جامعة مولود معمري - تيزي وزو-
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم النفس

الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي

دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية لتوليد الغاز والكهرباء بجنات لولاية بومرداس

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية.

من اعداد الطالبتين:

- سماعيل لتيسيا
- سعيدي حنان

تحت اشراف الاستاذ:

- بن نابي

السنة الجامعية: 2024/2025

شكر وتقدير

شكرًا لله تعالى أولًا وأخيرًا، الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وبفضله تتحقق الغايات، نحمده سبحانه وتعالى حمدًا كثيرًا طيبًا مباركًا فيه، أن منّ عليّ بإتمام هذه المذكرة الموسومة بـ **"الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي"**، والتي جاءت لتسلط الضوء على أحد أعمدة الإدارة الحديثة في المؤسسات

وبعد فضل الله وتوفيقه، لا يسعني إلا أن أتقدم بجزيل الشكر وخالص التقدير لأستاذي المشرف الفاضل

الدكتور بن نابي حسان

الذي كان نعم الموجّه والمُلهم، لما قدمه لي من دعم علمي ونصائح بناءة، وتوجيهات سديدة كان لها بالغ الأثر في إخراج هذا العمل إلى النور

كما أتقدم بوافر الامتنان والعرفان إلى إدارة وموظفي مؤسسة توليد الغاز و الكهرباء بجنات على تعاونهم الكريم وتفاعلهم الإيجابي الذي ساعدني كثيرًا في جمع البيانات اللازمة لإتمام هذه الدراسة

ولا أنسى أن أوجه شكري العميق إلى أساتذتي الأفاضل الذين رافقوني طوال مسيرتي الجامعية، ولكل من علمني حرفًا، ولكل من منحني دفعة أمل أو كلمة تحفيز

وكل الامتنان لعائلتي الغالية التي كانت سندي الأول، ورفيقة دربي في كل لحظة تعب وسعي، فجزاهم الله عني خير الجزاء

وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين

الملخص باللغة العربية:

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى العمال، من خلال دراسة ميدانية أُجريت على عينة من 70 عاملًا بالمؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز برأس جنات – ولاية بومرداس.

تم الاعتماد على المنهج الوصفي ، واستخدام استبيانين لقياس كل من أبعاد الثقافة التنظيمية (القيم، الرموز، المعتقدات) ومستوى الالتزام التنظيمي.

وقد أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية بشكل عام والالتزام التنظيمي، حيث تبيّن أن القيم التنظيمية تُعد العامل الأكثر تأثيرًا في التزام العاملين، في حين لم تُسجّل الرموز والمعتقدات التنظيمية علاقة دالة.

اعتمدت الدراسة على تحليل بيانات العينة باستخدام برنامج SPSS، كما قارنت النتائج بدراسات سابقة محلية ودولية.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز القيم المشتركة وتفعيل الرموز والمعتقدات بشكل عملي داخل بيئة العمل لرفع الالتزام وتعزيز الانتماء.

نتائج الدراسة:

- الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية والالتزام التنظيمي.
- الفرضية الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرموز التنظيمية والالتزام التنظيمي.
- الفرضية الثالثة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعتقدات التنظيمية والالتزام التنظيمي.
- الفرضية العامة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية، القيم التنظيمية، الرموز التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الالتزام التنظيمي.

Résumé en français :

Cette étude vise à explorer la corrélation entre la culture organisationnelle et l'engagement organisationnel chez les employés. Une enquête de terrain a été menée auprès d'un échantillon de 70 travailleurs au sein de la Société Nationale de Distribution de l'Électricité et du Gaz à Ras Djenet – Wilaya de Boumerdès.

La méthodologie adoptée est de type descriptif corrélationnel, à travers l'utilisation de deux questionnaires pour mesurer les dimensions de la culture organisationnelle (valeurs, symboles, croyances) et le niveau d'engagement organisationnel.

Les résultats ont révélé une relation statistiquement significative entre la culture organisationnelle globale et l'engagement organisationnel, avec une influence particulièrement marquée des valeurs organisationnelles, tandis que les symboles et croyances organisationnelles n'ont pas montré de corrélation significative.

L'analyse des données a été effectuée à l'aide du logiciel SPSS, et les résultats ont été comparés à des études antérieures, tant locales qu'internationales.

L'étude recommande le renforcement des valeurs partagées et la concrétisation des symboles et croyances dans l'environnement professionnel afin de stimuler l'engagement et renforcer le sentiment d'appartenance.

Résultats de l'étude :

- Hypothèse 1 : Il existe une corrélation statistiquement significative entre les valeurs organisationnelles et l'engagement organisationnel.
- Hypothèse 2 : Aucune corrélation significative n'a été trouvée entre les symboles organisationnels et l'engagement organisationnel.
- Hypothèse 3 : Aucune corrélation significative n'a été trouvée entre les croyances organisationnelles et l'engagement organisationnel.
- Hypothèse générale : Il existe une corrélation significative entre la culture organisationnelle et l'engagement organisationnel.

Mots-clés : culture organisationnelle, valeurs, symboles, croyances, engagement organisationnel.

فهرس المحتويات

شكر وتقدير.....ب

ملخص الدراسة.....ت

ملخص بالفرنسية.....ث

فهرس المحتويات.....ج-د

قائمة الجداول.....ذ

قائمة الاشكال.....ر

مقدمة.....01-03

الإطار النظري.

الفصل الأول: الإطار العام لإشكالية الدراسة.

تمهيد.....07

1. إشكالية الدراسة.....08-11
2. فرضيات.....11
3. أهمية الدراسة.....12
4. أهداف الدراسة..... 12
5. تحديد المفاهيم الأساسية.....12-13
6. الدراسات السابقة.....13-19

خلاصة الفصل..... 20

الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية.

تمهيد. 23

1. مفهوم الثقافة التنظيمية..... 24-25

2. خصائص الثقافة التنظيمية..... 25
3. وظائف الثقافة التنظيمية..... .25-26
4. مكونات الثقافة التنظيمية.....26-31
5. مستويات الثقافة التنظيمية.....31-32
6. أنواع الثقافة التنظيمية..... 32
7. أهمية الثقافة التنظيمية..... 32-33
8. تأثير الثقافة التنظيمية على التزام السلوك في المنظمة والعاملين فيها..... 33-34
9. العوامل المحددة للثقافة التنظيمية..... 34-35

خلاصة الفصل..... 36

الفصل الثاني: الالتزام التنظيمي.

تمهيد. 39

1. تعريف الالتزام التنظيمي..... 40-41
2. أهمية الالتزام التنظيمي..... 41-42
3. أنواع الالتزام التنظيمي..... 42-43
4. خصائص الالتزام التنظيمي..... 43-44
5. مراحل الالتزام التنظيمي.....44
6. العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي..... 44-48
7. طرق قياس الالتزام التنظيمي.....48
8. أثر الالتزام التنظيمي.....49-50
9. الإجراءات التنظيمية التي تشجع الالتزام التنظيمي..... 50
10. معوقات الالتزام التنظيمي..... 51

خلاصة الفصل.....52

الإطار الميداني

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة.

تمهيد. 56

1. المنهج المستخدم.....56

2. الدراسة الاستطلاعية.....57

3. مكان وزمان اجراء البحث.....56-57

4. العينة ومجتمع البحث..... 58-62

5. أدوات جمع البيانات..... 62-64

6. الخصائص السيكو مترية لأدوات القياس..... 64-67

7. الأساليب الإحصائية المستعملة في الدراسة..... 67

خلاصة الفصل..... 68

الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج.

تمهيد.....71

1. عرض وتحليل نتائج الدراسة.....72

1.1.عرض وتحليل النتائج الخاصة بالفرضية الاولى..... 72

2.1. عرض وتحليل النتائج الخاصة بالفرضية الثانية..... 72-73

3.1.عرض وتحليل النتائج الخاصة بالفرضية الثالثة..... 73

2. مناقشة وتفسير نتائج الدراسة..... 74

1.2. مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الاولى..... .74

2.2. مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الثانية..... 74-75

2.3. مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الثالثة.....75-76

3.4. مناقشة وتفسير نتائج الفرضية العامة..... ..76

استنتاج العام 76-77

خاتمة.....80

التوصيات.....81

قائمة المراجع 83-86

الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	خصائص افراد عينة الدراسة حسب الجنس.	58
02	خصائص افراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي.	59
03	خصائص افراد العينة حسب الاقدمية في المؤسسة.	60
04	خصائص افراد العينة حسب الحالة الاجتماعية.	61
05	درجات البنود المصاغة للمقياس.	64
06	نتائج ثبات مقياس الثقافة التنظيمية وفق طريقة الفا كرو نباخ.	64
07	نتائج ثبات مقياس الثقافة التنظيمية وفق طريقة التجزئة النصفية.	65
08	نتائج ثبات مقياس الالتزام التنظيمي وفق طريقة الفا كرو نباخ.	65
09	نتائج ثبات مقياس الالتزام التنظيمي وفق طريقة التجزئة النصفية.	66
10	نتائج الصدق الذاتي لمقياس الثقافة التنظيمية وابعاده.	66
11	نتائج الصدق الذاتي لمقياس الالتزام التنظيمي.	66
12	نتائج معامل الارتباط بيرسون لاختبار الفرضية الجزئية الاولى	73
13	نتائج معامل الارتباط بيرسون لاختبار الفرضية الجزئية الثانية	72
14	نتائج معامل الارتباط بيرسون لاختبار الفرضية الجزئية الثالثة	73

قائمة الاشكال

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية.	26
02	ابعاد الالتزام التنظيمي.	43
03	أبرز العوامل المؤثرة على الالتزام التنظيمي	48
04	أعمدة بيانية لخصائص افراد عينة الدراسة حسب الجنس.	59
05	أعمدة بيانية لخصائص افراد العينة حسب المستوى التعليمي.	60
06	أعمدة بيانية لخصائص افراد العينة حسب الاقدمية في المؤسسة.	61
07	أعمدة بيانية لخصائص افراد العينة حسب الحالة الاجتماعية.	62

قائمة الملاحق

الرقم	الملاحق	الصفحة
01	الاستبيان	88
02	شكل يمثل مجموعة الشركات المكونة لمجمع سونلغار	91
03	التكرارات والنسب المئوية	91
04	ثبات الفا كرونباخ لبعد القيم التنظيمية.	92
05	ثبات الفا كرونباخ لبعد الرموز التنظيمية.	93
06	ثبات الفا كرونباخ لبعد المعتقدات التنظيمية.	93
07	ثبات الفا كرونباخ لمقياس الثقافة التنظيمية.	93
08	ثبات الفا كرونباخ لمقياس الالتزام التنظيمي.	93
09	التجزئة النصفية للثقافة التنظيمية	93
10	التجزئة النصفية للالتزام التنظيمي	94
11	معامل الارتباط بيرسون بين القيم التنظيمية والالتزام التنظيمي	94
12	معامل الارتباط بيرسون بين الرموز التنظيمية والالتزام التنظيمي	94
13	معامل الارتباط بيرسون بين المعتقدات التنظيمية والالتزام التنظيمي	95
14	معامل الارتباط بيرسون بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي	95

مقدمة

مقدمة:

باتت المؤسسات الحديثة، في ظل تسارع التحولات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، تواجه العديد من التحديات المتعلقة بتسيير مواردها البشرية والحفاظ على استقرارها التنظيمي. ولم تعد هذه التحديات تقتصر على الجوانب التقنية والإدارية فحسب، بل امتدت لتشمل الأبعاد الثقافية والنفسية التي تساهم بشكل كبير في تفسير سلوك الأفراد داخل بيئة العمل، وتوجيه علاقاتهم نحو الأهداف المشتركة.

من بين أبرز هذه الأبعاد، تبرز الثقافة التنظيمية كعامل أساسي في بناء هوية المؤسسة وتحديد طابعها الداخلي. فهي مجموعة من القيم، المعتقدات، الرموز، والمعايير التي يشترك فيها العاملون، والتي تُؤثّر بشكل مباشر أو غير مباشر على مواقفهم وسلوكياتهم. إن الثقافة التنظيمية ليست مجرد إطار شكلي أو عناصر رمزية جامدة، بل تُعدّ قوة دافعة خفية تسهم في تشكيل مناخ العمل، وتعزيز الشعور بالانتماء، وترسيخ الاستقرار الداخلي، مما يجعلها محورًا أساسيًا لفهم الأداء التنظيمي.

وبالموازاة مع ذلك، يُعتبر الالتزام التنظيمي من أبرز مؤشرات الصحة النفسية داخل المؤسسة، ومن أهم العوامل المؤثرة في ديناميكيات التفاعل بين العامل والمؤسسة. فالالتزام لا يعني فقط البقاء في المنصب الوظيفي، بل يعكس استعداد الفرد لبذل الجهد، وتبنّي قيم المؤسسة، والانخراط الفعّال في تحقيق أهدافها. وقد أظهرت العديد من الدراسات أن ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي لدى العمال يرتبط إيجابيًا بزيادة الأداء، وتراجع نية مغادرة العمل، وارتفاع الرضا الوظيفي.

من هنا، أصبحت دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي أمرًا بالغ الأهمية، خاصة في المؤسسات الإنتاجية التي تعتمد بشكل كبير على تماسك فرق العمل، واستمرارية الأداء، والقدرة على التكيّف مع التغيرات. ففهم كيف تؤثر الثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة (القيم، الرموز، المعتقدات) على التزام العاملين، من شأنه أن يُساهم في تطوير استراتيجيات فعّالة لتحسين الأداء الوظيفي وتعزيز الاستقرار داخل المؤسسة.

تنبع أهمية هذا البحث من كونه يتناول هذه العلاقة في سياق جزائري، وبالتحديد داخل المؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز ببلدية رأس جنات – ولاية بومرداس، وهي مؤسسة ذات أهمية اقتصادية وخدماتية كبرى، مما يمنح الموضوع أبعادًا واقعية وتطبيقية مهمة. كما تكتسي الدراسة أهمية علمية من خلال مساهمتها في إثراء الأدبيات المتعلقة بسلوك الأفراد في المنظمات، وإبراز الخصوصيات الثقافية والتنظيمية في البيئة الجزائرية.

أولًا: الإطار النظري:

خصصنا هذا الإطار للجانب المفاهيمي للدراسة، وقمنا بتقسيمه إلى ثلاثة فصول:

- **الفصل الأول: الإطار العام لإشكالية الدراسة.**
  تطرقنا فيه إلى العناصر الأساسية التي تشكل قاعدة البحث، وهي: إشكالية الدراسة، الفرضيات، أهداف البحث، أهمية الموضوع، المفاهيم الأساسية، بالإضافة إلى الدراسات السابقة ذات الصلة.
- **الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية.**
  خصصناه لدراسة الثقافة التنظيمية، حيث تناولنا فيه مفهوم الثقافة التنظيمية، خصائص الثقافة

التنظيمية، وظائف الثقافة التنظيمية، مكونات الثقافة التنظيمية، مستويات الثقافة التنظيمية، أنواع الثقافة التنظيمية، أهمية الثقافة التنظيمية، تأثير الثقافة التنظيمية على التزام السلوك في المنظمة والعاملين فيها والعوامل المحددة للثقافة التنظيمية.

- **الفصل الثالث: الالتزام التنظيمي.**

خُصِّص هذا الفصل لمفهوم الالتزام التنظيمي، حيث قمنا بتعريف الالتزام التنظيمي، أهمية الالتزام التنظيمي، أنواع الالتزام التنظيمي، خصائص الالتزام التنظيمي، مراحل الالتزام التنظيمي، العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي، طرق قياس الالتزام التنظيمي، أثر الالتزام التنظيمي، الإجراءات التنظيمية التي تشجع الالتزام التنظيمي ومعوقات الالتزام التنظيمي

ثانيًا: الإطار التطبيقي:

أما الإطار التطبيقي فقد تم تقسيمه إلى فصلين اثنين:

- **الفصل الرابع: منهجية الدراسة.**

استعرضنا فيه المنهج المستخدم، مكان وزمان اجراء الدراسة، الدراسة الاستطلاعية ,.العينة ومجتمع البحث، أدوات جمع البيانات، الخصائص السيكو مترية لأدوات القياس والأساليب الإحصائية المستعملة في الدراسة.

- **الفصل الخامس: عرض وتحليل النتائج.**

قمنا فيه بعرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية، بدءًا بنتائج الفرضيات الجزئية الأولى، الثانية، والثالثة، ثم نتائج الفرضية العامة. كما تضمن هذا الفصل مناقشة وتفسير هذه النتائج بشكل علمي ومنهجي.

وفي ختام هذا العمل، قدمنا خاتمة تلخص أهم ما توصلنا إليه والتوصيات المستخلصة من الدراسة، تلتها قائمة المراجع والملاحق.

الاطار النظري

الفصل الأول:
الإطار العام لإشكالية الدراسة

الفصل الأول: الإطار العام لإشكالية الدراسة

أولا: إشكالية الدراسة.

ثانيا: فرضية الدراسة.

ثالثا: أهمية الدراسة.

رابعا: أهداف الدراسة.

خامسا: تحديد المفاهيم الأساسية.

سادسا: الدراسات السابقة.

1. إشكالية الدراسة:

في ظل التحديات المتزايدة التي تواجه المؤسسات في البيئة التنافسية المعاصرة ولكي تبقى وتستمر لا يكون ذلك إلا بوجود ثقافة تنظيمية قوية ذات قيم وظيفية وتنظيمية منسجمة تعمل على بث روح الانتماء والولاء والتماسك بين جماعات العمل لتحقيق المصالح والأهداف المشتركة بين جميع أطراف التنظيم.

تعتبر الثقافة التنظيمية عملية مكتسبة أي تكتسب من خلال التفاعل والاحتكاك بين الأفراد في بيئة العمل، فتصبح جزءا من سلوك الفرد. ومن المهم لأي مسير ناجح أن يعمل باستمرار على وجود التوافق والتناغم بين استراتيجية المؤسسة وثقافتها، فمن غير المعقول أن تتوجه الاستراتيجية عكس توجه الموظفين والقيم السائدة لديهم على اختلاف مستوياتهم فلابد إذن أن تسعى كل مؤسسة تبحث عن النجاح إلى أن تبني ثقافتها، وتتأكد من سير العاملين جميعهم وفق هذه الثقافة (جواهرة مفيدة،2013، ص157).

تلعب الثقافة التنظيمية دوراً رئيسياً على جميع المستويات والأنشطة داخل التنظيم الإداري، حيث تساهم في خلق المناخ التنظيمي الملائم، الذي يعمل على تحسين وتطوير الأداء بشكل ملائم وفعال، مما يساعد على تحقيق الأهداف الفردية والجماعية والتنظيمية، وهذا من خلال تجسيد وتطوير القيم والاتجاهات والسلوك والمعايير الحديثة التي تعمل على تنمية وتطوير الأداء الوظيفي (صفية عصماني واخرون، 2013، ص9)

يحظى موضوع الثقافة التنظيمية باهتمام كبير لدى كثير من العلماء باعتبارها من أهم المكونات الأساسية للمؤسسات ، فالمؤسسة كيفما كان حجمها لها ثقافة تنظيمية تميزها عن غيرها وهو ما يساعدها على تحديد مكانتها بين المؤسسات الأخرى وبالتالي التفاعل معها بصورة أحسن ، كما توفر الاطار الذي يوضح طريقة أداء العمل والمعايير التي يتم من خلالها ربط الأفراد بهذه المؤسسة ، وفي هذا الصدد يرى عمر وصفي : وجود ثقافة تنظيمية داخل المؤسسة تحتوي على قيم وعادات سلوكية مفهومة وواضحة يؤدي الى توحيد ادراك العاملين فيها لرسالتها والقواعد السلوكية التي يجب الالتزام بها من قبلهم ، فتوضح ما هو مرغوب وأخلاقي وما هو غير ذلك ، فالثقافة التنظيمية تساهم في تكامل الوحدات في المؤسسات الاقتصادية فهي مزيج من القيم والمعتقدات والعادات المتفاعلة مع بعضها والتي تأدي الى انتاج نمط من السلوكيات المتشابهة لدى العاملين فالمؤسسة ، فهي بذلك تضبط وتوجه هذه السلوكيات وتضعها في اتجاه واحد(دريد عمر أمين ، 2020، ص4)

يعرف شاين (1990) Schein الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة من الافتراضات والمبادئ الأساسية التي اكتشفتها أو طورتها جماعة معينة، وذلك بهدف التعود على حل بعض المشاكل فيما يخص التكيف مع المحيط الخارجي والانسجام أو التكامل الداخلي، هذه المبادئ الأساسية يتم تعليمها لكل عضو جديد في الجماعة، وذلك على أنها الطريقة الملائمة والمثلى للقدرة على التفكير والإحساس بالمشاكل المتعلقة والناتجة عن العمل الجماعي (نور الدين بوعلي، 2014، ص151)

وأشار جاكوس Jakousالى الثقافة التنظيمية بأنها التقاليد والطريق التقليدي للتفكير وإنجاز الأعمال والمهام التي يشترك ويتقاسم الأعضاء الحاليين ويتعامل معها الأعضاء الجدد لتكون مقبولة وموجهة لسلوك المنظمة وأعضائها عند إنجاز عمليات الخدمة (صفية عصماني واخرون، 2013، ص6)

نظرا لاتصاف ثقافة المنظمة بالتغيير والديناميكية حيث تتطور الثقافة التنظيمية وتتغير استجابة للمتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية للمنظمة أو في بيئة المنظمة الداخلية أو في تركيبة وخصائص

أعضاء المنظمة تم التطرق اليه في العديد من الدراسات كدراسة باركر وبرادلي (2000) بأستراليا التي هدفت إلى التعرف على واقع الثقافة التنظيمية السائدة في منظمات القطاع العام وأثرها على قبول تلك المنظمات للتغيير التنظيمي، والانتقال من تطبيق المفاهيم البيروقراطية إلى تطبيق مفاهيم إدارية جديدة مثل: التركيز على الكفاءة والإنتاجية والاهتمام بالنتائج، حيث تم تشجيع منظمات عامة تعمل في مجال الخدمات العامة على تبني سمات الإدارة الجديدة التي تهتم بالنتائج والكفاءة والإنتاجية بدلا من النهج البيروقراطي السائد، وقد أظهرت النتائج أن الثقافة السائدة هي ثقافة النظم والأدوار ، وأن المنظمات مازالت تؤكد على البيروقراطية ولم تتقبل الانتقال إلى المفاهيم الإدارية الجديدة (وسيلة برهان 2015 ، ص15)

أما في نيجيريا فقد أجرى أديوالي (2013)Aedwaly، دراسة تبين أثر الثقافة التنظيمية على ممارسات إدارة الموارد البشرية في بعض الجامعات النيجيرية، توصلت الدراسة إلى وجود علاقة وثيقة قائمة بين الثقافة التنظيمية، وعملية التوظيف، وبرامج التدريب، وإدارة الأداء الوظيفي، أداء العاملين، وهيكل الأجور، وإدارة التعويض بالإضافة الى أنه يجب على الموظفين المحتملين أو الباحثين عن عمل إلى التعرف على الثقافة التنظيمية قبل قبول عروض العمل (نجوى عبد الحميد، 2017، ص 110)

مما سبق يمكن القول ان الدراستان تؤكدان على أن الثقافة التنظيمية ليست مجرد مفهوم نظري، بل هي قوة مؤثرة تشكل سلوك الأفراد وأداء المنظمات فيجب على المنظمات أن تولي اهتمامًا كبيرًا لثقافتها التنظيمية، وأن تسعى إلى تطوير ثقافة تدعم أهدافها الاستراتيجية .

وفي سبيل تحقيق ذلك الغرض الأساسي للمنظمات تزداد تحديات التي يواجها الانسان يوم بعد يوم وخاصة في ظل تقدم التكنولوجي والثورة المعلوماتية وصراع القيم في ظل العولمة الجديدة مما اوجب على المؤسسات ان تواجه هذه التحديات بإعداد استراتيجيات مختلفة من اجل نجاح المنظمات التي ترتبط بشكل وثيق بأداء الموظفين ورضاهم وولائهم. تسعى المنظمات باستمرار إلى تطوير هذه الاستراتيجيات لتعزيز الالتزام التنظيمي لدى موظفيها، وذلك بهدف تحقيق أهدافها بفاعلية وكفاءة.

