

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



## علاقة الإلتزام التنظيمي بالثقة و الثقافة التنظيميتين

دراسة ميدانية لدى أساتذة كلية العلوم الإنسانية  
والاجتماعية جامعة مولود معمري - تيزي وزو -

مذكرة لنيل شهادة الماستر فرع علم النفس عمل و تنظيم  
تخصص تسيير الموارد البشرية

- إشراف الدكتورة:  
مخلف بن تونس ساجية

من إعداد الطالبتين:  
- لهامل طاووس  
- إيدير ليندة

السنة الجامعية 2015-2016

# كلمة الشكر

نشكر الله جل جلاله الذي أتم علينا جزيل نعمته وعظيم فضله، الذي منحنا القوة والعزيمة لإتمام هذا العمل.

يشرفنا أن نتقدم بالشكر و التقدير للدكتورة المشرفة مخلوف ساجية و التي لم تدخر جهدا في توجيهنا فبفضل إرشاداتها و نصائحها القيمة تم إنجازنا لهذا البحث

كما نتقدم بالشكر للأستاذ مجيدر بلال

نشكر جميع أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة

—مولود معمري— تيزي وزو

دون أن ننسى الذين لم يخلوا علينا بمساعدتهم

شكرنا الجزيل للجميع

ايدير— لهامل

# الإهداء

اهدي ثمرة جهدي المتواضع هذا إلى:

رمز الحب و العطاء "أمي" الغالية و "أبي" العزيز الذي أتمنى

له الشفاء العاجل و طول العمر.

إلى تاج راسي أخي "حسان" و زوجته آسيا ، أخي "مولود" و زوجته "نادية"

و ابنتهما الغالية "ثيري" .

دون أن انسي أخي الصغير "محرز".

إلى من تقاسمت معهن هذه الحياة بأفراحها و أقراحها كل أخواتي وعائلتهن:

صافية، كاميليا ، نورة، مينة، تينهان، و صغيرة العائلة المحبوبة دينا.

إلى من قضيت معهن أوقات لا تنسى صديقتي الغالية ليندة، ديهية،

وريدة، فيروز، أنيسة، و كل زميلاتي في الدفعة.

إلى من تقاسمت معها هذا العمل "ليندة"

و كل عائلتها الكريمة صغيرهم و كبيرهم.

دون أن أنسى عائلة إفرز صغيرهم و كبيرهم.

طاوس

# الإهداء

أهدي عملي المتواضع إلى

إلى الساهرين بصدق في حقل التربية و التعليم و البحث العلمي

إلى العاملين في صرح العلم و المعرفة

إلى أطفال و عمال المركز النفسي البداغوجي "أمالو"

إلى أبي الغالي رحمه الله و أسكنه فسيح جنانه

إلى أمي الغالية أطال الله في عمرها

إلى كل أخواتي وأزواجهن و أبنائهن

أهدي هذا العمل المتواضع

فلهم مني جزيل الشكر

ليندة

## ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة الإلتزام التنظيمي ، بالثقة و الثقافة التنظيميين ، لدى أساتذة كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، بجامعة مولود معمري بتامة. اعتمدنا فيها على المنهج الوصفي التحليلي ، و تتكون عينة الدراسة من 101 أستاذ و أستاذة ، وزعنا عليهم أداتين من أجل جمع المعلومات و هما : استبيان حول الإلتزام التنظيمي و الثقة التنظيمية ، بالإضافة إلى مقياس دينيسون للثقافة التنظيمية ، معتمدين على المتوسط الحسابي ، و الانحراف المعياري ، من أجل حساب العلاقة استعملنا معامل ارتباط بيرسون.

و خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين كل من بين الثقة في الرئيس المباشر وبعدي الثقافة التنظيمية المتمثلين في توجيه الفريق و القدرة على التطور.
- وجود علاقة موجبة دالة إحصائياً بين الثقة بزلاء العمل و بعدي الثقافة التنظيمية المتمثلين في القيم الأساسية و القبول.
- وجود علاقة موجبة دالة إحصائياً بين الثقة بإدارة المنظمة و بعدي الثقافة التنظيمية المتمثلين في التوجه الإستراتيجي و التنسيق و التكامل.
- وجود علاقة موجبة دالة إحصائياً بين الثقة التنظيمية و الثقافة التنظيمية.
- وجود علاقة موجبة دالة إحصائياً بين الإلتزام التنظيمي و الثقافة التنظيمية.
- وجود علاقة دالة موجبة إحصائياً بين الإلتزام التنظيمي و الثقة التنظيمية.

## Résumé

Cette étude a pour objectif d'étudier une éventuelle relation qui pourrait lier l'engagement organisationnel à la confiance et la culture organisationnelles, auprès des enseignants ; aussi l'identification de la nature de cette relation.

Pour la réalisation de cette étude, nous avons adopté l'approche descriptive et analytique. Les données ont été recueillies auprès de 101 enseignants de la faculté des Sciences Humaines et Sociales de l'Université « Mouloud MAMMERI ».

Nous avons distribué deux outils pour le recueil des données : Le questionnaire sur l'engagement et la confiance organisationnelle et le Denison sondage pour la culture organisationnelle.

En s'appuyant sur la moyenne arithmétique, la déviation standard et le coefficient de corrélation linéaire de Person pour calculer la relation, nous avons obtenu les résultats suivants :

- Il y a une corrélation positive, statistiquement significative entre la confiance dans le supérieur direct et les axes de la culture organisationnelle : orientation de l'équipe et la capacité à se développer.
- Il y a une corrélation positive, statistiquement significative entre la confiance dans les collègues de travail et les axes de la culture organisationnelle : les valeurs principales et l'accord.
- Il y a une corrélation positive, statistiquement significative entre la confiance dans la Direction de l'université et les axes de la culture organisationnelle : l'orientation stratégique et la coordination et intégration.

- Il y a une corrélation positive, statistiquement significative entre la confiance organisationnelle et la culture organisationnelle.
- Il y a une corrélation positive, statistiquement significative entre l'engagement organisationnel et la culture organisationnelle.
- Il y a une corrélation positive, statistiquement significative entre l'engagement organisationnel et la confiance organisationnelle.

## الفهرس:

أ.....	كلمة شكر
ب.....	إهداء
د.....	ملخص الدراسة باللغة العربية
ه.....	ملخص الدراسة باللغة الفرنسية
ز.....	فهرس المحتويات
ل.....	فهرس الجداول
ن.....	فهرس الأشكال
1.....	مقدمة

### الفصل التمهيدي: الإطار العام للإشكالية

6.....	01- إشكالية الدراسة
12.....	02- فرضيات الدراسة
15.....	03- اسباب اختيار الموضوع
16.....	04- أهمية الدراسة
16.....	05- تحديد المفاهيم
23.....	06- الدراسات السابقة

## الجانب النظري

### الفصل الأول: الإلتزام التنظيمي

- تمهيد.....36
- 01- مفهوم الإلتزام.....38
- 02- أهمية الإلتزام التنظيمي.....38
- 03- خصائص الإلتزام التنظيمي.....40
- 04- أبعاد الإلتزام التنظيمي.....41
- 05- مراحل الإلتزام التنظيمي.....45
- 06- محددات الإلتزام التنظيمي.....46
- 07- العوامل المؤثرة في الإلتزام التنظيمي.....49
- 08- النتائج و الآثار المترتبة عن الإلتزام التنظيمي.....54
- 09- بناء ثقافة الإلتزام التنظيمي.....57
- 10- قياس الإلتزام التنظيمي.....60
- خلاصة.....62

### الفصل الثاني: الثقة التنظيمية.

- تمهيد.....64
- 01- مفهوم الثقة التنظيمية.....64

- 02- نشأة الثقة التنظيمية.....65
- 03- أنواع الثقة التنظيمية.....66
- 04- نظريات الثقة.....69
- 05- محددات الثقة.....75
- 06- أبعاد الثقة التنظيمية.....78
- 07- أهمية الثقة في المنظمة.....80
- 08- مخاطر الثقة التنظيمية.....82
- 09- معوقات بناء الثقة التنظيمية و المحافظة عليها.....83
- 10- نماذج الثقة التنظيمية.....85
- 86..... خلاصة

### الفصل الثالث: الثقافة التنظيمية.

- تمهيد.....89
- 01- مفهوم الثقافة التنظيمية.....89
- 02- تطور مفهوم الثقافة التنظيمية.....91
- 03- التمييز بين بعض المفاهيم.....92
- 04- أهمية الثقافة التنظيمية.....95
- 05- دور الثقافة التنظيمية.....96

97.....	06- خصائص الثقافة التنظيمية
99.....	07- أبعاد الثقافة التنظيمية
102.....	08- أنواع الثقافة التنظيمية
105.....	09- عناصر الثقافة التنظيمية
109.....	10- محددات الثقافة التنظيمية
110.....	11- آليات تشكل الثقافة التنظيمية
112.....	12- نظريات الثقافة التنظيمية
117.....	13- نماذج الثقافة التنظيمية
113.....	14- أثر الثقافة التنظيمية على العمليات التنظيمية
117.....	15- تأثير الثقافة التنظيمية على سلوك العاملين
118.....	خلاصة

### الجانب التطبيقي

#### الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للبحث في جانبه التطبيقي

121.....	تمهيد
121.....	01- منهج الدراسة
122.....	02- الدراسة الإستطلاعية
121.....	03- مكان و زمان الدراسة

04- عينة الدراسة.....125

05- أدوات جمع البيانات.....132

06- أدوات المعالجة الإحصائية.....140

### الفصل الخامس: عرض و تحليل و مناقشة النتائج

تمهيد.....142

01- عرض و تحليل النتائج.....143

02- مناقشة النتائج.....164

03- استنتاج عام.....172

خلاصة.....174

قائمة المراجع

الملاحق

## فهرس الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول
57	الجدول رقم (01): الآثار و النتائج المترتبة عن الإلتزام التنظيمي
56	الجدول رقم (02): الآثار المترتبة على الالتمار التنظيمي.
124	الجدول رقم (03): توزيع الدراسة الاستطلاعية.
127	الجدول رقم (04) : توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس .
128	الجدول رقم (05): توزيع أفراد العينة حسب متغير السن.
129	الجدول رقم (06): توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية في المؤسسة.
131	الجدول رقم (07): توزيع أفراد العينة حسب القسم.
133	الجدول رقم (08): أبعاد استبيان الالتمار التنظيمي.
136	الجدول رقم (09): معاملات ثبات أداة الدراسة الاستطلاعية.
138	الجدول رقم (10): أبعاد مقياس الثقافة التنظيمية.
138	الجدول رقم (11): المقارنة بين نتائج ألفا كرونباخ دينيسون و ألفا كرونباخ بن تونس، ألفا كرونباخ الباحثين.
144	الجدول رقم(12): التحليل الوصفي لبعء الثقة في الرئيس المباشر و بعدي توجيه الفريق و القدرة على التطور.
145	الجدول رقم(13): العلاقة بين الثقة في الرئيس المباشر و بعدي الثقافة التنظيمية

	المتمثلين في توجيه الفريق و القدرة على التطور.
147	الجدول رقم(14): التحليل الوصفي لبعد الثقة في زملاء العمل و في القيم الأساسية و القبول.
149	الجدول رقم (15): العلاقة بين بعد الثقة في زملاء العمل و بعدي الثقافة التنظيمية المتمثلين في القيم الأساسية و القبول.
152	الجدول رقم(16): التحليل الوصفي لبعد الثقة في إدارة الجامعة و بعدي التوجه الإستراتيجي و التنسيق و التكامل.
153	الجدول رقم (17): العلاقة بين الثقة في إدارة الجامعة و بعدي الثقافة التنظيمية المتمثلين التوجه الإستراتيجي و التنسيق و التكامل.
154	الجدول رقم (18): التحليل الوصفي لبنود الثقة التنظيمية و الثقافة التنظيمية.
155	الجدول رقم(19): العلاقة بين الثقة التنظيمية و الثقافة التنظيمية
159	الجدول رقم(20): العلاقة بين الإلتزام التنظيمي و الثقافة التنظيمية.
160	الجدول رقم(21): التحليل الوصفي لبنود الإلتزام التنظيمي و الثقة التنظيمية.
164	الجدول (22): رقم العلاقة بين الإلتزام التنظيمي و الثقة التنظيمية.

## فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل
14	الشكل رقم (01): نموذج الدراسة الفرضي.
44	الشكل رقم (02): أبعاد الالتزام التنظيمي.
53	الشكل رقم (03): العوامل المؤثرة على الالتزام التنظيمي.
102	الشكل رقم (04): أنواع الثقافة التنظيمية.
105	الشكل رقم (06): عناصر الثقافة التنظيمية.
127	الشكل رقم (07): توزيع أفراد العينة حسب الجنس.
128	الشكل رقم (08): توزيع أفراد العينة حسب السن.
130	الشكل رقم (09) توزيع أفراد العينة حسب الاقدمية.
131	الشكل رقم (10): توزيع أفراد العينة حسب القسم.

بدأ الإهتمام بموضوع الإلتزام التنظيمي منذ مطلع القرن العشرين، إذ برز مفهومه في إطار السلوك التنظيمي، و قد ركزت أغلب الدراسات على تفسير مدى تأثيره في طبيعة علاقة الفرد بالمنظمة، ذلك لأن الإلتزام التنظيمي هو الرابط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة، مما يدفعه للإندماج في العمل، وإلى تبني قيم المنظمة.

يرى بعض الباحثين أن الإلتزام التنظيمي هو استثمار متبادل بين الفرد والمنظمة، يضمن استمرار العلاقة التعاقدية بين الطرفين، ويترتب عليه سلوك الفرد، حيث يفوق السلوك المتوقع منه والمرغوب فيه من طرف المنظمة، زد إلى ذلك رغبة الفرد في إعطاء جزء من أجل الإسهام في نجاح واستمرارية المنظمة، كالأستعداد لبذل مجهود أكبر والقيام بأعمال تطوعية وتحمل مسؤوليات إضافية.

عدة دراسات ونتائج أكدت أن الإلتزام التنظيمي هو من أهم المتغيرات السلوكية المؤثرة على النمط التنظيمي، تظهر دلالات معظمها على العلاقة التي تربط بين الإلتزام التنظيمي وارتفاع معدل الغيابات، التأخر عن العمل، وتسرب العامل من المنظمات، انخفاض درجة الرضا الوظيفي، وأوضحت عدة بحوث أن ارتفاع مستوى الإلتزام التنظيمي في بيئة العمل ينتج عنه انخفاض مستوى مجموعة من الظواهر السلبية وفي مقدمتها ظاهرتي الغياب، التهرب عن أداء العمل وترك المناصب.

نفس هذه السلوكيات مؤشرات هامة عن غياب الثقة التنظيمية، من أجل ذلك يرى بعض الباحثين أن الإهتمام مطلوب بكل من أبعاد الأنماط القيادية المعاصرة والثقة التنظيمية نظرا لدورها في تحقيق أعلى مستويات الإلتزام التنظيمي المطلوب من قبل الأفراد.

