) وانحراف معياري قدره (1.37). كما كلا البندين رقم (01) و (06) بمتوسط حسابي قدره (3.17)، وانحراف معياري (1.31) للبند رقم (06) وانحراف معياري (1.29) للبند رقم (01)، ويليه البند رقم (07) في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي قدره (3.11) وانحراف معياري قدره (1.32)، ثم تليها مرتبة الثامنة البند رقم (09) بمتوسط حسابي قدره (2.98) وانحراف معياري قدره (1.35) ثم تليها المرتبة التاسعة والأخيرة البند رقم (08) بمتوسط حسابي قدره (2.78)، وانحراف معياري قدره (1.27).

أما محور الإلتزام المستمر ككل قدر متوسطه الحسابي ب (3.19) وانحرافه المعياري ب (1.31).

2- عرض وتحليل نتائج فرضيات الدراسة:

2 - 1 عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الأولى التي مفادها توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والإلتزام العاطفي لدى عمال المؤسسة الجزائرية للمياه .ADE

جدول رقم (18) يمثل العلاقة بين الثقافة التنظيمية و الإلتزام العاطفي:

العلاقة	عدد العينة	قيمة ارتباط معامل سبيرمان	قيمة الدلالة الإحصائية sig	مستوى الدلالة	القرار الإحصائي
علاقة الثقافة التنظيمية بالإلتزام العاطفي	100	0.007	0.94	0.05	غير دالة

بناءا على الجدول رقم (18) : الموضح أعلاه يتضح أن قيمة معامل الارتباط سبيرمان براون هي (0.007) عند مستوى الدلالة (0.05)، أما قيمة الدلالة الإحصائية (0.94) بحيث نجد قيمة الدلالة الإحصائية (0.94) أكبر من مستوى الدلالة (0.05) ومنه نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية ،إذن الفرضية لم تتحقق.

2.2 عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الثانية التي مفادها توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين لثقافة التنظيمية والإلتزام المعياري لدى عمال المؤسسة الجزائرية للمياه ADE.

جدول رقم (19) يمثل العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإلتزام المعياري:

العلاقة	العينة	قيمة معامل الارتباط سبيرمان براون	قيمة الدلالة الإحصائية sig	مستوى الدلالة	القرار الإحصائي
علاقة الثقافة التنظيمية بالإلتزام المعياري	100	0.18	0.07	0.05	غير دالة

بناء على الجدول رقم () الموضح أعلاه يتضح أن قيمة معامل ارتباط سبيرمان براون هي (0.18) عند مستوى الدلالة (0.05)، أما قيمة الدلالة الإحصائية (0.07) أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، ومنه نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية، إذن الفرضية لم تتحقق.

3-2 عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الثالثة التي مفادها توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية و الإلتزام المستمر لدى عمال المؤسسة الجزائري للمياه ADE.

جدول رقم (20): يمثل العلاقة بين الثقافة التنظيمية و الإلتزام المستمر

العلاقة	العينة	قيمة معامل الارتباط سبيرمان براون	قيمة الدلالة الإحصائية sig	مستوى الدلالة	القرار الإحصائي
علاقة الثقافة التنظيمية بالإلتزام المستمر	100	0.21*	0.03	0.05	دالة إحصائية

بناءا على الجدول رقم (20) : الموضح أعلاه يتضح أن قيمة معامل ارتباط سبيرمان براون هي (0.21) عند مستوى الدلالة (0.05)، أما قيمة الدلالة الإحصائية (0.03) أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، ومنه نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية الصفرية، إذن الفرضية تحققت.

2-4 عرض وتحليل نتائج الفرضية العامة التي مفادها توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة الجزائرية للمياه .ade
جدول رقم (21) يمثل العلاقة بين ثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

العلاقة	العينة	قيمة معامل الارتباط سبيرمان براون	قيمة الدلالة الإحصائية sig	مستوى الدلالة	القرار الإحصائي
علاقة الثقافة التنظيمية بالالتزام التنظيمي	100	0.17	0.07	0.05	غير دالة

بناءا على الجدول رقم (21): الموضح أعلاه نجد أن قيمة معامل الارتباط سبيرمان براون (0.017) عند مستوى الدلالة (0.05)، أما قيمة الدلالة الإحصائية (0.07) أكبر من قيمة الدلالة (0.05)، ومنه نرفض الفرضية البديلة و نقبل الفرضية الصفرية إذن الفرضية لم تتحقق.

3. تفسير و مناقشة نتائج فرضيات الدراسة:

1.3 تفسير و مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الاولى:

توقعنا من خلال الفرضية الجزئية الأولى، وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية و الإلتزام العاطفي لدى عمال "المؤسسة الجزائرية للمياه ADE" بقسم الموارد البشرية، قد أشارت النتائج التي توصلنا إليها اعتمادا على معامل "سبيرمان براون" المقدر بـ (0.007) عند مستوى الدلالة (0.05) من أجل التحقق من مدى صحة الفرضية المصاغة ثم مقارنة مستوى الدلالة (0.05) بقيمة sig (0.94)، حيث تبين أن قيمة sig أكبر من مستوى الدلالة و بالتالي لم تتحقق الفرضية الأولى للدراسة، وهذا راجع إلى أسلوب تعامل الإدارة معهم و ذلك بعدم مشاركتهم في اتخاذ القرارات و عدم تعاطف العمال و التعاون فيما بينهم، كذلك البيئة التنظيمية التي يتعامل بها لايسمح له بالمشاركة الفعالة مما يشعرون أن ليس هناك ولاء وانتماء لمؤسستهم، مما أدى إلى عدم تحقيق أهدافها و أهداف العاملين .

كما تتفق دراستنا الحالية مع دراسة (oyers, 2010)، بعنوان الرضا الوظيفي و التكوين الوظيفي و الدعم الوظيفي المدرك كمحددات للإلتزام التنظيمي، حيث توصلت إلى وجود علاقة سالبة بين الدعم التنظيمي المدرك و الإلتزام العاطفي .