فالتزام الأفراد في عملهم يشير إلى تقبلهم لقيم وأهداف المنظمة التي يعملون بها وتفانيهم ورغبتهم القوية وجهدهم المتواصل في تحقيق أهدافها، فإذا كان هناك التزام نحو المنظمة قد يكون هناك استعداد كاف لتكريس كل الجهود والتفاني في إنجاز المهام والسعي وراء البقاء في المنظمة والاستمرار للعمل بها، أما انخفاض مستوى الالتزام التنظيمي ستتبعه آثاراً سلبية ومكلفة على المنظمة كالتسيب الوظيفي وغيرها، و لعل من المتطلبات فعاليات الأداء الالتزام التنظيمي فهو مطلبا أساسيا لتحقيق هذه الفعالية و الكفاءة في الإنتاجية ومؤشرا دالا على نجاح المنظمات (نعيمة شبوعات ، 2018،ص11)

و هذا ما يعكسه الالتزام التنظيمي ، فهذا الأخير يعكس درجة اندماج الفرد بالمؤسسة و اهتمامه بالاستمرار فيها و قوة ارتباطه بها و تتطابق مصالحه مع أهدافها و رغبته في بذل جهد اكبر لتطويرها مما يكون علاقة قوية تقوم على الاقتناع بأهداف و غايات التنظيم ، حيث يعد الالتزام التنظيمي من مفاهيم التي لاقت اهتمام علماء النفس و التنظيم و الاجتماع ، فهو مصطلح حديث ظهر في القرن 19 و ذلك نتاجا لظهور الثورة الصناعية و ما صاحبها من تطور وتشكل في مجال التنظيمات المختلفة ، مما أدى إلى بروز نظام الورشات والمصانع والمنشات و تعقد و تداخل الأدوار و المهام في المنظمة حيث يعتبر الالتزام عنصر حيوي في بلوغ الأهداف التنظيمية و الحفاظ على بقاءها و استمرارها (حنان بن عريف ،2019،ص3)

ولقد بذلت محاولات عديدة لتحديد مفهوم الالتزام الوظيفي، وتحديد المعنى الأقرب لهذا المفهوم، الذي أخذ أبعاداً واتجاهات واسعة وقد استعمل بطرائق مختلفة لتشير إلى الفرد الملتزم الذي يحرص على أن يظهر نماذج سلوكية معينة كالدفاع عن المنظمة والشعور بالفخر والاعتزاز بالانتماء لها والرغبة في البقاء فيها لأطول مدة، كما أنه يبرز مستويات عالية من سلوك الدور المتميز الذي ينصب نحو الأداء المطلوب (على الضلاعين، 2018، ص7)

ويشير Glinow & Mcshane (2007) إلى أن الالتزام هو الإحساس الإضافي بتخمين وتحديد خصوصية المنظمة، وقد أضاف Alan & Mayer (1990) بعداً ثالثاً وهو الالتزام المعياري ويشير (جودة واليافي) إلى تحديد الالتزام الفعال لأن الإحساس الإضافي هو الشعور بالولاء للمنظمة (على الضلاعين، 2018، ص7)

اشارة ابتسام عاشوري ان الالتزام التنظيمي هو: حالة نفسية واجتماعية تدل على تطابق أهداف العاملين مع أهداف المنظمة، وشعور كل طرف بواجباته تجاه الطرف الآخر، والتمسك بقيم وأهداف المنظمة والشعور القوي بالانتماء إليها والدفاع عنها والرغبة في الاستمرار فيها (نرجس حسين، 2021، ص15)

وعرف الثبيتي الالتزام التنظيمي بأنه استعداد الفرد لبذل درجة عالية من الجهد لصالح المنظمة التي يعمل بها مع وجود الرغبة الحقيقية في الاستمرار داخل المنظمة، وقبول أهدافها وقيمها (نرجس حسين، 2021، ص15)

مما سبق يمكن القول ان الالتزام التنظيمي هو ارتباط الموظف بالمنظمة وتطبيق أهدافه مع أهدافها بشكل متزايد عبر الوقت، مما يدفعه إلى الاندماج في العمل وتبني قيم هذه المنظمة فهو يتسم بالفعالية والايجابية نحو المنظمة.

يعد الالتزام التنظيمي من بين أهم المتغيرات والعوامل السلوكية التي كانت محل أنظار المسؤولين والباحثين، باعتبار أن الالتزام التنظيمي يعتبر من المخرجات السلوكية التي تظهر في تصرفات العاملين بمنظمات العمل، فتوصلت دراسة (دهليز وغالي، 2018) إلى أن درجة ممارسة المسؤولين للقيادة الخادمة كانت متوسطة في الجامعات محل الدراسة. وكشفت الدراسة وجود مستوى عالٍ من الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاث لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية. وقد أوصت الدراسة بتعزيز الثقافة المنفتحة وإشراك العاملين في الجامعات في اتخاذ القرارات وتوعيتهم بأهمية المشاركة الفاعلة في الأنشطة المجتمعية لما لها دور كبير في الحفاظ على مستويات الالتزام التنظيمي المرتفعة (جمعة، المبروك، 2023، ص8)

وفي نفس السياق توصلت دراسة عبد الحسين (2012)، أن اتجاهات المبحوثين نحو مستوى أبعاد الالتزام التنظيمي بشكل عام جاءت بدرجة متوسطة، وكان بعد الالتزام الاستمراري الأكثر إسهامًا في تشكيل هذا المتغير. كما أظهرت وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين كل بعد من أبعاد تمكين العاملين ومستوى الالتزام التنظيمي هذا يعني بأن إستراتيجية تمكين العاملين ستعزز من تعزيز وتنمية الالتزام العاملين تجاه المنظمة، ووجود أثر معنوي لأبعاد تمكين العاملين على المستوى الكلي وعلى مستوى أبعادها في مستوى الالتزام (دخاخنة، قدور، 2020، ص 11)

ومما سبق يمكن القول بان الالتزام التنظيمي يعكس درجة اقتناع الفرد وإيمانه بأهداف المنظمة التي يعمل فيها وقيمها، ورغبته في بذل أكبر جهد ممكن لتحقيق أهدافها وعدم ترك العمل فيها حتى لو توفرت ظروف عمل أفضل في منظمة أخرى.

تعد الثقافة التنظيمية و الالتزام التنظيمي من بين أهم المصطلحات المهمة في مختلف المنظمات وعلى اختلاف طبيعتها وحجمها ونشاطها ونوعها، فقد برزت الحاجة إلى دراسة السلوك الإنساني في المنظمات والغرض منها هو تمكين المنظمات تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، والحفاظ على ميزة تنافسية في سوق العمل ، مما أدى إلى إجراء العديد من الدراسات المتعلقة بهذا موضوع كدراسة (الشهري، 2002) التي سعت للتعرف على القيم السائدة المكونة للثقافة التنظيمية في هيئة الرقابة والتحقيق، والتعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لدى المنتسبين لهيئة الرقابة والتحقيق. وكذلك الوقوف على مدى اختلاف قيم الثقافة التنظيمية وعلى مدى اختلاف مستوى الالتزام التنظيمي باختلاف الخصائص الشخصية لأفراد هيئة الرقابة والكشف على طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي وعلى أثر القيم المكونة للثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن جميع قيم الثقافة التنظيمية تسود بدرجة متوسطة في هيئة الرقابة والتحقيق، وإلى وجود علاقة ارتباطيه موجبة وقوية بين الثقافة التنظيمية بشكل عام والالتزام التنظيمي. كما أظهرت النتائج عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخصائص الشخصية والثقافة التنظيمية، بالإضافة الى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخصائص الشخصية ومستوى الالتزام التنظيمي، لذا برزت الحاجة إلى دراسة هذا الموضوع للتعرف أكثر على الوسائل والإجراءات التي من شأنها تعزيز القيم والمعتقدات والممارسات التي تدعم أهداف المنظمة، والذي بدوره يعمل على خدمة المنظمة، لذا قمنا بطرح التساؤل التالي:

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى عمال المؤسسة الوطنية لتوزيع الغاز والكهرباء ب راس جنات لولاية بومرداس؟

2. فرضية الدراسة:

1.2.الفرضية الرئيسية :

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية و ابعاده (المعتقدات, القيم و الرموز التنظيمية) والالتزام التنظيمي لدى عمال المؤسسة الوطنية لتوزيع الغاز والكهرباء ب (راس جنات) لولاية بومرداس.

2.2. الفرضيات الجزئية :

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المعتقدات التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى عمال المؤسسة الوطنية لتوزيع الغاز والكهرباء ب (راس جنات) لولاية بومرداس.

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى عمال المؤسسة الوطنية لتوزيع الغاز والكهرباء ب (راس جنات)لولاية بومرداس.

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الرموز التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى عمال المؤسسة الوطنية لتوزيع الغاز والكهرباء ب (راس جنات) لولاية بومرداس.

3. أهمية الدراسة:

للموضوع أهمية كبيرة تتجلى خاصة في الأثار التي تترتب من وراء كلا المتغيرين، فالثقافة التنظيمية القوية تساهم في خلق بيئة علم داعمة حيث تساعد القيم التنظيمية في توجيه السلوك وتعزيز الشعور بالانتماء، بينما تعمل الرموز التنظيمية على ترسيخ الهوية المؤسسة تؤثر المعتقدات التنظيمية في تصورات الموظفين وتحفيزهم، مع ذلك قد تؤدي ثقافة تنظيمية غير متماسكة أو غير متوافقة مع توقعات الموظفين الى ضعف الاندماج، مقاومة التغير وانخفاض الرضا الوظيفي.

اما بالنسبة للالتزام التنظيمي فله أيضا تأثير مزدوج فمن جهة يمكن أن يؤدي الالتزام الإيجابي الى زيادة الإنتاجية، تحسين جودة العمل وتقليل معدلات الدوران الوظيفي، لكنه من جهة أخرى قد يتحول الى التزام مفرط مما يؤدي الى الإرهاق النفسي، الضغط النفسي والتأثير على الصحة العقلية للموظفين.

4. أهداف الدراسة:

يهدف الباحث من خلال هذه الدراسة الى تحقيق هدف أساسي وهو: الكشف عن علاقة الثقافة التنظيمية بالالتزام التنظيمي لدى عمال المؤسسة الوطنية لتوزيع الغاز والكهرباء ب(راس جنات) لولاية بومرداس، وانطلاقا من هذا الهدف، يمكن تحديد أهداف ثانوية هي:

- الكشف عن علاقة المعتقدات التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى عمال المؤسسة الوطنية لتوزيع الغاز والكهرباء ب) راس جنات) لولاية بومرداس.

- الكشف عن علاقة القيم التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى عمال المؤسسة الوطنية لتوزيع الغاز والكهرباء ب (راس جنات)لولاية بومرداس.

- الكشف عن علاقة الرموز التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى عمال المؤسسة الوطنية لتوزيع الغاز والكهرباء ب (راس جنات) لولاية بومرداس.

5. تحديد المفاهيم الأساسية:

1.5. الثقافة التنظيمية :

1.1.5.التعريف الاصطلاحي :

- عرفها تايلور (1871) Taylor "ذلك الكل المركب الذي يشمل المعرفة والمعتقدات والفن والاخلاق والقانون والعادات أو أي قدرات أخرى أو عادات يكتسبها الفرد بصفته عضو في المجتمع "(عراز،2020، ص400)

- عرفها ترنس ديل (1982) Terrence Deal وألان كينيدي Allan Kennedy «مجموعة القيم والمعتقدات الأساسية التي ستشاركها أفراد المنظمة والتي يتصرفون ويتخذون القرارات»

2.1.5.إجرائيا :

هو الدرجة التي يتحصل عليها الفرد العامل في المؤسسة الوطنية لتوزيع الغاز والكهرباء بعد الإجابة على استبيان الثقافة التنظيمية، المعتمد في هذه الدراسة.

2.5. الالتزام التنظيمي :

1.2.5. التعريف الاصطلاحي :

- يعرف كل من Weipo et Al (2010) بأنها : "الرغبة التي يبذلها الفرد في التفاعل الاجتماعي من أجل تحقيق أهداف المنظمة."

- في حين يعرفها Joo et Shin (2010) بأنها :" انتماء الفرد وتعلقه الفعال بأهداف وقيم المنظمة بعض النظر عن القيم المادية المحققة من أنظمة".

- يعرف بوراتر وسميث Porter et Smith (1970) الالتزام التنظيمي بأنه : "توجه يتسم بالفعالية أو الإيجابية نحو المنظمة".

- كما يعرف الالتزام التنظيمي بأنه :" مدى اعتزاز الفرد بالمنظمة التي يعمل فيها ورغبته في استمراره في العمل " (رائد ضيف الله الشوابكة ،2000، ص 32)

2.2.5. إجرائيا :

هو الدرجة التي يتحصل عليها الفرد العامل في المؤسسة الوطنية لتوزيع الغاز والكهرباء بعد الإجابة على استبيان الالتزام التنظيمي، يمكن أن تكون الدرجة مرتفعة او منخفضة.

6. الدراسات السابقة:

1.6. دراسات سابقة خاصة بالثقافة التنظيمية :

- **دراسة حسين شتين غربي هاجر(2021)** تحت عنوان **"الثقافة التنظيمية وأثرها على أداء العاملين في المؤسسة الجزائرية " - الجزائر.**

أهداف الدراسة:

- التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين في المؤسسات الجزائرية.

- دراسة الفروق بين القطاع العمومي والقطاع الاقتصادي في تأثير الثقافة التنظيمية.

المنهج المستخدم:

منهج وصفي تحليلي من خلال توزيع استبيان مخصص لقياس عناصر الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسلوك الموظفين.

العينة:

استهدفت موظفين في مؤسسات جزائرية، دون تحديد حجم العين دقيق موثّق، ويبدو أنه عيّنة قصدية.

نتائج الدراسة:

أظهرت الدراسة أن الثقافة التنظيمية لها تأثير واضح على أداء العاملين في المؤسسات الجزائرية، مع اختلاف هذا التأثير بين القطاع العمومي والاقتصادي بينت أن طبيعة القطاع تلعب دورا في تحديد مدى تأثير الثقافة التنظيمية مما يؤكد أهمية تعزيز ثقافة تنظيمية مناسبة لتحفيز الأداء الوظيفي.

- **دراسة موسحبقي ورحماني (2009)** تحت عنوان **" المعتقدات التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى موظفي الجامعات" - إيران.**

أهداف الدراسة:

هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين المعتقدات التنظيمية (كالعدالة، الثقة، الالتزام الأخلاقي) والالتزام التنظيمي لدى الموظفين في المؤسسات التعليمية، مع التركيز على مدى مساهمة هذه المعتقدات في تشكيل الالتزام العاطفي والمستمر.

المنهج المستخدم:

المنهج الوصفي الارتباطي باستخدام استبيان موجه.

العينة:

تكوّنت من 210 موظفًا وأستاذًا من جامعة زاهدان للعلوم الطبية في إيران.

نتائج الدراسة:

أظهرت وجود علاقة قوية ذات دلالة إحصائية بين المعتقدات التنظيمية الإيجابية وبين الالتزام التنظيمي، خاصة في بعديه العاطفي والمستمر. وأكدت أن العدالة والثقة عناصر أساسية في تشكيل ارتباط الموظف بالمؤسسة.

- **دراسة سوتيجو واهدودي، تومي سوعيارتو، محمد عثمان(2013)** تحت عنوان **" الرموز التنظيمية ودورها في الالتزام التنظيمي" - إندونيسيا وسلطنة عمان.**

أهداف الدراسة:

هدفت إلى دراسة مدى تأثير الرموز التنظيمية (كالشعارات، الأزياء الرسمية، الطقوس المؤسسية) على الالتزام التنظيمي، ومدى دور هذه الرموز في تشكيل هوية الموظف داخل المؤسسات العمومية.

المنهج المستخدم:

المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام استبيان موجه للعاملين.

العينة:

تكونت العينة من 250 موظفًا في مؤسسات حكومية في كل من إندونيسيا وسلطنة عمان.

نتائج الدراسة:

أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الرموز التنظيمية والالتزام التنظيمي. وقد تبين أن الرموز المرئية والطقوس المؤسسية تُساهم بشكل كبير في تعزيز هوية المؤسسة لدى الموظف، مما يرفع من مستوى التزامه وولائه.

- **دراسة** Bentein ، Vandenberghe ،Vandenberg ،Stinglhamber (2005)

تحت عنوان:

"دور المعتقدات التنظيمية في تطوير الالتزام التنظيمي"– بلجيكا.
"The Role of Organizational Beliefs in Commitment Development"

أهداف الدراسة:
تحليل كيف يؤثر التوافق أو التنافر بين معتقدات الموظفين والقيم التنظيمية على تطوّر الالتزام التنظيمي بمختلف أشكاله (عاطفي، معياري، مستمر).

المنهج المستخدم:
دراسة طولية (longitudinal) باستخدام استبيانات ومقابلات.

العينة:
143 موظفًا من قطاعي التعليم والصحة في بلجيكا.

نتائج الدراسة:
أثبتت الدراسة أن وجود توافق قيمي ومعتقدي بين الفرد والمؤسسة يُعزز تطور الالتزام، بينما يؤدي التنافر إلى تراجع الدافعية والانتماء، لا سيما على المدى الطويل.

2.6. دراسات سابقة خاصة بالالتزام التنظيمي :

- **دراسة الطاهر بن تونس، يوسف بربيع، بوحزام ليديا(2023)** بعنوان **"الالتزام التنظيمي وعلاقته بالعدالة التنظيمية" - دراسة ميدانية بالمستشفى الجامعي ندير محمد - تيزي وزو - الجزائر.**

أهداف الدراسة:

- دراسة العلاقة المحتملة بين متغيرين اساسين في مجال التنظيم الالتزام التنظيمي والعدالة التنظيمية.

- التعرف على أبعاد الالتزام التنظيمي، الالتزام المعياري، الالتزام العاطفي، الالتزام المستمر وعلى علاقتهم بالعدالة التنظيمية باعتبارها من القيم الأساسية في التسيير الأخلاقي للمنظمة.

المنهج المستخدم:

منهج وصفي ارتباطي، مع أدوات تقيس العدالة التنظيمية والالتزام.

العينة:

60موظفًا في مستشفى بجزائر تيزي وزو اختيروا عشوائيًا.

نتائج الدراسة:

- وجود علاقة موجبة قوية بين العدالة التنظيمية و الالتزام التنظيمي و بين أبعاده الثلاثة الالتزام المعياري، الالتزام العاطفي والالتزام المستمر لدى عمال المستشفى.

- أهمية تعزيز العدالة التنظيمية في المستشفى كوسيلة لزيادة مستويات الرعاية الصحية المقدمة.

- **دراسة سليمان علي الصلاحيين د عبد الأه العطار(2019)** تحت عنوان **"واقع الالتزام التنظيمي في وزارة التخطيط والتعاون الدولي للملكة الأردنية الهاشمية" -من وجهة نظر الموظفين - الاردن**

أهداف الدراسة:

تقييم مستوى الالتزام التنظيمي أدى موظفي الوزارة وتركز على الأبعاد التالية الالتزام المعياري، الالتزام العاطفي، الالتزام المستمر وذلك لتحديد مدى ارتباط الموظفين بالوزارة وتفاعلهم معها.

المنهج المستخدم:

دراسة ميدانية وصفية باستخدام استبيان، وتم تحليل نتائج الاستبيان عبر.SPSS

العينة:

151موظفًا، تم تحصيل عدد صالح من أصل 200 استبيان.

نتائج الدراسة:

بالنسبة للنتائج تشير الدراسة الى أن مستوى الالتزام التنظيمي لدى موظفين وزارة التخطيط والتعاون الدولي في الأردن يتفاوت بين الابعاد الثلاثة، يظهر الالتزام العاطفي أعلى مستوى من الالتزام مما ينبغي أن الموظفين يشعرون بارتباط عاطفي قوي بالوزارة، في المقابل يلاحظ أن الالتزام المستمر والالتزام المعياري أقل، مما قد يشير الى أن الموظفين لا يشعرون بتكاليف عالية لمغادرة الوزارة ولا يرون التزاما أخلاقيا قويا تجاهها.

- **دراسة جان لوك بلانت (Jean-Luc Plante) (2011)** بعنوان **"العلاقة بين الدعم التنظيمي والالتزام التنظيمي العاطفي وسلوكيات البحث عن عمل " - دراسة تجريبية على العاملين في قطاع تكنولوجيا المعلومات – كندا.**

أهداف الدراسة:

- تهدف الدراسة الى فحص تأثير الدعم التنظيمي والالتزام التنظيمي للموظفين تجاه المنظمة، ودراسة العلاقة بين الالتزام العاطفي وسلوكيات البحث عن عمل.

- معرفة ما إذا كانت سلوكيات البحث عن عمل تعمل كوسيط بين الدعم التنظيمي وسلوكيات البحث الفعلية عن عمل.

المنهج المستخدم:

وصفي ارتباطي، عبر استبيان أُجري في مؤسسات تكنولوجيا معلومات بمدينة مونتريال.

العينة:

134موظفًا في شركات تقنية بمونتريال.

نتائج الدراسة:

أظهرت النتائج الدراسة أن الدعم التنظيمي يزيد الالتزام التنظيمي للموظفين تجاه المنظمة مما يقلل بدوره سلوكيات البحث عن عمل، كما تبين أن الالتزام العاطفي يرتبط بشكل سلبي مع البحث عن فرص عمل أخرى، حيث أن الموظفين المرتبطين عاطفيا بمنظمتهم أقل ميلا للبحث عن وظائف جديدة، كذلك سلوكيات البحث عن عمل تعمل كوسيط بين الدعم التنظيمي وسلوكيات البحث الفعلية، حيث أن الدعم التنظيمي يساهم في تقليل هذه السلوكيات عبر تعزيز الالتزام العاطفي.

3.6. دراسات سابقة خاصة بموضوع علاقة الثقافة التنظيمية بالالتزام التنظيمي :

- **دراسة بوفريك ياسين، بوعباس سليم، وماتي وسيم(2023)**تحت عنوان **" الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي: الدور الوسيط لهوية الانتماء التنظيمي" -الجزائر.**

أهداف الدراسة:

سعت الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي، مع اختبار الدور الوسيط لهوية الانتماء التنظيمي في هذه العلاقة، داخل بيئة مؤسسات اقتصادية جزائرية.

المنهج المستخدم:

المنهج الوصفي التحليلي ذو طابع كمي، باستخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات.

نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي، وأكدت أن هوية الانتماء التنظيمي تلعب دورًا وسيطًا جزئيًا في هذه العلاقة، مع تأثير بارز للقيم التنظيمية على التزام العاملين.

- **دراسة نبيل سواحلة ميشيل زيتوني عادل الشريف(2012)** تحت عنوان **"أبعاد الثقافة التنظيمية المرتبطة بالالتزام التنظيمي" - دراسة تطبيقية على القطاع البنكي - جامعة الخليج للعلوم والتكنولوجيا - الكويت.**

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة الى تحليل تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية مثل التمكين تطوير، الكفاءة المكافآت، العادلة وتبادل المعلومات على مستويات الالتزام التنظيمي لدى موظفي البنوك في الكويت، سعى الباحثون الى فهم كيف يمكن للثقافة السائدة داخل المؤسسة أن تعزز أو تضعف رغبة الموظف في البقاء الانتماء والشعور بالواجب تجاه المؤسسة، من خلال دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأنواع الالتزام الثلاثة العاطفي، الاستمراري والمعياري.

المنهج المستخدم:

المنهج الوصفي التحليلي باستخدام أداة استبيانية.

العينة:

عينة من موظفي البنوك في الكويت (عدد غير مذكور بدقة)

نتائج الدراسة:

- أظهرت الدراسة أن التمكين يزيد من الالتزام العاطفي للموظفين لكنه يقلل الالتزام الاستمراري والمعياري.

- تطوير الكفاءة لم يظهر تأثيرا قويا على الالتزام بسبب سياسة التوطين في الكويت.

- المكافآت العادلة تعزز الالتزام العاطفي والاستمراري ولكن تقلل الالتزام المعياري.

- تبادل المعلومات يعزز جميع أنواع الالتزام التنظيمي مما يساهم في زيادة ارتباط الموظفين بالمنظمة ورغبتهم في البقاء فيها.

- **دراسة الشهري عبد الرحمان (2002)** تحت عنوان**"الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى موظفي هيئة الرقابة والتحقيق" – المملكة العربية السعودية.**

أهداف الدراسة:

دراسة العلاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى موظفي هيئة الرقابة والتحقيق، وتحديد طبيعة تأثير القيم والمعايير التنظيمية على التزام الموظفين.

المنهج المستخدم:

المنهج الوصفي الارتباطي.

العينة:

عينة من موظفي هيئة الرقابة والتحقيق (لم يتم تحديد العدد في الصيغة المتاحة).

نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة وذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي، مشيرة إلى أهمية دعم القيم والعدالة التنظيمية في رفع مستويات الالتزام.