تؤكد الدراسات التي جاءت في هذا البحث أنه حين نمي الثقة التنظيمية بكل أبعادها (الثقة في المسؤول المباشر، الثقة في الزملاء، والثقة في المنظمة) فإننا نمي بالضرورة إلتزاما تنظيميا، يعود بالإيجاب، سواء على الفرد أو على المنظمة. ويذكر بعض الباحثين بأن الثقة التنظيمية تمثل أسبقية ضرورية للتعاون بين العمال وبين المنظمات، وتقود للسلوك البناء في العلاقات الطويلة الآجل.

وبذلك فإن الإلتزام التنظيمي ينمي بتتمة هذه العلاقات، والتي بدورها تستقى بفعل الثقة. مع ذلك فإن هاذين الأسلوبين التنظيميين، بكل ما يشمله من أبعاد، ومن أهمية، يبقيان مجردان، إذا لم يتم ربطهما بمحيط ثقافي، يفرز نظاما من المبادئ الموحدة لمختلف القيم، التي يشترك فيها العمال في نفس المنظمة.

هذا يفترض وجود ثقافة تنظيمية قوية، تتشكل بفضل كل التقاليد و القيم و الأعراف السائدة في المنظمة، بالإضافة إلى كل الخصائص الأخرى من أنماط القيادة، أساليب التسيير، و من قواعد و قوانين، و من أساليب إتصالية، التي تشكل الأجواء العامة للمنظمة، و تؤثر في العمال، أفرادا و جماعات، سواء على المستوى النفسي و المعرفي، أو على المستوى الإجتماعي العلائقي، أو على المستوى السلوكي.

وعليه فقد بدأت الدراسات الخاصة بالتسيير تولى أهمية خاصة بهذه المتغيرات، أي الإلتزام التنظيمي، و الثقة و الثقافة التنظيميين، و تحاول أن تربطها بمتغيرات عديدة أخرى نذكر منها الرضا الوظيفي، العدالة التنظيمية، تقييم الداء، الإتصال التنظيمي. أما في بحثنا هذا فسنحاول البحث في العلاقة المحتملة، التي قد تربط هذه المتغيرات الثلاثة فيما بينها، من أجل ذلك جاءت الدراسة موسومة: "علاقة الإلتزام التنظيمي بالثقة و الثقافة التنظيميين دراسة ميدانية لدى أساتذة كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية جامعة مولود معمري - تيزي وزو -"

و قد اخترنا لهذه الدراسة الجامعة باعتبارها إحدى المؤسسات الاجتماعية الثقافية والعلمية البالغة الأهمية، فهي بمثابة شبكة من التنظيمات المعقدة التي تتغير بصفة مستمرة من خلال تفاعلها مع البيئة الخارجية بشكل دائم. وكل الأهمية تنحصر في ضرورة تسيير

هذه المؤسسة بشكل فعال، فهي تمثل تلك البيئة الخصبة التي ينمو فيها الفكر الإنساني، سواء من حيث مدخلاتها أو مخرجاتها، وعليه فإن عملية التفاعل بين عناصرها تنعكس بتأثير وتأثير مجمل ما يشملها من موارد بشرية.

وتعد فئة الأساتذة، هي الفئة الأكثر نشاطا فيها، فهم الذين يمثلون الكفاءة والفاعلية تمثيلا ملموسا، بصفتهم المسؤولين بالدرجة الأولى عن مخرجات الجامعة، مع ذلك هم ليسوا سوى جزء من الكل، فالجامعة تشمل الإدارة، المشرفين، العمال، والطلبة، لذا فإن التدخل في هذه الدراسة -و إن كان سيركز على فئة الأساتذة العاملين بجامعة من جامعات الجزائر وهي جامعة مولود معمري بولاية تيزي وزو- إلا أنه سيتناول هذه الفئة في إطارها الكلي و التفاعلي.

سنهتم تحديدا بدراسة الإلتزام التنظيمي، والعلاقة التي قد تربطه بالثقة التنظيمية وفق أبعادها الثلاثة (الثقة في الرئيس المباشر، الثقة في زملاء العمل، والثقة في إدارة المنظمة)، كل ذلك في إطار الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسة مولود معمري، ببعض أبعادها، كما يقترحها دينيسون (DENISON).

لقد اخترنا فئة الأساتذة لأنها أكثر الموارد البشرية، التي أظهرت نوعا من عدم الاستقرار، حتى أن طلب التحويل يكاد يصبح ظاهرة شائعة في جامعة مولود معمري، ضف إلى ذلك حركة الإضرابات المتكررة سنويا.

تم تقسيم البحث -كما هو معمول به- إلى جانبين أساسيين: الجانب النظري والجانب التطبيقي، و يشمل كل جانب منهما على فصول بالإضافة إلى مقدمة البحث و الإطار العام للدراسة. و عليه جاء محتوى البحث كما يلي:

يشمل الإطار العام للدراسة فصلا تمهيديا، والذي يحتوي على إشكالية البحث، الفرضيات، وكذا أسباب اختيارنا للموضوع، أهمية البحث، تحديد المفاهيم الأساسية لموضوع الدراسة، بالإضافة إلى عرض بعض الدراسات السابقة.

الجانب النظري والذي يحتوي على ثلاثة فصول تتمثل في:

الفصل الأول: تناولنا فيه الإلتزام التنظيمي، حيث سيتم التعرض فيه إلى مفهوم الإلتزام التنظيمي، أهميته، خصائصه وكذا أبعاد ومراحل الإلتزام التنظيمي، محدداته والعوامل المؤثرة في الإلتزام التنظيمي، النتائج و الآثار المترتبة عنه، إضافة إلى عنصر بناء ثقافة الإلتزام التنظيمي، وأخيرا قياس الإلتزام التنظيمي.

الفصل الثاني: الذي خصصناه لشرح الثقة التنظيمية، وبدأنا هذا الفصل بعرض نشأة التطور مفهوم الثقة التنظيمية، تعاريفها، أنواع وأبعاد الثقة التنظيمية، النظريات التي تناولتها، نماذجها، أهميتها ومخاطرها، وأخيرا معوقات بناء الثقة التنظيمية والمحافظة عليها.

الفصل الثالث: تعرضنا فيه إلى الثقافة التنظيمية من حيث المفهوم، المنظور التاريخي، مفاهيمها، أهمية الثقافة التنظيمية، دور و خصائص الثقافة التنظيمية، أبعادها، أنواعها، محدداتها، آليات تشكل الثقافة التنظيمية، نظرياتها، نماذجها، أثر الثقافة التنظيمية على العمليات التنظيمية وعلى سلوك العمال.

هذا فيما يخص الجانب النظري، أما الجانب التطبيقي فيحتوي على فصلين هما:

الفصل الرابع: تناولنا فيه الخطوات المنهجية التي تبينها في البحث التطبيقي، نذكر منها منهج البحث، التعريف بمكان وزمان إجراء البحث، الدراسة الاستطلاعية، تحديد عينة البحث، أدوات جمع البيانات وكذا الأدوات الإحصائية المعتمدة في هذا البحث.

الفصل الخامس: يتضمن عرض النتائج المتوصل إليها و تحليلها، و بالتالي مناقشتها ومناقشة فرضيات البحث لنختم الفصل باستنتاج عام، خاتمة البحث، و بعض الإقتراحات، التي قد تشكل بداية لبحوث أوى.

## 1- الإشكالية:

تعد الموارد البشرية من أهم الموارد في المنظمات ومصدر لقدراتها التنافسية ، إذ يعول عليها في تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة. هذا يفرض على الإدارة الإهتمام بها، وتهيئة مناخ تنظيمي سليم ، ذلك لأنه يمثل قاعدة أساسية، تهدف بشكل عام إلى تعزيز وتقوية إلتزام الموارد البشرية بالمنظمة ، والسعي نحو بنائها وتطورها، من خلال الحرص على التصدي لكل ما يضر بعلاقتها ومقوماتها.

ولعلّ المنظمة الخدمائية بشكل خاص لا تحتتمل أي إغفال عن دور العلاقات الإنسانية كوسيلة فعالة في دعم عوامل الإلتزام والولاء ، التي بدورها تعمل على زرع الثقة بين الأفراد العاملين فيها ، والذين تجمعهم نفس المنظومة، وبذلك يجمعهم نفس الإطار التنظيمي الذي يحمل مجموعة من القيم والمبادئ المشتركة ، التي يؤمن بها أعضاء المنظمة.

ضمن هذا الإطار تبلورت فكرة البحث عن قضية الإلتزام التنظيمي ، الذي يوف بأنه عملية الإيمان بأهداف المنظمة ، والعمل بأقصى طاقة لتحقيق تلك الأهداف، و تجسيد تلك القيم. بذلك فإن كل الأهمية تتجلى في هذا التفاعل بين الرغبة و الدافعية في تحقيق ما تطمح إليه المنظمة، وإيمان أفرادها بأنها أهدافهم أيضا، و عليه فإن هذا الإيمان يعبر بشكل أو بآخر عن ثقتهم بأن نجاح المنظمة تعني نجاحهم ككل (فليح ، 2010 ، ص177).

أوضحت دراسة قام بها العبيدي (2012) بعنوان "أثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي" أنه توجد علاقة ارتباطية بين المتغيرين ، وقد أشارت النتائج إلى وجود علاقة متزايدة بين متغير عدالة التعامل والإيمان بالمنظمة، ومن أهم التوصيات التي قدمتها الدراسة تمثلت في التشجيع على تبني بيئة تنظيمية تنمي مستوى الإلتزام عن طريق توفير مناخ تسوده العدالة، مع مراجعة جميع السياسات والممارسات الخاطئة، المبنية على النظرة

التقليدية في الإدارة وفقا لمبدأ مفاده تحقيق العدالة للجميع (عن محمد جودت، 2014، ص172).

من الواضح أن الإلتزام التنظيمي يأخذ أبعادا واتجاهات واسعة، حتى تتمكن المنظمة من بلوغه، بحيث أنها لا يمكن أن تفرضه أو تطالب به، وإنما يتوجب عليها أن توفر مناخا تنظيميا متوازنا مع مواردها البشرية، حتى تتحصل على إلتزام هذه الأخيرة، وبذلك يظهر الإلتزام التنظيمي من خلال نماذج سلوكية، كالدفاع عن المنظمة، والشعور بالفخر والإعتزاز نتيجة الإلتزام إليها، بل أكثر من ذلك، يظهر من خلال الرغبة في البقاء فيها لأطول مدة ممكنة. (عباس، 2007، ص26).

و في هذا الإطار عامة، و بالتحديد في إطار العمل المشترك من أجل تحقيق أهداف المنظمة، و تجسيد القيم السائدة فيها، تبرز حاجة المنظمة إلى بناء ثقة تنظيمية بين الأطراف المعنية، أي الأفراد والمنظمة، فهي عامل مهم في تحقيق التكامل؛ وقد عرفها العابدي (2010) بأنها الفهم المتبادل بين المنظمة والأفراد بما ينسجم ويحقق الأهداف التنظيمية. (عن محمد جودت، 2014 ص169).

اتفق معظم الباحثين على تقسيم أبعاد الثقة إلى ثلاثة وهي: الثقة بالمشرفين، الثقة بزملاء العمل و الثقة بإدارة المنظمة. و تمثل هذه الأبعاد عاملا أساسيا في أي شكل من أشكال التفاعل الإنساني، وفق مبدأ العمل سويا، الذي يحتاج إلى الإعتماد المتبادل بين الأبعد الثلاثة، ويطوق مختلفة لإنجاز أهدافهم الشخصية و التنظيمية، ومن ثم فإنها تشكل العنصر الأساسي في الفاعلية التنظيمية. (عن محمد جودت، 2014، ص169).

هذا ما دعمته عدة دراسات نذكر من بينها دراسة ستريتر (Straiter, 2005) بعنوان "ثقة المشرفين بالمرؤوسين وبمنظمتهم وأثرها على الرضا والإلتزام التنظيمي"، حيث سعت هذه الدراسة إلى اختبار دور ثقة المشرفين بمرؤوسيههم ومنظمتهم، وأثرها على الرضا

الوظيفي والإلتزام التنظيمي، و قد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة إيجابية بين ثقة المرؤوسين و المشرفين والرضا الوظيفي، بالإضافة إلى وجود علاقة إيجابية بين ثقة المشرفين بالمنظمة والإلتزام التنظيمي الشعوري، غير أن دراسة سترتر (Straiter, 2005) ظهرت أيضا بأن علاقة المشوف بالمنظمة و الإلتزام الشعوري أقوى من ثقة المشوف بالمرؤوسين والإلتزام التنظيمي الشعوري (عن محمد جودت، 2014، ص 170).

إن الثقة التنظيمية موجود استراتيجي من موجودات المنظمة ، الذي لا يمكن تقليده من قبل الآخرين، فالثقة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (الثقة في الرئيس المباشر، في زملاء العمل و الثقة في إدارة المنظمة) تساهم في بناء الإلتزام التنظيمي، و الذي ينعكس على أداء المنظمة ونجاحها، هذا ما توصلت إليه دراسة فليح (2010) بعنوان "تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي"، حيث تناول فيها كل من المتغيرين في إطار شمولي لبناء إطار فكري وميداني، وتقديم معالجة مشكلة بحثية مفادها أن تدهور ونقص الثقة التنظيمية لدى العمال في المنظمة، سينعكس بدوره على الإلتزام التنظيمي، و سيجعل العمال بلا قيمة، يفضلون مصالحهم الشخصية على مصالح المنظمة، ومن ثم انخفاض إلتزامهم وولائهم لها، وهذا بدوره سينعكس على كفاءة وفعالية المنظمة، و يؤدي إلى فشلها في تحقيق أهدافها. (محمد جودت، 2014، ص 165).

و في نفس السياق، يرى شين ودهلين (Chen et Dhillon, 2003) بأن الثقة هي الإلتزام العام، و الثقة بنوعية وقابلية أشخاص معينين مثل زملاء العمل والرئيس المباشر أو مجموعات معينة مثل الإدارة العليا للمنظمة، وتخلق الرغبة في الإعتماد عليهم على أساس تصرفهم كما هو متوقع منهم، فضلا عن عدم الإهتمام بمراقبة ومتابعة سلوكهم بهذا الخصوص (عن محمد جودت، 2014، ص 169).

لكن ما تجدر الإشارة إليه هو أن تنمية الثقة التنظيمية داخل أي منظمة و خلق الإلتزام التنظيمي فيها يستدعي إيجاد ثقافة تنظيمية قادرة على ذلك، هذا لكونها المحرك الأساسي لطاقت وقدرات المورد البشري، و هي تظهر في المبادئ الأساسية التي تختارها الجماعة وتكتشفها، ومن ثم تطورها أثناء حل مشاكلها للتكيف الخارجي والإندماج الداخلي حتى تصبح هذه الثقافة انعكاس للسمات الشخصية للعاملين (إلياس، 2006، ص13).