و كذلك تتفق أيضا مع دراسة (جنان مهدي، 2018)، بعنوان الإلتزام التنظيمي و دوره في تحقيق المرونة الإستراتيجية من خلال أبعاد هوفستيد الثقافية، حيث اختتمت الدراسة بمجموعة من التوصيات و كان من بين أهم هذه التوصيات ، تعزيز الوعي و الإدراك لمفهوم التنوع الثقافي و أبعاده و أهميته و دوره في تشجيع روح الإلتزام ادى العاملين من خلال دفعهم في المشاركة و اتخاذ القرارات، وتشجيع على أن روح المبادرة الفردية تولد الأفكار الإبداعية و المشاركة في تطبيقها لتحسين جودة الخدمات المقدمة.

وأیضا تتفق دراستنا مع دراسة(دراسة محمد الحراشة و سامر عبد المجید شبابشة،2006) ، ولقد توصلت الدراسة إلى نتائج وجود أثر لحاجات الإلتزام التنظيمي لدى العاملين،كما دلت النتائج على وجود أثر دال إحصائيا لنفس الحاجات في الإلتزام العاطفي للعاملين.

2.3 تفسير مناقشة النتائج الخاصة بالفرضية الثانية:

توقعنا من خلال الفرضية الجزئية الثانية،وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية و الإلتزام المعیاري لدى عمال المؤسسة الجزائرية للمياه ADE بقسم الموارد البشرية،قد أشارت النتائج التي توصلنا إليها اعتمادا على معامل"سبيرمان براون"المقرب (0.18)عند مستوى الدلالة(0.05) من أجل التحقق من مدى صحة الفرضية المصاغة ثم مقارنة مستوى الدلالة (0.05) بقيمة sig (0.07)،حيث تبين أن قيمة sig أكبر من مستوى الدلالة و بالتالي لم تتحقق الفرضية الثانية للدراسة،وذلك راجع لعدة عوامل كعامل المناخ التنظيمي الذي يمثل نقص الوسائل و الأدوات و العناصر اللازمة كذلك العلاقات المتفاعلة داخل المنظمة بين الأفراد،وهذا ما يؤدي إلى عدم خلق جو عمل إيجابي الذي يعمل على تحقيق الإستقرار و التنظيم ، و لايقومون بتأدية عملهم كاملا و يشعرون بالتهاون و الإهمال في إنجاز مهامهم و هذا ماتشير إليه دراسة (سمير يوسف ،2005) وقد توصلت نتائج هذه الدراسة إلى ضرورة تعزيز العمل المؤسسي في جامعتي "الأزهر" و "الأقصى" من خلال الإلتزام بالأنظمة و القوانين،و الإهتمام بتنمية الموارد البشرية.

نجد كذلك عامل الخبر الذي ليس قويا و هذا مايدل على أن معظم العمال فيها شبان و مدة خبرتهم بالمؤسسة قليلة و هذا ماتشير إليه دراسة (opten,1993) الذي أجرى دراسته على عينة تشمل 80 موظف و التي تناولت تأثير مدة الخبرة في العمل على الإلتزام

التنظيمي، وقد توصلت الدراسة أن سنوات العمل لها تأثير حول مستوى الإلتزام الأفراد داخل المؤسسة التي يعملون فيها.

كما تختلف كذلك دراستنا الحالية مع دراسة (MARCHIORI ET KENKEN, 2004) ، بعنوان الإلتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في الكليات الطبية، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الولاء المعياري و الأداء الوظيفي.

3.3 تفسير مناقشة النتائج الخاصة بالفرضية الجزئية الثالثة:

توقعنا من خلال الفرضية الجزئية الثالثة، وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية و الإلتزام المستمر لدى عمال المؤسسة الجزائرية للمياه ADE بقسم الموارد البشرية، قد أشارت النتائج التي توصلنا إليها اعتمادا على معامل "سبيرمان براون" المقدر بـ 0.21^* عند مستوى الدلالة (0.05) من أجل التحقق من مدى صحة الفرضية المصاغة ثم مقارنة مستوى الدلالة (0.05) بقيمة sig (0.03)، حيث تبين أن قيمة sig أصغر من مستوى الدلالة و بالتالي تتحقق الفرضية الثالثة للدراسة ، فالثقافة التنظيمية لها علاقة بالإلتزام المستمر ، حيث كلما زادت الثقافة التنظيمية زاد الإلتزام المستمر ، و يرجع هذا الإرتباط إلى أن المؤسسة الجزائرية للمياه تساهم في قرار العاملين للبقاء في المؤسسة و تحقيق الحاجات النفسية الإجتماعية ، و الإقتصادية التي تشغل بال العاملين مما يصعب عليهم مغادرتها ، و شعورهم بالمسؤولية اتجاه المنظمة مما يجعل الفرد يلتزم بالبقاء في المنظمة و ذلك مقابل الدعم الذي تقدمه المنظمة و السماح لهم بالمشاركة و التفاعل الإيجابي، مما يمتع الفرد من ترك المنظمة ، وهو ما يتفق مع دراسة (حنونة، 2008) بعنوان قياس مستوى الإلتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات ، وتوصلت هذه الدراسة إلى مستوى عال من الإلتزام التنظيمي في جميع مجالات الإلتزام في الجامعة ، كما أظهرت

وجود علاقة ايجابية بين متغير الالتزام (الولاء التنظيمي،المسؤولية اتجاه الجامعة،الرغبة في الإستمرار في العمل ،درجة الإيمان بالجامعة).

تتفق كذلك دراستنا مع نتيجة دراسة (مدني دجاج،2015)،تحت عنوان القيم التنظيمية و الإستقرار الوظيفي على عينة إداري جامعة عمار ثليجي،حيث توصلت إلى أن التعاون و العدالة التنظيمية علاقة قوية جدا لإستقرار الوظيفي لأفراد الإدارة .