- **دارسة ماريا سيموسي أثينا زينيكو(Maria Simosi et Athena Xenikou) (2010)** بعنوان **"دور الثقافة التنظيمية في العلاقة بين القيادة والالتزام التنظيمي" - دراسة تطبيقية في مؤسسة يونانية - جامعة ايجه – اليونان.**

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة الى تحليل كيف تؤثر الثقافة التنظيمية على العلاقة بين سلوكيات القيادة والالتزام التنظيمي للموظفين، حيث ركزت على فهم ما إذا كانت ابعاد الثقافة التنظيمية تعمل كوسيط بين سلوك القائد ومستويات الالتزام العاطفي والمعياري لدي الموظفين.

المنهج المستخدم:

دراسة وصفي ارتباطي باستخدام استبيان أدوات قياس معتمد متعددة البعد، مع تحليلات Sobel والتحليل الهيكلي.

العينة:

300موظفًا من مؤسسة خدمية كبرى في اليونان.

نتائج الدراسة:

- أظهرت النتائج أن أبعاد الثقافة التنظيمية المدروسة تعمل كوسيط في العلاقة بين سلوكيات القيادة والالتزام العاطفي والمعياري للموظفين.

- كما كشفت الدراسة أن الالتزام الاستمراري يتكون من بعدين وأن التضحيات الشخصية ترتبط بالثقافة التنظيمية والمكافآت المشروطة.

- توصلت الدراسة الى أن الثقافة التنظيمية تلعب دورا مهما في تعزيز الالتزام التنظيمي من خلال تأثيرها على سلوكيات القيادة.

الفصل الثاني:
الثقافة التنظيمية

الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية

تمهيد.

1. مفهوم الثقافة التنظيمية.
2. خصائص الثقافة التنظيمية.
3. وظائف الثقافة التنظيمية.
4. مكونات الثقافة التنظيمية.
5. مستويات الثقافة التنظيمية.
6. أنواع الثقافة التنظيمية.
7. أهمية الثقافة التنظيمية.
8. تأثير الثقافة التنظيمية على التزام السلوك في المنظمة والعاملين فيها.
9. العوامل المحددة للثقافة التنظيمية.

خلاصة الفصل.

تمهيد

تلعب الثقافة التنظيمية دورًا أساسيًا في تشكيل هوية المؤسسات وتوجيه سلوك الأفراد داخلها. فهي تمثل مجموعة القيم والمعتقدات والمعايير التي يتبناها الأفراد في بيئة العمل، مما يؤثر على الأداء التنظيمي والعلاقات بين الموظفين. تُعد الثقافة التنظيمية عاملًا حاسمًا في تحقيق النجاح المؤسسي، حيث تساهم في تعزيز الانتماء والالتزام وتوفير بيئة عمل مستقرة ومنتجة. ومن هذا المنطلق، أصبح من الضروري دراسة الثقافة التنظيمية وتأثيرها على مختلف الجوانب الإدارية والتنظيمية.

1. مفهوم الثقافة التنظيمية:

مع تعدد وتنوع تعاريف الثقافة بشكل عام، لم يتوصل علماء التنظيم إلى تعريف محدد لمفهوم الثقافة التنظيمية، وإنما طوروا الكثير من التعاريف التي يغلب عليها التداخل وان كان بعضها يكمل بعضا، ويكمن السبب الرئيسي في ذلك هو كون الثقافة التنظيمية غير ظاهرة للعيان وإن كانت مدركة وهي في تغير مستمر وحركة دائمة وإن كانت تتميز بالثبات النسبي وعلى الرغم من عمومتها وكليتها إلا أنها تتميز بالتعدد وبتنوع الثقافات الفرعية داخل التنظيمات الرسمية وغير الرسمية، والتي قد تكون متضادة أحيانا وغير موضوعية أحيانا أخرى، مما قد يهدد استقرار و بقاء المنظمة.

وحول توضيح مفهوم الثقافة التنظيمية يفرق هوفستيد HOFSTEDE GEERT (1980) بين الثقافة الوطنية والثقافة التنظيمية باعتبارهما ظاهرتين متمايزتين، فعلى المستوى القومي تتمثل الفروق بين دولة وأخرى في القيم، بينما تعكس الممارسات الفروق بين منظمة وأخرى. أي أن قيم العاملين في المنظمات ترتبط إلى حد كبير بثقافهم الوطنية، بينما ترتبط ممارسات العمل بالثقافة التنظيمية لتلك.

يتضح أن الثقافة التنظيمية هي إحدى عناصر البيئة الداخلية للمنظمة، محصلة العلاقات الاجتماعية المتكررة بين العاملين والتي تشكل أنماطا سلوكية للنظام الاجتماعي التنظيمي وتكيف أعضائها معها من خلال تلك البرمجة الفكرية، والتي يمكن توضيحها من خلال:

تعريف شين CHEIN.E (1985)الذي يعتبر الثقافة التنظيمية "نمط الافتراضات الأساسية التي تبدعها وتكتشفها أو تطورها مجموعة ما، من خلال تعلمها التعايش مع المشاكل المرتبطة بتكيفها الخارجي وتلك المرتبطة بتكاملها الداخلي والتي أثبتت فاعليتها، والتي من المفروض أن يتم تعليمها للأعضاء الجدد كطريقة صحيحة في إدراك هذه الأمور وفي التفكير والشعور بالعلاقة المرتبطة بتلك المشاكل" **(**عبد الدائم،2012، ص. 13-14) .

ويعرفها ويليام أوتشي(1981) WILLIAM OUCHI "الثقافة التي تنطوي على القيم التي تاخذ به إدارة المؤسسة والتي تحدد نمط النشاط والإجراء والسلوك، فالمديرون يفسرون ذلك النمط الفكري في الموظفين من خلال تصرفاتهم كما تتسرب هذه الأفكار إلى الأجيال اللاحقة من العاملين." (عبد الله، 2000، ص.202) .

تعرف الثقافة التنظيمية بأنها:" مجموعة القيم والمعتقدات والمفاهيم وطرق التفكير بين أفراد المنظمة، وهي غير مرئية وغير مكتوبة لكنها محسوسة، وبها يشارك العاملون بالمنظمة في تكوينها" (ثروت، 2010، ص.99).

الثقافة التنظيمية هي:" مجموعة التقاليد والقيم والمعتقدات والاتجاهات التي تكون مجالا كليا يؤثر في كيفية سلوكنا وتفكيرنا في المنظمة " (جردات واخرون، 2013، ص. 147).

2. خصائص الثقافة التنظيمية:

تتمتع الثقافة التنظيمية بالخصائص التالية:

1.2.الثقافة نظام مركب : حيث تتكون من عدد من المكونات أو العناصر الفرعية التي تتفاعل مع بعضها البعض في تشكيل ثقافة الجميع أو المنظمة أو ثقافة المديرين وتشمل الثقافة كنظام مركب العناصر التالية :

- **الجانب المعنوي:** النسق المتكامل من الأخلاق والمعتقدات والأفكار والقيم المشتركة (رسالة المنظمة المبادئ، أدوات تحقيق المبادئ، إستراتيجية المنظمة)
- **الجانب السلوكي:** عادات وتقاليد أفراد المجتمع والآداب والفنون والممارسات العملية المختلفة.
- **الجانب المادي:** كل ما ينتجه أعضاء المجتمع من أشياء ملموسة كالمباني والأدوات والمعدات والأطعمة.

2.2.الثقافة نظام متكامل : فهي بكونها (مركبة) تتجه باستمرار إلى خلق الانسجام بين عناصرها المختلفة، ومن ثم فأي تغيير يطرأ على أحد جوانب نمط الحياة لا يلبث أن ينعكس أثره على باقي مكونات النمط الثقافي.

3.2.الثقافة نظام تراكمي ومستمر : حيث يعمل كل جيل من الأجيال المنظمة على تسليمها للأجيال اللاحقة ويتم تعلمها وتوريثها عبر الأجيال عن طريق التعليم والمحاكاة، وتتزايد الثقافة من خلال ما تضفيه الأجيال إلى مكوناتها من عناصر وخصائص، وطرق انتظام وتفاعل هذه العناصر أو الخصائص.

4.2.الثقافة **نظام يكتسب متغير ومتطور :** استمرارية الثقافة لا تعني تناقلها عبر الأجيال كما هيا عليه ولا تنتقل بطريقة غريزية بل إنها في تغيير مستمر، حتى تدخل عليها ملامح جديدة وتفقد ملامح قديمة.

5.2.الثقافة **لها خاصية التكييف :** تتصف الثقافة التنظيمية بالمرونة والقدرة على التكييف استجابة لمطالب الإنسان البيولوجية والنفسية، ولكي تكون ملائمة للبيئة الجغرافية وتطور الثقافات المحيطية للفرد من جانب استجابة لخصائص بيئة المنظمة وما يحدث فيها من تغيير من جانب من أخر.

6.2.الثقافة التنظيمية تحدد معايير السلوك : فهي مجموعة من القيم والمعتقدات والتوقعات التي يتقاسمها أعضاء المنظمة.

7.2.الثقافة التنظيمية توصف بأنها اجتماعية : لان ثقافة المنظمة مستمدة من ثقافة المجتمع الخارجي الذي ينتمي لها منتسبيها.(السكارنه،بدون تاريخ ،ص. 333 - 334).

يمكن القول بأنه هناك مجموعة من الخصائص بالإضافة إلى السابقة، وان تفاوتت في درجة تواجدها والالتزام ا في التنظيم واهم هذه الخصائص الو السمات هيا :

-درجة المبادرة الفردية وما يتمتع به الموظفون من حرية ومسؤولية التصرف في العمل.

- درجة قبول المخاطر ، وتشجيع الموظفين على التجريب والمبادرة.

- درجة وضوح الأهداف والتوقعات المطلوبة من العاملين.

- درجة التكامل بين الوحدات المختلفة في التنظيم.

- مدى دعم الدار العليا للعاملين.

- مفهوم الرقابة المتمثلة بالإجراءات والتعليمات وأحكام الإشراف الدقيق على العاملين أو الرقابة الذاتية.

- مدى الولاء للمنظمة بدل الولاءات التنظيمية الفرعية(القريوتي، 2014، ص 373**).**

3. وظائف الثقافة التنظيمية:

تمثل ثقافة المنظمة المحرك الأساسي لنجاح أي منظمة، فهي تلعب دورا كبيرا في تماسك الأفراد والحفاظ على هوية الجماعة ذلك أنها أداة فعالة في توجيه سلوك العاملين ومساعدهم على أداء أعمالهم

بصورة أفضل اعتمادا على القواعد واللوائح غير الرسمية التي تعتبر مرشدا لكيفية التصرف في مختلف المواقف، فهي تؤدي عدة وظائف مهمة ومن أوضح الأدوار التي تلعبها الثقافة التنظيمية أنها:

- تعطي أفراد المنظمة هوية تنظيمية : حيث أن مشاركة العاملين نفس المعايير والقيم، يمنحهم الشعور بالتوحد مما يساعد على تطوير الإحساس بغرض مشترك.

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

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

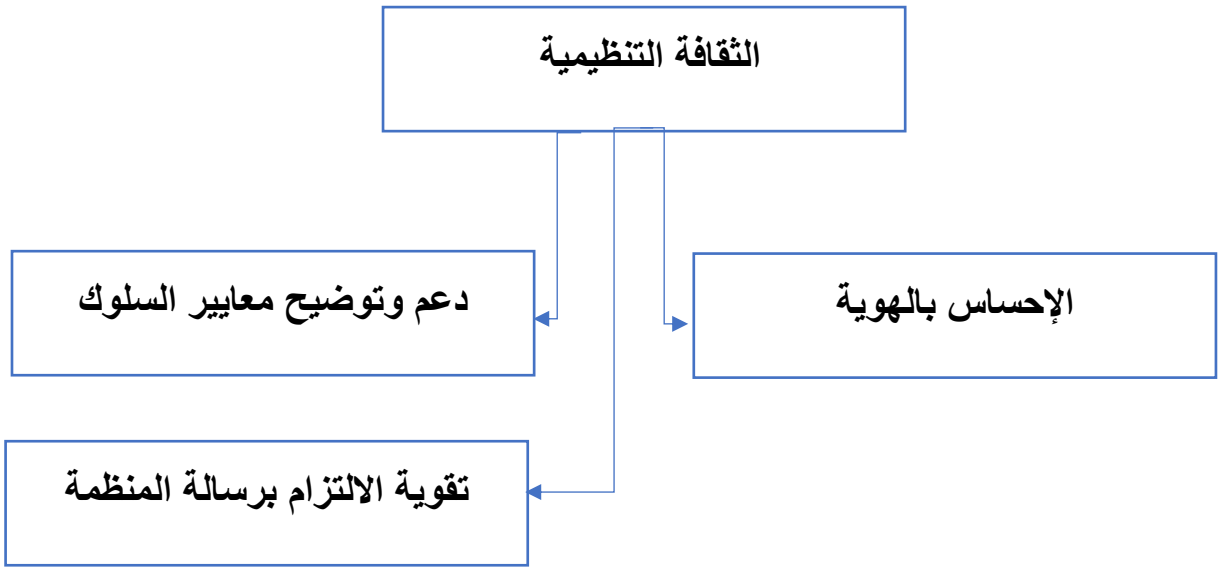
- تشكل السلوك من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم ، فثقافة المنظمة توفر مصدرا للمعاني المشتركة التي تفسر لماذا تحدث الأشياء على نحو ما .

- تحقق التكامل بين العمليات الداخلية للمنظمة بما يمكنها من النمو والاستمرار والبقاء وتحقيق التكامل الداخلي بين الأفراد من خلال إيجاد نمط ملائم للاتصال فيما بينهم والعامل معا بفعالية.

- تحقيق التكيف بين المنظمة وبيئتها الخارجية من خلال سرعة الاستجابة واحتياجات الأطراف الخارجية ذوي العلاقة مع المنظمة .تحقيق أهداف ورسالة المنظمة من خلال توجيه الأفراد وإرشادهم نحو ذلك.

كما يمكن توضيح الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية من خلال الشكل رقم(1)

شكل رقم(01): يوضح الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية.



المصدر: عاشوري، 2015، ص.104

4. مكونات الثقافة التنظيمية

تعتبر الثقافة نظاما يتكون من مجموعة من العناصر أو القوى التي لها تأثير شديد على سلوك الأفراد في المنظمة والتي تشكل المحصلة الكلية للطريقة التي يفكر ويدرك بها الأفراد كأعضاء عاملين بهذه المنظمة

والتي تؤثر على أسلوب ملاحظة وتفسير الأشياء بالمنظمة .ويمكن تقسيم العناصر المكونة لثقافة المنظمة والتي تتمثل في:(بوشانافة، بوساهمين،بدون تاريخ،ص .03)

1.4.القيم :

تُعدّ القيم التنظيمية من أهم المكونات البنيوية للثقافة التنظيمية، وهي تلعب دورًا محوريًا في توجيه السلوك داخل المؤسسات، وصياغة التفاعلات بين الأفراد، كما تُعد مرآة تعكس المبادئ الأساسية التي تَحكم طريقة التفكير، واتخاذ القرار، وممارسة السلطة، والتعامل مع التحديات داخل بيئة العمل. عرّف شاين (Schein, 2010)القيم بأنها "معايير مشتركة بين أفراد التنظيم تحدّد ما هو مرغوب، وما هو جيد أو سيئ، وتشكل أساس السلوك الجماعي." (Schein, 2010 p. 25)

وتشير كاميرون وكوين (Cameron & Quinn, 2011) "إلى أن القيم تمثل الجسر بين الطبقة السطحية للثقافة والمستوى العميق ." (Cameron & Quinn, 2011 p.37)

تلعب القيم التنظيمية دورًا استراتيجيًا في رسم الهوية المؤسسية، إذ تُسهم في بناء صورة داخلية وخارجية للمؤسسة، كما تؤثر في أساليب القيادة المتبعة، وأنماط التفاعل بين الموظفين، ودرجة الالتزام والانتماء. على سبيل المثال، إذا كانت قيمة "الابتكار" مركزية في المؤسسة، فإن ذلك سيُترجم في تشجيع التجريب، وتقبّل المخاطر، وتقدير المبادرات الفردية. أما إذا كانت القيمة العليا هي "الانضباط"، فستهيمن النظم الرسمية، وتُعطى الأولوية للتقيد بالقواعد والإجراءات.

وتُصنّف القيم التنظيمية إلى أنواع متعددة:

1.القيم الجوهرية : (Core Values) وهي القيم الثابتة التي تُعرّف المؤسسة وتميّزها، مثل النزاهة، التعاون، أو الجودة، وتبقى مستقرة رغم تغير الظروف الخارجية.

2.القيم المُعلنة : (Espoused Values) وهي التي تُعبّر عنها الإدارة في الخطابات الرسمية والوثائق الاستراتيجية، وقد لا تكون دائمًا متطابقة مع ما يُمارس فعليًا.

3.القيم المُطبقة : (Enacted Values) وهي القيم التي تنعكس في السلوك الفعلي للأفراد داخل المؤسسة، سواء أُعلن عنها أم لا. يُشير شاين إلى أنه عندما تكون هناك فجوة بين القيم المُعلنة والمُطبقة، فإن ذلك قد يؤدي إلى صراعات ثقافية أو تآكل الثقة التنظيمية.(Schein, 2010, p. 30)

4.القيم المُتغيرة : (Adaptive Values) وهي القيم التي تكتسبها المؤسسة تدريجيًا استجابة للتغيرات البيئية أو التكنولوجية أو الثقافية، وتُشير إلى مدى مرونة المنظمة.

وتبرز أهمية القيم التنظيمية في عدة مستويات:

- على المستوى الفردي: تُوفّر إطارًا مرجعيًا يساعد الموظف على اتخاذ قرارات تتماشى مع فلسفة المؤسسة، وتعزز لديه الشعور بالاتساق الأخلاقي والانتماء.
- على المستوى الجماعي: تُعزز من الانسجام داخل الفرق، وتُقلّل من الصراعات، وتُوجه العلاقات المهنية نحو أهداف موحدة.
- على المستوى الاستراتيجي: تُساهم في بناء ثقافة داعمة للرؤية المستقبلية، وتحقيق التفوق التنافسي من خلال خلق بيئة عمل جاذبة ومحفزة.(Hofstede et al., 2010, p. 295)

ومن الجدير بالذكر أن صياغة القيم التنظيمية لا تكون دائمًا عملية واعية أو رسمية، بل قد تنشأ وتتبلور بشكل تدريجي من خلال التفاعل اليومي، وتجارب النجاح أو الفشل، والتاريخ المؤسسي المتراكم. وفي

المؤسسات الناجحة، عادةً ما تكون القيم متسقة بين ما يُقال وما يُمارس، ويتم تجسيدها من قبل القادة أولاً، حيث يُعدّ القادة النموذج الأبرز لتجسيد القيم أمام الموظفين.(Hatch, 2018, p. 118)

وفي سياق التغيير التنظيمي، تلعب القيم دورًا مزدوجًا: فقد تكون عاملاً محفزًا يدفع نحو التحول، كما يمكن أن تكون عائقًا إن كانت المؤسسة متمسكة بقيم تقليدية لا تتماشى مع متطلبات الواقع الجديد. لذلك، فإن إدارة القيم بذكاء يُعد من المهام الحيوية في إدارة التغيير الثقافي داخل المؤسسات.

2.4.المعتقدات التنظيمية :

تُعدّ المعتقدات التنظيمية من المكونات العميقة والثابتة في الثقافة التنظيمية، وهي تمثل الصورة الذهنية التي يشترك فيها أعضاء المؤسسة حول كيفية عمل الأشياء، وما يُتوقع، وما هو ممكن أو مستحيل داخل المنظمة.

ووفقًا لشاين (Schein, 2010)، تُعرف المعتقدات على أنها "افتراضات أساسية يتعلمها الأفراد عند تعاملهم مع مشاكل التكيف الخارجي والتكامل الداخلي، ويتم اعتبارها لاحقًا كحقائق غير قابلة للنقاش تُنقل إلى الأعضاء الجدد كطريقة صحيحة للتفكير والشعور والتصرف" (Schein, 2010 ، p .18).

المعتقدات التنظيمية لا تكون بالضرورة صريحة أو معلنة، بل غالبًا ما تكون ضمنية، تتشكل عبر التجربة التراكمية للمؤسسة، وتُصبح راسخة في الوعي الجمعي للموظفين. على سبيل المثال، قد تسود معتقدات مثل: "المدير لا يُنتقد"، أو "الأفكار الجديدة لا تُؤخذ بعين الاعتبار"، وهي معتقدات قد لا تُقال علنًا، لكنها تتحكم في سلوك الأفراد وتوجّه قراراتهم.

تكتسب المعتقدات التنظيمية أهميتها من كونها تُؤثر على تفسير الأفراد للواقع التنظيمي، وتوجّههم نحو أنماط سلوكية معينة دون غيرها، كما تُسهم في خلق نوع من الاستقرار النفسي والسلوكي داخل المؤسسة، لأن الأفراد يعتمدون عليها كمرجع لفهم ما يُنتظر منهم.

وقد صنف الباحثون المعتقدات التنظيمية إلى عدة أنواع، نذكر منها:

1. **المعتقدات المعرفية** (Cognitive Beliefs): وهي تلك التي تتعلق بكيفية إدراك الواقع التنظيمي، مثل "الترقية تحتاج إلى سنوات طويلة" أو "الإبداع لا يُكافأ هنا".

2. **المعتقدات التقييمية** (Evaluative Beliefs): وتعبّر عن ما هو مرغوب أو مرفوض، مثل "الالتزام أهم من الأداء" أو "الموظف المثالي هو من لا يشتكي".

3. **المعتقدات السلوكية** (Behavioral Beliefs): وتتمثل في ما يراه الأفراد كأنماط سلوكية مقبولة أو متوقعة، مثل "إطاعة الأوامر بدون نقاش هي سمة الموظف الجيد".

(Schön, 1996, p. 28 & Argyris)

من جهة أخرى، فإن المعتقدات التنظيمية قد تُشكل قوة إيجابية داعمة للتطور التنظيمي عندما تُشجع على التعلم والانفتاح والمرونة، لكنها قد تكون أيضًا مصدراً للمقاومة، خصوصًا عندما تُستند إلى تجارب سلبية سابقة أو تُكرّس أنماطًا غير منتجة، مثل معتقد "كل التغييرات لا تنجح في هذه المؤسسة"، ما يعيق التفاعل الإيجابي مع مبادرات التغيير (Hatch, 2018,p.121).

وتتكوّن المعتقدات التنظيمية من خلال ثلاث مصادر رئيسية:

الخبرات التأسيسية للمؤسسة: حيث تُترسّخ المعتقدات الأولى استنادًا إلى الطريقة التي واجهت بها المنظمة تحدياتها الأولية.

القادة المؤسسون: حيث يلعبون دورًا محوريًا في تحديد المعتقدات من خلال أفعالهم وقراراتهم، إذ أن ما يقوله القائد وما يفعله يُصبح نموذجًا يُحتذى.

النجاحات والفشل السابق: والتي تُصبح مراجع تفسيرية تُستخدم لاحقًا لفهم الواقع الحالي، وتبرير بعض السلوكيات التنظيمية. (Schein, 2010,p.33)

ومن التحديات التي تواجهها المنظمات الحديثة، خاصة في سياقات التغيير أو التوسع أو الدمج، هي مراجعة المعتقدات السائدة، خاصةً تلك التي أصبحت غير متماشية مع متطلبات السوق أو العصر. لذا فإن إعادة بناء المعتقدات التنظيمية تُعد خطوة مركزية في أي مشروع لتغيير الثقافة المؤسسية.

3.4.الرموز التنظيمية :

تُعد الرموز التنظيمية من أبرز المكونات الظاهرة في الثقافة التنظيمية، وهي تمثل تعبيرات مادية ولفظية وسلوكية تُجسّد المعاني التي تعتنقها المنظمة وتُرشد سلوك أعضائها. يُعرّف داول وديلي (Deal & Kennedy, 1982) الرموز على أنها "كل ما يمكن أن يُرى أو يُسمع أو يُحس به داخل المنظمة ويعبّر عن معناها الثقافي"، بينما يرى شاين (Schein, 2010) أن الرموز ما هي إلا التجليات السطحية لمستويات أعمق من الافتراضات والقيم التي تؤسس للثقافة التنظيمية (Schein, 2010,p.25)،).

الرموز تؤدي وظيفة مركزية في نقل الثقافة من جيل إلى آخر داخل المنظمة، كما تسهم في تعزيز الانتماء من خلال إضفاء معانٍ مشتركة بين الأعضاء. فهي تُوحّد، تُعلِّم، وتُحَفِّز. كما تُمثّل مرآةً لهوية المؤسسة، إذ تنعكس من خلالها فلسفتها، رؤيتها، وخصائصها الفريدة.