ونظرا لأهمية الثقة التنظيمية و تأثيرها على إلتزام العمال وبالتالي على أدائهم الوظيفي من جهة وعلى أداء المنظمة نفسها من جهة أخرى، أولى الباحثون أهمية كبرى في دراستهم إلى أهمية خلق جو من الثقة داخل المنظمة، يكون كفيلا بتوفير الاستقرار و الظروف المناسبة للعمل. هذا ما يظهر من دراسة الطائي (2008) الذي أكد على أهمية ودور الأنماط القيادية المعاصرة (المتمثلة في النمط القيادي التحويلي مقابل التبادلي) والثقة التنظيمية وأثرها في تحقيق الإلتزام التنظيمي، وقد أظهرت هذه الدراسة وجود علاقة تأثير متبادلة بين النمط القيادي التحويلي والثقة التنظيمية، كما أظهرت أن هناك تأثيرا معنويا لنمط القيادة التحويلية في تحقيق الإلتزام التنظيمي. هذا ما جعل الطائي يحث على الإهتمام بشكل خاص بأبعاد الأنماط القيادية المعاصرة (التحويلية، التبادلية) والثقة التنظيمية من أجل تحقيق أعلى مستويات الإلتزام التنظيمي المطلوب من قبل الأفراد (عن هاشم والعايدي، 2010، ص49).

أولى بن تونس طاهر أيضا أهمية كبرى لأنماط القيادة المعاصرة (التحويلية و التبادلية) في تنمية الموارد البشرية غير أنه يرى أن القائد لا يكتفي في التأثير على جانب واحد فقط داخل المنظمة، إنما يحاول أن يؤثر على الثقافة التنظيمية بمجملها، خاصة عندما تعرف المؤسسة ظروف عمل متذبذبة وغير مستقرة (بن تونس، 2015، ص212)

و المنظمة تتبنى ثقافتها من خلال مصادرها الأساسية المتمثلة في تاريخ المنظمة، سياسة وفلسفة الإدارة العليا، إضافة إلى طريقة التحفيز والترقية والدوافع، فهي إذن تعرف بأنها مجموعة من القيم و المعتقدات المشتركة، التي تتفاعل مع الأفراد والهيكل التنظيمي

ونظام الرقابة في المنظمة لإنتاج معايير سلوكية، وهذه الأخيرة هي التي ستعكس صورة الأداء والعمل الجيد، والمحافظة على الجودة، وتحسين الخدمة والالتزام بالمهام. ولأن الثقافة الإدارية للمؤسسة المستمدة من التقاليد الراسخة و معطيات البيئة كما يقول أوشي (1985, OUCHI)، هي التي تحدد نمط النشاط و الآراء و السلوك، والمديرون يرغبون في نمط فكري معين عند الموظفين من خلال تصرفاتهم، ثم تتسرب هذه الأفكار إلى الأجيال اللاحقة من العمال. (عن بن تونس، 2015، ص99)

غير أن هذه العملية التحويلية، أو خلق التغيير قد يتطلب هو في حد ذاته وجود ثقة تنظيمية تدفع المرؤوسين إلى الإلتزام بأهداف القائد من جهة، وأهداف المنظمة من جهة أخرى لتحقيق تغيير تنظيمي يتميز بالتكيف البيئي (الداخلي و الخارجي)، بما يضمنه من الإنتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات. (عن بن تونس، 2015، ص131).

من خلال ما ذكر سالفا تبرز حاجة المنظمة إلى تبني ثقافة تنظيمية مواكبة لكل الأحداث و التغيرات التي تعيشها المؤسسات، و نخص بالذكر المؤسسة الجامعية الجزائرية، التي تعد من أكثرها تعرضا للتغيير، خاصة خلال هذه السنوات الأخيرة، مع إدخال نظام الليسانس، الماجستير و الدكتوراه (LMD)، هذا يتطلب تبني نظام ديناميكي، يزود المورد البشري بمرجعية لسلوكه، تسمح له بتنظيم دوافعه و تهذيب رغباته و تحقيق أهدافه بشكل منسجم و متناسق مع أهداف المنظمة، ذلك وفق عملية التنشئة الاجتماعية المهنية في الوسط الجامعي.

غير أن هذا الإطار المرجعي متأزم في الجامعة الجزائرية عامة، و جامعة مولود معمري تحديدا، يتميز بعدم الاستقرار على مستوى التسيير و التنظيم، والعلاقات، هذا ما يظهر أساسا من خلال عدة مؤشرات، أهمها: الإضرابات والصراعات، و ترك العمل أو التحويل، الذي يمس أساسا فئة الأساتذة، الذين لا يكادون يثبتون في جامعة مولود معمري،

حتى يطلبون التحويل نحو مؤسسة جامعية أخرى، ضف إلى ذلك حركة الإضرابات المتكررة سنويا، و الغيابات سواء أثناء فترات التدريس، أو خلال فترة الإمتحانات.

و بناء على هذه الملاحظات الميدانية، نطرح التساؤلات التالية:

- أولاً: هل هناك علاقة بين الثقة التنظيمية بأبعاد الثلاثة المتمثلة في: الثقة بالرئيس المباشر، الثقة بزملاء العمل، الثقة بإدارة الجامعة، والثقافة التنظيمية بأبعادها الستة المتمثلة في: توجيه الفريق، القدرة على التطور، القيم الأساسية، القبول، التوجه الاستراتيجي، التنسيق و التكامل، في كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية بجامعة مولود معمري، تيزي وزو، عامة و لدى الأساتذة الجامعيين خاصة؟ وماهي طبيعة هذه العلاقة؟

ومنها تتفرع التساؤلات التالية:

- هل هناك علاقة بين الثقة في الرئيس المباشر وبعدي الثقافة التنظيمية المتمثلين في توجيه الفريق والقدرة على التطور لدى الأساتذة الجامعيين؟ وماهي طبيعة هذه العلاقة؟
- هل هناك علاقة بين الثقة في زملاء العمل وبعدي الثقافة التنظيمية المتمثلين في القيم الأساسية والقبول لدى الأساتذة الجامعيين؟ وماهي طبيعة هذه العلاقة؟
- هل هناك علاقة بين الثقة في إدارة الجامعة وبعدي الثقافة التنظيمية المتمثلين في، التوجه الاستراتيجي، التنسيق و التكامل لدى الأساتذة الجامعيين؟ وماهي طبيعة هذه العلاقة؟
- ثانيا: هل هناك علاقة بين الالتزام التنظيمي والثقافة التنظيمية بأبعادها الستة المتمثلة في توجيه الفريق، القدرة على التطور، القيم الأساسية، القبول، التوجه

الاستراتيجي، التنسيق و التكامل لدى الأساتذة الجامعيين؟ وماهي طبيعة هذه العلاقة؟

• **ثالثا:** هل هناك علاقة بين الالتزام التنظيمي و الثقة التنظيمية بأبعاد الثلاثة المتمثلة في الثقة بالرئيس المباشر، الثقة بزملاء العمل، الثقة بإدارة الجامعة لدى الأساتذة الجامعيين؟ وماهي طبيعة هذه العلاقة؟

## 2. الفرضيات:

**الفرضية العامة الأولى :** توجد علاقة طردية موجبة دالة إحصائيا بين الثقة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (التمثلة في الثقة بالرئيس المباشر ،الثقة بزملاء العمل،الثقة بإدارة الجامعة) و الثقافة التنظيمية بأبعادها الستة (التمثلة في توجيه الفريق ،القدرة على التطور ، القيم الأساسية ،القبول، التوجه الاستراتيجي، التنسيق و التكامل) لدى الأساتذة الجامعيين.

ومنها تتفرع الفرضيات التالية:

• **الفرضية الجزئية الأولى:** توجد علاقة طردية موجبة دالة إحصائيا بين الثقة في الرئيس المباشر وبعدي الثقافة التنظيمية المتمثلين في توجيه الفريق والقدرة على التطور لدى الأساتذة الجامعيين.

• **الفرضية الجزئية الثانية:** توجد علاقة طردية موجبة دالة إحصائيا بين الثقة في زملاء العمل وبعدي الثقافة التنظيمية المتمثلين في القيم الأساسية والقبول لدى الأساتذة الجامعيين.

• **الفرضية الجزئية الثالثة:** توجد علاقة طردية موجبة دالة إحصائيا بين الثقة في إدارة الجامعة وبعدي الثقافة التنظيمية المتمثلين في، التوجه الاستراتيجي، التنسيق و التكامل لدى الأساتذة الجامعيين.

**الفرضية الثانية:** توجد علاقة طردية موجبة دالة إحصائياً بين الالتزام التنظيمي والثقافة التنظيمية بأبعادها الستة المتمثلة في توجيه الفريق ،القدرة على التطور ، القيم الأساسية ،القبول، التوجه الاستراتيجي، التنسيق و التكامل لدى الأساتذة الجامعيين .

**الفرضية الثالثة:** توجد علاقة طردية موجبة دالة إحصائياً بين الالتزام التنظيمي، والثقة التنظيمية بأبعاد الثلاثة المتمثلة في الثقة بالرئيس المباشر، الثقة بزملاء العمل، الثقة بإدارة الجامعة لدى الأساتذة الجامعيين .

و يمكن تلخيص هذه الفرضيات في نموذج الدراسة الفرضي التالي:

## 3. أسباب اختيار الموضوع:

✓الموضوع يمس مشكلة واقعية وحساسة تعيشها الكثير من المؤسسات الجزائرية عامة والمؤسسة محل الدراسة خاصة باعتبارها تعاني من فجوى بين تحقيق أهدافها التنظيمية القصيرة المدى، أهداف أخرى طويلة، المدى نتيجة ترك عمالها لمناصبهم بعد مدة قصيرة أو طويلة من عدم الاستقرار، ومن الصراعات.

✓ركزنا في هذا البحث على كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة مولود معمري لما تعيشه المؤسسة من حالات عدم الاستقرار وصراعات وإضرابات .

✓ركزنا تحديدا على فئة الأساتذة نظرا لكثرة التحولات عند هذه الفئة، التي لمجرد حصولها على منصب العمل، تطلب التحول إلى جامعة من الجامعات الأخرى في الوطن، ما يجعل جامعة مولود معمري تعاني نقص في الأساتذة بشكل دائم ، وهذا ما يجعلها تستعين بشكل مكثف بالأساتذة المؤقتين.

✓زد إلى ذلك فإن موضوع الالتزام التنظيمي هو إحدى المتغيرات الجديدة والهامة في مجال إدارة المؤسسات ذلك لارتباطه بعدة متغيرات أخرى، أهمها الثقة التنظيمية والتي تمثل أساس الكيان التنظيمي.

✓اعتبار الثقافة التنظيمية من أهم الموضوعات الحديثة التي تستدعي الدراسة من حيث مضمونها ومحتوياتها وبالأخص الأبعاد التي تشملها، ذلك لما لها من تأثير في تسيير المؤسسات عامة وتسيير الموارد البشرية خاصة.

✓النقص الفادح في موضوع الثقة التنظيمية في المؤسسات الجزائرية عامة، وهذا رغم أهميته في توفير المناخ التنظيمي المناسب لتحقيق التفاعل الإيجابي بين العمال و المسؤولين والإدارة عامة.

## 4. أهمية الدراسة :

تتمثل أهمية هذه الدراسة في تناولها لمتغيرات هامة ألا وهي الإلتزام التنظيمي ، الثقة التنظيمية و الثقافة التنظيمية، وهي عوامل كفيلة بتحقيق جو من الاستقرار و التفاعل الإيجابي بين كل من المسؤولين ،العمال، والإدارة ما يؤدي إلى تحقيق المؤسسة لأهدافها الإستراتيجية على المدى القصير والبعيد. وقد وقع إختيارنا على الأستاذ الجامعي بالتحديد لما يلعبه من دور في الجامعة المسؤولة على تزويد المجتمع بالإطارات ،الكفيلة بتسيير مختلف المؤسسات الأخرى في كل ربوع الوطن .

## 5. تحديد أهم مفاهيم الدراسة:

يشتمل موضوع بحثنا على عدة مفاهيم أساسية والمتمثلة في الإلتزام التنظيمي، الثقة التنظيمية والثقافة التنظيمية والتي تسمح لنا بالإحاطة بموضوع الدراسة، ومن أجل ذلك سنتطرق إلى هذه المفاهيم من الناحية اللغوية، الاصطلاحية وكذا الإجرائية، إذ سنحاول في هذا الفصل إعطاء التعاريف الأكثر ملائمة للمصطلحات الثلاثة:

## 5-1- مفهوم الإلتزام التنظيمي:

**5-1-1 مفهوم الإلتزام لغة:** الإلتزام مفهوم اشتق من الفعل لزم يلزم الشيء فلا يفارقه. والإلتزام يعني الاعتناق والإيمان بالشيء، و يعني العهد، والملازم لشيء هو المداوم عليه. حسب المعجم الانجليزي فإنه شيء يتعهد به شخص اتجاه الغير، بحيث يشعر من خلال تعهده بالمسؤولية بذلك. (قاسمي، 2011، ص 20)

## 5-1-2 مفهوم الإلتزام التنظيمي إصطلاحاً: تباينت مفاهيم الإلتزام التنظيمي نظراً

لتباين رؤى الباحثين حوله، من أمثال سالانسك (Salancik, 1977) ، بوشانان (Buchanan, 1974) ، شيلدون (Sheldon, 1978) ، و نتيجة التركيز على الإلتزام نحو بيئة العمل ، التي تتضمن مجالات عدة مثل: الإلتزام نحو العمل، والإلتزام نحو

الواجبات والمهام الداخلية للعمل ، والالتزام نحو المنظمة ، والالتزام نحو المهنة ، والالتزام نحو جماعة العمل وغيرها، والتي عبرت عن متغيرات أساسية في الالتزام التنظيمي، و يرى بورتر ( Porter,1968 ) بأن الإلتزام هو " استعداد الفرد لبذل جهود كبيرة لصالح المنظمة، وامتلاك الرغبة القوية في البقاء في المنظمة، والقبول بالقيم والأهداف الرئيسية للمنظمة" (عن حمادات، 2006، ص54).

أما شلدون (Sheldon,1971) فيرى أن الإلتزام هو "التقييم الايجابي للمنظمة، والعزم على العمل لتحقيق أهدافها ، وهو مستوى الشعور الايجابي المتولد لدى الفرد تجاه المنظمة التي يعمل فيها، والإخلاص لها، وتحقيق أهدافها مع شعوره المستمر بالارتباط والافتخار بالعمل فيها". (In Vandenberghe,1998,p54).