4.3 تفسير و مناقشة نتائج الفرضية العامة:

توقعنا من خلال الفرضية الجزئية الثالثة،وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية و الإلتزام المستمر لدى عمال المؤسسة الجزائرية للمياه ADE بقسم الموارد البشرية،قد أشارت النتائج التي توصلنا إليها اعتمادا على معامل "سبيرمان براون"المقرب

0.17 عند مستوى الدلالة (0.05) من أجل التحقق من مدى صحة الفرضية المصاغة ثم مقارنة مستوى الدلالة (0.05) بقيمة sig (0.07)،حيث تبين أن قيمة sig أكبر من مستوى الدلالة و بالتالي تتحقق الفرضية العامة للدراسة،حيث كلما كانت الثقافة التنظيمية ضعيفة ضعف التزام العامل بالمؤسسة، وعدم ميلهم لها و هذا مالحضناه في هذه المؤسسة من خلال دراستنا.

كما تختلف دراستنا الحالية مع دراسة عاشوري ابتسام (2005)،بعنوان الإلتزام التنظيمي داخل المؤسسة و علاقته بالثقافة التنظيمية ، حيث توصلت إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية و الإلتزام التنظيمي للعاملين في مؤسسة ديوان الترقية والتسيرالعقاري بمدينة الجلفة.

- استنتاج عام:

من خلال الدراسة التي قمنا بها حول موضوع الثقافة التنظيمية و الإلتزام التنظيمي في المؤسسة الجزائرية للمياه قسم الموارد البشرية ADE بتيزي وزو ، حيث استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي و يتكون مجتمع الدراسة من 509 عامل و عاملة ، و بعد تصميم استبيان الثقافة التنظيمية و الإلتزام التنظيمي توصلنا إلى مجموعة من النتائج : عدم تحقق الفرضية الأولى التي مفادها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية و الإلتزام العاطفي لدى عمال المؤسسة الجزائرية للمياه، حيث بلغ معامل الارتباط "سبيرمان براون" (0.007) عند مستوى الدلالة (0.05)، كما تم رفض الفرضية الثانية التي مفادها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية و الإلتزام المعنوي لدى عمال المؤسسة الجزائرية للمياه، حيث بلغ معامل الارتباط سبيرمان براون (0.018) عند مستوى الدلالة (0.05)، في حين تحققت الفرضية الثالثة التي تثبت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية و الإلتزام الإستمراري لدى عمال المؤسسة الجزائرية للمياه، حيث بلغ معامل الارتباط سبيرمان براون (0.21*) عند مستوى الدلالة (0.05).

انطلاقاً من كل المعطيات السابقة نستطيع القول أن الفرضية العامة التي مفادها هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية و الإلتزام التنظيمية لدى عمال المؤسسة الجزائرية للمياه لم تتحقق، وذلك راجع لنقص مستوى الثقافة التنظيمية ، فكلما انخفض مستوى الثقافة التنظيمية كلما انخفض الإلتزام التنظيمي.

- الإقتراحات:

بناءا على النتائج السابقة يمكن اقتراح مجموعة من الإقتراحات و التوصيات التي تؤدي إلى تحسين الثقافة التنظيمية و زيادة الإلتزام التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة الجزائرية للمياه ADE:

- التركيز على المورد البشري باعتباره المورد الموجود بالمؤسسة.
- فتح المجال لمشاركة كل العاملين في تدبير ابداء اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل.
- حرص الإدارة على تقسيم المهام بشكل عادل بين العمال لأن معظم المبحوثين يشعرون أن المهام لاتقسم بشكل عادل.
- إقامة الدورات و البرامج التدريبية التي تساعد على تطوير و فهم واستيعاب الثقافة التنظيمية.
- الإهتمام بترسيخ مفهوم الثقافة التنظيمية من خلال الأنشطة الثقافية و الإجتماعية التي تمارس داخل و خارج المؤسسة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع باللغة العربية

1. ابتيوان رابح، معبد زكية. (2016). *الثقافة التنظيمية و علاقتها بالقيادة التحويلية*. دراسة ميدانية في مؤسسة نفضال. مذكرة لنيل شهادة الماستر. تيزي وزو. جامعة مولود عمري.
2. أمجد علي، نصار ابراهيم. (2016). *دور بيئة العمل في الإلتزام التنظيمي من وجهة نظر العالمين الإداريين في الجامعات الفلسطينية*. رسالة ماجستير (غير منشورة). أكاديمية الإدارة .و السياسية للإدارات العليا . فلسطين. جامعة الاقصى.
3. بدر أحمد. (1978). *أصول البحث العلمي ومناهجه*. طبعة (4). الكويت: وكالة المطبوعة.
4. براهيمي وردية. بن بويج رشيدة. (2018). *الثقافة التنظيمية و علاقتها بالإلتزام التنظيمي*. دراسة ميدانية بالمسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية. مذكر تخرج لنيل شهادة الماستر . تيزي وزو. جامعة مولود معمري.
5. برياح رابح. (2013). *علاقة الرضا الوظيفي بمستوى الإلتزام التنظيمي لدى عمال المركبات الرياضية*. رسالة الماجستير (غير منشورة). معهد علوم و تقنيات نشاطات البدنية و الرياضية. الجزائر. الجزائر.
6. بطاح أحمد. (2006). *قضايا معاصرة في الإدارة التربوية*. الطبعة (1). عمان: دارالشروق.
7. بن الغالب العوفي محمد. (2005). *الثقافة التنظيمية و علاقتها بالإلتزام التنظيمي* (غير منشورة). مذكرة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم الإدارية. الرياض. جامعة نايف للعلوم الامنية.