يمكن تصنيف الرموز التنظيمية إلى عدة أنواع رئيسية:

1. **الرموز المادية** (Physical Symbols): مثل الشعار، اللباس الموحد، تصميم المكاتب، الألوان المعتمدة، وحتى موقع المؤسسة. فمثلاً، وجود مكاتب مفتوحة قد يُعبّر عن شفافية المؤسسة، في حين أن المكاتب المغلقة قد ترمز إلى تراتبية صارمة. (Hatch, 2018,p.117)

2. **الرموز اللغوية** (Linguistic Symbols): وتشمل المصطلحات الخاصة، الشعارات الرسمية، الحِكَم المتداولة، أو حتى طريقة التحية بين الموظفين. فمثلاً، قد تستخدم بعض الشركات عبارات مثل "نحن عائلة واحدة"، كرمز لغوي يعزز التضامن والانتماء.

3. **الرموز السلوكية** (Behavioral Symbols): مثل الطقوس، الاحتفالات، الاجتماعات الدورية، والمناسبات التي يتم فيها تكريم الموظفين. هذه الرموز تترجم إلى سلوكيات تحمل رسائل ضمنية عن ما هو مقبول ومحبذ داخل المنظمة.

4. **الرموز المؤسسية** (Institutional Symbols): مثل أسماء الأقسام، المسميات الوظيفية، أو حتى الشخصيات الرمزية (مثل المؤسس أو المدير الأسطوري)، والتي تُستخدم كمرجعيات داخل الثقافة التنظيمية.

الرموز لا تكتفي بإيصال المعاني، بل تخلق نوعًا من "اللغة الثقافية" التي يفهم من خلالها الموظفون طريقة العمل والتفاعل داخل المنظمة، وهي بذلك تُشكّل نظامًا غير مكتوب من التعليمات السلوكية.

كما تلعب الرموز دورًا في تشكيل التصورات والتوقعات التنظيمية، وتُستخدم كثيرًا كأداة استراتيجية في عمليات التغيير الثقافي، إذ يمكن تعديل الرمز أو استبداله لتوجيه الثقافة نحو قيم جديدة. فعلى سبيل المثال، عند دمج شركتين، يُعاد تصميم الشعار أو تغيير زي العمل بهدف خلق ثقافة مشتركة جديدة.

غير أن الرموز قد تكون أحيانًا محايدة أو حتى مضلّلة إذا لم تكن متوافقة مع القيم والممارسات الفعلية للمؤسسة، وهو ما يُحدث "تناقضًا ثقافيًا" يمكن أن يؤدي إلى فقدان الثقة بين الموظفين والإدارة

.(Schein, 2010,p.27)

4.4.الأعراف والتوقعات :

يقصد بأعراف تلك المعايير المدركة وغير الملموسة التي يلتزم بها العاملون داخل المنظمة.(بوشانافة، بوساهمين، ص .03)

أما التوقعات التنظيمية تتمثل في التعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كال منهما من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين والزملاء من الزملاء الآخرين والمتمثلة بالتقدير والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاقتصادية(العميان، 2003، ص .313) .

5.4.الطابوهات:

وهي ما تود المنظمة إخفاءه ورفضه وتعني المواضيع التي يجب عدم الخوض فيها أو الكلام عنها أو تداولها داخل المنظمة، وهي نتاج لتجارب مأساوية مرت بها المنظمة، كإخفاقات تجارية، مدير فاشل، والتي من شأنها إحداث اضطراب في صورة العاملين داخل المنظمة وكذا الصورة الخارجية للمنظمة، مما قد يؤثر سلبا على أداء العاملين والمنظمة ككل(Philip schepebig, 1991, p. 31) .

6.4.الأساطير :

تعتبر الأسطورة رواية من تمثيل أشخاص خياليين، ويمكن تعريفها بأنها: "المعتقدات المشبعة أو المحملة بالقيم والمبادئ التي يعتنقها الناس والتي يعيشونها أو من أجلها ويرتبط كل مجتمع بنسق من الأساطير بعيد عن الصورة الفكرية المعقدة التي تتضمن في الوقت نفسه كل النشاط الإنساني "(قاسمي،2003 ص .19)

7.4.الطقوس الجماعية و الاحتفالات:

الطقوس هي عبارة عن التطبيقات المنتظمة والثابتة للأساطير المتعلقة بالأنشطة اليومية للمنظمة مثل اللغة المستعملة، طريقة استقبال موظف جديد، الاحتفالات السنوية، العيد السنوي لإنشاء المنظمة، وتعرف الطقوس الجماعية بأنها: «التعبير المتكرر للأساطير بواسطة أنشطة منتظمة ومبرمجة " وذلك بهدف تأمين ونقل مجموعة من القيم إلى العاملين إضافة إلى تقوية الشعور بالانتماء للمنظمة. (Pascal,1991,p.274)

كما تؤدي الطقوس الجماعية مجموعة من الوظائف أهمها :

- التأكيد على القيم المشتركة مثل التجديد و المشاركة .
- تجمع الطقوس بين مختلف المستويات و الوظائف في نفس الوقت و نفس النشاط و في مكان واحد .

• تعمل الطقوس على إحداث التنظيم باعتبارها سلوكيات معترف بها من طرف الجميع.

أما الاحتفالات فهي نشاطات مبرمجة خصوصا من أجل مكافأة العاملين أو تشجيعهم حيث تقام في مناسبات معينة، تستطيع الإدارة من خالها تعزيز قيم معينة وخلق رابطة بين أعضاء المنظمة والإشادة بما يفعله العاملون المتميزون مما يخلق جوا من التنافس بين العاملين يؤدي إلى تحسين أدائهم الفردي " (قاسمي،2003, ص.20)

8.4.الإشاعات :

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

5. مستويات الثقافة التنظيمية:

ينتمي كل منا إلى عدد من الجماعات أو شرائح المجتمع في وقت واحد، فالناس يحملون صفات جديدة متعددة من البرمجة الذهنية السائدة في هذه المستويات المختلفة من الثقافة والتي تتمثل في ثقافة المجتمع (الوطنية)، ثقافة النشاط (الصناعة)، ثقافة المنظمة إضافة إلى ثقافة الجماعات المهنية (فرق العمل).

1.5.ثقافة المجتمع:

تتمثل الثقافة في هذا المستوى في القيم والاتجاهات والمفاهيم السائدة في المجتمع الموجود فيه المنظمة، ويتم نقلها من المجتمع إلى داخل المنظمة عن طريق العاملين مما يساهم في تشكيل ثقافة تنظيمية، وتتأثر هذه الثقافة بعدد من القوى الاجتماعية مثل: النظام السياسي، النظام الاقتصادي، الظروف الثقافية والاجتماعية ، البيئة الدولية والعولمة ، تعمل المنظمة داخل هذا الإطار العام لثقافة المجتمع حيث يؤثر على إستراتيجية المنظمة وأهدافها ومعاييرها وممارساتها، ولكي تحظى المنظمة بالقبول والشرعية وجب عليها أن تكون استراتيجياتها ومنتجاتها متوافقة مع ثقافة المجتمع الذي تعمل فيه.

2.5. ثقافة النشاط (الصناعة):

إن القيم والمعتقدات الخاصة بمنظمة ما نجدها معتنقة في الوقت نفسه من طرف معظم المنظمات العاملة في نفس النشاط (الصناعة) أي أن هناك تشابه في الثقافات التنظيمية للمنظمات العاملة في نفس النشاط، مما من شأنه تكوين نمط معين داخل الصناعة يكون له تأثير على نمط اتخاذ القرار مثلا نمط حياة الأعضاء، نوع الملابس، ويتضح ذلك جليا في النمط الوظيفي للبنوك والفنادق مثلا.

3.5. الثقافة الداخلية للمنظمة:

ويقصد ا مجموعة العوامل الثقافية المشتركة بين الأفراد وجماعات العمل داخل المنظمة والناتج من تلاقي الثقافات الجزئية الخاصة بكل فريق عمل داخل المنظمة وتعامل الأفراد واحتكاكهم الدائم بعضهم البعض إضافة إلى الأطر والسياسات التنظيمية التي تحددها المنظمة مما من شأنه أن يوجد نمطا تكفيريا وثقافيا متجانسا لدى الأفراد، مما يمكن أفراد المنظمة من الالتزام بتنفيذ سياسات وقرارات المنظمة وتحقيق أهدافها؛ ذلك أنه حسب هوفستيدا فإن التميز يتحقق من خلال إيجاد نمط مشترك للتفكير والتصرف لدى الأفراد.

4.5. ثقافة الجماعات المهنية (فرق العمل):

هناك مجموعة من الثقافات الفرعية داخل أي منظمة يمكن تقسيمها حسب مستويات هرمية، الإدارة العليا، الإطارات السامون، إطارات متوسطة وأعوان التحكم، تقنيين، إداريين وعمال أو حسب الوحدات الفرعية مثل: قسم، مصلحة، ورشة، وهذا ما يقصد به فريق (جماعة) العمل، ويتعين على إدارة المنظمة إحداث، نوع من التلاحم والتعاون بين أعضاء وفريق العمل بغية الحصول على مستوى مرتفع من الأداء ذلك أن لجماعية العمل دور مهم في الرفع من مستوى أداء العاملين. (سالم، 2006، ص. 23-24)

6. أنواع الثقافة التنظيمية :

1.6.الثقافة البيروقراطية : "مكان رسمي منظم جدا في القوانين والأنظمة والإجراءات تحكم ما يفعله الموظفون" (العايطة,الحموري ، 2011،ص.201)

وهي ثقافة تحدد فيها السلطات المسؤوليات ويكون التنسيق بين المصالح والوحدات، ويكون تسلسل السلطة هرمي وتقوم هذه الثقافة على التحكم والالتزام.

2.6. الثقافة التنظيمية الإبداعية :

وتتميز بتوفير بيئة مساعدة للعمل، ويتصف أفرادها بحب المغامرة والمخاطر في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.

3.6. الثقافة التنظيمية المساعدة :

وتتميز بالصداقة والمساعدة بين العاملين، فيسود جو الأسرة المتعاونة، وتوفر المنظمة الثقة والمساواة والتعاون، ويكون التركيز على الجانب الإنساني في هذه البيئة.

4.6. ثقافة العمليات :

ويكون الاهتمام محصورا على طريقة انجاز العمل، وليس على النتائج التي تتحقق، فينتشر الحذر والحيطة بين الأفراد والذين يعملون على حماية أنفسهم، والفرد الناجح هو الذي يكون أكثر دقة وتنظيما، ويهتم بالتفاصيل في عمله.

5.6. ثقافة المهمة :

ترتكز هذه الثقافة على تحقيق الأهداف وانجاز العمل وتم بالنتائج وتحاول استخدام الموارد بطريقة مثالية من اجل أن تحقق أفضل النتائج وبأقل التكاليف.

6.6. ثقافة الدور :

وهي التي ترتكز على نوع وتخصص الوظيفي والأدوار وتم بالقواعد والأنظمة، كما أنها توفر الأمن الوظيفي والاستمرارية(خيري, 2004، ص. 69 – 70).

7. أهمية الثقافة التنظيمية:

تكمن أهمية الثقافة التنظيمية في عدة عناصر أهمها:

- ويد المنظمة والعاملين فيها بالإحساس بالهوية ،إذ تعمل على تنمية الشعور بالذاتية والتميز ،لأن مشاركة العاملين لها القيم والمعايير والمدركات نفسها التي تعزز الشعور بالتوحد ،وتطور الإحساس بضرورة تحقيق هدف وغرض مشترك.

- خلق الالتزام برؤية ورسالة وأهداف المنظمة ،لأنها تعمل على خلق روح الالتزام والولاء بين العاملين، من خلال التعرف على قيم واتجاهات العاملين ،دف خلق ثقافة عامة تؤدي إلى الالتزام بالاهتمامات التنظيمية التي ينتمون إليها بصورة أكبر من اهتماماتهم الشخصية ،وجعل المصلحة العامة للعمل فوق المصلحة الشخصية.

- تعمل بمثابة دليل مرشد لإدارة والعاملين إذ تحدد نماذج ومعايير السلوك والعلاقات التي يجب إتباعها والاسترشاد ا من قبل الموظفين الجدد والقدامى ،وهذا يؤدي إلى استقرار السلوك (المتوقع) من قبل العاملين في كل الحالات والأوقات المختلفة.

- إطار فكري يوجه أعضاء المنظمة الواحدة وينظم أعمالهم وعلاقاتهم وإنجازاته - .تعتبر الثقافة التنظيمية من الملامح المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات ،وهي مصدر فخر واعتزاز للعاملين ا ،خاصة إذا كانت تؤكد قيما معينة ،مثل الابتكار والتميز والريادة.

- تعتبر ثقافة المنظمة ميزة تنافسية للمنظمة إذ تؤكد على سلوكيات ابتكارية، كالتقاني في العمل ،ولكنها قد تصبح ضارة إذا كانت تؤكد على سلوكيات روتينية كالطاعة العمياء والالتزام الحرفي بالرسميات.

- يؤدي العاملون أدوارٍ هم في إطارٍ تنظيمي واحد ،لذلك فإن الثقافة بما تحويه من قواعد وقيم سلوكية تحدد للعاملين السلوك الوظيفي المتوقع منهم، وتحدد أنماط العلاقات بينهم وبين المراجعين ،وتحدد ملبسهم ومظهرهم واللغة التي يتكلمون ا ومستويات أدائهم ،ومنهجهم في حل المشكلات، وتقوم بتدريبهم ومكافأتهم. (عبد الرزاق وآخرون، ،2019 ,ص. 158- 159)

8. تأثير الثقافة على التزام وسلوك المنظمة والعاملين بها:

تعتبر ثقافة المنظمة من أهم المؤثرات على سلوك والتزام الأفراد في المنظمة، حيث تعتبر الأساس الفهم مواقف الأفراد وإدراكهم وتحفيزهم وكذا إرشادهم في مواجهة الضغوط والتغيرات البيئية كما يرى البعض أن مجال سلوك المنظمات يهتم بشكل أساسي بتأثير على سلوك العاملين بالعمل، يوجد العديد من أوجه تأثير الثقافة على سلوك المنظمة العاملين ا وأهمها ما يلي:

1.8.توجهات المنظمة والعاملين :

تشير التوجهات إلى الطريقة التي تؤثر ا الثقافة في عملية تحقيق الأهداف، حيث أن الثقافة قد تكون متوافقة مع أهداف المنظمة (قوة إيجابية) أو تكون غير متوافقة مع تلك أهداف (قوة سلبية) ومن ثم فإن الثقافة قد تدفع المنظمة نحو تحقيق أهدافها أو تدفعها بعيدا عنها .(عاشوري، 2015، ص.98)

2.8.الانتشار :

يشير الانتشار إلى الدرجة التي يشارك ا أعضاء المنظمة في تشكيل القيم التنظيمية السائدة ومدى انتشارها بينهم، ويعتبر تبني ثقافة المنظمة يشكل كثيف ومتسع الأساس للثقافة القوية الإسلام.

3.8.المرونة :

تسمح الثقافة المرنة للمنظمة والعاملين ا بالتكيف مع الظروف المتغيرة والأزمات الطارئة ويوجد عدد من الوسائل تستخدم لتحقيق مرونة الثقافة التنظيمية منها ما يلي:

•تعيين مدير مسؤول عن الاستفسار عن الأحداث والتصرفات المتوقعة عن الوضع الحالي للمنظمة بشكل عام ويكون على دراية كاملة بالمنظمة وبيئتها.

• استقطاب أفراد من الخارج لشغل وظائف الرقابة والتحكم والإدارة يكون لديهم وجهات نظر جديدة ومتطورة بشأن المشكلات التنظيمية يمكنهم أن يقوموا بالوظائف التي تحقق الاتصال مع البيئة الخارجية.

• .يمكن تدعيم المرونة من خلال التدريب المستمر فمع التدريب يستطيع أعضاء المنظمة تعلم من الأعمال والمهارات والقدرات المختلفة.

4.8.الالتزام:

تؤثر ثقافة المنظمة في درجة الالتزام والانضباط التي يظهرها أعضاء التنظيم، ويشير الالتزام إلى الدرجة التي يكون فيها أعضاء المنظمة مستعدين لبذل الجهود والولاء وإظهار انتمائهم للمنظمة ولتحقيق أهدافها وبمعنى آخر فإن الثقافة تخلق ظروفا في المنظمة تؤدي إلى جعل الأفراد إما مستعدين أو غير مستعدين للالتزام بأهداف المنظمة من أجل الوصول إلى حالة عامة من الرضا أو عدم الرضا .

والثقافة القوية يمكنها أن تدعم من استعداد الأفراد لإعطاء قدر كبير من الالتزام والولاء للمنظمة من خلال بلوا له العديد من العوامل التي يمكن أن تزيد من ولاء العاملين للمنظمة ومن يكون لديهم حافزا قويا لتبني ثقافة المنظمة ومن ثم يكون لديهم حافزا قويا لتبني ثقافة المنظمة كوسيلة الحياة ويمكن أن تساعد الثقافة التنظيمية في زيادة الالتزام التنظيمي لدى أعضاء المنظمة من خلال ما يلي:

- إرساء رسالة المنظمة وتدعيم القيم التي يمكن ملاحظتها والعمل ا عند تحقيق هذه الرسالة.
- أن تكون الثقافة قوية بما يمكنها من أن تمثل مصدرا للمزايا التنافسية للمنظمة.
- أن تكون الثقافة قادرة على قيادة المنظمة إلى النجاح في الأجل الطويل .

•يجب أن تكون الثقافة ذات قيمة وتؤدي إلى مخرجات جيدة تزيد من القيمة المالية للمنظمة كأن تعمل الثقافة على زيادة الإنتاجية، تخفيض التكاليف.

• يجب أن تكون السمات الثقافية للمنظمة قاصرة على المنظمة وحدها وألا تكون شائعة ومنتشرة بين المنظمات الأخرى المنافسة داخل نفس المجال أو النشاط.

• من الضروري أن يصعب تقليد أو محاكاة ثقافة منظمة من المنظمات الأخرى المحيطة ا والعاملة في نفس المجال أو النشاط. (عاشوري، 2015، ص. 100-98)

9. العوامل المحددة للثقافة التنظيمية:

1.9- الصفات الشخصية للأفراد و ما لديهم من اهتمامات و قيم و دوافع.

2.9- الخصائص الوظيفية و مدى ملاءمتها و توافقها مع الصفات الشخصية للأفراد.

3.9- التنظيم الإداري حيث تنعكس خصائصه على خطوط السلطة و أساليب الاتصالات ونمط اتخاذ القرارات.

4.9- المنافع التي يحصل عليها عضو من المؤسسة في صورة حقوق مادية و مالية تكون ذات دلالة على مكانته الوظيفية و تنعكس على سلوكه.

5.9- الأخلاقيات و القيم السائدة في المؤسسة و ما تشتمل عليه من قيم و طرق التفكير وأساليب التعامل بين الأفراد بعضهم البعض و مع الأطراف الخارجية، و عادة تتكون أخلاقيات و قيم المؤسسة مما يلي:

- ✓ أخلاقيات وقيم الأفراد التي تستمد من العائلة والأصدقاء والمجتمع.
- ✓ أخلاقيات وقيم المهنة التي ترشد سلوك الأفراد في مهنة معينة.
- ✓ أخلاقيات وقيم المجتمع الناتجة من النظام الرسمي القانوني أو ما ينتج عنه من العادات وممارسات في المجتمع. (عيساوي، 2012، ص. 25-24)

خلاصة الفصل:

في الختام، تظل الثقافة التنظيمية عنصرًا محوريًا في نجاح المؤسسات وقدرتها على التكيف مع التغيرات المستمرة في بيئة العمل. فهي تؤثر على أداء الأفراد، ومستوى التفاعل بينهم، وقدرتهم على الابتكار والتطوير. إن تعزيز ثقافة تنظيمية إيجابية يتطلب تبني سياسات واضحة تعزز التواصل، وتحفز الموظفين، وتدعم القيم المشتركة داخل المؤسسة. لذا، فإن فهم الثقافة التنظيمية والعمل على تطويرها يشكلان أساسًا لتحقيق التميز والاستدامة في أي منظمة.

الفصل الثالث:
الإلتزام التنظيمي

الفصل الثاني: الالتزام التنظيمي.

تمهيد.

1. تعريف الالتزام التنظيمي.
2. أهمية الالتزام التنظيمي.
3. أنواع الالتزام التنظيمي.
4. خصائص الالتزام التنظيمي.
5. مراحل الالتزام التنظيمي.
6. العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي.
7. طرق قياس الالتزام التنظيمي.
8. أثر الالتزام التنظيمي.
9. الإجراءات التنظيمية التي تشجع الالتزام التنظيمي.
10. معوقات الالتزام التنظيمي.

خلاصة الفصل.

تمهيد:

حظي موضوع الإلتزام التنظيمي إهتمام الكثير من الباحثين والمنظرين والدراسيين في مجالي السلوك التنظيمي وعلم الصناعي، فهو سلوك غير ملموس نابع من ذات الفرد تلمسه في تصرفات العامل من حيث إنتمائه المنظمة وولائه لها وبذل الجهد والوقت لإنجاحها وهذه الأهمية لها أثر كبير في المنظمات، ونتائجها على مستوى الفرد وجماعة العمل والمنظمة .

وقد كان تركيز الباحثين حول البحث في مسببات ومحددات الالتزام التنظيمي، وما قد يترتب عنه من نتائج سلوكية قد توثر على المنظمة والعاملين فيها، فمن أكبر الآثار تترتب على الالتزام التنظيمي هو تحقيق الأهداف المخطط لها من طرف المنظمة

كما يعد موضوع الإلتزام التنظيمي المفتاح الأساسي والمهم لفحص مدى إنسجام أفراد التنظيم مع بعضهم، وهو مهم أيضا لتفحص مدى الإنسجام القائم بين الأفراد ومنظماتهم، فالأفراد ذوي الالتزام المرتفع تجاه منظماتهم لديهم الاستعدادات الكافية ليكرسوا مزيدا من الجهد والتفاني في أعمالهم ويسعو للمحافظة على إرتباطهم وإنتمائهم لمنظمتهم.

1. تعريف الالتزام التنظيمي:

لاقى مفهوم الالتزام التنظيمي اهتماماً واضحاً في الفكر الإداري الحديث، لما له من علاقة إيجابية بفاعلية المنظمة، وتأثير واضح في درجة إنجاز العمل، وقد تباين الباحثون في تعريفه تبعاً لاختلاف تخصصاتهم ومنهجياتهم البحثية حتى انتهى بهم الأمر إلى الخلط وعدم التفريق بين مفهومي الالتزام التنظيمي الذي يعبر عن سلوك الفرد ونشاطاته، ومسؤولياته الوظيفية وإنتاجيته التي تؤثر في إنتاجية المنظمة وفاعليتها، ومفهوم الولاء التنظيمي الذي يعبر عن الفخر والقناعة الذاتية للفرد بأهداف المنظمة وقيمها وتكوين حياته لها والتضحية بمصالحه من أجلها دون النظر إلى المكاسب التي يحققها شخصياً من المنظمة (ذيب والسعود، 2014 ،ص. 497).

فالالتزام التنظيمي هو حالة نفسية واجتماعية تدل على تطابق أهداف العاملين مع أهداف المنظمة، وشعور كل طرف بواجباته تجاه الطرف الآخر، والتمسك بقيم وأهداف المنظمة والشعور القوي بالانتماء إليها والدفاع عنها والرغبة في الاستمرار فيها (ابتسام عاشوري،2015، ص .168).

يعرف الالتزام التنظيمي: أنه درجة إنهاك العامل في عمله ومقدار الوقت والجهد الذي يكرسه بهذا الغرض وإلى أي مدى يعتبر عمله جانبًا رئيسًا في حياته (خيرية محمد بن عصمان، 2019، ص.645).

ويعرف أيضًا على أنه قوة إيمان الفرد بالمنظمة التي يعمل بها وبذل قصارى جهده لتحقيق أهدافها وفخره واعتزازه بالانتماء إليها (خيرية محمد بن عصمان، 2019، ص.645).

ويرى ذيب والسعود أن الالتزام التنظيمي يتمثل في:" الارتباط الوظيفي الذي يربط الفرد بالمنظمة التي يعمل فيها، مما يدفعه إلى الاندماج في العمل وتبني قيم هذه المنظمة. (ذيب والسعود، 2014، ص. 497).

عرف بوشان Buchanan 1974 الالتزام التنظيمي بأنه:"اندماج الفرد وانتمائه للمؤسسة وتبني أهدافها وقيمها (مخلص شياع علي الجميلي، 2012، ص.259).

اما (Chatman& Orailly(1986 فيعرفره بأنه:"ذلك الارتباط النفسي الذي يشعر به الفرد تجاه مؤسسته ويعكس درجة تبنيه لاتجاهات وقيم المؤسسة"(المصاروة، الخفاجي، 2015، ص48).

ويري شندير ونغرين هولNygrenholl& Schneider) أن الالتزام التنظيمي" يمثل العملية التي يحدث فيها التطابق بين أهداف الفرد وأهداف المؤسسة، فكلما بذل الفرد سلوكا متطوعا يفوق السلوك الرسمي الذي يطالب به كلما دل ذلك على التزامه (بن صافية فاطمة الزهرة ،2014، ص.7).