وتعد بحوث بورتر وآخرون (Porter et al.1974) من الأعمال التي تناولت الإلتزام من الناحية الإدارية، فقد عرفه بأنه "قوة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها" ، وتوصلوا إلى أن هناك صفات لها تأثير كبير في تحديد الإلتزام التنظيمي للأفراد وهي:

- إيمان قوي بالمنظمة وقبول لأهدافها وقيمها.

- الاستعداد لبذل أقصى جهد ممكن في خدمة المنظمة.

- الرغبة القوية في المحافظة على استمرار عضويته في المنظمة.

(In Stoeva,2006 ,p15) ، أما بوشانان ( Buchanan,1974 ) فينظر للإلتزام

التنظيمي بوصفه مناصرة الفرد وتأييده للمنظمة، وأنه نتاج تفاعل ثلاثة عناصر هي:

-**التطابق:** ويعني تبني أهداف وقيم المنظمة باعتبارها أهدافاً وقيماً للفرد العامل فيها.

-**الانهماك:** ويقصد به الاستغراق أو الانهماك النفسي للفرد في أنشطة المنظمة.

-الولاء: يقصد به شعور الفرد بالارتباط العاطفي القوي تجاه المنظمة.(الأحمدي ،2004، ص16)

**5-1-3 مفهوم الإلتزام التنظيمي إجرائيا:** الإلتزام التنظيمي هو درجة قيام الأساتذة العاملين في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة مولود معمري بواجباتهم الوظيفية و إستعدادهم لبذل جهود كبيرة لصالح جامعتهم ،و الشعور بالرغبة القوية للبقاء فيها، ويقاس من خلال إجابات أفراد عينة الدراسة على بنود الإستبيان الذي يقيس درجة إلتزامهم التنظيمي المستخدمة في هذه الدراسة .

### 5-2- مفهوم الثقة التنظيمية:

**5-2-1 مفهوم الثقة لغة:** ورد مفهوم الثقة في المعاجم العربية تحت كلمة وثق يثق ثقة،أي ائتمنه، والثقة كلمة تدل على العقد والإحكام،وثقت الشيء أي أحكمته،والميثاق هو العهد المحكم، والموائقة هي المعاهدة ،بمعنى أن الثقة هي إحكام الأمر والاطمئنان إليه، أو هي ائتمان وموضع ثقة ومسؤولية يحملها الشخص بحكم الثقة التي يتمتع بها. (قاسمي ،2011، ص59)

**5-2-2 مفهوم الثقة التنظيمية اصطلاحا:** ويمكن أن ندرج بعض تعاريف الثقة التي اعتمدها بعض الباحثين كأساس في تعريف الثقة التنظيمية وهي كالتالي:

الثقة حسب روسو إتال (Rousseau et Alt،1998) هي الحالة النفسية التي تشمل نية القبول والانكشاف القائم على التوقعات الإيجابية لنوايا وسلوك الآخرين. ويرى بولمكفست و ستاهل ( Bolmquovist et Stahle 1999) الثقة على أنها مفهوم يدل على توقع طرف ما لقدرة ، وسلوك وحسن نية الطرف الآخر. (In Foglierini,1995,p78)

وفى تعريف آخر للثقة يرى فوكياما (Fukuyama1995) أنها تلك التوقعات التي تنشأ داخل الجماعة الدائمة ، و التي تشجع ظهور السلوك التعاوني والذي يبنى على مشاركة العادات المألوفة كجزء من معتقدات الجماعة (in Charreaux,1998,p02). و بصورة أكثر وضوحاً واتساعاً يذكر روبرت (Roberts2000) أن هناك ثلاثة ظروف تعتبر شائعة في تعريفات الثقة، وتزودنا بأساس من أجل وضع تعريف عام هي : أولاً تعرف الثقة بأنها الإعتقاد المرتبط بالسلوك أو الأفعال، ثانياً تشير الثقة إلى المعتقدات عن السلوك المحتمل من الآخر أو الآخرين ، والذي يحدث من أجل اتخاذ القرار من جانب الوائق، ثالثاً الثقة تلائم المواقف بمعنى أن تبادل المعرفة وخصوصاً الضمنية منها يكون أكثر فعالية مع توافر الثقة بين الطرفين. ( عن الرفاعي ،2009،ص02)

وعلى الرغم من حداثة اهتمام الباحثين بموضوع الثقة التنظيمية إلا أنهم قد اختلفوا في وضع المفاهيم المعبرة عن محتواها كونها من المصطلحات المتعددة الأبعاد، وكذا من المفاهيم السلوكية والنفسية للفرد، التي يجد الباحثون صعوبة في تحديد مفهومها بدقة، فتعرف حسب ستارتر (Starter، 2005) بأنها درجة تفويض بعض المسؤوليات و المهام للمرؤوسين الذين يمثلون التوقعات الإيجابية الواثقة لإنجازهم لتلك المهام والمسؤوليات. ويرى الطائي (2008) أن الثقة التنظيمية هي إيمان الفرد بأهداف وقرارات والسياسات التنظيمية والقائد التنظيمي وبجميع الأفراد العاملين معه في المنظمة، وذلك بما يعكس رضا والتزام الفرد تجاه المنظمة. ( عن معطب،العطوي،2008،ص05)

### 5-2-3 المفهوم الإجرائي للثقة التنظيمية: هي درجة الارتباط الوظيفي الذي يربط

عمال الجامعة، فهي بمثابة الركيزة القاعدية لبناء العلاقات بين الأستاذ وكل من رئيسه المباشر، وزملائه في العمل، وإدارة الجامعة، تظهر في كل ردود أفعالهم وفي طريقة تفكيرهم وسلوكهم، ويمكن قياسها وفق ما تقترحه بنود إستبيان محمد جودت الذي يقيس الثقة التنظيمية بأبعادها الثلاثة المستخدمة في هذه الدراسة والمتمثلة في:

الثقة برئيس المباشر: يكتسب الرئيس المباشر ثقة الأساتذة إذا ما توفرت فيه خصائص الكفاءة، والجدارة والأخلاق، والانفتاح عليهم، والاهتمام بمصالحهم واحتياجاتهم، ودعمهم والعدالة في التعامل معهم.

الثقة بزملاء العمل: هي تلك العلاقات التعاونية المتبادلة والميل الموقفي الايجابي بين الأساتذة من حيث الاعتماد المتبادل والاشتراك في الأفكار والمعلومات والاتصالات المفتوحة بين جميع الأطراف وذلك بما يسهم في تحقيق الأهداف والغايات المشتركة.

الثقة بإدارة الجامعة: تكون جديرة بثقة الأساتذة العاملين فيها من خلال إشباع احتياجاتهم ورغباتهم وهذا بتوفير الدعم المادي والمعنوي لهم، وتطابق أقوالها مع أفعالها، إضافة إلى توفير الهيكل التنظيمي المرن والمناسب فضلاً عن التعامل العادل مع كافة الأقسام والفروع.

### 5-3- مفهوم الثقافة التنظيمية:

5-3-1 مفهوم الثقافة لغة: إن مفهوم الثقافة من أصل لاتيني مشتق من كلمة "cultura" والتي تعني "الإصلاحات والترميمات التي تجرى على الحقول والماشية". ليتحول هذا المعنى في نهاية القرن 13 الى زراعة الأرض ، ثم أخذ البعد الروحي والعقلي للشخص في القرن 18 ليعبر فيما بعد عن التطور الذكائي والاجتماعي للإنسان والجماعات الإنسانية. وتعني كلمة الثقافة في اللغة رعاية العقل والاعتناء بتهذيب الإنسان.(حريم، 1997، ص153)

5-3-2 اصطلاحاً: قبل التطرق إلى مفهوم الثقافة التنظيمية لابد من الإشارة إلى بعض المفاهيم التي تناولت الثقافة ونذكر منها ما توفيه هوفستيد ( Hofstede ) الذي يرى بأنها الخصائص والقيم المشتركة التي ، تميز مجموعة من الأفراد عن المجموعات الأخرى. (مقدم، 1992، ص17). كما يرى تايلور ( E.B. Taylor ) بأن الثقافة هي ذلك الكل المركب، الذي يشتمل على المعرفة والمعتقدات والفن والأخلاق والقانون والعادات، أو أي

قدرات أخرى، أو قدرات يكتسبها الإنسان بصفته عضواً في المجتمع. ( عن بدري ،1993، ص93)

لا يوجد تعريف واحد للثقافة التنظيمية، وقد تم تناول مفهوم الثقافة من زوايا ونواحي مختلفة. وقد اعتبر كولينز وبوراس (Collins and Porras) الثقافة أنها تعود إلى منظومة من المعاني المشتركة، التي يحملها الأفراد، وتميز منظماتهم عن المنظمات الأخرى.

(in Zghal,1995,p29)

وبالنسبة لهيلريغل ( Hellriegle ,2010) فقد اعتبر أن الثقافة تتشكل من الافتراضات المشتركة، القيم الثقافية، السلوكيات المشتركة، والرموز الثقافية التي تجمع أعضاء المنظمة، وحسب روبنز ( Robbins،2001 ) فإن الثقافة تنتقل عبر الموظفين عن طريق الروايات (Histoires)، والشعائر والطقوس (Rituels)، والرموز (Symboles)، واللغات (Langues). (in Alléion,2009,p19).

يؤكد جونز ( Jones , 2004) بأن العوامل التي تؤثر في تشكيل ثقافة المنظمة هي على النحو التالي:

- حقوق الملكية ( Property rights )
- خصائص الناس العاملين في المنظمة ( Characteristics of People )
- الهيكل التنظيمي ( Organizational Structure )
- الأخلاق التنظيمية ( Ethics )

واعتبر أن طبيعة كل عامل من هذه العوامل داخل المنظمة، وتفاعل العوامل المختلفة مع بعضها البعض هو الذي يولد الثقافات المختلفة، ويدفع إلى حصول التغيير في الثقافة عبر الزمن، كما أشار إلى أن الناس الذين يعملون في المنظمات هم في المحصلة النهائية المصدر الأساسي لثقافة تلك المنظمات. (عن العضالية،1995، ص ص13-15)

**3-3-5 مفهوم الثقافة التنظيمية إجرائيا:** هي ذلك المناخ الفكري والنفسي والإجتماعي الذي يعيش فيه الأستاذ في الجامعة ، فهو الذي يمنح له الشعور بالانتماء للجامعة ويمنح له مبررات العمل، ويحدد له قواعد السلوك داخلها ، وبالتالي فالخروج عن القيم السائدة في هذه المنظمة يعد انحرافا عن الأعراف والتقاليد السائدة ، ومن هذا المنطلق كلما كانت هذه الثقافة فعالة وعقلانية ، ولا توجد بداخلها تناقضات ، كلما كانت المؤسسة ناجحة وتحقق أهدافها بسهولة بحيث يمكن تكوين صورة لهذه الثقافة وفق ما يقترحه دينيسون (DENISON) في مقياسه والذي اعتمدنا على بعض أبعاده في دراستنا وهي تتمثل في:

توجيه الفريق: هو تنظيم العمل على أساس الجماعة، وبالتالي تحديد وتوضيح المسؤوليات لكل فرد من أجل بلوغ الهدف المشترك.

القدرة على التطور: هو أن تتبنى الجامعة سياسة الاستثمار المستمرة في تطوير مهارات وكفاءات الموظفين لتلبية حاجاتها، حتى تحظى بميزة تنافسية.

القيم الأساسية: هي أن يشترك الأساتذة في قيم تسمح لهم بالإحساس بالانتماء لهذه الجامعة.

القبول: هو امتثال وقبول كل الأساتذة لسيرورة الجامعة ، وهذا يتضمن كل ما هو أساسي للوصول إلى الاتفاق والقدرة على الإتصال بين الجميع.

التوجه الاستراتيجي: هو نظرة إستشرافية حول ما تسعى إليه الجامعة من أهداف، وهذا بإشراك كل الأساتذة وتوضيح دور كل منهم.

التنسيق و التكامل: نقصد به أن مختلف الأساتذة في الأقسام و المصالح في الجامعة يعملون معا من أجل الوصول إلى نفس الأهداف، مع الأخذ بعين الاعتبار الحدود التنظيمية، التي لا تؤثر على العمل.

## 6- الدراسات السابقة :

نال مؤخرا كل من الإلتزام التنظيمي والثقة التنظيمية وكذا الثقافة التنظيمية اهتمام العديد من الباحثين في تخصصات علمية مختلفة، حيث توفرت دراسات عربية وأجنبية تناولت هذه الموضوعات بشكل منفصل، وفيما يلي مجموعة من الدراسات سنستعرضها من خلال ثلاث محاور هي:

## 6-1- الدراسات المتعلقة بالالتزام التنظيمي:

- دراسة موريه وآخرون ( Murray et Al 2004 ) حول "العلاقة بين الإلتزام التنظيمي والمناخ التنظيمي في الصناعة". هدفت هذه الدراسة لاكتشاف العلاقة بين الإلتزام التنظيمي والمناخ التنظيمي، وتحديد (الإبداع والاستقلالية، والثقة، والعدالة، والدعم، والتماسك، والتقدير، وضغط العمل) ،على العمال في شركات تصنيع مكونات السيارات الأسترالية. ولتحقيق هذا الهدف وزعت 1413 استبانة وقد تم استرداد 1382 استبانة. وبعد إجراء التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات توصلت الدراسة إلى وجود ارتباط بين الإلتزام التنظيمي والمناخ التنظيمي. ( عاشوري، 2015، ص35).

- دراسة شريط الشريف محمد (2008) بعنوان "الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي"، دراسة ميدانية على هيئة الإطارات الوسطى لمؤسسة سونلغاز عناية"، وهدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة الاتصال السائد في المؤسسة حسب الإطارات الوسطى وكذلك معرفة تأثير متغيرات ( السن، الحالة الاجتماعية، الأقدمية، طبيعة النشاط ) على الولاء التنظيمي. كما قامت منهجية الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام أسلوب الحصر الشامل لمجتمع البحث البالغ عدد أفراداه 82 إطارا، وكانت الاستمارة الأداة المناسبة للدراسة. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها قلة استخدام الاتصالات الشفوية ماعدا في حالة الاتصالات التي تكون في نفس المستوى أو ما يسمى بالاتصال الأفقي، واعتماد مؤسسة سونلغاز بصفة كبيرة على الاتصالات الكتابية كونها

تستعمل كمرجع في حالة غموض الاتصال أو عدم تنفيذ محتوى الرسالة فيما يتعلق في الكشف عن العلاقة بين أبعاد الاتصال والولاء التنظيمي لدى عينة الدراسة، بالإضافة إلى وجود علاقة ارتباطيه موجبة ضعيفة بين الاتصال الشفوي والولاء التنظيمي وأيضاً وجود علاقة موجبة متوسطة بين بعدي الاتصال الكتابي ومرونة الاتصال والولاء التنظيمي، ووجود علاقة موجبة متوسطة بين الاتصال التنظيمي والولاء التنظيمي. (عاشوري، 2015، ص33).