8. بن الغالب العوفي محمد.(2005) . *الثقافة التنظيمية و علاقته بالالتزام التنظيمي*.دراسة ميدانية على هيئة الرقابة و تحقيق بمنطقة الرياض رسالة الماجستير في العلوم الإدارية. المملكة العربية السعودية.جامعة نايف العربية للعلوم الاسلامية.
9. بن محمد العساف صالح.(1995). *المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية*.الرياض.السعودية: مكتبة الميدان.
10. بن نابي حسان.(2012).*الالتزام التنظيمي و علاقته بالأداء في العمل لدى أطباء المركز الإستشفائي الجامعي نذير محمد ولاية تيزي وزو*.رسالة الماجستير (غير منشورة).كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية.الجزائر.جامعة الجزائر 2.
11. بوبكر منصور.(2007). *الثقافة التنظيمية و علاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الإدارة العمومية الجزائرية:المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي نموذجاً*. رسالة الماجستير (غير منشورة). كلية الآداب و العلوم الإنسانية . قسنطينة.الجزائر.جامعة منتوري.
12. بوحوش عمار.(2002). *دليل الباحث في المنهجية و كتابة الرسائل الجامعية*.الجزائر: دار النشر و التوزيع.
13. بوديب دنيا .(2014). *الثقافة التنظيمية كمدخل أحداث التغير التنظيمي*.دراسة حالة شركة بيبسي.رسالة الماجستير . الجزائر.جامعة الجزائر 3.
14. بوراس نور الدين.(2014). *دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين*.دراسة ميدانية بالمركب المنجمي للفوسفات جبل العنق بئر العلتر.تبسة . رسالة الماجستير ، بسكرة.الجزائر.جامعة محمد خيضر.
15. بوطن طن محمد صالح.(2014). *دور الثقافة المؤسساتية في تحسين الأداء الوظيفي*.العدد2.مجلة الدراسات المالية المحاسبية الإدارية.الجزائر. جامعة عنابة.
16. بوياية محمد طاهر.(2004).*دراسة فعالية من خلال بعض مؤشرات القافة التنظيمي*.رسالة الدكتوراة(غير منشورة). كلية الأدب العلوم الإنسانية والإجتماعية قسم علم النفس وعلوم التربية . قسنطينة.الجزائر.جامعة منتوري.

17. توجي رزيقة . واعلي سامية.(2020). **عبئ العمل و علاقته بجودة الحياة المهنية لدى أعوان الحماية المدنية** . مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم النفس العمل و تنظيمي و تسير الموارد البشرية. دراسة ميدانية في وحدة ذراع بن خدة . تيزي وزو.
18. جرادات ناصر،عريقات أحمد.(2013)**إدارة التغير و التطوير**.الأردن: إثراء للنشر و التوزيع.
19. جبر الدجربرج،بارون روبرت.(2004). **إدارة السلوك في المنظمات**.ترجمة رفاعي محمو إسماعيل علي بسيوتي. السعودية. دار المريخ للنشر.
20. حامد خالد.(2007). **منهجية البحث في العلوم الإجتماعية و الإنسانية**. ط(1).الجزائر: دار الجسور للنشر و التوزيع .
21. حريم حسين.(1997).**إدارة المنظمات**. ط(3). الأردن:دار زهران للنشر و التوزيع.
22. حريم حسين.(2004). **السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد و الجماعات في المنظمات الأعمال**، الاردن:دار الحامد للنشر والتوزيع.
23. حسون فيصل.(2005).**إدارة الموارد البشرية**.عمان.الاردن: دار أسامة للنشر و التوزيع.
24. حلبي عبد الله .(1996). **المجتمع و الثقافة و الشخصية الإسكندرية**. دار المعرفة الجامعية.
25. حمادات محمد .(2006). **قيم العمل و الإلتزام الوظيفي لدى المديرين و المعلمين في المدارس**.الأردن:دار و مكتبة حامد.
26. خالد محمد أحمد الوزان.(2006).**المناخ التنظيمي و علاقته بالإلتزام التنظيمي**.رسالة ماجستير(غير منشورة). البحرين.جامعة نايف العربية.
27. الخرشوم محمد مصطفى .(2011). **تأثير المناخ الخدمة في الإلتزام التنظيمي**.العدد(3). مجلة37.جامعة دمشق للعلوم الإقتصادية و القانونية.

28. خلوف زهرة .(2015). **الثقافة التنظيمية بين رهانات الإنتماء ودينامكية الأداء**.دراسة حالة جامعة الجزائر. أطروحة الدكتوراه(غير منشورة).كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير . الشلف.الجزائر.جامعة حسيبة بن بوعلي.
29. الساعاني ، سامية أحسن.(1998).**الثقافة الشخصية**. بحث في علم الاجتماع الثقافي. القاهرة:دار الفكر العربي.
30. سامي ابراهيم. حماد حنونة.(2006). **قياس مستوى الإلتزام التنظيمي العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة**. رسالة ماجستير(غير منشورة). كلية التجارة. قسم إدارة الأعمال.غزة.الجامعة الجزائرية.
31. سعيد صالح . يونس عبد الله.(2015).**أثر البيئة الداخلية في الأداء الوظيفي للعاملين بالمصاريف السودانية**.رسالة لنيل شهادة الماجستير العلوم في إدارة الأعمال كلية الدراسات . العليان. جامعة السودان.
32. السكارنة خلف بلال.(2008).**التطور التنظيمي و الإداري**. ط (1).عمان:إثراء للنشر والتوزيع.
33. سلطان بن مسعود حامد الثبتي.(2013). **ممارسة مدير الإدارة التغيير و علاقته بالإلتزام التنظيمي للعاملين بالمدارس الثانوية بمحافظة الطائف من وجهة نظر المعلمين**.رسالة ماجستير (غير منشورة).جامعة أم القرى السعودية.
34. سمير يوسف محمد عبد الإله ،(2006)**واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة أثرها على مستوى التطوير التنظيمي للجامعات** ،رسالة الماجستير (غير منشورة)،كلية التجارة.غزة.فلسطين.الجامعة الإسلامية.
35. سمير يوسف محمد عبد الله.(2006).**واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وأثرها على مستوى التطوير التنظيمي للجامعات** . دراسة مقارنة .رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة).كلية التجارة. قسم إدارة الأعمال. الجامعة الإسلامية. فلسطين.