ويعرفه وينر1982 بأنه: "مجموعة الضغوط الداخلية المعيارية التي يتحملها الفرد في عمله لغرض من خلال هذا التعريف نستنتج أن الالتزام التنظيمي ينبع من 4 تحقيق الأهداف التنظيمية مقابل المنافع والعوائد المدركة ."صفقات محفزة بين المؤسسة والفرد كي يدرك الأفراد أن المنافع التي يحصلون عليها انها عناصر إيجابية والتي تسهم بالمقابل الرغبة في البقاء والاستمرار (عبد الله السيد،2017، ص.7).

وكما عرفه(al et Meyer 1991 الالتزام التنظيمي "بمدى اندماج الفرد مع المؤسسة التي يعمل "وهذا التعريف مبني على ثلاثة أبعاد:

- الاعتقاد القوي بقيم المؤسسة وأهدافها وقبولها
- الاستعداد التام لتقديم الجهد وبذله لمصلحة المؤسسة

الرغبة القوية والأكيدة للاستمرار في العمل داخل المؤسسة (سليمان سالم جمعة، لمبروك عبد الجواد أمبارك،2019، ص.6).

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن الالتزام التنظيمي حالة نفسية تتمثل في تمسك الفرد بالمؤسسة، واقتناعه بأهدافها وقيمها، وبذل قصارة جهده لنجاح هذه المؤسسة.

2. اهمية الالتزام التنظيمي:

يعد الالتزام التنظيمي من أبرز المتغيرات السلوكية التي سلط عليها الضوء حيث أكدت نتائج العديد من الدراسات والأبحاث عن ارتفاع تكلفة الغياب وارتفاع التأخر عن العمل وتسرب العمالة من المنظمات وانخفاض درجات الرضا الوظيفي، كما سلطت النتائج الضوء على أهمية البحث عن أسباب الظواهر السلبية السابقة. وقد أكدت الكثير من الدراسات الأهمية الواضحة للالتزام التنظيمي، حيث أن ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي في بيئة العمل ينتج عنه انخفاض مستوى مجموعة من الظواهر السلبية، وفي مقدمتها ظاهرتي الغياب والتهرب عن أداء المهام، كما يمثل الالتزام التنظيمي عنصراً هاماً في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين بها لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لموظفيها ودفعهم لتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز (ابتسام عاشوري، 2015، ص. 66).

وقد ذكرت ابتسام مرزوق أن هناك عدة أسباب أدت إلى الاهتمام المتزايد بهذا المفهوم وهذه الأسباب تتمثل فيما يلي:

- أن الالتزام التنظيمي يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بعديد من النواحي السلوكية وخاصة معدل دوران العمل، فمن المفترض أن الأفراد الملتزمين سيكونون أطول بقاء في المنظمة وأكثر عملاً نحو تحقيق أهداف المنظمة.
- أن مجال الالتزام التنظيمي قد جذب كلاً من الباحثين وعلماء السلوك الإنساني نظراً لما يمثله من كونه سلوكاً مرغوباً فيه.
- أن الالتزام التنظيمي يمكن أن يساعد إلى حد ما في تفسير كيفية إيجاد الأفراد هدفاً لهم في الحياة.

وقد أشار الثبيتي إلى أن أهمية الالتزام التنظيمي تتمثل في عدة نقاط منها:

- أن ولاء الأفراد لمنظماتهم يعتبر عاملاً هاماً في التنبؤ بفاعلية المنظمة.
- أن الالتزام التنظيمي من أكثر المسائل التي أخذت تشغل بال إدارة المنظمات كونها أصبحت تتولى مسؤولية المحافظة على المنظمة في حالة صحة وسليمة تمكنها من

الاستمرار. وانطلاقاً من ذلك برزت الحاجة لدراسة السلوك الإنساني في تلك المنظمات لغرض تحفيزه وزيادة درجات ولائه بأهدافها وقيمها.

- أن ولاء الأفراد لمنظماتهم يعتبر عاملاً هاماً في ضمان نجاح تلك المنظمات واستمرارها وزيادة إنتاجها.

وتضيف ابتسام عاشوري أن الالتزام التنظيمي يمثل عنصراً مهماً بين المنظمة والأفراد العاملين بها لا سيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد العاملين للعمل، وتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز، وأن التزام الأفراد للمنظمات التي يعملون بها يعتبر عاملاً هاماً أكثر من الرضا الوظيفي في التنبؤ ببقائهم في منظماتهم، أو تركهم العمل، كما تكمن أهمية الالتزام في ترجمة الرغبات والميول والاعتقادات التي تكون داخل الفرد تجاه منظمته إلى سلوك إيجابي يدفع المنظمة إلى التقدم والبقاء، كما يمكن أن يساعدنا إلى حد ما في تفسير كيفية إيجاد الأفراد هدفاً لهم في الحياة. (ابتسام عاشوري، 2015، ص. 66).

وبناءً على ما سبق يمكن القول: إن كل عنصر من العناصر السابقة يعطي الالتزام التنظيمي في المنظمة الأهمية التي من خلالها ترتبط بإنتاجية الفرد داخل المنظمة مما ينعكس أثره على إنتاجيتها وفاعليتها وضمان نجاحها واستمرارها.

3. أنواع الالتزام التنظيمي:

وضع كل من "ماير" و"آلن" ما يسمى بالمفهوم ذي ثلاث أبعاد لمصطلح الإلتزام التنظيمي بعد قيامهم بدراسة كافة الأدبيات السابقة لهذا المصطلح، من أجل وضع نموذج الإلتزام التنظيمي، لكي يفسرون دراستهم ويضعون نموذجا للدراسات اللاحقة في الموضوع، وقد وضعوا نموذج ذي ثلاث مكونات هي: الإلتزام الوجداني، الإلتزام المستمر، الإلزام المعياري، وهذه المكونات الثلاث قد تأتي منفصلة أو معا، لتكون نموذجا يدفع العامل إلى الإلتزام بعمله داخل المنظمة بصورة تامة، ويمكن أن نصف هذه المكونات كما يلي:

3-1-الإلتزام الوجداني:

في هذا النوع من الإلتزام نجد الفرد يقبل بعمق قيم وأعراف المنظمة ويود أن يبقى بالمنظمة كجزء منها مرتبطا بشكل وثيق وتدفعه العاطفة للعمل والإلتزام، حيث تكون العاطفة والإرتياح هما المصدر الدافع للأداء، وهنا سوف يظهر العمل توجها إيجابيا تجاه منصبه أو مهامه، وسيكون على إستعداد لتقديم جهود إضافية تفوق مهامه أو وظيفته وتأتي هذه العاطفة أيضا من الخبرة التي حصل عليها من المنظمة ومعرفته الواضحة بشخصية المنظمة ومن فيها، ويلاحظ أن خصائص الأفراد وخصائص العمل تؤدي دورا في الدفع بإتجاه الإلتزام العاطفية للأفراد (بلمهدي و بوفارس ، 2022، ص 41)

3-2-الإلتزام الإستمراري:

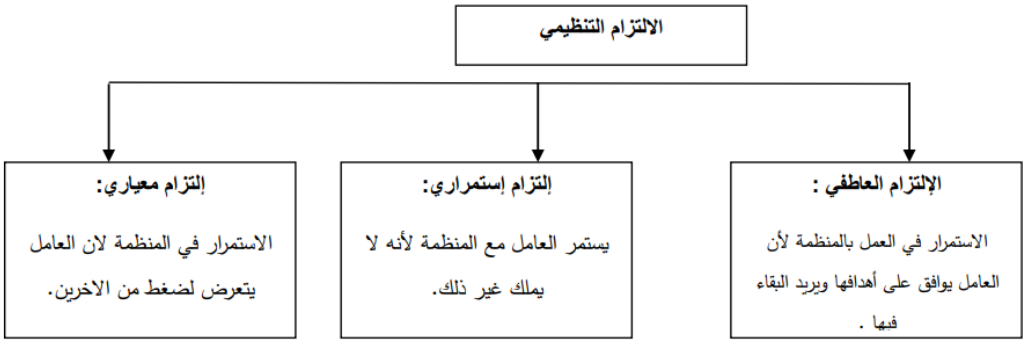
ينسجم هذا النوع من الإلتزام بإيمان الفرد أن فائدته الشخصية تدفعه إلى البقاء والإستمرار مع المنظمة في موضعه الحالي، وأنا العاملين الذين يكون لديهم الإلتزام المستمر هم العاملين الذين يجدون أن مغادرة المنظمة سيجعلهم يخسرون عوائد الوظيفة أو أنه لاتوجد وظائف أخرى يستطعون الإلتحاق بها أو انها أقل دخلا من الوظيفة أو المنظمة الحالية وقد يكون لأسباب أخرى

مثل أن المنظمة التي يعملون بها تقدم حوافز بشكل ترقيات عند الإستمرار بالعمل أو أن خروجهم من المنظمة سيدفعهم إلى الخروج من المجتمع الصغير الذي يعمل به الفرد داخل المنظمة (روابح مارية ، قوارح مريم ، 2019 ، ص.11)

3-3-الإلتزام المعياري:

هو الإلتزام الطبيعي للفرد ضمن حدود وظيفته من خلال تأديتها بصور المعيارية أو كما يقوم بأداء مهمته على أكمل وجه وفي هذا النوع من الإلتزام نجد أن الفرد لا ينقاد عاطفيا، أو هنالك ما يدفعه للإستمرار كأن يكون السبب جانب العوائد أو الجانب المادي على وجه الدقة ،وإنما بواعث أخرى تدفعه للقيام بوظيفته ضمن الحدود الطبيعية، ويظهر هذا النوع أحيانا عندما يخضع الفرد التدريب على نفقة المنظمة فإنه من الأدب عدم تركها لأنه ينظر على أن المنظمة تستحق خدماته لأنه مدين لها مقابل تطوير مهاراته أو أنه يحس بأن المنظمة تعطيه المسؤولية التي يرى بان تتناسب مع إمكانياته كثقة منها به وبالتالي يلتزم لرد جميل المنظمة من وجهة نظره (بلمهدي و بوفارس ، 2022، ص. 43) .

الشكل رقم (02): يوضح ابعاد الالتزام التنظيمي.



(بلغيث و سماعل ، 2022، ص. 14).

4. خصائص الالتزام التنظيمي:

يتميز الالتزام التنظيمي بمجموعة من الخصائص من أهمها :

- يعبر الالتزام التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة في البقاء بها وقبوله وإيمانه بأهدافها وقيمها
- يشير الالتزام التنظيمي إلى الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء.
- يتصف الالتزام التنظيمي بأنه متعدد الابعاد.
- ان الالتزام التنظيمي حالة نفسية تصف العلاقة بين الفرد والمنظمة وبالتالي يؤثر على قرار الفرد فيما يتعلق ببقائه أو تركه للمنظمة.
- يعتبر الالتزام التنظيمي حصيلة تفاعل العديد من العوامل الانسانية، والتنظيمية وظواهر إدارية أخرى داخل المنظمة (نعيمة شبوعات، 2018، ص.10)
- إن الالتزام التنظيمي لن يصل إلى مستوى الثبات المطلق، لان درجة التغيير التي فيه تكون أقل نسبيا من درجة التغيير التي تتصل بالظواهر الإدارية الأخرى.

- يعتبر الالتزام وسيلة لتحقيق هدف معين من خلال أن العضوية في المنظمة هي وسيلة لتحقيق أهداف شخصية، حيث ال يستطيع الفرد تحقيقها بمعزل عن المنظمة.
- الالتزام التنظيمي قيمة في حد ذاته حيث تتجسد هذه القيمة عندما تصبح أهداف المنظمة وقيمها هي أهداف العاملين وقيمهم بغض النظر عن مصالحهم الذاتية
- الالتزام التنظيمي هو امتثال لما يتوقعه الاخرون وهذا الالتزام هو نتيجة الضغط
- الالتزام الاجتماعي يتمثل في الالتزام الذي يمارس على أعضاء التنظيم بسبب العادات والتقاليد الاجتماعية، والتي لها دورا مؤثرا في الافراد في إظهار التزامهم نحو المنظمات التي ينتمون إليها .
- يتصف الالتزام التنظيمي حالة غير ملموسة تتجسد في ولاء العمال لمنظماتهم.
- ونشير أن الافراد الذين لديهم التزام التنظيمي يجب أن يتحلون بقيم الإنسانية والايمان بأهداف المنظمة، ولديهم مستوى عال من الانخراط في المنظمة لفترة طويلة وكذلك لديهم الميل لتقويم الايجابي للمنظمة، واستعدادهم لبذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المنظمة، وشعور بالرغبة في استمرار والبقاء بالمنظمة (دخاخنة فتيحة، قدور يسرى، 2020، ص.14).

5. مراحل الالتزام التنظيمي:

يتولد الالتزام التنظيمي من محصلة تفاعل قوى متعددة تتمثل في خصائص الافراد وشخصياتهم والعوامل التنظيمية والمؤثرات المجتمعية، وتتضمن خصائص الافراد القيم والمعتقدات والمشاعر والاتجاهات والتعليم والخبرة وغيرها من المتغيرات الذاتية للأفراد، أما العوامل التنظيمية فتشمل المناخ التنظيمي وفلسفة الادارة وممارستها والحوافز والاتصالات ومختلف العالقات والمعطيات التنظيمية، أما المؤثرات المجتمعية فتشمل القيم والظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية وغيرها من عناصر البناء المجتمعي.

ويتشكل الالتزام التنظيمي ويتطور بعدة مراحل تبدأ منذ التحاق الفرد بمنظمة معينة ويتعزز من خلال العمل والانجاز المتواصل وصولا إلى مرحلة الثقة بالمنظمة وهي مرحلة نضوج الالتزام التنظيمي (رشيد خطارة، 2018، ص.72).

ويمر الالتزام التنظيمي بثالثة مراحل رئيسية هي:

- **مرحلة الالتزام:** حيث أن التحاق الفرد بالمنظمة يكون مبنيا على الفوائد التي يحصل عليها من ُطلب منه سعيا للحصول على الفوائد المنظمة وتبعا لذلك فهو يتقبل سلطة الاخرين ويلتزم بما ي المختلفة من المنظمة
- **مرحلة التطابق بين الفرد والمنظمة: حيث** يتقبل الفرد سلطات الاخرين لرغبته في الاستمرار في العمل بالمنظمة، فهو يشعر بالفخر والاعتزاز لانتمائه لها
- **مرحلة التبني:** أي قبول الفرد بأهداف وقيم المنظمة كما لو كانت أهدافه وقيمه الخاصة.

6. العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي:

على الرغم من أهمية الالتزام التنظيمي داخل المؤسسات التربوية وأن هناك عوامل تزيد من عملية التزام الأفراد داخل مؤسساتهم، إلا أن هناك عدداً من العوامل التي تؤثر على مستويات

الالتزام التنظيمي بعضها عوامل تتعلق بالبيئة الخارجية للمنظمة، وبعضها يتعلق بخصائص الفرد والوظيفة وتجاربه، وإدراكه لظروف وبيئة العمل، والعوامل التنظيمية الأخرى، ويمكن توضيح هذه العوامل على النحو التالي:

6-1-العوامل المتعلقة بالبيئة الخارجية:

تؤثر العوامل المتعلقة بالبيئة الخارجية كظروف سوق العمل وفرص الاختيار على اتجاهات الأفراد، وبالتالي تؤثر على درجة الالتزام التنظيمي خاصة في الأيام والشهور الأولى لبدء العمل، وقد سمي هذا بالمسبقات في عملية الالتزام التنظيمي، فكلما كان هناك رواج في الظروف الاقتصادية وتعددت فرص العمل المتاحة، كان قرار الاختيار بين البدائل المتاحة وبأقل ضغوط خارجية، ويمثل العمل أفضل فرصة اختيار بالنسبة للفرد، كلما أدى ذلك إلى ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي في بدء العمل، ومن جهة أخرى تؤثر أحوال الكساد ، وارتفاع مستوى البطالة وانخفاض الفرص الوظيفية المتاحة على مستوى الالتزام التنظيمي بالارتفاع خاصة في بدء العمل.

وتؤثر كذلك دقة وكمية المعلومات المتاحة عن الوظيفة، ومدى إدراك الفرد لسهولة التنقل لوظائف أخرى، سواء داخل المنظمة أو خارجها على مستوى الالتزام خاصة في الشهور الأولى للموظفين الجدد. (حمزة بن معتوق ،2022، ص. 701)

6-2-العوامل المتعلقة بالبيئة الداخلية:

إن العمليات التنظيمية بصفة عامة لها ارتباط إيجابي بالالتزام التنظيمي للعاملين مثل السياسات التنظيمية، ووضوح الأهداف والأدوار ونمط القيادة، ونظام الحوافز المتبع والمناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية، وسنوضح فيما يلي المتغيرات التي ترتبط بالبيئة الداخلية للتنظيم، والتي بدورها تؤثر على مستويات الالتزام التنظيمي للمعلمين:

1. **السياسات التنظيمية:** وذلك من خلال تبني المنظمة لسياسات داخلية تساعد على إشباع حاجات الأفراد العاملين في المنظمة على زيادة الالتزام التنظيمي، حيث أنه كل إنسان مجموعة من الحاجات المتداخلة التي تساعد على تشكيل سلوكه الوظيفي، ويعتمد السلوك في شدت إيجابيته أو سلبيته على قدرة الفرد على إشباع هذه الحاجات (حمزة بن معتوق ،2022، ص. 701).
2. **وضوح الأهداف والأدوار:** يعمل وضوح الأهداف والأدوار التي تناط بالعاملين على زيادة دافعية الأفراد وإلى زيادة ولائهم للمنظمة، وبالتالي زيادة الالتزام التنظيمي للعاملين فكلما كانت الأهداف واضحة ومحددة، ازدادت عملية فهم وإدراك الأفراد للمهام المنوط بهم، والمعايير المقررة لها، مما يؤدي إلى إحساس الفرد بالالتزام التنظيمي، الذي يتأثر بالنهج والفلسفة والكفاءات الإدارية (حمزة بن معتوق ،2022، ص. 701).
3. **مشاركة العاملين في التنظيم:** وقد أوضحت الدراسات أن مشاركة العاملين تعمل على زيادة الانتماء التنظيمي، وتجعل الأفراد يرتبطون ببيئة عملهم بشكل أكبر، حيث يعتبرون أن ما يواجه المنظمة من مشكلات هو تهديد لهم، ولأمنهم واستقرارهم الأمر الذي يؤدي إلى تقبلهم لروح المشاركة برغبة وبروح معنوية مرتفعة، بما يؤدي في النهاية لرفع درجة التزامهم التنظيمي اتجاه المنظمة (حمزة بن معتوق ،2022، ص. 701)
4. **الاهتمام بتحسين المناخ التنظيمي** وقد بينت الدراسات في هذا الإطار أن التنظيمات ذات المناخ والبيئة المتسلطة والمحبطة لمعنويات العاملين، والتي تتصف بعدم المسئولية هي

تنظيمات تعمل على تشجيع تسرب العاملين وتقلل من درجة الالتزام التنظيمي لديهم، لذلك لابد للتنظيمات من أن تعمل على خلق وإيجاد البيئة والمناخ التنظيمي الجيد وتحقيق الأهداف والاهتمام بالإنسان في سبيل تنمية الالتزام التنظيمي لدى العاملين (حمزة بن معتوق ،2022، ص .701)

5. **تطبيق نظام مناسب للحوافز ونظام الحوافز:** هذا يجب أن يشمل الحوافز المادية والمعنوية، وأن يكون موجهاً للأفراد والجماعات، وتجدر الإشارة إلى أن المنظمات الحكومية وخاصة المؤسسات التربوية هي أقل المنظمات استخداما للحوافز، مما يستدعي لفت نظر القائمين عليها لاعتماد نظام جيد للحوافز، وبناء وخلق الانتماء والالتزام لدى العاملين (حمزة بن معتوق ،2022، ص. 702).
6. **الثقافة التنظيمية:** وهي محدد هام من محددات الالتزام التنظيمي، لأنها تُمارس تأثيراً كبيراً على سلوك الأفراد داخل المنظمات، وتعرف بأنها تعبير عن قيم الأفراد ذوي النفوذ في منظمة ما، وهذه القيم تؤثر بدورها في الجوانب الملموسة للمنظمة، وفي سلوك الأفراد، كما تحدد الأسلوب الذي ينتهجه هؤلاء الأفراد في قراراتهم وإدارتهم لمرؤوسهم ومنظماتهم " (حمزة بن معتوق ،2022، ص 702).
7. **نمط القيادة** ويعد نمط القيادة من أهم العوامل التي تؤثر في تحديد الالتزام التنظيمي للعاملين، حيث أن علاقة الرئيس بالمرؤوسين تترك أثراً واضحاً، في توجههم للعمل واستقرارهم فيه، ومن ثم التزامهم لمنظمتهم (حمزة بن معتوق ،2022، ص. 702)

3-6-العوامل المتعلقة بخصائص الفرد:

أثبتت نتائج العديد من الدراسات والأبحاث تأثر الالتزام التنظيمي بجملة من الخصائص الشخصية للفرد، مثل: العمر، الجنس عدد سنوات الخبرة المؤهل العلمي المستوى الوظيفي والراتب وهنا عرض لبعض توضيحات أثر الخصائص الشخصية للفرد على الالتزام التنظيمي، ومنها:

1.3.6.العمر : ويقصد به عمر الفرد داخل المؤسسة، وهو أحد المتغيرات الشخصية التي تؤثر في مستوى الالتزام التنظيمي، فلقد أثبت العديد من الدراسات فيما يخص العمر والالتزام التنظيمي على الارتباط الموجب بين هذين المتغيرين (حمزة بن معتوق ،2022، ص. 702).

2.3.6.الجنس : حيث يرى بعض الباحثين أن النوع أو الجنس لا علاقة له بالاستقرار أو الالتزام التنظيمي، لأن طبيعة ومستوى وعلاقات وظروف كل وظيفة هي المؤشر الأساسي في مستويات الالتزام والاستقرار التنظيمي، إلا أنه هناك تأكيد من قبل بعض، الباحثين، أنه كلما ارتفع التأهيل العلمي للمرأة ارتفع معدل الالتزام لديها الفضلي والعنزي (حمزة بن معتوق ،2022، ص. 702).

3.3.6.عدد سنوات الخبرة : ويمكن القول في هذا الإطار بأنه كلما زادت سنوات الخدمة للعامل في المؤسسة، تزداد معها الخبرة العملية لديه في كيفية أداء المهام وإتقانها، وبالتالي يعمل على بذل المزيد من الجهد في سبيل الحصول على مراكز وظيفية أعلى داخل منظمته، وعليه ترتفع لديه درجة الالتزام من خلال العمل مدة طويلة وتحقيق مكانة وظيفية جيدة (حمزة بن معتوق ،2022،ص. 702)

د- المؤهل العلمي: أكدت غالبية الدراسات على وجود ارتباط سالب بين المؤهل العلمي للموظف ومعدل التزامه التنظيمي، وذلك لأسباب عديدة يرجع معظمها لارتفاع معدلات وطموحات الفرد المؤهل، وسعيه المستمر لتحقيق عائد مادي ومعنوي، وكذلك تزايد الخيارات والبدائل الوظيفية أمام الفرد، كلما ارتفع تأهيله العلمي (حمزة بن معتوق ،2022، ص. 702).