- دراسة كومار وجيري (Kumar et Giri 2009) حول " تأثير العمر والخبرة على الإلتزام التنظيمي و الرضا الوظيفي " استخدم الباحث الاستبيان كأداة للدراسة، حيث وزعت على عينة الدراسة المكونة من 380 عاملاً في المستويات الإدارية الدنيا والوسطى والعلوية، من منظمات خاصة وعامة، عاملة في قطاعات المصارف والاتصالات في الهند. وقد توصلت الدراسة إلى أن الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي قد اختلفا بصورة هامة عبر المراحل الوظيفية المختلفة للعمال. وقد وجدت الدراسة أن الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي لدى العمال المتقدمين بالسن أكبر مما هو لدى الأصغر منهم سناً. كما أن الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي اختلفا بصورة هامة بالاعتماد على خبرة العمل عند العمال. وأن العمال الأكثر خبرة في العمل لديهم رضا وظيفي والالتزام تنظيمي أعلى. (الدوسري، 2008، ص115).

- دراسة خير الدين والنجار (2010) بعنوان " أثر البيئة الداخلية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية. " هدفت الدراسة إلى التحقق من أثر عناصر البيئة الداخلية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية، ولتحقيق هذه الهدف تم تطوير استبان وزع على عينة عشوائية مكونة من (291) موظف وقد تم استرداد 195 استبان صالح؛ وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها وجود أثر ذو دلالة إحصائية لعناصر البيئة الداخلية، متجمعة ومنفردة على مستوى الالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة

للضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية، ولا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الموقع الوظيفي والخبرة العملية) وبين الالتزام التنظيمي، ولا يوجد مستوى مقبول من الالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية. (محمد جودت، 2014، ص173).

- دراسة "شافية بن حفيظ (2011) بعنوان "علاقة النمط القيادي حسب نظرية هيرسي وبلانشارد (Herissy et Blancherd) بالولاء التنظيمي لدى عينة من معلمي المدارس الابتدائية بمدينة ورقلة". قامت منهجية الدراسة على المنهج الوصفي، أما عينة الدراسة فتحدت ب 270 معلم ومعلمة من المرحلة الابتدائية بمدينة ورقلة، واعتمدت الدراسة على أداة الاستبانة ومقياس هيرسي وبلانشارد (Herissy et Blancherd) لتحديد النمط القيادي ومقياس بورتر وزملائه لقياس مستوى الولاء التنظيمي للمعلم. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها أن الأساليب الأكثر استخدام في المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين هي أسلوب التفويض والإقناع يليهما أسلوب الإشراف ثم الإبلاغ، وأن هناك مستوى متوسط من الولاء التنظيمي لدى معلمي المرحلة الابتدائية بمدينة ورقلة، بالإضافة إلى أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء باختلاف النمط القيادي من وجهة نظر المعلمين، كما أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي تعزى إلى الجنس والاقدمية في التدريس والمؤهل العلمي. (عاشوري، 2015، ص38).

- دراسة الخشروم (2011) بعنوان "تأثير الالتزام التنظيمي على مناخ الخدمة - دراسة ميدانية على العمال في المعاهد الثقافية التابعة لجامعة حلب"، هدف البحث إلى التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي للعمال في المعاهد الثقافية التابعة لجامعة حلب، وأثر بعض المتغيرات، الشخصية في ذلك، وتحديد أثر متغير مناخ الخدمة في مستوى الالتزام للعمال. واختيار أثر الرضا الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين مناخ الخدمة والالتزام التنظيمي، ولغرض تحقيق تلك الأهداف تم إعداد استبيان وفقاً لمتغيرات البحث، وزع على 86 عامل، وقد توصل الباحث إلى أن مستوى الإلتزام التنظيمي للعاملين كان بدرجة

منخفضة وأن هناك فروقاً معنوية في مستوى الإلتزام التنظيمي تعزى لمتغيري العمر وعدد سنوات الخبرة، وأن متغير النوع لم يكتشف له أية فروق معنوية مع الإلتزام التنظيمي لديهم، وقد تضمن البحث مجموعة من التوصيات الرامية إلى تحسين مناخ الخدمة في المعاهد الثقافية لما لذلك من انعكاس إيجابي في كل من الرضا الوظيفي والإلتزام التنظيمي للعمال. (محمد جودت، 2014، ص173).

## 6-2- الدراسات المتعلقة بالثقة التنظيمية:

- دراسة لوفين و كروس ( Levin et Cross, 2004 ) استهدف هذه الدراسة إلى توضيح العلاقات الأساسية لخلق الثقة ونقلها، وقد أوضحت النتائج أن هناك خطأ بالنظر لأهمية الخصائص العلائقية والهيكلية لرأس المال الاجتماعي، وذلك من أجل استلام المعرفة الواضحة والضمنية . وقد قدمت الدراسة نموذجاً ديناميكياً لتبادل الثقة والمعرفة مكون من جزئين وذلك بتطبيق ميداني على ثلاث شركات. وقد تمثلت النتائج فيما يلي:  
أولها: توضيح العلاقة بين الروابط القومية وتلقى المعرفة المفيدة وذلك من خلال عنصرين وسيطين وهما الثقة المعتمدة على الخيرية والثقة المعتمدة على الكفاءة.

ثانيها : توضيح أنه طالما تمت الرقابة اللازمة على هذين البعدين من أبعاد الجدارة بالثقة فإن الفائدة الهيكلية للروابط الضعيفة سوف تنشأ.

- ثالثها :أن الثقة المعتمدة على الكفاءة هي ذات أهمية خاصة لمتلقي المعرفة الضمنية. (الرفاعي، 2000، ص10).

- دراسة آرثر و كيم ( Arthur & Kim, 2005 ) تقارن الدراسة بين أنماط المشاركة للعمال في صورة اقتراحات لتخفيض التكلفة وزيادة الإنتاجية والجودة كجزء من نظام المكافآت لمشاركة المكسب ( Gain sharing ) في شركتين .وقد تم تجميع رؤى من دراسات حالية والتي تستخدم مشاركة المخاطرة للعمال وأطر العمل للتعلم التنظيمي ،وذلك لفهم كيف تعمل برامج مشاركة المكسب ، وتفترض الدراسة أن العمال مستعدين لمشاركة

المعرفة العالية الخطر مع الإدارة، والتي تتأثر بدرجة التعاون والثقة بين العمال والإدارة . وبصورة محددة ، فقد وضعت الدراسة فروضا بأن المساندة الجماعية والشمول في مشاركة المكسب تؤثر على مشاركة المعرفة للعمال من خلال زيادة القبول وأيضا عن طريق تسهيل استعداد العمال لأخذ مكافآت إضافية . والنتائج الميدانية ساندت بقوة تلك الفروض (الرفاعي، 2000، ص11).

- جاءت دراسة ستريتر ( Straiter ، 2005 ) بعنوان " ثقة المشرفين بالمرؤوسين وبمنظمتهم وأثرها على الرضا والالتزام التنظيميين " ، سعت هذه الدراسة إلى اختبار دور ثقة المشرفين بمرؤوسيهـم ومنظمتهم وأثرها على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي الشعوري، وطبقت الدراسة في واحدة من أكبر شركات الأدوية في نيوجرس في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد بلغ حجم عينة الدراسة 117مدير مبيعات في تلك الشركة، استخدمت الاستبانة لاختبار فرضيات الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها أن هناك علاقة إيجابية بين ثقة المرؤوسين و المشرفين فيما بينهم و الرضا الوظيفي، بالإضافة إلى وجود علاقة ايجابية بين ثقة المشرفين بالمنظمة والالتزام التنظيمي الشعوري ، غير أن العلاقة بين ثقة المشرفين بالمنظمة و الإلتزام التنظيمي الشعوري أقوى من ثقة المشرف بالمرؤوسين والالتزام التنظيمي الشعوري. ( محمد جودت، 2014، ص177).

- دراسة الطائي (2007) بعنوان " الأنماط القيادية والثقة التنظيمية وأثرها في تحقيق الإلتزام التنظيمي - دراسة تطبيقية لآراء عينة من المديرين في شركات القطاع الصناعي المختلط".

هدفت هذه الدراسة إلى تأكيد أهمية دور الأنماط القيادية المعاصرة والثقة التنظيمية وأثرها في تحقيق الإلتزام التنظيمي في القطاع الصناعي المختلط، وقد تم توزيع الاستبانة التي أعدت من أجل تحقيق أهداف الدراسة على عينة من المديرين في هذه الشركة بحجم 76 وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، أبرزها يتمثل في وجود علاقة تأثير متبادلة بين النمط القيادي التحويلي والثقة التنظيمية، كما ظهر أن هناك تأثيراً معنوياً لنمط القيادة

التحويلية في تحقيق الإلتزام التنظيمي. انتهت الدراسة بجملة من التوصيات ومن أهمها أن الإهتمام مطلوب بكل من أبعاد الأنماط القيادية المعاصرة والثقة التنظيمية نظراً لدورها في تحقيق أعلى مستويات الإلتزام التنظيمي المطلوب من قبل الأفراد.(محمد جودت، 2014، ص176).

- دراسة متعب والعطوي (2008) بعنوان " دور الثقة التنظيمية في تحسين مستوى مخرجات العمل الموقفية والسلوكية دراسة ميدانية على العاملين في معمل نسيج الديوانية . " هدفت هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة بين الثقة التنظيمية ومستوى مخرجات العمل الموقفية والسلوكية وفق صيغة تبين انعكاس توفر الثقة بين أعضاء المنظمة في رفع مستوى مخرجات عملهم . اختبر الباحثين علاقة الأثر بين مصادر الثقة التنظيمية( الثقة بالإدارة والثقة بالرئيس المباشر والثقة بزملاء العمل) ومستوى مخرجات العمل الموقفية( الرضا الوظيفي والإلتزام التنظيمي ) والسلوكية( الأداء الوظيفي وسلوك المواطنه وسلوك الإبداع). ومع بيانات جمعت من عينة تتكون من 97 عامل في معمل نسيج، إستخدام الباحثين تحليل الانحدار المتعدد ومعامل الارتباط البسيط لإختبار الفرضيات، وأثبتت معظم النتائج التطبيقية للبحث على صحة الفرضيات التي تنص على أنه تؤثر أبعاد الثقة التنظيمية ايجابياً في مستوى مخرجات العمل الموقفية كما تؤثر أبعاد الثقة التنظيمية ايجابياً في مستوى مخرجات العمل السلوكية، على أساس هذه النتائج صاغ الباحثين جملة من التوصيات التي تضمنت مجموعة من الممارسات والإجراءات التي يمكن أن تتبعها المنظمة عينة البحث في بناء وتعزيز الثقة بين ربوع مستوياتها التنظيمية.(معطب، العطوي، 2008، ص04)

- دراسة رفاعي (2009) بعنوان " تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والسلوك الابتكاري دراسة ميدانية على المديرية والعاملين بالجهاز الإداري بجامعة أسبوط". هدفت هذه الدراسة إلى بحث مدى الاختلاف في كل من الثقة التنظيمية والسلوك الإداري الابتكاري لدى المديرين حسب المستويات الإدارية، وتحديد العلاقة بين الثقة التنظيمية بوصفها متغيراً مجماً أو أحادي البعد، وكذلك تحديد العلاقة بين أبعاد الثقة التنظيمية وأبعاد السلوك

الإداري الابتكاري، وقد أجريت هذه الدراسة على عينة بلغت 204 من المديرين العاملين بالجهاز الإداري بجامعة أسيوط، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، عدم وجود اختلافات جوهرية في الثقة التنظيمية والسلوك الإداري الابتكاري، تبعاً للمستويات الإدارية ووجود علاقة ارتباط موجبة دالة إحصائياً بين الثقة التنظيمية بوصفها متغيراً مجملًا أو أحادي البعد والسلوك الإداري الابتكاري. (محمد جودت، 2014، ص175).

بعض الدراسات تناولت متغير الثقة والإلتزام التنظيمي معاً، فنذكر منها:

### 6-3- الدراسات المتعلقة بالثقافة التنظيمية:

- دراسة باركر و برادلي (Parker et Bradly ,2000) بعنوان "الثقافة التنظيمية في القطاع العام :دليل من ست منظمات". هدفت الدراسة 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 والإهتمام بالنتائج، وقد بلغ حجم العينة 530 مديراً تنفيذياً، يعملون في ست منظمات عامة، تعمل في مجال الخدمات العامة والبنى التحتية في أستراليا، حيث تم تشجيع تلك المنظمات على تبني سمات الإدارة الجديدة، التي تهتم بالنتائج والكفاءة والإنتاجية بدلاً من النهج البيروقراطي السائد، وقد أظهرت النتائج أن الثقافة السائدة. هي ثقافة النظم والأدوار، وأن المنظمات ما زالت تؤكد على البيروقراطية ولم تتقبل الانتقال إلى المفاهيم الإدارية الجديدة. (عباس ،2007، ص19)

- دراسة لاند (Lund 2003) بعنوان الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي، هدفت الدراسة إلى اختبار أثر أنواع الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي لدى موظفي التسويق العاملين في قطاعات مختلفة بالولايات المتحدة الأمريكية، وقد بلغ حجم العينة 1800 موظفاً، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن أنواع الثقافة السائدة كانت على التوالي: التعاطف الإنساني الإنجاز، القوة، النظم والأدوار كما أن مستويات الرضا الوظيفي تتفاوت حسب نوع الثقافة التنظيمية، فقد أشارت النتائج إلى وجود علاقة طردية بين الرضا الوظيفي وثقافة الإنجاز

والتعاطف الإنساني، وعلاقة عكسية بين الرضا الوظيفي وثقافتى النظم والقوة. (بوراس، 2014، ص33).

- - دراسة سمير يوسف (2005): الموسومة " واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات و أثرها على مستوى التطوير التنظيمي - دراسة مقارنة للجامعات الفلسطينية." و هي عبارة عن رسالة ماجستير في إدارة الأعمال. هدفت الدراسة إلى التعرف على نوع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر وجامعة الأقصى بقطاع غزة ، وكذا التعرف على مستوى التطوير التنظيمي في الجامعات الثلاثة المذكورة ، كما هدفت إلى دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الثلاثة ومستوى التطوير التنظيمي. استخدم الباحث الاستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات الأولية، وطبقت على عينة عشوائية طبقية مكونة من 540 موظفا من الإداريين والأكاديميين وأعضاء مجلس الجامعة في الجامعات الثلاث.، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة الإسلامية تميل إلى ثقافة الإنجاز، بينما ثقافة جامعتي الأزهر والأقصى تميل إلى ثقافة النظم والأدوار، وأثبتت الدراسة أن الإدارة العليا تشكل ثقافة الجامعة ، كما أظهرت أن مستوى التطوير التنظيمي في الجامعة الإسلامية وفي الأزهر مرتفع جدا ، بينما في الأقصى متوسط، وأظهرت الدراسة وجود علاقة دالة إحصائيا بين الثقافة التنظيمية ومجالات التطوير التنظيمي .وفي ضوء نتائج هذه الدراسة قدمت توصيات تؤكد ضرورة تعزيز العمل المؤسسي في جامعتي الأزهر والأقصى من خلال الالتزام بالأنظمة والقوانين ، وزيادة مستوى التفويض والاهتمام بتنمية الموارد البشرية.(عيساوي ، 2006 ، ص ، 78).