36. شوايش مصطفى. (2004). *إدارة الموارد البشرية*. ط(3). الأردن: دار الشروق للنشر.
37. شريط الشريف محمد. (2009). *الإتصال التنظيمي و علاقته بالولاء التنظيمي*. دراسة ميدانية على هيئة الإطارات الوسطى لمؤسسة سونلغاز. عنابة.
38. شوق طريف، فرج محمد. (1992). *السلوك القيادي وفعالية الإدارة*. القاهرة: دار غريب.
39. طاهر. (2004). *دراسة الفعالية من خلال بعض المؤشرات الثقافية التنظيمية*. رسالة الدكتوراه (غير منشورة). كلية الآداب و العلوم الإنسانية والاجتماعية. قسم علم النفس و علوم التربية. قسنطينة. الجزائر. جامعة منتوري.
40. عاشوري ابتسام (2015). *الإلتزام التنظيمي داخل المؤسسة و علاقتها بالثقافة التنظيمية*. دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري بمدينة الجلفة. رسالة ماجستير. جامعة محمد خيضر. بسكرة. الجزائر.
41. العايب راجح. (2009). *القيم التنظيمية و علاقتها بالصراع التنظيمي*. دراسة ميدانية على العمال المنفذين بموكب المجارف و الرافعات (CPG) قسنطينة. رسالة ماجستير. (غير منشورة). جامعة منتوري. قسنطينة. الجزائر.
42. عباني فائزة. فليسي محمد. (2020). *التوافق المهني وعلاقته بالإلتزام التنظيمي*. دراسة ميدانية لدى عمال المركز النفسي البيداغوجي للأطفال المعاقين ذهنيا. مذكرة شهادة ماستر في علم النفس العمل و تنظيم تادمايت. تيزي وزو.
43. عبد الباقي صلاح الدين. (2005). *مبادئ السلوك التنظيمي*. القاهرة. الدار الجامعية.
44. عبد السعيد عليان محمد. (2016). *العدالة التنظيمية و علاقتها بالإلتزام التنظيمي*. رسالة الماجستير في إدارة الأعمال. رسالة ماجستير (غير منشورة). غزة.
- عبد السعيد عليان محمد. (2016). *العدالة التنظيمية و علاقتها بالإلتزام التنظيمي*. دراسة ميدانية على هيئة التمريض في المستشفيات الحكومية بمحافظة غزة. رسالة ماجستير (غير منشورة). كلية العلوم الاقتصادية و العلوم الإدارية. غزة. فلسطين. جامعة الازهر.

45. عبد العزيز محمد عسكر. (2012). القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة من جهة نظر معلمي . رسالة ماجستير (غير منشورة). كلية التجارة. جامعة الأزهر. غزة . فلسطين.
46. عبد الوهاب، علي محمد. (1993). إدارة الافراد و العلاقات الإنسانية. القاهرة. مكتبة عين الشمس.
47. العزيز وردة. (2010). علاقة الإلتزام التنظيمي بالإحتراق النفسي عند عمال الدوريات . دراسة ميدانية بمؤسسة تونيك.رسالة ماجستير (غير منشورة)،كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية، الجزائر.جامعة بوزريعة.
48. عطية ماجدة. (2003). سلوك المنظمة و سلوك الفرد و الجماعة.ط(1).القاهرة: دار الشروق للنشر و التوزيع.
49. العطية ماجدة. (2003). سلوك الفرد و الجماعة.ط(1).عمان. الأردن: دار الشروق للنشر و التوزيع.
50. عكاشة أسعد ، أحمد محمد. (2008). أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي.دراسة تطبيقية على شركة الإتصالات.فلسطين. الجامعة الإسلامية بغزة.
51. علي عباس. (2008). إدارة الموارد البشرية الدولية.ط(1).الاردن: إثراء للنشر و التوزيع.
52. العميان محمد سليمان. (2019). السلوك التنظيمي في منظمة الأعمال. ط(3). الأردن دار وائل للنشر.
53. العميان محمود سليمان. (2004). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. الأردن: دار وائل للنشر.
54. عيساوي وهيبة. (2012) . أثر الثقافة التنظيمي على الرضا الوظيفي. دراسة حالة فئات الأفراد شبه طبي بالمؤسسة الإستشفائية العمومية . رسالة ماجستير. تلمسان.الجزائر.جامعة أبو بكر بلقايد.

55. فلاح حسين عداي الحسيني.(2000).*الإدارة الإستراتيجية مفاهيمها و مداخلها و عملياتها المعاصرة*.عمان.الأردن: دار وائل للنشر .
56. قاسمين ناصر.(2011). *دليل المصطلحات علم الإجتماع التنظيم و العمل*. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
57. قاسيمي ناصر.(2017). *سوسيولوجية المنظمات*. ط(2).الجزائر. ديوان المطبوعات الجامعية.
58. القاضي دلال ، البياني محمود.(2007). *منهجية وأساليب البحث العلمي و تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي spss*. ط(1).الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
59. كيش ديفزن.(1997).*السلوك الإنساني في العمل "في ترجمة السيد عبد الحميد و محمد اسماعيل يوسف*. القاهرة: دار النهضة العربية.
60. لازم دياب محل .(2014).*أثر التمكين التنظيمي في الإلتزام التنظيمي في العراق*.رسالة شهادة الماجستير في الإدارة.كلية الأعمال.جامعة عمان.
61. لحسن هدار.(2007). *دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية*.دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس و المراقبة بالعلمة.رسالة الدكتوراه جامعة فرحات عباس . سطيف. الجزائر.
62. اللوزي موسى .(2002). *التنظيم و إجراءات العمل* . ط(1).عمان: دار وائل للنشر.
63. اللوزي موسى .(2007). *التنظيم و إجراءات العمل*. الطبعة الثانية.الأردن:دار وائل للنشر.
64. محمد أحمد سعد الغالي.(2015).*القيادة الخادمة و علاقتها بالإلتزام التنظيمي*.مذكرة لنيل شهادة الماجستير. غزة.فلسطين.الجامعة الاسلامية.
65. محمد زكي اسماعيل .(1982).*الأنثروبولوجيا الثقافية*. الدوحة: دار الثقافة.
66. مزياني محمد.(2003). *العقد النفسي نحو العلاقة بين الأفراد و المتطلبات*. الطبعة"د".وهران.الجزائر:دار الغرب.