4.3.6. المستوى الوظيفي : أما بالنسبة للعلاقة بين المستوى الوظيفي للفرد ومستوى التزامه التنظيمي فقد تباينت نتائج الدراسات، إذ أنه كلما ارتفع المركز الوظيفي للفرد تراجع معدل التزامه، ولعل السبب في ذلك هو أن الموظف يكتشف مع تقدمه في المراكز الوظيفية وجود معايير ربما لا تتصف بالموضوعية خاصة فيما يتعلق بنظام الترقية لمراكز أعلى، وتوزيع المكافآت (حمزة بن معتوق ،2022، ص. 702)

5.3.6.الراتب (الأجر): حيث يعتبر الأجر أحد المتغيرات المؤثرة على إحساس العاملين بالالتزام والحافز الشخصي الذي يُدفع لعامل في منظمة غير تطوعية، حيث تنشأ العلاقة بين الموظف والمنظمة من خلال عقد، ويترجم عقد العمل تحقيق علاقة سلطة مستمرة بين المنظمة و الموظف، ويؤثر هذا العامل في مستوى الالتزام التنظيمي للموظف (حمزة بن معتوق ،2022،ص. 703)

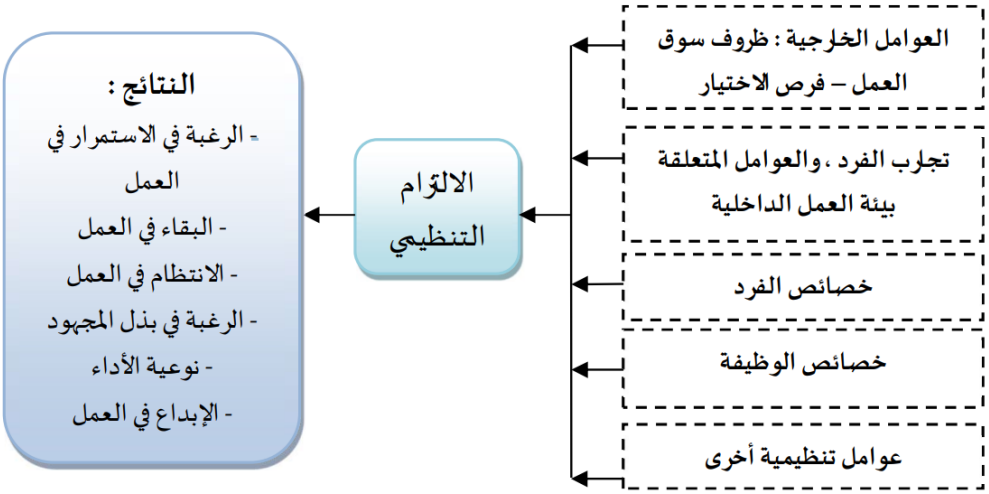
4-6-العوامل المتعلقة بخصائص الوظيفة:

تؤثر خصائص الوظيفة من حيث مجالها ودرجة التوتر بها على مستوى الالتزام التنظيمي، وذلك كالاستقلالية، والتغذية العكسية، والتحديات، والأهمية التي تميز هذه الوظيفة، وتأتي هذه العوامل المؤثرة ضمن مجموعة خصائص، أو مواصفات العمل التي قدمتها بعض نماذج الالتزام التنظيمي مثل نموذج "ستيرز" أما عندما تتسم الوظيفة بدرجة كبيرة من التوتر، والذي يتخذ شكل صراع الدور أو عدم وضوح الدور، فإن ذلك يؤثر عكسياً على الالتزام التنظيمي (حمزة بن معتوق ،2022، ص. 703)

5-6-العوامل المتعلقة بالهيكل التنظيمي:

لقي موضوع تأثير الهيكل التنظيمي على الالتزام، اهتمام الباحثين حديثاً فقط، فقد وجدوا أن اللامركزية في اتخاذ القرارات، وتوافر درجة الاعتمادية في أداء الأعمال بين الإدارات الوظيفية، وتنظيم إجراءات العمل لها تأثير إيجابي على مستويات الالتزام التنظيمي، ويرى بعض الباحثين أن حجم المنظمة يؤثر عكسياً على الالتزام، حيث أن المنظمات الكبيرة ربما تتطلب من المدير بذل جهد أكبر، في عملية التنسيق والرقابة وتطوير السلوك، مما يؤثر سلباً على التزام المديرين تجاه المنظمات التي يعملون بها، بينما نجد أن دراسة "Stevens" ، والتي ركز فيها على أربعة متغيرات هيكلية وهي: حجم المنظمة، وجودة الرقابة، ونطاق الرقابة، ومركزية السلطة، وقد خلصت الدراسة إلى أن هذه المتغيرات لا تؤثر في مستويات الالتزام التنظيمي بشكل قوي (حمزة بن معتوق ،2022،ص. 703)

والشكل رقم (03) يوضح العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي:



شكل 1. يوضح أبرز العوامل المؤثرة على الالتزام التنظيمي. المصدر: (خطاب، 2001، ص. 147)

7. طرق قياس الالتزام التنظيمي:

تقسم معايير الالتزام التنظيمي إلى نوعين هما:

7-1-المعايير الموضوعية:

وهي قياس الالتزام التنظيمي من خلال الآثار السلوكية وذلك باستخدام وحدات قياس موضوعية تبين مدى رغبة الفرد بالبقاء في التنظيم، ودوران العمل، وكثرة الحوادث، مستوى الأداء، الغياب ...الخ من خلال هذه الظواهر يتم التعرف على درجة الالتزام الموجودة بالمنظمة (بوحنة حورية ،2013، ص.23).

7-2- المعايير الذاتية :

وهي قياس الالتزام التنظيمي بواسطة أساليب تقديرية توضح تقدير العاملين لدرجة إلتزامهم وهذه يمكن أن تؤدي إلى بلورة مؤشرات معينة تكشف مستوى الالتزام التنظيمي (بوحنة حورية ،2013، ص.23).

ويوجد عدد كبير من المقاييس للالتزام التنظيمي ونذكر منها :

- **مقياس توشن :** ويحتوي المقياس على خمس فقرات سداسية الاستجابة لقياس الالتزام التنظيمي كما تضمن المقياس ثماني فقرات أخرى رباعية وخماسية الاستجابة تقيس الالتزام المهني (بوحنة حورية ،2013، ص.24).
- **مقياس مارش وسافري** :حيث قدم مقياس للالتزام التنظيمي مدى الحياة يتكون من أربعة فقرات وقد استخدام كأداة لقياس إدراك الفرد لكيفية تعميق الالتزام مدى الحياة، وحث الفرد على الالتزام بقيم العمل وأخيرا إبراز نية الفرد للبقاء في المنظمة (بوحنة حورية ،2013، ص.24)
- **مقياس بورتر وزملائه :وقد** أطلق عليه استبيانه الالتزام التنظيمي ويتكون المقياس من خمسة عشرة فقرة تستهدف قياس درجة الالتزام عند الأفراد بالمنظمة وتعاين بمقياس ليكون السباعي لتحديد درجة الاستجابة (بوحنة حورية ،2013، ص.24).

8. اثار للالتزام التنظيمي:

تأثير الالتزام على المتغيرات التنظيمية التالية :

8-1-الروح المعنوية:

تشير الدراسات إلى أن الالتزام التنظيمي دورا كبيرا في رفع الروح المعنوية الأمر الذي يترتب عليه حب الأفراد لعملهم ومنظماتهم، وحماسهم للقيام بالأعمال المطلوبة، وتعرف الروح المعنوية بأنها اتجاهات الأفراد والجماعات نحو بيئة العمل، فالاتجاهات الإيجابية تنمي التعاون التلقائي ببذل كل الطاقات في سبيل تحقيق الأهداف التنظيمية. والروح المعنوية هي نتاج الإدارة السلوكية الناجحة،فالروح المعنوية العالية هي تعبيرعن العلاقة المميزة للمنظمة الجيدة مع العاملين فيها، فمن الصعب فرض الروح المعنوية بالقوة أو بالإجبار، وتؤدي المعنويات المرتفعة إلى زيادة درجة الالتزام التنظيمي عكس الروح المعنوية المنخفضة نتيجة لقصور في السياسات الداخلية أو لعيوب في بيئة العمل الداخلية الذي يترتب عليها تدني مستوى الالتزام التنظيمي وتدني الإنتاجية (بوقندورة، ابريعم، 2019، ص.100).

8-2-الأداء المتميز :

يمتاز الأفراد الذي تتوافر لديهم درجات عالية من الالتزام التنظيمي في بيئات عملهم بالأداء الوظيفي الجيد الناتج عن حب الأفراد، وحماسهم للعمل، والتزامهم بأهداف التنظيم. وتشير الأبحاث والدراسات إلى أن الالتزام من أهم مقومات الإبداع الوظيفي، كما يشير أيمن المعاني إلى أن هناك علاقة قوية بين الالتزام التنظيمي، والإبداع الإداري، مما يشير إلى ضرورة قيام الإدارات بتعزيز قيم الالتزام التنظيمي ودعمه وتشجيعه للحصول على مزيد من الإبداعات في المجال الوظيفي (بوقندورة، ابريعم، 2019، ص.99).

8-3-تسرب العاملين:

يعتبر تسرب الموظفين أو تركهم لأعمالهم في المنظمات الإدارية من الظواهر السلبية التي تهدد حياة المنظمات وتمنع تقدمها (بوقندورة، ابريعم، 2019، ص.100).

ويشير المعاني إلى أن هذا التسرب يترتب عليه آثار منها:

8.3.1. تعطيل الأداء الوظيفي في مجالين :

- التعطيل الناتج عن فقدان الكفاءات الجيدة من العاملين نتيجة لتركهم المنظمة
- التعطيل الناتج عن الفراغ الوظيفي نتيجة لعدم وجود الكفاءات، وكذلك التعطيل نتيجة لتكاليف عملية البحث عن بدائل مناسبة، خاصة إذا كان الأفراد التاركون لعملهم يتمتعون بكفاءات عالية جدا (بوقندورة، ابريعم، 2019، ص.100).

8.3.2. الارتباك في الأنماط الاجتماعية والاتصالات:

فإذا كان الأفراد التاركون للعمل يتمتعون بمهارات وكفاءات عالية من حيث الأداء والاتصال والمشاركة، فإن تركهم للعمل سيؤثر على كل هذه المزايا بما في ذلك زعزعة تماسك الأفراد وثقتهم في المنظمة وتدني إنتاجيته (بوقندورة، ابريعم، 2019، ص.100).

8.3.3. تدني المعنويات :

إذا استمرت عملية ترك العاملين للمنظمة، والذهاب من المنظمة إلى مكان عمل آخر، فإن ذلك سيضعف الروح المعنوية لبقية الأفراد العاملين، ومن ثم تدني الإنتاجية وتراجع البناء التنظيمي وارتفاع التكاليف (بوقندورة، ابريعم، 2019، ص.101).

4.3.8. ارتفاع التكاليف :

تسرب العاملين يترتب عليه تكاليف عالية، كالإعلان عن وظائف جديدة، يتبعها تكاليف التدريب، وتكاليف التكيف في بيئة العمل الجديدة (بوقندورة، ابريعم، 2019، ص.101)

5.3.8.زيادة أعباء العمل :

نتيجة لترك العمل فإن أعباء العمل على العاملين في التنظيم ستزداد، حيث تحتاج عملية ِ استبدال عناصر جديد من ذوي الكفاءات العالية بالموظفين إلى وقت وجهد و الى تكاليف عالية تستغرق أحيانا فترات زمنية تتراوح ما بين شهر إلى عام، وخلال فترة البحث عن بدائل تزداد الواجبات الوظيفية على بعض الأفراد الأمر الذي ينعكس سلبا على الأداء والمعنويات ِ والانتماء، وتشكل الضغوطات المتزايدة على الأفراد جهاد واستنزاف للطاقات إلى من إرهاق و اجهاد التفكير بترك العمل، والبحث عن مكان عمل أخر (بوقندورة ، ابريعم ، 2019 ،ص.101).

4-8-العقد النفسي:

يعرف العقد النفسي بأنه اتفاق غير مكتوب بين المنظمة والعاملين فيها، فهناك علاقة تكاملية تبادلية بين العاملين وبين التنظيم، فالمنظمة تطالب الأفراد بضرورة الالتزام الأنظمة والقوانين والأهداف، وأن يبذلوا قصارى جهدهم للحصول على المزيد من الإنتاجية مقابل مطالبة الأفراد للمنظمة بالعمل على توفير البيئة المساعدة على إشباع حاجاتهم من أمن واستقرار وحوافز. (بوقندورة، ابريعم، 2019، ص.101).

9. الإجراءات التنظيمية التي تشجع الالتزام التنظيمي:

تقوم بعض المنظمات باستخدام عدد من الممارسات والإجراءات التنظيمية التاي تساعد في بناء الالتزام لدى الشخص داخل المنظمة، فقد أشار Desler (2003) , إلى بعض من هذه الممارسات:

- **وضع أسس للقيم المبدئية للأفراد:** إذ يجب إن يعرف مدير المنظمة إن الاشخاص هم أهم وأغلى أصول المنظمة التي يجب الوثوق فيها اشراكها في عملية اتخاذ القرارات.
- **ضمان معاملة طيبة وعادلة:** يجب وضع نظام لمعالجة الشكاوى أو التظلمات بحيث يكفل التعامل الجياد مع كل العاملين (مؤيد الساعدي واخرون ،2009، ص.9).
- **وضع نظام قيد لاستخدام أو اختبار العاملين**: أن بناء الالتزام يكون أو يبدأ قبل وليس بعد تشغيل أو تعين الشخص، ولهذا يجب زيادة فترة العمل التجريبية التي تطلب تضحية من الموظف أو المرشح للعمل لقياس مدى التزامه التنظيمي (مؤيد الساعدي واخرون ،2009، ص.9).
- **اشعار الموظف بالأمان**: وذلك من خلال استراتيجية التوظيف مدى الحياة التي يشعر من خلالها الموظف بالأمان، والمشاركة بملكية الشركة وعلى سبيل المثال وضع نظام حوافز

والمكافئات اذ يشجع الموظفين على الاسهام والمشاركة في أنشطة المنظمة ليس بوصفهم مجرد عاملين (مؤيد الساعدي واخرون ،2009، ص.9).

- **مساعدة العاملين في إتباع حاجاتهم إلى تحقي الذات**: من خلال إتاحة الفرصة إمام العاملين استغلال مهاراتهم ويجري ذلك بتكليفهم بمهام تيسر لديهم دوافع التحدي، فضالا عن إثراء وظائفهم ومانحهم المزيد من الصلاحيات التي تمكنهم من ممارسة واجباتهم الوظيفية (مؤيد الساعدي واخرون ،2009، ص.9).

10. معوقات الالتزام التنظيمي:

هناك بعض السلوكيات التي تعاني منها المنظمات والتي تدل على انخفاض الالتزام لدى العاملين وهي :

- انخفاض مستوى الأعمال التطوعية
- ارتفاع معدل دوران العمل
- عدم توافر حلقات الجودة
- تأخر أداء الخدمات وطول فترة الانتظار .
- انخفاض إنتاجية الموظف
- كثرة القضايا المرفوعة من الموظفين على منظماتهم
- تزايد ظاهرة السلبية واللامبالاة
- تقصير الإدارة في فهم مدى اقتناع العاملين بأهمية أعمالهم وكونهم أعضاء نافعون في هذا المجتمع (صقر عبلة، 2017، ص.63)
- عدم وضوح مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب حيث أن عدم وضع الفرد في العمل الذي يتناسب مع قدراته وميوله واتجاهاته ومؤهلاته ينعكس على درجة التزامه .
- الشعور بالقلق وعدم الاستقرار، حيث أن شعور الفرد بأن منظمته لا توليه اهتمامها ولا تعمل على رعايته تخلق عنده شعور بعدم الاطمئنان والقلق .
- فرص الترقي والتقدم، وقوف إدارة المنظمة أمام فرص التقدم والترقية وعدم إتاحتها بصورة عادلة أمام العاملين من شأنها إحداث حالة الإحباط وتحطم الروح المعنوية عندهم (جدي محمد يزيد، معمري خليفة ،2019، ص.7)

خلاصة الفصل

يعد الالتزام التنظيمي من بين أهم المواضيع التي لاقت اهتماما من قبل العديد من الباحثين في مجال العلوم الإدارية، لما له من أهمية كبيرة في مختلف المنظمات، كونه يشجع الأفراد على البذل والعطاء أكثر لتحقيق أهداف ورسالة المنظمة والتي تعود عليهم بالنفع، فنجاح المنظمات يتوقف على مدى التزام وتلاحم جماعات العمل المختلفة ورضاهم الوظيفي باعتبار أنفسهم جزء من المنظمة يهتمون بمستقبل وسمعة المنظمة ونجاح المنظمة من نجاحهم.

الجانب التطبيقي

الفصل الرابع:
الإجراءات المنهجية للدراسة

الفصل الرابع: الإجراءات المنـهجية للدراسة

تمهيد.

1. المنهج المستخدم.
2. الدراسة الاستطلاعية.
3. مكان وزمان اجراء الدراسة.
4. العينة ومجتمع البحث.
5. أدوات جمع البيانات.
6. الخصائص السيكو مترية لأدوات القياس.
7. الأساليب الإحصائية المستعملة في الدراسة.

تمهيد:

يعد هذا الفصل من الفصول الأساسية في أي دراسة علمية، اذ يقدم الإطار المنهجي الذي يستند اليه الباحث الميداني، والذي بدونه لا يمكن ضمان الموضوعية والدقة في الوصول الى نتائج علمية يمكن الوثوق بها. فبعد تناول الجانب النظري الذي وفر أرضية معرفية لفهم الموضوع قيد الدراسة يأتي هذا الفصل ليركز على الإجراءات التطبيقية التي تم اعتمادها من اجل جمع البيانات وتحليلها.

وعليه، يتناول هذا الفصل الدراسة الاستطلاعية التي تمهدت لتنفيذ البحث الميداني، ثم يوضح الزمان والمكان الذي أجريت فيه الدراسة، والمنهج المعتمد وأسباب اختياره. كما يسلط الضوء على مجتمع البحث والعينة التي تمثل هذا المجتمع إضافة الى عرض أدوات جمع البيانات وخصائصها السيكو مترية من حيث الصدق والثبات. ويختتم الفصل ببيان الأساليب الإحصائية المعتمدة في تحليل البيانات، باعتبارها أداة ضرورية لاستخلاص نتائج دقيقة يمكن الاستناد اليها في مناقشة الفرضيات والإجابة عن إشكالية الدراسة.

1. المنهج المستخدم:

ان طبيعة المشكلة المطروحة في الدراسة هي التي تحدد نوع المنهج المتبع من بين عدة مناهج مختلفة، ومن أجل تحقيق اهداف الدراسة قمنا باستخدام المنهج الوصفي كونه الأنسب لدراسة مثل هذه المواضيع المتعلقة بدراسة العلاقة الارتباطية بين متغيرين او أكثر، والذي يهدف لوصف الظاهرة كما ونوعا.

2. الدراسة الاستطلاعية:

تعد الدراسة الاستطلاعية مرحلة أساسية ومحورية في البحوث النفسية والاجتماعية، اذ تتيح للباحث فرصة جمع معلومات أولية معمقة حول موضوع الدراسة، مما يساهم في ضبط المتغيرات وتوجيه البحث بشكل فعال.

وفي هذا السياق أجرينا دراستنا الاستطلاعية في بلدية جنات التابعة لولاية بومرداس، من خلال زيارة ميدانية للمؤسسة الوطنية لتوزيع الغاز والكهرباء، حيث تم تقديم استبيان يتعلق بالثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، وذلك خلال فترة الممتدة من 04ماي 2025الى 08ماي2025 .

وقد هدفت هذه الدراسة الى:

- ✓ التعرف الميداني على بيئة البحث ومدى إمكانية اجراء الدراسة في المؤسسة المعنية.
- ✓ التحقق من مدى ملائمة أدوات القياس المعتمدة وخصائصها السيكو مترية.
- ✓ اختبار أدوات الدراسة الأولية ومعرفة مدى تجاوب افرد العينة معها واستجابتهم بالشكل المطلوب.

ولتحقيق هذه الأهداف تم توزيع أدوات القياس على عينة استطلاعية مكونة من 39عاملا يعملون في المؤسسة الوطنية لتوزيع الغاز والكهرباء، وقد تم اختيارهم بنسبة تمثل 10%من مجتمع الدراسة الأصلي الذي يبلغ عددهم 391عاملا.

3. مكان وزمان اجراء الدراسة:

1.2. تقديم محطة توليد الكهرباء :

تعتبر محطة توليد الكهرباء ب جنات من اهم محطات توليد الكهرباء على مستوى التراب الوطني سواء من الناحية الإنتاجية او من ناحية التطور التكنولوجي لأجهزتها الإنتاجية وقد انشات هذه المحطة قصد دعم تغذية البلاد بالطاقة الكهربائية، وتتكون من أربعة (04) مولدات تدعى قدرة كل واحدة منها 176ميغا واط.

2.2.النشأة :

أنشأت محطة توليد الكهرباء سنة 1980 من طرف مجموعة من المؤسسات الجزائرية مع الشركة الألمانية SIEMENS برأس مال يقدر بألفين وخمس مائة مليون دينار2500.000.000 دح وانطلقت الإشغال بها سنة 1986 وهي السنة الأولى لبداية تشغيل المحطة.

3.2. الموقع الجغرافي:

تقع المحطة في الشمال الجزائري على شاطئ البحر بمنطقة رأس جنات شرق ولاية بومرداس على بعد 27 كلم عن مقر الولاية و80 كلم عن الجزائر العاصمة تقدر مساحتها ب 35 هكتار.

4.2. الإمكانيات المادية والبشرية لمحطة توليد الغاز والكهرباء:

- ✓ عدد العمال: 391عامل.
- ✓ 90 اطار.
- ✓ 240 تقني وتقني سامي.
- ✓ 61 عامل عادي.

انتاج المؤسسة:

- ✓ تنتج المؤسسة توليد الكهرباء براس جنات 672 ميغا واط.

4. مجتمع وعينة الدراسة:

تعتبر عينة الدراسة محطة رئيسية للباحث في دراسته حيث يستلزم على الباحث ان يختار عينة تمثل مجتمع البحث بغرض تحقيق اهداف البحث والتي تساعد في الوصول الى نتائج منطقية.

1.4.طريقة اختيار العينة :

تم اختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية من مجتمع الدراسة الأصلي الذي يبلغ عدده 391عاملا بالمؤسسة الوطنية لتوزيع الغاز والكهرباء ببلدية جنات، وقد بلغ حجم العينة النهائية 70عاملا، وهو ما يمثل نسبة تقدر ب 17,9%من المجتمع الأصلي. وقد تم اعتماد هذا الحجم بهدف ضمان تمثيل كاف لمختلف فئات المجتمع المهني داخل المؤسسة، مع مراعاة شروط التوازن والموضوعية في جمع البيانات.

2.4. خصائص عينة الدراسة:

1.2.4. خصائص افراد عينة الدراسة حسب الجنس:

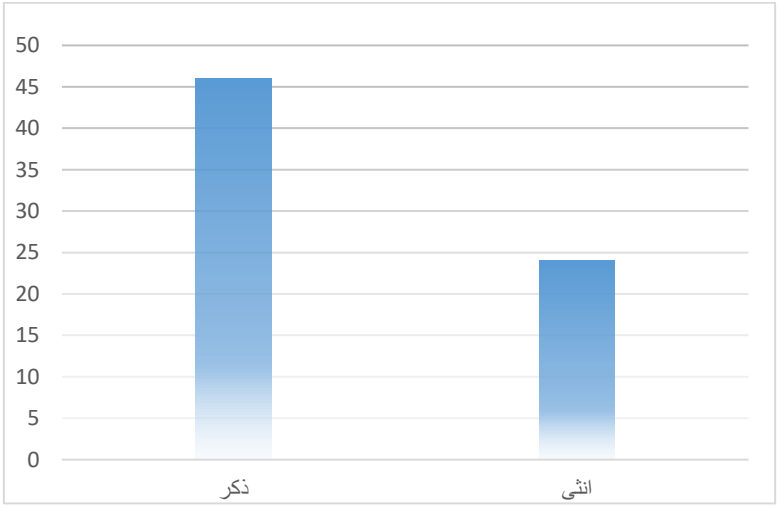
الجدول رقم(01) :يوضح خصائص افراد عينة الدراسة حسب الجنس.

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	46	65,7%
انثى	24	34,3%
المجموع	70	100%

من خلال الجدول رقم (01) نلاحظ ان عدد الذكور تمثل اغلبية افراد العينة حيث قدر عددهم ب (46) بنسبة مئوية تقدر ب (65,7%)، في حين نجد ان عدد افراد العينة من الاناث قد بلغ عددهم

(24) بنسبة مئوية تقدر ب (34,3%)،ويمكن ارجاع هذا الى الاعتماد الزائد للفئة الذكورية في المؤسسة الى طبيعة المهنة التي تتلاءم مع الرجال لأنهم يستعملون القوة البدنية.

الشكل رقم (04) : يمثل اعمدة بيانية لخصائص افراد عينة الدراسة حسب الجنس.



يوضح الشكل رقم (04) التوزيع العددي لأفراد عينة الدراسة حسب الجنس حيث نلاحظ تفوق نسبي لعدد الذكور (46) مقارنة بعدد الاناث (24). ويمكن تفسير هذا التفاوت من خلال طبيعة القطاع او الوظائف والتي قد تستقطب فئة الذكور بشكل أكبر.