- دراسة العوفي (2005) الموسومة " الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي"،هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على القيم السائدة المكونة للثقافة التنظيمية، والتعرف على مستوى الالتزام التنظيمي، إضافة إلى الوقوف على مدى اختلاف قيم الثقافة التنظيمية ومستوى الالتزام التنظيمي باختلاف الخصائص الشخصية، والى كشف طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي، وإلى أثر القيم المكونة للثقافة التنظيمية على

الإلتزام التنظيمي. ولتحقيق هذه الأهداف وزعت الاستبيانات على 209 موظف، وقد استرد الباحث 167 استبانة منها أي بنسبة 79.9%. وبعد إجراء التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن جميع قيم الثقافة التنظيمية السائدة كانت في هيئة الرقابة والتحقيق بدرجة متوسطة.
- يوجد ارتباط موجب وقوي بين الثقافة التنظيمية بشكل عام والالتزام التنظيمي.
- هناك موافقة على وجود التزام تنظيمي.
- أن قيم العدل، والكفاءة، وفرق العمل، تؤثر على الإلتزام التنظيمي بشكل عام.
- عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخصائص الشخصية والثقافة التنظيمية.
- عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخصائص الشخصية ومستوى الإلتزام التنظيمي. (عباس، 2007، ص17).

- دراسة إلياس سالم (2006) تحت عنوان تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية دراسة تطبيقية في الشركة الجزائرية للألمنيوم (ALGA). هدفت الدراسة إلى معرفة أهم الأبعاد التي تتكون منها كل من ثقافة المنظمة و أداء العاملين ، و دراسة تأثير القيم الثقافية في تشكيل أنماط السلوك لدى المبحوثين ، و دراسة العلاقة الترابطية بين ثقافة المنظمة و أداء العمال. و اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي ، واستخدم كل من الملاحظة، المقابلة ، والإستبيان الذي تم توزيعه على 88 عاملا في وحدة البثق و التغطية و تدوير الألمنيوم (EARA). و توصل الباحث إلى أنه فعلا تؤثر ثقافة المنظمة التي تتسم بجماعية العمل تأثيرا جوهريا على أداء العمال، حيث أن نجاح أو فشل المنظمات يتحدد أساسا بمدى كفاءة أداء الموارد البشرية ، و هذا الأخير يتأثر بشكل كبير بالثقافة التنظيمية السائدة، و نمط التفكير لدى الأفراد من خلال تمتعهم بمجموعة من القيم و المعتقدات ، والأفكار مثل

المشاركة، الإبداع، التجديد، الابتكار، احترام الوقت، الانضباط في العمل ، الالتزام بأنظمة و فلسفة المنظمة ، و الاستقلالية في ممارسة المهام.(عيساوي ،2006،ص71).

- دراسة بون و اروموغام ( Boon et Arumugam ,2006 ) كانت حول "تأثير الثقافة المؤسسية على الالتزام التنظيمي: دراسة حالة لمنظمات الموصلات في ماليزيا". هدفت هذه الدراسة لاستقصاء تأثير الأبعاد الأربعة للثقافة المؤسسية (فريق العمل، والاتصال، والاعتراف والمكافأة، والتدريب والتطوير) على الالتزام التنظيمي للعاملين ضمن المنظمات الماليزية الست الرئيسية للموصلات. ولتحقيق هذه الأهداف وزعت 500 استبانة من خلال البريد الإلكتروني من أجل جمع البيانات، وقد تم استرداد 377 منها بنسبة 75.4% وبعد إجراء التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات أظهرت الدراسة أن الاتصال، والتدريب والتطوير، والمكافأة والتقدير، وفريق العمل ارتبطت ايجابيا مع التزام العمال. كما تم إدراك الاتصال كبعد مؤسسي، مسيطر ترافق مع التحسينات المهمة في الالتزام التنظيمي. إضافة إلى أن هذه الدراسة قد ساهمت في فهم أفضل لتأثير الثقافة المؤسسية على الإلتزام التنظيمي ضمن العاملين في قطاع أشباه الموصلات الماليزي. (بوراس ،2014،ص37).

- دراسة بن تونس طاهر(2015) تحت عنوان " نمطا القيادة التحويلية و التبادلية و علاقتهما بالثقافة التنظيمية راسة ميدانية في مؤسسة سوناطراك ".هدفت الدراسة إلى دراسة العلاقة بين النمطين من القيادة التحويلي و التبادلي في آن واحد و ثمانية أبعاد للثقافة التنظيمية وفق ما اقترحه دينيسون (Denison) وهي المشاركة، توجيه الفريق ،القدرة على التطور ،القيم الأساسية ، التكيف، التعلم التنظيمي،أهداف المنظمة ،الأفاق المستقبلية والتعرف على طبيعة هذه العلاقة في مؤسسة سوناطراك، بالإضافة إلى معرفة مستوى السلوك القيادي التحويلي و التبادلي، وخصائص الثقافة التنظيمية في هذه المؤسسة، اعتمد الباحث على مقياس الثقافة التنظيمية لدينيسون (Denison) ومقياس القيادة المتعدد الأبعاد(MLQ) أجريت هذه الدراسة على 118 إطار قيادي من الإطارات الوسطى في

المديرية العامة لمؤسسة سوناطراك. توصل الباحث إلى أن كلا النمطين من أنماط القيادة يؤثر على الثقافة التنظيمية في شركة سوناطراك بشكل متكامل، وهذا قد يعود لخاصية كل نمط من هذه الأنماط القيادية، الذي يناسب ظروف العمل في مؤسسة سوناطراك ، و المرتبطة بطبيعة السوق النفطية .والمعلوم أن هذه المؤسسة تنتقل من حالة الاستقرار إلى حالة التذبذب بشكل مستمر و غالبا غير متوقع، بالتالي فإنها قد تحتاج إلى القيادة التبادلية و التحويلية في آن واحد.(بن تونس،2015).

- يظهر من خلال الدراسات السابقة الأهمية التي أولاها الباحثون لمتغيرات هذه الدراسة المتمثلة في الإلتزام التنظيمي ،الثقة التنظيمية والثقافة التنظيمية ،ذلك لما لها من تأثير على بيئة العمل داخل المنظمة، وعلى طبيعة التفاعلات بين العمال و المشرفين عليهم والمنظمة ككل .ولعل هذا سيتوضح أكثر مما سيأتي في مختلف الفصول اللاحقة بما فيها من ذكر بعض عناصر ما سيأتي في الفصول النظرية .

# الفصل التمهيدي

## الإطار العام للإشكالية

- 1- إشكالية الدراسة
- 2- فرضيات الدراسة
- 3- أسباب اختيار الموضوع
- 4- أهمية الدراسة
- 5- تحديد المفاهيم
- 6- الدراسات السابقة

# الفصل الأول

## الإلتزام التنظيمي

تمهيد

01. مفهوم الإلتزام
02. أهمية الإلتزام التنظيمي
03. خصائص الإلتزام التنظيمي
04. أبعاد الإلتزام التنظيمي
05. مراحل الإلتزام التنظيمي
06. العوامل المؤثرة في الإلتزام التنظيمي
07. النتائج و الآثار المترتبة عن الإلتزام التنظيمي
08. بناء ثقافة الإلتزام التنظيمي
09. قياس الإلتزام التنظيمي

خلاصة

## تمهيد:

يعد الإلتزام التنظيمي من الظواهر التي لفتت اهتمام الكثير من الدارسين للسلوك الإنساني داخل حقل الإدارة التنظيمية ، هذا لما لهم من علاقة بفاعلية المنظمة ودرجة الانجاز فيها ، ولقد تعددت الأدبيات وتنوعت من خلال في النظر إلى الإلتزام التنظيمي من زوايا مختلفة ، سنتعرض إلى تحديد مفهوم الإلتزام التنظيمي، خصائصه ،أبعاده و مراحل كما سنتطرق إلى العوامل المؤثرة فيه إضافة إلى النتائج والآثار المترتبة عليه، وكيفية بناء ثقافة الإلتزام التنظيمي وفي الأخير سنتطرق إلى طرق قياسه.

## 1- مفهوم الإلتزام التنظيمي:

يعد الإلتزام التنظيمي من المفاهيم الراسخة في العلوم الإدارية و السلوكية والتنظيمية، وقد أخذ أبعاد و إتجاهات واسعة، فتعددت المحاولات لإيجاد تعاريف شاملة للإلتزام التنظيمي، ولقد وردت تعريفات متعددة للإلتزام التنظيمي وسنتعرض بعض منها.

ومن أوائل من قدما تعريف للإلتزام التنظيمي هما (Potter et Smith, 1970) بوتير وسميث حيث نظرا إليه من منظور نفسي، ووصفاه بأنه توجه يتسم بالفاعلية والإيجابية نحو المنظمة ( عن الأطرش، 2011، ص 13).

يرى الباحثان اورايلي و شاتمن (Oralier et chitman) أن الإلتزام التنظيمي هو الرابط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة، مما يدفعه للإندماج في العمل، وإلى تبني قيم المنظمة( عن الأطرش، 2011، ص 13)

في حين أن بوشانان (Buchanan) يؤكد انه لفهم الإلتزام التنظيمي واستيعابه لابد من تحقق المؤشرات الثلاثة (التطابق، الإلتزام، والولاء) حيث عبر عنه بقوة إيمان الفرد وقبوله لأهداف المنظمة وقيمها والرغبة في بذل قصارى الجهود والمحافظة على عضويته

فيها (العوفي،2005،ص33). فيما عرف سمرس ودكوت (Decotis et Summers,1987) الإلتزام التنظيمي بأنه امتداد لتوافق أهداف وقيم المنظمة مع توجهات الموظف أو أهدافه، بشكل يساهم في هذه الأهداف والقيم. (الجميلي، 2012، ص296) إن مصطلح الإلتزام التنظيمي يشير حسب الجميلي إلى تماثل قيم الفرد ومعتقداته وأهدافه مع قيم المؤسسة ومعتقداتها وأهدافها، وإلى بذل لأقصى جهد مستطاع لتحقيق أهدافه فيها. (الجميلي ، 2012، ص296).

أما من وجهة نظر عبد الوهاب والخطاب فقد ذكرا أن الإلتزام التنظيمي هو استثمار متبادل بين الفرد والمنظمة باستمرار العلاقة التعاقدية، و يترتب عليه سلوك الفرد، حيث يفوق السلوك المتوقع منه والمرغوب فيه من جانب المنظمة، زد إلى ذلك رغبة الفرد في إعطاء جزء من أجل الإسهام في نجاح واستمرارية المنظمة، كالإستعداد لبذل مجهود أكبر والقيام بأعمال تطوعية وتحمل مسؤوليات إضافية(عبد الباقي،2005،ص125)

باستعراض المفاهيم السابقة، يلاحظ أن هناك اتفاقا واضحا على مفهوم الإلتزام التنظيمي، يتجسد في ثلاثة عناصر، تناولتها المفاهيم بشكل أو بآخر وهي:

- الإعتماد القوي على قيم التنظيم وأهدافه ومدى تقبلها.
- الإستعداد والميل لبذل جهد وافر للتنظيم.
- الرغبة الجامحة للبقاء لعضوا في التنظيم.(العوفي،2005،ص55)

تجدر الإشارة إلى هناك فرق بين ثلاثة مرتكزات رئيسية يقوم عليها الإلتزام التنظيمي وهي:

**أولا: الإحساس بالإنتماء:** يتضح ذلك في تعبير الفرد عن الفخر بمؤسسته وقناعته الذاتية بأهدافها وقيمتها.

ثانيا: المشاركة والمساهمة الفعالة من قبل الفرد، التي تتبع من رضاه نفسيا بأهمية أنشطتها ودوره الذي يقوم به.

ثالثا: الولاء: الذي يعبر عنه الفرد بالرغبة الأكيدة بالإستمرار والعمل بالمؤسسة رغم كل الظروف ومضاعفة الجهد. اقتناع الفرد التام وقبوله لأهداف المنظمة التي يعمل فيها وقيمها، ورغبة في بذل أكبر جهد ممكن لصالحها وعدم ترك العمل فيها حتى لو توافرت ظروف عمل جديدة أفضل في منظمة أخرى (الخرشوم، 2011، ص173)

ونستنتج من خلال هذا أن علاقة الولاء بالإلتزام التنظيمي هي علاقة الجزء بالكل، حيث أن الولاء هو أحد عناصر الإلتزام التنظيمي وليس مرادفا له كما قد يفهم، (الغامدي 2010، ص55).

## 2- أهمية الإلتزام التنظيمي:

عدة دراسات ونتائج أكدت أن الإلتزام التنظيمي هو من أهم المتغيرات السلوكية المؤثرة على النمط التنظيمي وتظهر دلالات معظمها على العلاقة التي تربط بين الإلتزام التنظيمي وارتفاع معدل الغيابات، التأخر عن العمل، وتسرب العامل من المنظمات، انخفاض درجة الرضا الوظيفي، وأوضحت عدة بحوث أن ارتفاع مستوى الإلتزام التنظيمي في بيئة العمل ينتج عنه انخفاض مستوى مجموعة من الظواهر السلبية وفي مقدمتها ظاهرتي الغياب، التهرب عن أداء العمل وترك المناصب. (الوزان، 2006، ص23)

من الأسباب التي تبرز أهمية الإهتمام بالإلتزام التنظيمي كون سلوك الأفراد الذين لهم إلتزاما تنظيميا يتميزون ويختلفون عن غيرهم من الأفراد حيث أن:

- احتمال ترك الموظف الملتمزم للعمل ضئيل.
- يمثل عاملا هاما أكثر من الرضا الوظيفي في التنبؤ ببقائه في المنظمة.