67. المصاورة أحمد محمد علي، الخفاجي عباس. (2015). *إدارة التنوع منظور الالتزام التنظيمي*، الأردن: دار الأيام للنشر و التوزيع.
68. مصطفى أبو جياب محمد. (2014). *مداخل تنمية الإلتزام التنظيمي لدى ضباط الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة*. رسالة الماجستير إدارة الأعمال (غير منشورة). قسم إدارة الأعمال. كلية التجارة. غزة. الجامعة الاسلامية.
69. مصطفى محمد أبو بكر. (2005). *التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة مدخل تطبيقي*. الاسكندرية: الدار الجامعية.
70. مصطفى محمود أبو بكر. (2005). *التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة*. مصر: الدار الجامعية.
71. مصطفى محمود أبو بكر. (2006). *دليل التفكير الإستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية* الإسكندرية: دار الجامعية .
72. هواين فوزية. (2014). *المناخ التنظيمي و علاقته بالإلتزام التنظيمي لدى موظفي الإدارة المحلية*. رسالة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس التنظيم تخصص السلوك التنظيمي . الجزائر. جامعة سطيف.
73. الوزان خالد محمد أحمد. (2006). *المناخ التنظيمي وعلاقته بالإلتزام التنظيمي* . رسالة الماجستير. الرياض. جامعة سطيف.
74. وصفي عاطف. (1988). *الثقافة الشخصية*. بيروت: دار النهضة العربية.
75. ويلسون دافيس. (1999). *استراتيجية التغير المفاهيم و مناظرات في إدارة التغير*، ط2. القاهرة: دار للنشر و التوزيع .
76. الياس سالم. (2006). *تأثير الثقافة التنظيمية علوى أداء الموارد البشرية*. دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم ALGA .وحدة EARA بالمسيلة. رسالة ماجستير. الجزائر. محمد بوضياف بالمسيلة.

77. يوسف ابتسام .محمد مرزوق. (2011). *استراتيجيات إدارة الصراع التي يتبعها مدير و مدارس وكالة بمحافظة غزة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين*. رسالة الماجستير (غير منشورة). غزة.فلسطين:الجامعة الاسلامية.
78. يوسف نجوى. جمال الدين.عبد الله .(2014). *الثقافة التنظيمية في الفكر التربوي المعاصر*.العدد3.معهد الدراسات و البحوث التربوية.مصر:جامعة القاهرة .

ثانيا:المراجع باللغة الأجنبية:

79. Edgharh,schine.(2006),*irganisational culture and leadership*.3th edition .jossey-bass.USA.
80. Eslami ,gharthur.(2012).*comminitment and jeb-satisfaction journal of sciences and technology*.vol « 20 »,N°02.
81. Omar actouf .(1987).*methodologie des sciences sociales approches qualicative des organisation*.l introduction a la demarche classique mannagement.

الملاحق

الملحق رقم (01) : يمثل قائمة الأساتذة المحكمين

الرتبة	الأساتذة المحكمين
- أستاذ محاضرة	- حديبي سمير
- أستاذ محاضرة	- قدور عثمان
- أستاذ محاضرة	- حمر العين عبر الرزاق
- أستاذ محاضرة	- ادير عبد الرزاق
- أستاذة محاضرة	- سعودي مألحة

الملحق رقم: (02)

استبيان الدراسة

جامعة مولود معمري تيزي وزو

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم النفس

تخصص علم النفس العمل والتنظيم وتسير الموارد البشرية

سيدي سيدتي في إطار تحضير مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم النفس تخصص عمل وتنظيم وتسير الموارد البشرية تحت عنوان: "الثقافة التنظيمية و علاقتها بالإلتزام التنظيمي " دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية للمياه بتيزي وزو (ADE)

نقدم لكم هذا الإستبيان للإجابة بصدق على بنوده، وذلك مهم بالنسبة لنا من أجل تحقيق أهداف هذه الدراسة الميدانية.

ونحيطكم علما أن إجاباتكم ستبقى سرية ولن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي.

نشكركم على حسن تعاونكم.

اشراف الأستاذة:

ساسى فضيلة

الطالبتان :

- عوشة ليندة

- أيت سالم وسام

السنة الجامعية

2023-2022

المعلومات الشخصية :

1. الجنس : ☐ ذكر ☐ أنثى

2. السن: ☐ أقل من 25 سنة ☐ من 25 إلى 35 سنة

☐ من 36 إلى 45 سنة ☐ أكثر من 45 سنة

3. الحالة المدنية : أعزب/عزباء ☐ متزوج(ة) ☐

أرمل(ة) ☐ مطلق(ة) ☐

4. المستوى التعليمي: ابتدائي ☐ متوسط ☐

ثانوي ☐ جامعي ☐

5. الأقدمية في العمل : أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى 10 سنوات ☐

11 سنوات إلى 15 سنة ☐ أكثر من 15 سنة ☐

الثقافة التنظيمية

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	يسود نوع من الثقة بين الأفراد داخل المنظمة.					
02	تعمل المؤسسة على تشجيع العمل الجماعي.					
03	تقود المؤسسة الموظفين للإبداع .					
04	تهتم المؤسسة بتطوير كفاءات عمالها.					
05	يحظى العمال بالاحترام من قبل الإدارة.					
06	تحرص الإدارة على تقسيم المهام بشكل عادي.					
07	أشعر بوجود مساواة بين الموظفين في المؤسسة.					
08	يتعاطف العمال مع بعضهم في مواجهة الظروف الصعبة التي تواجه المؤسسة.					
09	غالبا ما أناقش مشاكل الخاصة مع زملائي في العمل.					
10	أعتبر المؤسسة كأ سرتي الثانية.					
11	تسعى المؤسسة دائما نحو التطوير.					
12	تهتم المؤسسة بالعاملين ومتابعة انجازاتهم.					
13	تحرص الإدارة على التأكد من أن العمال يقومون بتنفيذ القرارات المتخذة.					
14	تولي المؤسسة اهتماما كبيرا بالموظفين.					
15	يتصف الموظفون بالولاء.					
16	يعامل المديرون مرؤوسهم كأعضاء في عائلة كبيرة.					