2.2.4. خصائص افراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي:

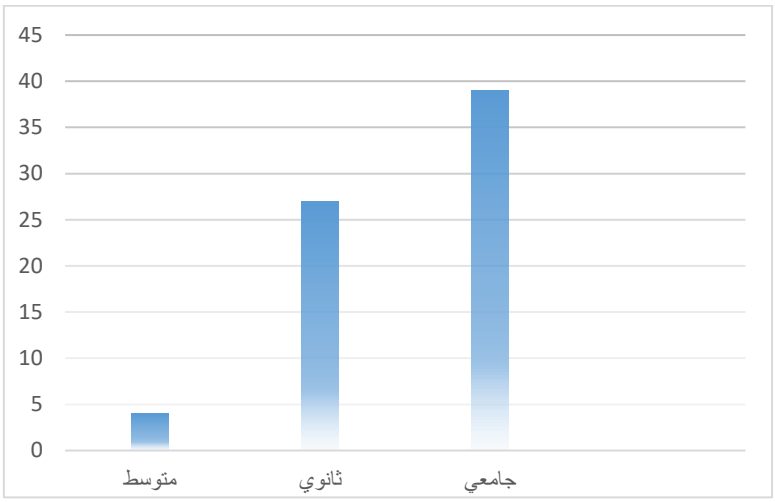
جدول رقم (02) :يمثل خصائص افراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي.

المستوى التعليمي	التكرارات	النسبة المئوية
متوسط	4	5,7%
ثانوي	27	38,6%
جامعي	39	55,7%
المجموع	70	100%

من خلال الجدول رقم (02) نلاحظ ان اغلبية العمال كانوا جامعيين، حيث قدر عددهم ب(39) بنسبة مئوية تقدر ب (55,7%) ،في حين بلغ عدد العمال في الثانوي ب (27) بنسبة مئوية تقدر ب (38,6%) ،اما في المتوسط فقدر عددهم ب (4) بنسبة مئوية تقدر ب (5,7%) ،اذ يمكن ارجاع هذا الى طبيعة الوظائف و المهام التي يختلف تحديد متطلباتها و خاصة تلك المهام ذات طابع اداري التي تتطلب

كفاءات ذات مستوى عالي وتكون قادرة على التخطيط واتخاذ القرارات ،في حين توجد وظائف تتطلب مستوى تعليمي يوفر القدرة على استغلال مهارات يدوية والقدرة على التوجيه.

الشكل رقم(05) : يمثل أعمدة بيانية لخصائص افراد العينة حسب المستوى التعليمي.



يوضح الشكل رقم (05) خصائص أفراد العينة حسب المستوى التعليمي أن النسبة الأكبر من الأفراد يمتلكون مستوى تعليمياً جامعياً، حيث بلغ عددهم 39 فردًا، يليهم ذوو المستوى الثانوي بـ27 فردًا، في حين لم يتجاوز عدد ذوي المستوى المتوسط 4 أفراد. ويُعزى هذا التوزيع إلى طبيعة الوظائف أو المهام التي تتطلب مؤهلات علمية مرتفعة، مما يفسر ارتفاع نسبة حاملي الشهادات الجامعية ضمن العينة المدروسة.

3.2.4. خصائص افراد العينة حسب الاقدمية في المؤسسة:

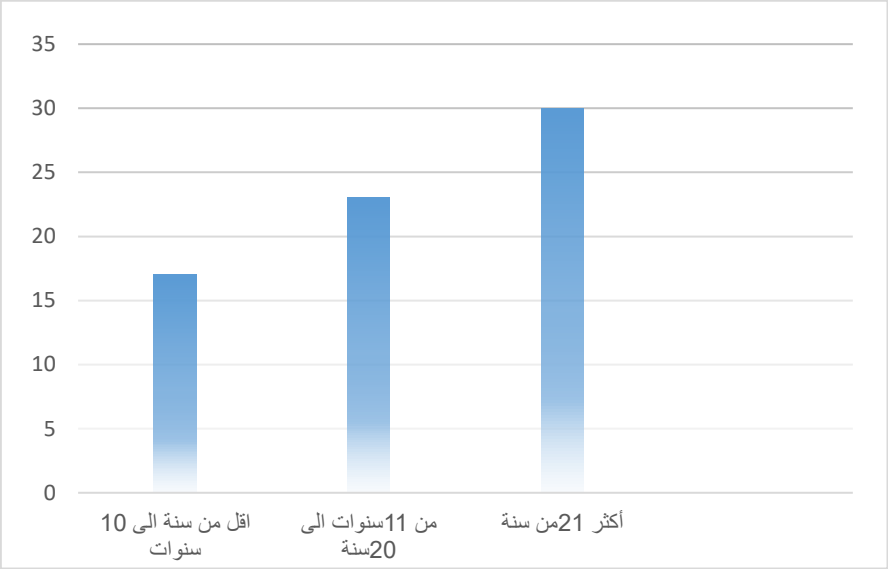
جدول رقم (03): يمثل خصائص افراد العينة حسب الاقدمية في المؤسسة.

الاقدمية في المؤسسة	التكرارات	النسبة المئوية
اقل من سنة الى 10سنوات	17	24,3%
من 11سنة الى 20سنة	23	32,9%
أكثر 21من سنة	30	42,9%
المجموع	70	100%

من خلال الجدول رقم(03) نجد ان عدد افراد العينة في السنوات الاقدمية التي (اكثر من 21سنة)تمثل اغلبية افراد العينة حيث بلغ عددهم(30) بنسبة مئوية تقدر ب(42,9%) ، ثم يليها الافراد (من سنوات 11الى 20سنة) قد بلغ عددهم (23)بنسبة مئوية تقدر ب(32,9%) ،وأخيرا افراد (اقل من

سنة الى 10سنوات)بلغ عددهم (17)بنسبة مئوية تقدر ب(24,3%) ، يمكن ارجاع هذا الامر الى استقرار المؤسسة وفرص النمو الوظيفي الطويلة مما يشجع الموظفين ذوي الخبرة الطويلة على البقاء.

الشكل رقم (06): يمثل أعمدة بيانية لخصائص افراد العينة حسب الاقدمية في المؤسسة.



يوضح الشكل رقم (06) خصائص أفراد العينة حسب الأقدمية في المؤسسة أن الفئة التي تتجاوز أقدميتها 21 سنة تمثل النسبة الأكبر، حيث بلغ عدد أفرادها 30، تليها فئة الذين تتراوح أقدميتهم بين 11 و20 سنة بعدد قدره 23 فردًا، في حين سُجّل أقل عدد لدى فئة الأقدمية التي تقل عن 10 سنوات، والتي تضم 17 فردًا فقط. ويُشير هذا التوزيع إلى وجود نسبة معتبرة من العمال ذوي الخبرة الطويلة داخل المؤسسة، مما قد يعكس استقرارًا وظيفيًا نسبيًا ومعدلات منخفضة لتجديد الموارد البشرية.

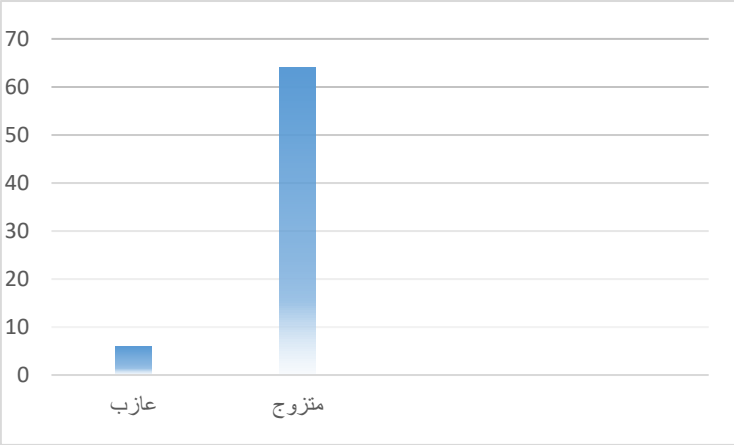
4.2.4.خصائص افراد العينة حسب الحالة الاجتماعية:

جدول رقم (04): يمثل خصائص افراد العينة حسب الحالة الاجتماعية.

الحالة الاجتماعية	التكرارات	النسبة المئوية
عازب(ة)	6	8,6%
متزوج(ة)	64	91,4%
المجموع	70	100%

من خلال الجدول رقم (04) نجد ان اغلبية افراد العينة كانوا متزوجين، حيث بلغ عددهم (64) وبنسبة مئوية تقدر ب (91,4%)، وبلغ عدد العزاب (6) بنسبة مئوية تقدر ب (8,6%).

الشكل رقم (07): يمثل أعمدة بيانية لخصائص افراد العينة حسب الحالة الاجتماعية.



يوضح الشكل رقم (07) خصاص الحالة الاجتماعية لأفراد العينة ونلاحظ أن الأغلبية متزوجون، حيث بلغ عددهم 64 فردًا، مقابل 6 أفراد فقط من العزّاب. ويعكس هذا التوزيع الغلبة العددية للفئة المتزوجة داخل العينة، وهو ما قد يرتبط بعوامل مثل متوسط العمر أو الاستقرار المهني والاجتماعي داخل المؤسسة.

5. أدوات جمع البيانات:

1.5.الاستبيان :

لقد تم الاعتماد على الاستبيان الذي تم تقسيمه الى ثلاثة محاور هي:

المحور الأول: يتضمن كل من التعليقة والبيانات العامة الخاصة بأفراد عينة الدراسة المتمثلة في:

- الجنس.
- المستوى التعليمي.
- الاقدمية في المؤسسة.
- الحالة الاجتماعية.

المحور الثاني: يحتوي على بنود خاصة بمقياس الثقافة التنظيمية المتمثلة في:

- البند الأول: صيغة بطريقة إيجابية.
- البند الثاني: صيغة بطريقة إيجابية.
- البند الثالث: صيغة بطريقة إيجابية.
- البند الرابع: صيغة بطريقة إيجابية.
- البند الخامس: صيغة بطريقة إيجابية.
- البند السادس: صيغة بطريقة إيجابية.
- البند السابع: صيغة بطريقة إيجابية.
- البند الثامن: صيغة بطريقة إيجابية.
- البند التاسع: صيغة بطريقة إيجابية.
- البند العاشر: صيغة بطريقة إيجابية.
- البند الحادي عشر: صيغة بطريقة إيجابية.

- البند الثاني عشر: صيغة بطريقة إيجابية.
- البند الثالث عشر: صيغة بطريقة إيجابية.
- البند الرابع عشر: صيغة بطريقة إيجابية.
- البند الخامس عشر: صيغة بطريقة إيجابية.
- البند السادس عشر: صيغة بطريقة إيجابية.
- البند السابع عشر: صيغة بطريقة إيجابية.
- البند الثامن عشر: صيغة بطريقة إيجابية.

المحور الثالث: يحتوي على بنود خاصة بمقياس الالتزام التنظيمي المتمثلة في:

- البند الأول: صيغة بطريقة إيجابية
- البند الثاني: صيغة بطريقة إيجابية.
- البند الثالث: صيغة بطريقة إيجابية.
- البند الرابع: صيغة بطريقة إيجابية.
- البند الخامس: صيغة بطريقة إيجابية.
- البند السادس: صيغة بطريقة إيجابية.
- البند السابع: صيغة بطريقة سلبية.
- البند الثامن: صيغة بطريقة سلبية.
- البند التاسع: صيغة بطريقة سلبية.
- البند العاشر: صيغة بطريقة سلبية.
- البند الحادي عشر: صيغة بطريقة سلبية.
- البند الثاني عشر: صيغة بطريقة سلبية.
- البند الثالث عشر: صيغة بطريقة إيجابية.
- البند الرابع عشر: صيغة بطريقة إيجابية.
- البند الخامس عشر: صيغة بطريقة إيجابية.
- البند السادس عشر: صيغة بطريقة إيجابية.
- البند السابع عشر: صيغة بطريقة إيجابية.
- البند الثامن عشر: صيغة بطريقة إيجابية.

❖ **كيفية التصحيح:**

تم تحديد الإجابات وفق مقياس Lickert الخماسي:

الجدول رقم (05) : يمثل درجات البنود المصاغة للمقياس.

نوع البند	موافق جدا	موافق	محايد	معارض	معارض جدا
ايجابية	5	4	3	2	1
سلبية	1	2	3	4	5

6. الخصائص السيكو مترية للاستبيان:

لا يمكن للباحث ان يستخدم أداة لجمع البيانات على عينة دراسته، الا إذا تأكد من صلاحية تلك الأداة للتطبيق وذلك من خلال التأكد من خصائصها السيكو مترية، مما يجعله فيما بعد يثق بالنتائج المتحصل عليها بواسطة تلك الأداة، حيث تم في إطار دراستنا بحساب الصدق والثبات كالتالي:

1.6. ثبات المقياس :

يقصد بثبات المقياس ان يعطي هذا الأخير نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعه على افراد العينة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط. وقد قمنا في دراستنا بحساب الثبات وفق طريقتين هما: طريقة الفا كرو نباخ وطريقة التجزئة النصفية.

1.1.6. ثبات مقياس الثقافة التنظيمية :

- **ثبات مقياس الثقافة التنظيمية وفق طريقة الفا كرو نباخ:**

الجدول رقم (06): يوضح ثبات مقياس الثقافة التنظيمية وفق طريقة الفا كرو نباخ.

الابعاد	عدد البنود	قيمة الفا كرو نباخ	القرار
القيم التنظيمية	06	0,774	متوسط
الرموز التنظيمية	06	0,704	متوسط
المعتقدات التنظيمية	06	0,887	قوي
المقياس ككل	18	0,898	قوي

من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ ان قيم معامل الفا كرو نباخ لأبعاد االمقياس تراوحت بين (0,704) و(0,887) فقد سجل البعد الأول قيمة (0,704)مما يدل على ثبات جيد واتساق داخلي مناسب ،اما البعد

الثاني فقد بلغت قيمة الثبات فيه (0,774) وهي تعد درجة مقبولة من الثبات تسمح باستخدام الأداة في الدراسات الاستكشافية مع إمكانية تحسينها،بينما حقق البعد الثالث اعلى قيمة بلغت (0,887)وهي تشير الى ثبات مرتفع يعكس تجانسا عاليا بين فقراته, وبذلك يمكن اعتبار ابعاد المقياس الثلاثة ذات ثبات يتراوح بين المقبول و القوي مما يدعم صلاحيتها لقياس الظاهرة المدروسة.

وبالنظر الى قيمة الفا كرو نباخ للمقياس ككل، التي بلغت (0,898) يمكن القول ان الأداة تتمتع بثبات مرتفع يعكس اتساقا داخليا جيدا بين جميع البنود، مما يعزز من مصداقيتها.

- **ثبات مقياس الثقافة التنظيمية وفق طريقة التجزئة النصفية:**

الجدول رقم (07): يوضح ثبات مقياس الثقافة التنظيمية وفق طريقة التجزئة النصفية.

معامل الارتباط بين النصفين	الثبات بعد التصحيح في المعادلة التصحيحية لسبيرمان براون
0,920	0,959

يتضح من خلال الجدول أعلاه وبعد حساب معامل الارتباط بين النصفين أي حساب العلاقة بين النصفين أي حساب العلاقة بين البنود الفردية والزوجية لاستبيان الثقافة التنظيمية والذي بلغ قيمته (0,920) بالتعويض في المعادلة التصحيحية لسبيرمان براون بلغة قيمة الثبات الكلي (0,959)، وهذا ما يدل على ان مقياس الثقافة التنظيمية يتمتع بثبات عالي.

2.1.6. ثبات مقياس الالتزام التنظيمي :

- **ثبات مقياس الالتزام التنظيمي وفق طريقة الفا كرو نباخ.**

الجدول رقم (08): يوضح ثبات مقياس الالتزام التنظيمي وفق طريقة الفا كرو نباخ.

المقياس	عدد البنود	قيمة الفا كرو نباخ
الالتزام التنظيمي	18	0,768

يتضح من خلال الجدول أعلاه ان قيمة معامل الفا كرو نباخ لمقياس الالتزام التنظيمي تقدر ب (0,768) وهي قيمة تشير الى ان المقياس يمتلك درجة موثوقية كافية، وعليه فان استبيان الالتزام التنظيمي يتمتع بمعامل ثبات مقبول مما يجعله صالحا للتطبيق في الدراسة الأساسية.

- **ثبات مقياس الالتزام التنظيمي وفق طريقة التجزئة النصفية.**

الجدول رقم (09): يوضح ثبات مقياس الالتزام التنظيمي وفق طريقة التجزئة النصفية.

معامل الارتباط بين النصفين	الثبات بعد التصحيح في المعادلة التصحيحية لسبيرمان براون
0,775	0,873

يتضح من خلال الجدول أعلاه وبعد حساب معامل الارتباط بين النصفين أي حساب العلاقة بين النصفين أي حساب العلاقة بين البنود الفردية والزوجية لمقياس الالتزام التنظيمي والذي بلغ قيمته (0,775) بالتعويض في المعادلة التصحيحية لسبيرمان براون بلغة قيمة الثبات الكلي (0,873)، وهذا ما يدل على ان مقياس الالتزام التنظيمي يتمتع بثبات مرتفع.

2.6. صدق الأداة :

يعد الصدق من اهم الشروط التي يتطلب توفرها في المقياس قبل تطبيقه لأنه يشير الى قدرته في قياس ما وضع من اجل قياسه.

1.2.6. الصدق الذاتي :

تم حساب الصدق الذاتي من خلال اخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات "الفا كرو نباخ".

- **الصدق الذاتي لمقياس الثقافة التنظيمية وابعاده:**

الجدول رقم (10): يوضح الصدق الذاتي لمقياس الثقافة التنظيمية وابعاده.

المقياس	عدد البنود	قيمة الفا كرو نباخ	معامل الصدق
الثقافة التنظيمية	18	0,898	0,947

يتضح من خلال الجدول أعلاه، ان قيمة الصدق الذاتي للمقياس ككل تقدر ب (0,947) وهي قيمة مرتفعة، وبهذا نكون قد تأكدنا من صدق أداة البحث مما يجعلنا على ثقة كاملة بصحتها وصلاحيتها لتحليل النتائج.

- **الصدق الذاتي لمقياس الالتزام التنظيمي:**

الجدول رقم (11): يوضح الصدق الذاتي لمقياس الالتزام التنظيمي.

المقياس	عدد البنود	قيمة الفا كرو نباخ	معامل الصدق
الالتزام التنظيمي	18	0,768	0,876

يتضح من خلال الجدول أعلاه، ان قيمة الصدق الذاتي للاستبيان الالتزام التنظيمي تقدر ب (0,876) وهي قيمة مرتفعة، وبهذا نكون قد تأكدنا من صدق أداة البحث مما يجعلنا على ثقة كاملة بصحتها وصلاحيتها لتحليل النتائج.

7. الأساليب الإحصائية المستعملة في الدراسة:

بعد جمع الاستبيان تم تفريغ بيانته وجدولتها في الحاسوب ومعالجتها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية SPSS v 23بغرض تحليل وتفسير البيانات واستخلاص النتائج، وقد اعتمدنا من خلال هذا البرنامج على:

- **الإحصاء الوصفي.**
- **الإحصاء الاستدلالي**.
- **معامل الفا كرو نباخ**: للتأكد من ثبات مقياس الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي.
- **الصدق الذاتي:** للتأكد من صدق مقياس الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي.
- **معامل بيرسون:** للإجابة على فرضيات الدراسة.

الفصل الخامس:
عرض ومناقشة النتائج

الفصل الخامس: عرض وتحليل وتفسير ومناقشة النتائج.

تمهيد.

1. **عرض وتحليل نتائج الدراسة**
   - 1.1.عرض وتحليل النتائج الخاصة بالفرضية الاولى.
   - 2.1. عرض وتحليل النتائج الخاصة بالفرضية الثانية.
   - 3.1.عرض وتحليل النتائج الخاصة بالفرضية الثالثة.
2. **مناقشة وتفسير نتائج الدراسة.**
   - 1.2. مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الاولى.
   - 2.2. مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الثانية.
   - 2.3. مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الثالثة.
   - 3.4. مناقشة وتفسير نتائج الفرضية العامة.

استنتاج عام.

خلاصة الفصل.

تمهيد:

بعد تفريغ إجابات افراد الدراسة في الحاسوب ومعالجتها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية SPSS) (v 23،ثم اجراء المعالجات المناسبة بالاعتماد على الأساليب الإحصائية التي سبق ذكرها في فصل منهجية البحث وذلك للتحقيق من فرضيات هذا البحث.

قمنا في هذا الفصل بعرض ما تم التوصل اليه من نتائج حول الفرضيات المقترحة وتقديم تفسيرا لها، ومناقشتها في ضوء الدراسات السابقة.

1. عرض وتحليل نتائج الدراسة:

1.1. عرض وتحليل النتائج الخاصة بالفرضية الاولى :

توقعنا من الفرضية الجزئية الأولى لدراستنا وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى عمال المؤسسة الوطنية لتوزيع الغاز والكهرباء ببلدية جنات ولاية بومرداس، وبعد جمع وتحليل نتائج المعطيات عن طريق برنامج الحزمة الإحصائية (SPSS v 23). تم التوصل الى النتائج الموضحة في الجدول الاتي:

الجدول رقم (12): يوضح نتائج معامل الارتباط بيرسون لاختبار الفرضية الجزئية الاولى.

الفرضية	عدد افرد العينة	قيمة معامل الارتباط بيرسون	قيمة الدلالة الاحصائية	قيمة مستوى الدلالة	القرار
توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية والالتزام التنظيمي.	70	0,56**	0,00	0,01	دال

نلاحظ من خلال الجدول الموضّح أعلاه أن قيمة معامل الارتباط بيرسون هي (0,56) وهي قيمة مقبولة ودالة إحصائيا، لان قيمة الدلالة الاحصائية بلغت (0.00) وهي أصغر من قيمة مستوى الدلالة (0.01)، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية التي مفادها لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى عمال المؤسسة الوطنية لتوزيع الغاز والكهرباء ببلدية جنات ولاية بومرداس، ونقبل الفرضية البديلة التي مفادها توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى عمال المؤسسة الوطنية لتوزيع الغاز والكهرباء ببلدية جنات ولاية بومرداس، وبالتالي نجد أن الفرضية الجزئية الاولى تحقّقت.

2.1. عرض وتحليل النتائج الخاصة بالفرضية الثانية :

توقعنا من الفرضية الجزئية الثانية لدراستنا وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرموز التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى عمال المؤسسة الوطنية لتوزيع الغاز والكهرباء ببلدية جنات ولاية بومرداس، وبعد جمع وتحليل نتائج المعطيات عن طريق برنامج الحزمة الإحصائية (SPSS v 23). تم التوصل الى النتائج الموضحة في الجدول الاتي:

الجدول رقم (13): يوضح نتائج معامل الارتباط بيرسون لاختبار الفرضية الجزئية الثانية.

الفرضية	عدد افرد العينة	قيمة معامل الارتباط بيرسون	قيمة الدلالة الاحصائية	قيمة مستوى الدلالة	القرار

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرموز التنظيمية والالتزام التنظيمي.	70	0,15	0,19	0,05	غير دال

نلاحظ من خلال الجدول الموضّح أعلاه أن قيمة معامل الارتباط بيرسون هي (0,15) وهي قيمة ضعيفة ودالة إحصائيا، لان قيمة الدلالة الاحصائية بلغت (0,19) وهي أكبر من قيمة مستوى الدلالة (0,05)، وبالتالي نرفض الفرضية البديلة التي مفادها توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرموز التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى عمال المؤسسة الوطنية لتوزيع الغاز والكهرباء ببلدية جنات ولاية بومرداس، ونقبل الفرضية الصفرية التي مفادها لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرموز التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى عمال المؤسسة الوطنية لتوزيع الغاز والكهرباء ببلدية جنات ولاية بومرداس، وبالتالي نجد أن الفرضية الجزئية الثانية لم تحقّقت.

3.1. عرض وتحليل النتائج الخاصة بالفرضية الثالثة :

توقعنا من الفرضية الجزئية الثالثة لدراستنا وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعتقدات التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى عمال المؤسسة الوطنية لتوزيع الغاز والكهرباء ببلدية جنات ولاية بومرداس، وبعد جمع وتحليل نتائج المعطيات عن طريق برنامج الحزمة الإحصائية (SPSS v 23). تم التوصل الى النتائج الموضحة في الجدول الاتي:

الجدول رقم (14): يوضح نتائج معامل الارتباط بيرسون لاختبار الفرضية الجزئية الثالثة.

الفرضية	عدد افرد العينة	قيمة معامل الارتباط بيرسون	قيمة الدلالة الاحصائية	قيمة مستوى الدلالة	القرار
توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعتقدات التنظيمية والالتزام التنظيمي.	70	0,14	0,24	0,05	غير دال

نلاحظ من خلال الجدول الموضّح أعلاه أن قيمة معامل الارتباط بيرسون هي (0,14) وهي قيمة متوسطة ودالة إحصائيا، لان قيمة الدلالة الاحصائية بلغت (0,24) وهي أكبر من قيمة مستوى الدلالة (0,05)، وبالتالي نرفض الفرضية البديلة التي مفدها توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعتقداتالتنظيمية والالتزام التنظيمي لدى عمال المؤسسة الوطنية لتوزيع الغاز والكهرباء ببلدية جنات ولاية بومرداس، ونقبل الفرضية الصفرية التي مفادها لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعتقدات التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى عمال المؤسسة الوطنية لتوزيع الغاز والكهرباء ببلدية جنات ولاية بومرداس، وبالتالي نجد أن الفرضية الجزئية الثالثة لم تحقّقت.