- الإلتزام التنظيمي من أكثر المسائل التي أخذت تشغل بال الإدارة كونها أصبحت تتولى مسؤولية المحافظة على المنظمة في حالة سليمة، تمكنها من الاستقرار والبقاء. وانطلاقا من ذلك برزت الحاجة لدراسة السلوك الإنساني في تلك المنظمات لغرض تحفيزه وزيادة إلتزامه بأهدافها وقيمها.
- إن إلتزام الأفراد لمنظماتهم يعتبر عاملا هاما في ضمان نجاح تلك المنظمات واستمرارها وزيادة إنتاجها.
- إرتفاع مستوى الإلتزام التنظيمي لدى العاملين يخفف من عبئ الرؤساء في توجيه المرؤوسين ويرفع مستوى الثقة بينهم.
- كلما زاد الشعور بالإنتماء يزيد مكن درجة رضاهم الوظيفي مما يحفزهم على الإخلاص في العطاء للمنظمة. (حريم، 2009، ص148)
- يمثل الإلتزام التنظيمي من المؤشرات الأساسية للتنبؤ بعدد من النواحي السلوكية وخاصة معدل دوران العمل، فالأفراد الملتزمين سيكونون أطول بقاء في المنظمة وأكثر عملا نحو تحقيق أهدافها.
- زيادة تماسك الأفراد وثقتهم وبالتالي تحقيق الإستقرار الوظيفي.
- كلما زاد معدل التوافق بالقيم والأهداف بين المنظمة والأفراد أدى ذلك لرفع الروح المعنوية للأفراد (فليح، 2010، ص178).
- كما يمثل الإلتزام التنظيمي عنصرا هاما في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين بها، لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة ودفعهم لتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز. (عاشوري، 2015، ص55).
- أكدت دراسة أولي وتشاتمان (Olli et Tuichman) على أن أهمية الإلتزام التنظيمي تظهر من خلال ارتباطه بمجموعة من المخرجات المهمة والتي يأتي في مقدمتها

الأداء الوظيفي، السلوك الإجتماعي داخل المنظمة والاتجاهات الإيجابية نحو العمل إضافة إلى المبادرة والإبداع. (حريم، 2009، ص151)

• أما ماثيو و زاجاك (Mathyo et Zagac) فإن دراستهما أثبتت أن أهمية الإلتزام ونتائجه تتجاوز حدود الوظيفة وبيئة العمل لتصب في مصلحة المجتمع ككل، حيث رأى الباحثان أن انخفاض معدل دوران وتراجع حركة انتقال العمالة، وارتفاع جودة وفاعلية العمل وربما ارتفاع الإنتاجية القومية، كنتيجة للإلتزام، كلها عوامل تصب في مصلحة المجتمع النهائية (حنونة، 2006، ص14)

• ما يمكن استخلاصه أن أهمية الإلتزام في ترجمة الرغبات والميول والدوافع التي تكون داخل الفرد تجاه منظمته إلى سلوكيات إيجابية تدفع بالمنظمة إلى التقدم والبقاء.

### 3- خصائص الإلتزام التنظيمي:

إن مصطلح الإلتزام التنظيمي يتحدد بمجموعة من الخصائص تميزه عن غيره من المصطلحات والمتغيرات السلوكية وهي كالتالي:

- يعبر الإلتزام التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة في البقاء بها وقبوله وإيمانه بأهدافها وقيمتها.
- يشير الإلتزام التنظيمي إلى الرغبة التي يبذلها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء.
- يمثل الإلتزام التنظيمي شعور داخلي يضغط على الفرد للإرتباط بالمنظمة والعمل بطريقة يمكن من خلالها تحقيق مصالح المنظمة.
- يتضمن الإلتزام التنظيمي ثلاثة أبعاد رئيسية وهي الرباط العاطفي أو الوجداني بين الفرد والمنظمة، والاستمرار والبقاء في العمل، والشعور بالواجب اتجاه المنظمة.

- تتمثل مخرجات الإلتزام التنظيمي في البقاء داخل المنظمة، وعدم تركها، ودرجة انتظام وحضور العاملين، والأداء الوظيفي، والحماس، والإخلاص للمنظمة. (رواية، 2001، ص233)
- إن الإلتزام التنظيمي هو حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية التنظيمية وظواهر إدارية أخرى داخل التنظيم.
- يستغرق الإلتزام التنظيمي وقتاً طويلاً لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد، كما أن التخلي عنه لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئة، بل يكون نتيجة لتأثيرات إستراتيجية ضاغطة.
- يتأثر الإلتزام التنظيمي بمجموعة الصفات الشخصية والعوامل التنظيمية والظروف الخارجية المحيطة بالعمل. (عاشوري، 2015، ص44).

#### 4- أبعاد الإلتزام التنظيمي:

تختلف صور إلتزام الأفراد تجاه المنظمات باختلاف القوة الباعثة والمحركة له، وتشير الأبحاث إلى أن هناك أبعاد مختلفة للإلتزام التنظيمي، ويتفق معظم الباحثين على تحديدها ضمن ثلاثة مداخل، منها ما يعتمد على المدخل التبادلي، والذي يشير إلى محصلة العلاقات التبادلية بين المنظمة وأفرادها، ومدى شعورهم وإدراكهم للتوازن بين الجهود المبذولة والمكافآت التي يتحصلون عليها، ومنها ما يعتمد على المدخل النفسي والذي يشير إلى القوة نسبة مطابقة أهداف وقيم المنظمة مع أهداف وقيم الفرد، أما المدخل التكاملي فيتمثل في مجموعة من العلاقات التبادلية بين الفرد والمنظمة من جانب، والرعاية القوية في الإستمرار بالعمل مع المنظمة من جانب آخر، ويتضمن هذا المدخل نفسه ثلاثة أبعاد تشكل المدخل الحديث (التكامل) في دراسة الإلتزام التنظيمي وهي: الإلتزام الشعوري، والمعيارى، والمستمر (محمد جودت، 2014، ص171)

**4-1 بعد الإلتزام الشعوري(العاطفي):** هو الدرجة التي يكون فيها الفرد مرتبط سيكولوجيا بالمنظمة من خلال مجموعة من المشاعر (الولاء، التعلق، الحنان، السعادة، الرغبة) فهو إلتزام نابع من شعور الفرد وقد يتطور الإلتزام الشعوري للفرد إعتقادا على ثلاث أسس متمثلة في: القيم المشتركة، وضوح الأهداف وتطابقها، الإندماج الشخصي.

فالأفراد الذين يكون ارتباطهم الرئيسي نابع من شعورهم العاطفي تجاه المنظمة فغنهم يستمرون في ذلك العمل(فليح،2010،ص179)

ينشأ الإلتزام العاطفي بسبب الأهمية التي يعطيها الفرد للعضوية والإنتساب للمنظمة،حيث يتميز بتقبل القيم و الأهداف التنظيمية ،وكذا الرغبة الشديدة في بذل مجهودات كبيرة في سبيلها ،كما يتميز الأفراد الذين لديهم إلتزام عاطفي برغبتهم في الإستمرار في العمل في نفس المنظمة ،هذه النظرة أكدها كل من ألان وماير (Allen et Mayer,1991) هما يؤكدان أن الإلتزام العاطفي عبارة عن ارتباط عاطفي للفرد بالمنظمة ،في حين أكد جونسون وشونغ (Johnson et Chang,2006) أن الأفراد لديهم إلتزاما عاطفيا قويا إتجاه المنظمة فيتميزون عن غيرهم من العمال بكونهم أشد تمسكا بالقيم و الثقافة التنظيمية.و بالنسبة للباحثين ماير و كول (Meyer et Coll,2004) فإن الإلتزام العاطفي ينشأ من خلال عدة عوامل ذات صلة وثيقة بالفرد ،كشعور العامل بالمسؤولية و الرضا ،أضف إلى ذلك شعوره بمكانته في المنظمة.(Lecharc,2006,p29)

**4-2 - بعد الإلتزام المعياري:** يقصد به إحساس الفرد بالإلتزام البقاء في المنظمة وشعوره بالمسؤولية تجاهها واتجاه العاملين فيها، هذا الشعور ينبع من القيم والمبادئ الشخصية التي يحملها الفرد قبل أو بعد دخوله للمنظمة، حيث أنه للقيم العائلية أو الأعراف أو الدين الذي يؤمن به الفرد الأثر في تكون الإلتزام المعياري، وأصحاب هذا البعد هم الموظفون، أصحاب الضمير الذين يعملون وفق مقتضيات الضمير والمصلحة العامة.(فليح 2010، ص179)

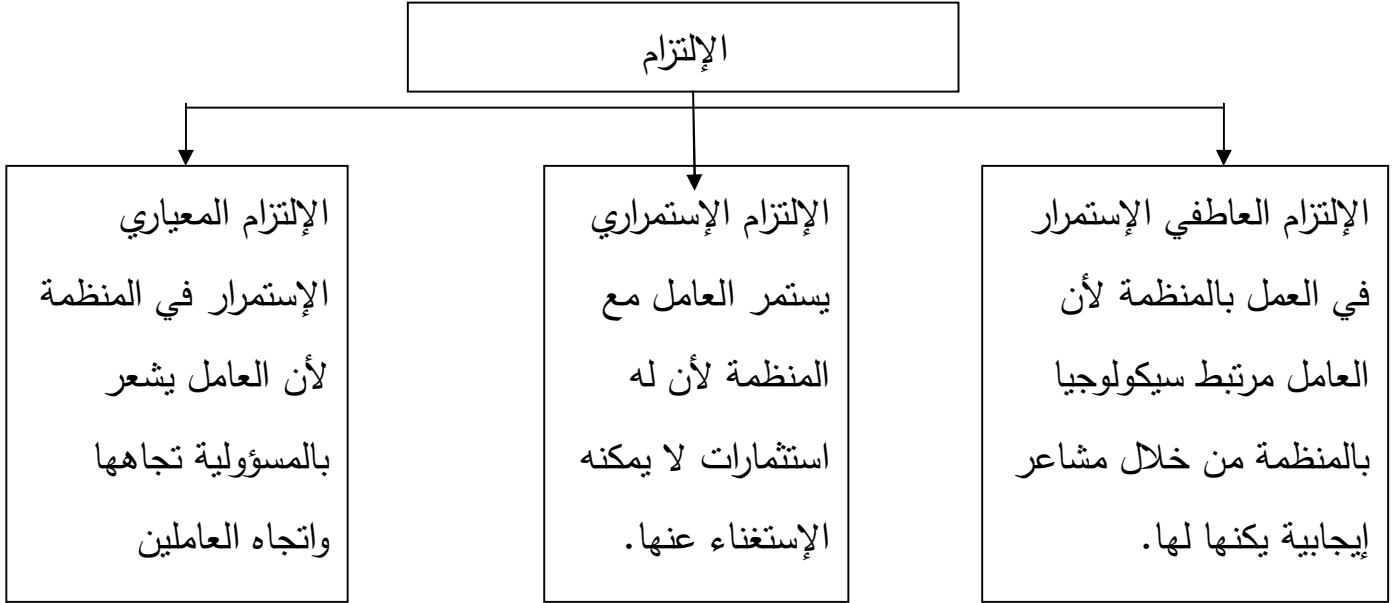
ينشأ الإلتزام المعياري من خلال شعور الفرد العامل بواجب البقاء في المنظمة ،وهذا ما أكدته لومبير و مرتال (Lemier et Martel,2007) فهما يريان أن الإلتزام المعياري يعد واجبا أخلاقيا،أما قوست (guest) فقد أضاف وجهة نظر أخرى و هي أن إلتزام الفرد اتجاه المنظمة يعتمد أساس على العقد النفسي (contrat psychologique) ،الذي عرفه شين (Schein,1978)،أنه عبارة عن مجموعة من التطلعات المشتركة بين الفرد و المنظمة ،و أشار كوتر (Kotter,1973)، إلى أن العقد يتضمن على مجموعة من التطلعات لكل الجانبين ،ما يجعل العامل يشعر بالواجب اتجاه المنظمة والذي يشجعه على مواصلة العمل بالمنظمة (in Elena,2006,p120)

**4-3 بعد الإلتزام المستمر:** نعني به ما يحققه الفرد من قيمة استثمارية في حالة استمراره مع التنظيم مقابل ما سيفقده عند إلتحاقه بمنظمة أخرى، وهو يعبر عن الرغبة القوية في التمسك بأهداف وقيم المنظمة، وعدم القدرة على التضحية بها، واستعداد الفرد للبقاء في عمله بسبب استثمارات شخصية، والتي لا يمكن له الإستغناء عنها وهي تتمثل في علاقات بزلاء العمل، التقاعد، المهارات الشخصية. كل هذه تجعل ترك المنظمة للعمل في مكان آخر مكلفا بدرجة كبيرة بالنسبة للفرد (فليح، 2010، ص180)

الإلتزام المستمر إذن عبارة عن استثمارات الفرد في المنظمة ،المتتمثلة في المجهودات التي بذلها الفرد من أجل اكتساب المعارف وتكوينه في المنظمة،حيث يتميز الأفراد الذين لديهم إلتزام مستمر بكونهم مدركين للتكاليف التي تترتب من وراء تركهم للمنظمة التي يعملون فيها ،وفي هذا الشأن أكد ماتر و ألان (Mater et Allen,1984) أن السبب الرئيسي لبقاء العمال في نفس المنظمة هو إدراكه للتكاليف المترتبة في حالة ما إذا ترك المنظمة، فالعمال إذن يبقون في نفس المنظمة لأنهم بحاجة لذلك (in Elena,2006,p120).

و فيما يلي شكل توضيحي للأبعاد الثلاثة للإلتزام التنظيمي:

الشكل رقم (2): أبعاد الإلتزام التنظيمي



(عاشوري، 2015، ص45)

كما يمكن الإشارة إلى أبعاد أخرى للإلتزام التنظيمي يحددها كل من ستاو وسيلانيك

(Staw et swthe 1977) وهي:

- الإلتزام الإتجاهي: يقصد به العمليات التي تتطابق من خلال أهداف الفرد مع أهداف وقيم المؤسسة، وبذلك تزداد الرغبة للبقاء والإستمرار فيها.
- الإلتزام السلوكي: هو كل العمليات التي يصبح الفرد من خلالها مرتبطاً بمؤسسة ناتجا من سلوكه السابق، فجهده ومقته الذي يقضيه في المؤسسة يجعله متمسكا بها وبعضويتها. (أبو بكر، 2005، ص406).
- أما كيدرون (kidron) فيذكر هو أيضا بعد للإلتزام التنظيمي هما:
  - الإلتزام الإخلاصي: وهو تبني الفرد لقيم وأهداف المؤسسة وجعلها جزءا من قيمه وأهدافه.

- الإلتزام المحسوب: والمقصود به الرغبة التي يظهرها الموظف بالاستمرار في عمله بالمؤسسة رغم وجود عمل بمؤسسة أخرى ومزايا أفضل. (أبو بكر، 2005، ص409)

يرى كانتور (Cantour) أن للإلتزام التنظيمي ثلاثة أسس وهي :

- الإلتزام المستمر: يعني تكريس الفرد حياته للمنظمة ويضحي بمصالحه من أجل الجماعة، دون النظر لما يحققه من مكاسب عند تركها.
- الإلتزام التلاحمي: يتمثل في ارتباط الفرد بالمنظمة وأهدافها.
- الإلتزام الموجه: يتمثل في ارتباط الفرد بقيم ومبادئ الجماعة ممثلاً لسلطتها ومعاييرها التي تحددها. (عاشوري، 2015، ص46)

نستنتج مما سبق أنه رغم اتفاق الباحثون على تعدد أبعاد الإلتزام التنظيمي إلا أنهم اختلفوا في تحديدها لكن الملاحظ أنها كلها تتأثر ببعضها البعض في صيغة تكاملية.