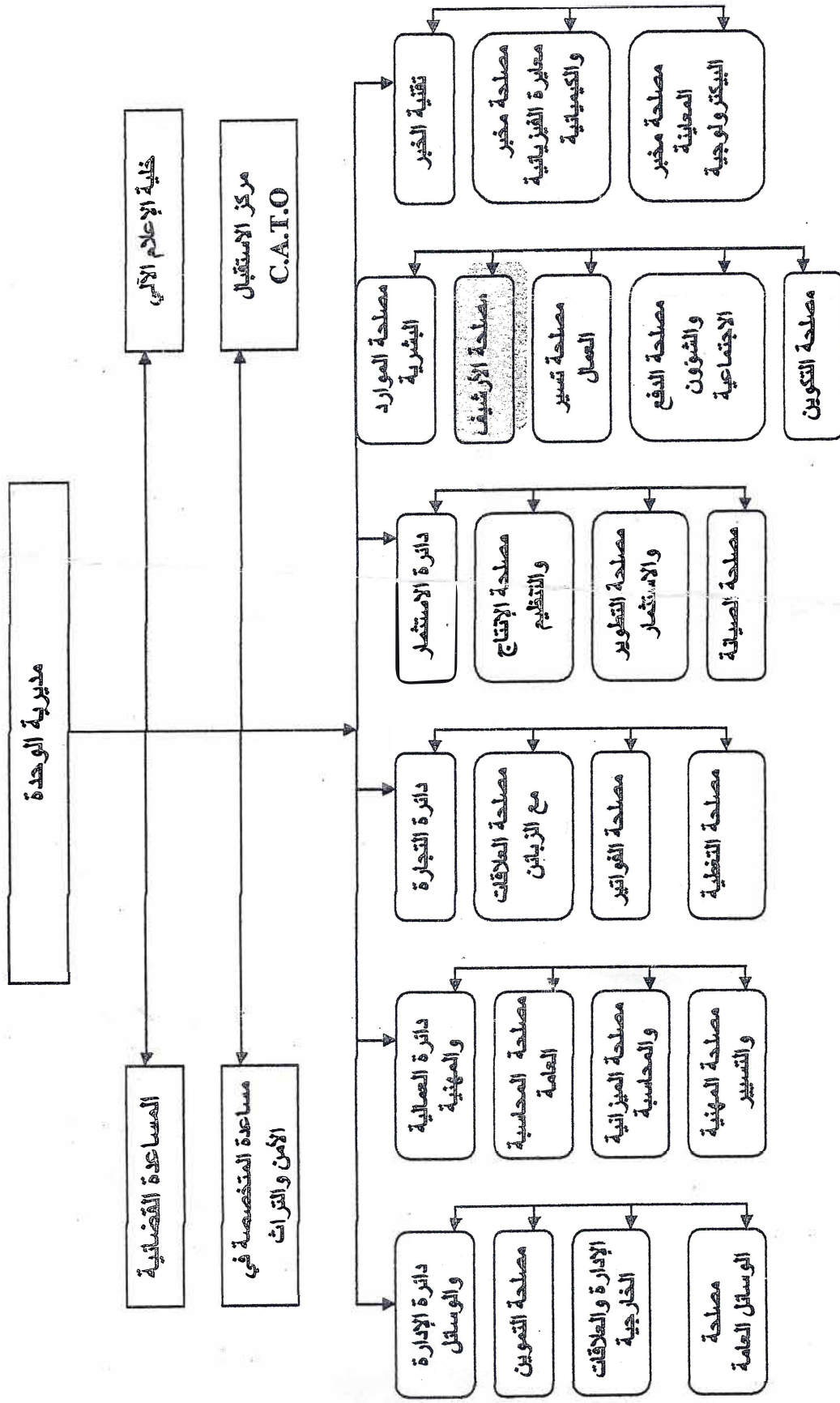
					يمتلك المدراء الشجاعة على تحمل المخاطر.	17
					يمنح العاملون فرصة عادلة لسماع شكواهم حول اختلافاتهم.	18
					يمتلك المدراء القدرة على تحمل نتائج اتخاذ القرارات الخاطئة.	19
					تعد الإنتاجية العالية العامل الحاسم لنجاح المؤسسة.	20
					أعرض لعقوبات عند مخالفة الأوامر.	21
					تعتبر العناية بالموظفين و تدريبهم استثمار ناجح في تطوير العمال.	22

الإلتزام التنظيمي

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الإلتزام العاطفي						
1	أعتبر نفسي جزء من المؤسسة التي أعمل بها.					
2	أشعر بالفخر عندما أتكلم عن وظيفتي أمام الآخرين .					
3	أبذل كل جهدي لتحقيق أهداف المؤسسة.					
4	أشعر بأن مشاكل المؤسسة هي جزء من مشاكلي الخاصة.					
5	أشعر بالإرتياح وأنا أمارس عملي .					
6	أشعر بالإنتماء إلى هذه المؤسسة .					
7	هناك توافق بين قيمي و قيم المؤسسة التي أعمل بها .					
8	هناك علاقة الأخوة بين زملائي في المؤسسة					
9	تتفق أهداف المؤسسة مع أهدافي الشخصية .					
10	مناخ العمل في المؤسسة يشعرني بالراحة .					
الإلتزام المعياري						
11	لا أستطيع ترك العمل في المؤسسة حاليا حتى لو كنت أريد ذلك .					
12	سيؤنبني ضميري لو غادرت هذه المؤسسة .					
13	إن قرار ارتباطي بالعمل في المؤسسة يعتبر قرار صائبا .					
14	أهتم بوضع و مستقبل المؤسسة أثناء تأدية عملي.					
15	أبذل قصارى جهدي لتحقيق أهداف المؤسسة.					
16	أحس بالاستقرار في هذه المؤسسة.					
17	أشعر بالإلتزام أخلاقي نحو المؤسسة.					
18	هذه المؤسسة تستحق الوفاء.					
19	أرى أن الشخص يجب أن يبقى منتميا لعمله دائما .					
20	أحافظ على سمعة المؤسسة لدى المجتمع					