2. مناقشة وتفسير نتائج الدراسة:

2.1.مناقشة الفرضية الجزئية الأولى :

مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الأولى التي مفادها:"توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى عمال المؤسسة الوطنية لتوزيع الغاز والكهرباء برأس جنات – ولاية بومرداس."

لقد اكدت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى العمال، مما يؤكد صحة الفرضية الأولى. وقد بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون (r = 0.56)، وهي قيمة تُعبّر عن علاقة ارتباط متوسطة وقوية نسبيًا، ذات دلالة إحصائية، مما يعكس أن ارتفاع مستوى القيم التنظيمية يُقابل بارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي.

تُعزى هذه النتيجة إلى الدور المركزي الذي تلعبه القيم داخل المؤسسة، حيث تعمل على توحيد المرجعيات السلوكية للعاملين، وتوفير مناخ من التوقعات المشتركة والتفاهم. فعندما يُدرك الموظف أن المؤسسة تقوم على مبادئ مثل العدالة، الاحترام، الشفافية، وروح الفريق، فإن هذا يولّد لديه شعورًا بالانتماء، ويُحفّزه على الالتزام التنظيمي على المستويين العاطفي والسلوكي.

ويمكن أيضًا تفسير هذه النتيجة من خلال الخصائص الديموغرافية للعينة، حيث يُلاحظ أن نسبة كبيرة من العمال (75.8%) لديهم أقدمية تفوق 11 سنة، مما يعني أن لديهم تجربة طويلة داخل المؤسسة مكنتهم من تشرّب القيم التنظيمية السائدة، ما يزيد من عمق التزامهم. إضافة إلى ذلك، فإن ارتفاع نسبة العمال من ذوي المستوى الجامعي (55.7%) ربما يُعزز من وعيهم التنظيمي واستجابتهم للقيم الرسمية المعلنة.

تتّسق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة بو فريك، بوعباس، وماتي (2023) التي أُجريت في مؤسسة CEVITAL بالجزائر، والتي بيّنت أن التوافق بين قيم العمال والقيم المعلنة داخل المؤسسة يُعزّز من مستوى الالتزام والرضا المهني، ويُسهم في بناء مناخ تنظيمي مستقر وإيجابي.

كما تُدعَّم هذه النتيجة بالنظرية المعروفة بـ "نظرية التوافق بين الفرد والمؤسسة" (Person–Organization Fit Theory)، التي ترى أن الموظف يكون أكثر التزامًا حينما تتطابق قِيَمُه الشخصية مع قِيَم المؤسسة. فالتوافق القيمي يُعزّز الرضا، الولاء، والرغبة في البقاء داخل المنظمة.

2.2. مناقشة الفرضية الجزئية الثانية :

مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثانية التي مفادها:"توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرموز التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى عمال المؤسسة الوطنية لتوزيع الغاز والكهرباء برأس جنات – ولاية بومرداس."

لقد اكدت نتائج الدراسة أن الفرضية الثانية غير متحققة إحصائيًا، حيث لم يتم التوصل إلى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الرموز التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى عمال المؤسسة.

يمكن تفسير غياب هذه العلاقة من خلال طبيعة الرموز داخل المؤسسة المعنية، والتي قد لا تكون فاعلة بالشكل الكافي في تشكيل إدراك العاملين لهوية المؤسسة. إذ أن الرموز التنظيمية، مثل الشعار، اللباس الرسمي، الفعاليات، والمظاهر الشكلية، ربما تُعتبر عناصر ثانوية مقارنة بالعوامل الأخرى الأكثر تأثيرًا في الالتزام، كالعلاقات الإنسانية، القيم السائدة، وطبيعة القيادة.

بالنظر إلى خصائص العينة، نجد أن 42.9% من العاملين لديهم أكثر من 21 سنة خبرة، ما قد يعني أن لديهم ارتباطًا أعمق بالمؤسسة لا يُبنى على الرموز الظاهرة، بل على العلاقات الطويلة الأمد والتجربة الشخصية، مما يقلل من أهمية الرموز كعنصر تأثيري مباشر في التزامهم.

إضافة إلى ذلك، قد يُعزى عدم تحقق العلاقة أيضًا إلى ضعف فعالية الرموز التنظيمية في هذه المؤسسة تحديدًا، أو إلى ضعف تفعيلها واتصالها الوظيفي اليومي، مما يجعلها غير قادرة على لعب دور رمزي حقيقي في تشكيل الانتماء التنظيمي، خاصةً إذا لم تُفعَّل من خلال أنشطة وتقاليد داخلية ملموسة.

تتباين هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة Wahjudi et al. (2013)، التي أُجريت في مؤسسات حكومية في كل من إندونيسيا وسلطنة عمان، حيث كشفت أن الرموز التنظيمية تمثل أحد الأبعاد الجوهرية في بناء ثقافة العمل، وأنها تساهم في ترسيخ شعور الانتماء والهوية الجماعية، مما يرفع مستويات الالتزام لدى العاملين. ويُفسَّر هذا التباين في السياق باختلاف طبيعة المؤسسات، ومدى اعتمادها على الرموز، وطريقة إدماجها داخل الثقافة اليومية للمؤسسة.

من الناحية النظرية، يُفترض وفق مستوى "التمثلات الظاهرة" في نموذج Schein أن الرموز تُعد مكونات مرئية تُسهم في التعبير عن الثقافة التنظيمية، لكنها تبقى الأقل عمقًا من بين مكونات الثقافة، مقارنة بالقيم والمعتقدات. وقد يُفسر هذا ترتيبها الأقل في التأثير ضمن نتائج الدراسة الحالية.

3.2. مناقشة الفرضية الجزئية الثالثة:

مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثالثة التي مفادها:"توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعتقدات التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى عمال المؤسسة الوطنية لتوزيع الغاز والكهرباء برأس جنات – ولاية بومرداس."

لقد اكدت نتائج الدراسة عدم وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المعتقدات التنظيمية والالتزام التنظيمي، وهو ما يُخالف ما توقعته الفرضية الثالثة.
فرغم أن معامل الثبات للمعتقدات التنظيمية في الاستبيان كان قويًا ($\alpha = 0.876$)، إلا أن النتائج لم تُثبت وجود علاقة دالة بين هذه المعتقدات وسلوك الالتزام.

يمكن تفسير ذلك من خلال صعوبة إدراك وقياس المعتقدات التنظيمية، فهي تمثل أحد أعمق مكونات الثقافة التنظيمية، وغالبًا ما تكون غير ظاهرة أو غير مُصرّح بها بشكل مباشر. فقد لا يعبّر العامل عن معتقداته المؤسسية بشكل صريح أو لا يربطها تلقائيًا بسلوك التزامه، خاصة إذا كانت هذه المعتقدات متباينة أو غير متجانسة داخل المؤسسة.

كما يمكن ربط هذه النتيجة بتركيبة العينة: فنسبة كبيرة من العمال لديهم أكثر من 21 سنة أقدمية، ومن المرجّح أن يكون لديهم معتقدات مؤسسية مستقرة أو محايدة، ولا يرون بالضرورة أن هذه المعتقدات مرتبطة بالالتزام بقدر ما هي ناتجة عن التكيف أو البقاء.

هذه النتيجة تتعارض مع ما توصلت إليه دراسة Rahmani & Moshabaki (2009) التي أُجريت على موظفين في جامعة زاهدان بإيران، حيث أثبتت أن وجود معتقدات تنظيمية إيجابية (مثل الثقة في الإدارة، العدالة، الإيمان بقيمة العمل) يؤدي إلى ارتفاع الالتزام التنظيمي، خاصة العاطفي

والمستمر منه. ويعود هذا التباين في النتائج ربما إلى اختلاف طبيعة المؤسسة (أكاديمية مقابل تقنية/إنتاجية)، أو إلى اختلاف في أساليب القيادة والممارسات الإدارية.

من المنظور النظري، يرى Schein (1985) أن المعتقدات التنظيمية تمثل "الافتراضات الأساسية" التي تُشكّل العمق الثقافي للمؤسسة، والتي يصعب تغييرها أو حتى إدراكها لدى الأفراد. وبالتالي، فإن غياب العلاقة في النتائج قد يُعزى إلى أن هذه المعتقدات، وإن وُجدت، لم تكن مفعّلة بشكل واضح أو لم تكن مشتركة بين أفراد العينة.

4.2. مناقشة الفرضية العامة :

بعد تحليل ومناقشة الفرضيات الجزئية الثلاث التي تمثل أبعاد الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، الرموز التنظيمية، المعتقدات التنظيمية)، تبيّن أن العلاقة بين القيم التنظيمية والالتزام التنظيمي كانت ذات دلالة إحصائية، في حين لم تُسجّل علاقة دالّة إحصائيًا مع كل من الرموز التنظيمية والمعتقدات التنظيمية

وبناءً على ذلك، فإن الفرضية العامة التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى عمال المؤسسة الوطنية لتوزيع الغاز والكهرباء برأس جنات، لا تتحقق بشكل كلي، بل يمكن القول إنها تتحقق جزئيًا فقط من خلال أحد أبعاد الثقافة التنظيمية، وهو بُعد القيم التنظيمية.

هذا يشير إلى أن التزام العاملين لا يتأثر بجميع مكونات الثقافة التنظيمية بنفس الدرجة، بل يتعزز تحديدًا عندما تكون القيم المؤسسية واضحة ومشتركة بينهم، مثل العدالة، الاحترام، والعمل الجماعي. في المقابل، فإن غياب العلاقة الدالة مع الرموز والمعتقدات قد يعود إلى ضعف التفعيل أو الإدراك أو التجانس داخل هذه الأبعاد في بيئة المؤسسة.

وتتماشى هذه النتائج مع ما طرحته بعض الدراسات السابقة (مثل دراسة بوفريك وآخرون، 2023، ودراسة الشهري، 2002)، والتي أكدت أهمية البعد القيمي في دعم التزام الأفراد، في حين شددت على أن الرموز والمعتقدات تحتاج إلى إدارة أكثر فعالية لتُصبح عناصر مؤثرة في الالتزام المؤسسي.

استنتاج العام:

خلُص هذا الفصل إلى نتائج متباينة بخصوص طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى عمال المؤسسة المدروسة. فقد تمّ التحقق من وجود علاقة دالة إحصائيًا بين بعد القيم التنظيمية والالتزام التنظيمي، بينما لم يتم التوصل إلى علاقة ذات دلالة إحصائية مع بعدي الرموز والمعتقدات التنظيمية.

تعكس هذه النتائج واقعًا تنظيمياً خاصاً، حيث يبدو أن التزام العاملين يرتبط أساسًا بالمرجعيات القيمية المشتركة داخل المؤسسة، في حين أنّ الرموز والمعتقدات التنظيمية لم تلعب الدور المرجوّ في هذا السياق. وهو ما قد يشير إلى فجوة في تجسيد هذه الأبعاد على المستوى اليومي أو ضعف في إدراكها من طرف العمال.

وتبعًا لذلك، يمكن القول إن الثقافة التنظيمية في المؤسسة تحتاج إلى إعادة تقييم شاملة، لا سيما على مستوى الرموز والمعتقدات، قصد تعزيزها وإعادة توجيهها بشكل يخدم الالتزام التنظيمي ويُقوّي انتماء الموارد البشرية.

خلاصة الفصل:

في ختام هذا الفصل، يتبيّن من خلال تحليل البيانات ومناقشة الفرضيات أن الثقافة التنظيمية تؤدي دورًا مهمًا في تعزيز الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة. فقد أثبتت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية والالتزام التنظيمي، كما أظهرت علاقة إيجابية بين الثقافة التنظيمية ككل ومستوى التزام العمال. في المقابل، لم تُظهر الرموز والمعتقدات التنظيمية علاقة دالة، مما قد يُشير إلى ضعف التفعيل أو الإدراك المشترك لهذين البُعدين داخل بيئة العمل.

وقد تم دعم هذه النتائج من خلال المقارنة مع دراسات سابقة محلية ودولية، مما أضفى مصداقية علمية على النتائج المتوصل إليها، وساعد في تفسير أوجه التشابه والاختلاف. ويُمكن القول إن هذا الفصل شكّل لبّ الدراسة، حيث مكّن من ربط الجانب النظري بالتطبيق الميداني، ووفّر أرضية علمية لبناء الاستنتاجات وتوصيات.

الخاتمة

الخاتمة:

في ختام هذه الدراسة، التي هدفت إلى استقصاء العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى عمال المؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز برأس جنات – ولاية بومرداس، يمكن القول إن الثقافة التنظيمية لا تُعد مجرد إطار رمزي أو شكلي داخل المؤسسة، بل تمثل عاملًا مؤثرًا في سلوك الأفراد، وفي مدى ارتباطهم بالمؤسسة وولائهم لها.

وقد أثبتت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية ككل والالتزام التنظيمي، مع تأثير بارز للقيم التنظيمية تحديدًا، في حين لم تظهر الرموز والمعتقدات التنظيمية ارتباطًا دالًا، مما يدعو إلى ضرورة التعمق في هذه الأبعاد وتفعيلها بصورة أوضح داخل بيئة العمل.

تُبرز هذه النتائج أهمية الاهتمام بالجوانب الثقافية غير المادية للمؤسسة، والعمل على بناء مناخ تنظيمي متماسك يشجّع على الانتماء، ويعزز الولاء والرضا المهنيين.

التوصيات:

1. العمل على ترسيخ القيم التنظيمية الإيجابية، كروح الفريق، العدالة، الشفافية، والمساءلة داخل المؤسسة، من خلال برامج تدريب وتنشئة مهنية مستمرة.

2. إعادة الاعتبار للرموز التنظيمية (مثل الشعار، اللباس، المناسبات الرسمية) وربطها بهوية المؤسسة ورسالتها، بهدف تعزيز الشعور بالانتماء.

3. تفعيل المعتقدات التنظيمية الإيجابية عبر تعزيز الثقة بين العامل والإدارة، والتأكيد على أهمية الجهد الفردي وقيمة العمل، مما يُسهم في ترسيخ ثقافة معنوية محفّزة.

4. تشجيع مشاركة العمال في بناء الثقافة التنظيمية من خلال إشراكهم في إعداد القيم والسياسات الداخلية، والاستماع لمقترحاتهم وتطلعاتهم.

5. قياس الثقافة التنظيمية بشكل دوري باستخدام أدوات علمية حديثة، للكشف عن الفجوات وتحديد مجالات التطوير الممكنة.

6. فتح آفاق للبحوث المستقبلية حول العلاقة بين أبعاد ثقافية أخرى (كالقيادة، الاتصال، التغيير التنظيمي) والالتزام، في مؤسسات مختلفة وضمن عينات أوسع.

الملاحق

الملحق 01:

جامعة مولود معمري تيزي وزو

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم النفس

تخصص علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد

الاستبيان

في إطار التحضير مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم النفس تخصص **علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية**، بموضوع:

علاقة الثقافة التنظيمية بالالتزام التنظيمي

نضع بين ايديكم هذا الاستبيان راجين منكم الإجابة بكل جدية على الأسئلة، ويرجى منكم ملء الاستمارة بوضع علامة**(x)** امام الإجابة المختارة واجابتكم ستبقى سرية الأغراض علمية.

البيانات العامة

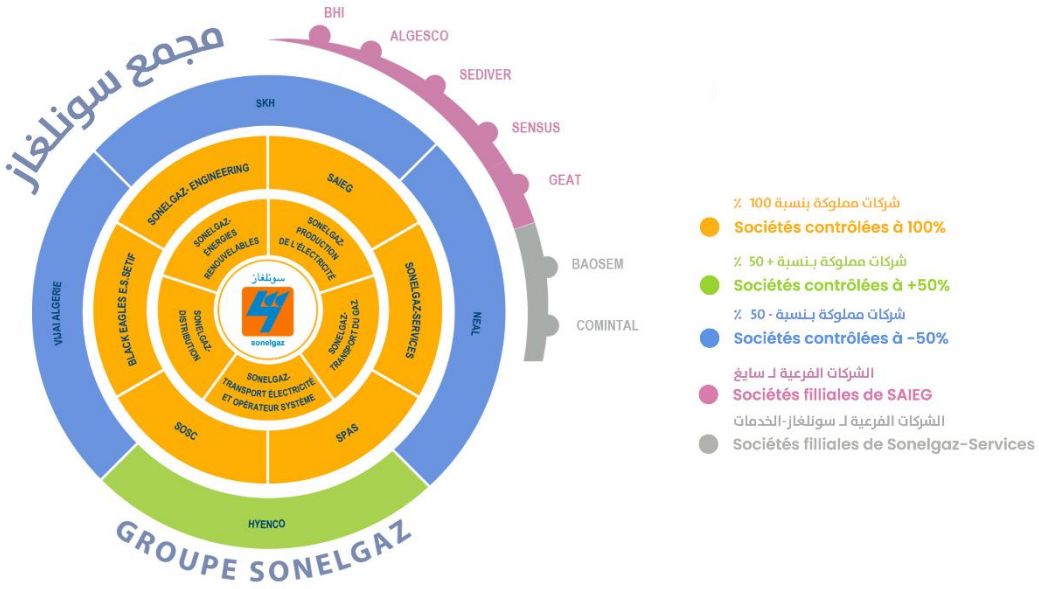
- **الجنس:** ذكر ☐ انثى ☐
- **المستوى التعليمي:** ابتدائي ☐ متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐
- **الاقدمية في المؤسسة:** اقل من سنة الى10 سنوات ☐ من 11سنة الى 20سنة ☐ أكثر من21 سنة ☐
- **الحالة الاجتماعية:** اعزب (ة) ☐ متزوج (ة) ☐ مطلق (ة) ☐ ارمل (ة) ☐

الرقم	العبارات	الاجابات				
		موافق جدا	موافق	محايد	معارض	معارض جدا
01	اعتقد ان الجميع يعامل باحترام في المؤسسة.					
02	اعتقد ان الإدارة تتواصل بوضوح مع العمال.					
03	اعتقد ان العمال يعاملون بعدل.					
04	اعتقد ان روح العمل الجماعي موجودة بين العمال.					
05	اعتقد ان الأمانة مبدا مهم داخل الشركة.					
06	اعتقد ان الإدارة تستمع لمقترحات العمال.					
07	سبق وان شعرت بالفخر عند رؤية شعار المؤسسة.					
08	سبق وان ارتديت زي المؤسسة وشعرت بالفخر.					
09	سبق وان استخدمت أدوات عمل تحمل شعار المؤسسة.					
10	سبق وان شاركت في نشاط اجتماعي داخل المؤسسة.					
11	سبق وان شاركت في نشاط اجتماعي خارج المؤسسة.					
12	اعتقد ان شعار المؤسسة يعبر عن قيمها الحقيقية.					
13	اعتقد ان الجهد الشخصي ضروري للنجاح في المؤسسة.					
14	اعتقد ان الإدارة تقدر العمال الذين يعملون بجد.					
15	اعتقد ان الإدارة تشجع على الأفكار الجديدة.					
16	اعتقد ان الإدارة تهتم بمشاكل العمال.					
17	اعتقد ان العمال المجتهدين يتم مكافئتهم.					
18	اعتقد ان مستقبل المؤسسة سيكون ناجحا.					

الرقم	العبارات	الاجابات				
		موافق جدا	موافق	محايد	معارض	معارض جدا
01	اشعر بأنني جزء من هذه المؤسسة.					
02	لدي ارتباط عاطفي قوي بالمؤسسة التي اعمل فيها.					
03	اشعر بان هذه المؤسسة تشبه العائلة بالنسبة لي.					
04	اشعر بالحزن عندما أفكر في مغادرة المؤسسة.					
05	اعتبر ان نجاح المؤسسة من نجاحي الشخصي.					
06	اشعر بولاء كبير تجاه هذه المؤسسة.					
07	اشعر انني بحاجة الى البقاء في هذه المؤسسة لان مغادرتها ستكون مكلفة.					
08	لا املك خيارات كثيرة غير البقاء في هذه المؤسسة.					
09	سأفقد الكثير إذا تركت هذه المؤسسة الان.					
10	لدي استثمارات شخصية تجعلني أبقى في هذه المؤسسة.					
11	من الصعب علي ان اترك المؤسسة حتى لو اردت.					
12	مغادرة المؤسسة قد تؤثر سلبا على استقراري.					
13	اشعر ان من واجبي البقاء في هذه المؤسسة.					
14	من غير أخلاقي ان اترك المؤسسة الان.					
15	اشعر بالالتزام تجاه المؤسسة.					
16	اعتقد ان الموظف المخلص يجب ان يبقى في مؤسسته.					
17	اشعر انني مدين للمؤسسة بما قدمته لي.					
18	اشعر ان المؤسسة تستحق ولائي.					

الملحق 02:

مجموعة الشركات المكونة لمجمع سونلغاز



الملحق 03: التكرارات والنسب المئوية

الجنس

جنس المفحوص

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	46	65,7	65,7	65,7
	انثى	24	34,3	34,3	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

المستوى التعليمي

مستوى التعليمي المفحوص

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	متوسط	4	5,7	5,7	5,7
	ثانوي	27	38,6	38,6	44,3
	جامعي	39	55,7	55,7	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

الاقدمية في المؤسسة

اقدمية المفحوص

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	اقل من سنة الى 10 سنوات	17	24,3	24,3	24,3
	من 11 سنوات الى 20 سنوات	23	32,9	32,9	57,1
	أكثر من21 سنة	30	42,9	42,9	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

الحالة الاجتماعية

حالة اجتماعية المفحوص

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أعزب	6	8,6	8,6	8,6
	متزوج	64	91,4	91,4	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

الملحق04: ثبات الفا كرو نباخ لبعد القيم التنظيمية.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,774	6

الملحق05: ثبات الفا كرو نباخ لبعد الرموز التنظيمية.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,704	6

الملحق06: ثبات الفا كرو نباخ لبعد المعتقدات التنظيمية.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,887	6

الملحق07: ثبات الفا كرو نباخ لمقياس الثقافة التنظيمية.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,898	18

الملحق08: ثبات الفا كرو نباخ لمقياس الالتزام التنظيمي.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,768	18

الملحق 08: التجزئة النصفية للثقافة التنظيمية.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Partie 1	Valeur	,774
		Nombre d'éléments	9[a]
	Partie 2	Valeur	,817
		Nombre d'éléments	9[b]
	Nombre total d'éléments		18
Corrélation entre les sous-échelles			,920
Coefficient de Spearman-Brown	Longueur égale		,959
	Longueur inégale		,959
Coefficient de Guttman			,954

الملحق 09: التجزئة النصفية للالتزام التنظيمي.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Partie 1	Valeur	,499
		Nombre d'éléments	9[a]
	Partie 2	Valeur	,638
		Nombre d'éléments	9[b]
	Nombre total d'éléments		18
Corrélation entre les sous-échelles			,775
Coefficient de Spearman-Brown	Longueur égale		,873
	Longueur inégale		,873
Coefficient de Guttman			,868

الملحق 10: معامل الارتباط بيرسون بين القيم التنظيمية والالتزام التنظيمي.

Corrélations

		القيم التنظيمية	الالتزام التنظيمي
القيم التنظيمية	Corrélation de Pearson	1	,562**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	70	70
الالتزام التنظيمي	Corrélation de Pearson	,562**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	70	70

**. La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

الملحق 11: معامل الارتباط بيرسون بين الرموز التنظيمية والالتزام التنظيمي.

Corrélations

		الرموز التنظيمية	الالتزام التنظيمي
الرموز التنظيمية	Corrélation de Pearson	1	,156
	Sig. (bilatérale)		,198
	N	70	70
الالتزام التنظيمي	Corrélation de Pearson	,156	1
	Sig. (bilatérale)	,198	
	N	70	70

الملحق 12: معامل الارتباط بيرسون بين المعتقدات التنظيمية والالتزام التنظيمي.

Corrélations

		المعتقدات التنظيمية	الالتزام التنظيمي
المعتقدات التنظيمية	Corrélation de Pearson	1	,141
	Sig. (bilatérale)		,245
	N	70	70
الالتزام التنظيمي	Corrélation de Pearson	,141	1
	Sig. (bilatérale)	,245	
	N	70	70

الملحق 12: معامل الارتباط بيرسون بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

Corrélations

		الثقافة التنظيمية	الالتزام التنظيمي
الثقافة التنظيمية	Corrélation de Pearson	1	,348**
	Sig. (bilatérale)		,003
	N	70	70
الالتزام التنظيمي	Corrélation de Pearson	,348**	1
	Sig. (bilatérale)	,003	
	N	70	70

**. La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).