الإلتزام الإستمراري						
					الراتب الذي أتقاضاه يزيد من رغبتني للبقاء في هذه المؤسسة	21
					أحافظ على بقائي في المؤسسة لعدم وجود فرص عمل أخرى.	22
					سأكون سعيدا لو أكملت باقي حياتي الوظيفية داخل هذه المؤسسة .	23
					بقائي و تمسكي بالمؤسسة سيكسبني الكثير مستقبلا .	24
					لدي رغبة بالبقاء في عملي الحالي حتى لو توفرت فرصة بديلة .	25
					أسعى للحصول على منصب أعلى في هذه المؤسسة .	26
					أقبل بأي مهمة أكلف بها مقابل الإستمرار في المؤسسة.	27
					أشعر أنني في حال ما تركت عملي في هذه المؤسسة سأفقد مزايا قد لا تتوفر في أماكن أخرى.	28
					أحس أنني لو فقدت عملي في هذه المؤسسة سأواجه مشاكل مادية.	29
					أشعر من واجبي أن أبذل قصارى جهدي لتحقيق أهداف هذه المؤسسة .	30

الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة الجزائرية للمياه "وحدة تيزي وزو"



المصدر: الأمر رقم 101/01 المؤرخ في 2001/04/21.

Group Statistics

المجموعة		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الثقافة التنظيمية	العليا	5	86,4000	5,59464	2,50200
	الدنيا	5	60,0000	3,39116	1,51658

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means	
		F	Sig.	t	df
الثقافة التنظيمية	Equal variances assumed	3,472	,099	9,023	8
	Equal variances not assumed			9,023	6,590

Independent Samples Test

		t-test for Equality of Means		
		Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
الثقافة التنظيمية	Equal variances assumed	,000	26,40000	2,92575
	Equal variances not assumed	,000	26,40000	2,92575

Independent Samples Test

		t-test for Equality of Means	
		95% Confidence Interval of the Difference	
		Lower	Upper
الثقافة التنظيمية	Equal variances assumed	19,65321	33,14679
	Equal variances not assumed	19,39342	33,40658

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,710	22

Correlations

		الالتزام التنظيمي	الالتزام العاطفي	الالتزام المعياري	الالتزام الاستمراري
الالتزام التنظيمي	Pearson Correlation	1	,701**	,763**	,701**
	Sig. (2-tailed)		,001	,000	,001
	N	20	20	20	20
الالتزام العاطفي	Pearson Correlation	,701**	1	,357	,175
	Sig. (2-tailed)	,001		,123	,459
	N	20	20	20	20
الالتزام المعياري	Pearson Correlation	,763**	,357	1	,311
	Sig. (2-tailed)	,000	,123		,182
	N	20	20	20	20
الالتزام الاستمراري	Pearson Correlation	,701**	,175	,311	1
	Sig. (2-tailed)	,001	,459	,182	
	N	20	20	20	20

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,576	30

Statistiques

		sex	age	sf	nedu	exp
N	Valide	100	100	100	100	100
	Manquante	0	0	0	0	0
	Moyenne	1,4200	2,4900	2,1200	2,9000	2,3900
	Ecart-type	,49604	,99995	1,16584	1,00000	1,13614

sex

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	H	58	58,0	58,0	58,0
	F	42	42,0	42,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

age

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	-25	17	17,0	17,0	17,0
	25-35	37	37,0	37,0	54,0
	36-45	26	26,0	26,0	80,0
	+45	20	20,0	20,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

sf

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	cel	42	42,0	42,0	42,0
	mar	24	24,0	24,0	66,0
	vef	14	14,0	14,0	80,0
	div	20	20,0	20,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

nedu

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
premaire	11	11,0	11,0	11,0
cem	22	22,0	22,0	33,0
lycee	33	33,0	33,0	66,0
univ	34	34,0	34,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

exp

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
-5	28	28,0	28,0	28,0
5-10	29	29,0	29,0	57,0
11-15	19	19,0	19,0	76,0
+15	24	24,0	24,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Corrélations

		culture	ilizam
Rho de Spearman	Coefficient de corrélation	1,000	,178
	culture Sig. (bilatérale)	.	,076
	N	100	100
	Coefficient de corrélation	,178	1,000
	ilizam Sig. (bilatérale)	,076	.
	N	100	100

Corrélations

		iltizam_3atifi	culture
Rho de Spearman	Coefficient de corrélation	1,000	-,007
	iltizam_3atifi Sig. (bilatérale)	.	,947
	N	100	100
	Coefficient de corrélation	-,007	1,000
	culture Sig. (bilatérale)	,947	.
	N	100	100

Corrélations

			culture	iltizam mi3yari
Rho de Spearman	culture	Coefficient de corrélation	1,000	,182
		Sig. (bilatérale)	.	,070
		N	100	100
	iltizam_mi3yari	Coefficient de corrélation	,182	1,000
		Sig. (bilatérale)	,070	.
		N	100	100

Corrélations

			culture	ilizam
Rho de Spearman	culture	Coefficient de corrélation	1,000	,178
		Sig. (bilatérale)	.	,076
		N	100	100
	ilizam	Coefficient de corrélation	,178	1,000
		Sig. (bilatérale)	,076	.
		N	100	100