#### 5- مراحل تطور الإلتزام التنظيمي:

إن الإلتزام الفرد نحو منظمته وولاءه لها لن يكون من فراغ لكنه يمر بعدة مراحل تبدأ منذ التحاقه بعمله ، ويتعزز من خلال الانجاز المتواصل، وصولاً إلى مرحلة الثقة بالمنظمة وهي:

- 5-1- **مرحلة التجربة:** تمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله ولمدة عام يكون الفرد فيها خاضعاً للتدريب والأعداد والتجربة، ويكون خلال تلك الفترة اهتمامه منصباً على تأمين قبوله في المنظمة، ومحاولة التأقلم مع الوضع الجديد والبيئة التي يعمل فيها يسعى إلى التوفيق بين اتجاهاته وهداف المنظمة ومحاولة إثبات ذاته ، ويقول بوكانون (Pokanen) : "إنه خلال هذه الفترة يواجه الفرد عدداً من المواقف التي تكون عنده مرحلة التجربة وتهيئة المرحلة التي تليها ومن هذه المواقف تحديات العمل، عدم وضوح الدوران ظهور جماعات

متلاحمة، إدراك التوقعات، نمو الاتجاهات نحو التنظيم، الشعور بالصدمة. (عاشوري، 2015، ص57)

**5-2- مرحلة العمل والإنجاز:** تتراوح مدة هذه المرحلة بين عامين وأربعة أعوام، وخلال هذه الفترة يحاول الفرد تأكيد مفهوم الإنجاز، و:اهم ما يميز هذه الفترة الأهمية الشخصية للفرد ، وتخوفه من العجز ، وتبلور وضوح الولاء والعمل والمنظمة.

**5-3- مرحلة الثقة بالتنظيم:** تبدأ تقريبا من السنة الخامسة من إلتحاق الفرد بالمنظمة وتستمر إلى ما لا نهاية، حيث يزداد ولاءه ،وتتقوى علاقته بالتنظيم والإنتقال إلى مرحلة النضج هذه الأخيرة تخص شريحتين ، حددها "العديلي" كالتالي:

- مرحلة الانضمام إلى المنظمة التي يريد الفرد العمل بها وغالبا ما يختار المنظمة التي يعتقد أنها تحقق رغباته وتطلعاته.
- مرحلة الإلتزام التنظيمي: وهنا يصبح الفرد حريصا على منظمته ، ويعمل جاهدا للنهوض بها (عاشوري، 2015، ص60)

تجدر الإشارة أنه من أجل اكتساب سلوك الإلتزام التنظيمي كسلوك ايجابي داخل المنظمة لابد من المرور بهذه المراحل ليرقى للدرجة المطلوبة.

## 6- محددات الإلتزام التنظيمي:

تعددت اجتهادات الباحثين والدارسين واتجاهاتهم حول العوامل التي تساعد على تكوين الإلتزام التنظيمي داخل التنظيم، إلا أن دراسات روبرت مارش ومانار (ROBERT MARCHE et MANAR) تعتبر من الدراسات المتميزة التي أشارا فيها إلى العوامل المساعدة على تشكيل وتكوين الإلتزام التنظيمي وهي:

- 6-1 السياسات:** ضرورة العمل على تبني سياسات داخلية تساعد على إشباع حاجات الأفراد العاملين في التنظيم، ومن المعروف أن لدى أي إنسان مجموعة من الحاجات المتداخلة التي تساعد على تشكيل السلوك الوظيفي لهؤلاء الأفراد. ويعتمد السلوك في

إيجابيته أو سلبيته على قدرة الفرد على إشباع هذه الحاجات، فإذا أشبعت أدى ذلك إلى إتباع نمط سلوكي إيجابي بشكل يساعد على تكوين ما يسمى بالسلوك المتوازن، وهذا السلوك المتوازن الناتج عن مساندة التنظيم للفرد في إشباع هذه الحاجات يتولد عنه الشعور بالرضا والاطمئنان والانتماء، ثم الإلتزام أو الولاء التنظيمي . وتتفاوت هذه الحاجات عند الأفراد العاملين من حيث الأهمية والأولوية في العمل، وقد أشار ماسلو (MASLO) في نظرية سلم الحاجات الإنسانية إلى الحاجات الفسيولوجية، والحاجة للأمن، والحاجة إلى الحب والانتماء، والحاجة إلى الاحترام، والحاجة إلى تحقيق الذات. (حريم، 2009، ص 49)

**2-6 وضوح الأهداف:** يساعد وضوح الأهداف التنظيمية على زيادة الإلتزام التنظيمي لدى الأفراد العاملين، فكلما كانت الأهداف واضحة ومحددة كلما كانت عملية إدراك وفهم الأفراد للإلتزام أو الولاء التنظيمي والمنظمة أكبر. وينطبق ذلك على منظمو الفلسفة والكفاءة الإدارية

**3-6 العمل على تنمية مشاركة الأفراد العاملين في التنظيم :** تساعد المشاركة من قبل الأفراد العاملين بصورة إيجابية على تحقيق أهداف التنظيم، فالمشاركة كما يراها دايفن (DAYFEN) هي الاشتراك الفعلي والعقلي للفرد في موقف جماعي يشجعه على المشاركة والمساهمة لتحقيق الأهداف الجماعية، ويشترك في المسؤولية في تحقيق تلك الأهداف.

وقد أوضحت الكثير من الدراسات أن المشاركة تعمل على زيادة الولاء والالتزام التنظيمي، وتجعل الأفراد يرتبطون ببيئة عملهم بشكل أكبر بحيث يعتبرون أن ما يواجه الفرد من مشكلات هو تهديد لهم ولأمنهم واستقرارهم، الأمر الذي يؤدي إلى تقبلهم لروح المشاركة برغبة جامحة وروح معنوية عالية (العوفي ، 2005 ، ص 35 ).

**4-6 العمل على تحسين المناخ التنظيمي:** فالمناخ التنظيمي هو ذلك المجال المتضمن للطرق والأساليب والأدوات والعناصر والعلاقات المتفاعلة داخل بيئة المنظمة بين الأفراد، وبناءً على ذلك يمكن النظر للمناخ التنظيمي على أنه يمثل شخصية المنظمة الناجحة، وأن نجاحها يعتمد على جو العمل السائد، فالمناخ التنظيمي الجيد يشجع على خلق جو عمل إيجابي يعمل على تحقيق الاستقرار للأفراد والتنظيم، ويجعل العاملون يشعرون بأهميتهم في العمل من حيث المشاركة في اتخاذ القرارات، ورسم السياسات، والشعور بوجود درجة عالية من الثقة المتبادلة، ولأن تمتع العاملين بمناخ تنظيمي ملائم من حيث التعاون والعدالة والمساواة للوصول إلى تحقيق الأهداف التنظيمية يعزز الثقة المتبادلة، ويرفع الروح المعنوية، ويزيد درجة الرضا الوظيفي، ويدعم الشعور بالالتزام التنظيمي. (العوفي ، 2005 ، ص39).

**5-6 تطبيق أنظمة حوافز مناسبة:** يتطلب المناخ التنظيمي الجيد أنظمة حوافز معنوية ومادية مناسبة، فتوافر الأنظمة المناسبة يؤدي إلى زيادة الرضا عن المناخ التنظيمي وعن المنظمة ككل، وبالتالي زيادة الالتزام وارتفاع معدلات الإنتاج وتقليل التكاليف. واتفق الباحثون على أن المنظمات العاملة في القطاع العام أقل المنظمات استخداماً للحوافز وتطبيقاً لأنظمة الحوافز الجديدة.

**6-6 العمل على بناء ثقافة مؤسسية :** إن الإهتمام بإشباع حاجات العاملين والنظر إليهم كأعضاء في بيئة عمل واحدة ترسخ معايير أداء متميز لأفرادها، وتعمل على توفير درجة كبيرة من الإحترام المتبادل بين الإدارة والأفراد العاملين، وإعطائهم دوراً كبيراً في المشاركة في اتخاذ القرارات، سيجتنب عليه زيادة قوة تماسك المنظمة، وزيادة الإلتزام والولاء لها (العوفي ، 2005 ، ص38).

**6-7 نمط القيادة:** إن الدور الكبير الذي يجب أن تقوم به الإدارة هو إقناع الآخرين، وفي جو عمل مناسب، بضرورة إنجاز الأعمال بدقة وفاعلية، فالإدارة الناجحة هي الإدارة القادرة على كسب التأييد الجماعي لإنجاز الأعمال من خلال تنمية مهارات الأفراد الإدارية باستخدام أنظمة الحوافز المناسبة، فالفائد الناجح هو الذي يستطيع زيادة درجات الإلتزام التنظيمي لدى الأفراد. (العوفي ، 2005 ، ص 40).

### 7- العوامل المؤثرة في الإلتزام التنظيمي:

هناك العديد من العوامل التي تؤثر في الإلتزام التنظيمي، بعضها عوامل تتعلق بالبيئة الخارجية للمنظمة، وبعضها يتعلق بخصائص الفرد، ووظيفته وتجاربه، وإدراكه لظروف بيئة العمل، وعوامل تنظيمية أخرى.

**7-1- العوامل المتعلقة بالبيئة الخارجية:** تؤثر العوامل المتعلقة بالبيئة الخارجية كظروف سوق العمل، وفرص الإختيار على اتجاهات الفرد، وبالتالي تؤثر على درجة الإلتزام التنظيمي خاصة في الشهور الأولى لبدء العمل، وهذا ما يسمى بالمسابقات في عملية الإلتزام التنظيمي.

كلما كان هناك رواج في الظروف الإقتصادية وتعددت فرص العمل المتاحة كثر الإختيار بين البدائل المتاحة وبأقل ضغوط خارجية.

كما أنه تؤثر دقة وكمية المعلومات المتاحة عن الوظيفة، ومدى إدراك الفرد لسهولة التنقل لوظائف أخرى سواء داخل أو خارج المنظمة على مستوى الإلتزام، خاصة بالنسبة للعمال الجدد، وقد بين البحث الذي قام به الخطاب عن اتجاهات العاملين والمناخ التنظيمي بالقطاع العام أن مستوى الإلتزام التنظيمي كان مرتفعا، حيث كان أحد الأسباب في ذلك إدراك العامل لإرتفاع مستوى البطالة ونقص المعلومات عن سوق العمل بسبب انخفاض

فرص العمل بها، هذا ما أثر على اتجاهات العامل بالنسبة للإلتزام تنظيمي مرتفع. ( عن الوزان، 2006، ص42)

## 7-2- خصائص الفرد:

تناولت العديد من الدراسات خصائص الفرد من حيث الجنس ، السن، طول مدة الخدمة، مستوى التعليم، دوافع وقيم الأفراد وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي.

- **الجنس:** إن العلاقة بين جنس الفرد والفرد كونه رجلا أم امرأة وبين رضاه عن العمل ليست علاقة ثابتة وإنما تعتمد على درجة التمييز بين كلا الجنسين من قبل الإدارة و في العمل ،ففي الكثير من الأحيان يقارن أداء المرأة و خبراتها بالرجل و أدائه و خبراته على أساس القيم الإجتماعية و التصورات السائدة على أن الرجل أفضل أداء من المرأة العاملة وليس على أساس الخبرة و الأداء الفعلي. ( سعد غالب،2010، ص169)

- **السن وطول مدة الخدمة:** بخصوص السن يلاحظ أن هناك علاقة بين عمر الفرد ودرجة تعلقه بالمنظمة، والتزامه بها، لأنه كلما زاد سن الفرد كلما زاد تعلقه بالبقاء فيها هذا نظرا لصعوبة قبوله أن يعرض نفسه لمخاطرة ترك العمل الحالي والبحث عن آخر، مما يعني كبيرا من الإلتزام التنظيمي بالنسبة للفرد ، وعلى العكس إذا كان سن الفرد صغيرا تكون له فرصة يستغلها ولا يتردد في المخاطرة ترك عمله الحالي، مما يعني انخفاض في درجة إلتزامه التنظيمي، أما بالنسبة لمدة الخدمة بالمنظمة فنلاحظ أنه كلما زادت مدة الخدمة زاد ارتباط الفرد بها بسبب علاقاته الإجتماعية مع زملائه، وعلاقته اتجاه المنظمة، وعلاقته إتجاه المنظمة التي تأسست على رءاكم الخدمات المتعددة التي تلقاها من المنظمة، طول مدة خدمته الطويلة بها، وبالتالي يكون التزامه عاليا، وعلى العكس من ذلك فعندما تكون مدة خدمة الفرد قصيرة سيكون التزامه التنظيمي منخفض. ( سعد غالب،2010، ص171)

- هناك عدة دراسات أكدت على العلاقة التي تربط السن ومدة الخدمة بالإلتزام التنظيمي، وأثبتت وجود ارتباط قوي ايجابي بينهما، فعندما يكون الأفراد أكبر سنا وأمضوا فترة أطول في العمل فإن الفرص البديلة المتاحة أمامهم لتبديل وظائفهم تميل إلى الإنخفاض هذا ما يؤدي إلى تمسك الفرد بمنظّمته.

- **مستوى التعليم:** قد يرتبط مستوى التعليم عكسياً أو طردياً بالإلتزام التنظيمي، قد يرجع السبب في العلاقة العكسية في أنه كلما ارتفع مستوى تعليم الفرد وزادت توقعاته من المنظمة وكان التزامه أكثر للمهنة التي يعمل بها، وتوافرت فرص العمل الخارجية كلما أثر هذا على مستوى الإلتزام التنظيمي بالإنخفاض، بينما كلما ارتفع مستوى التعليم وزادت خبرات الفرد في مجال العمل وكانت طبيعة العمل تتناسب مع قدرات وميول واتجاهات الفرد كلما ارتفع مستوى الإلتزام التنظيمي. (الوزان، 2006، ص43)

- **دوافع وقيم الأفراد:** كلما كان الأفراد ينظرون إلى المنظمة على أنها المكان الذي يعتمدون عليه لإشباع حاجاتهم، وأن هناك درجة تطابق بين توقعات الأفراد وما تقدمه المنظمة زاد الإلتزام التنظيمي، كما يتأثر هذا الأخير بدوافع الإنجاز، فالأفراد يدركون أن أعمالهم تساعدهم على إشباع هذا الدافع، وبالتالي درجة الإلتزام التنظيمي لديهم يكون مرتفعاً، كما أن إشباع الحاجات الاجتماعية تؤثر على الإلتزام التنظيمي، إذ كلما زاد التفاعل الإجتماعي بين الأفراد زاد الارتباط النفسي بالمنظمة. (الوزان، 2006، ص 43).

**3-7 خصائص الوظيفة:** تؤثر خصائص الوظيفة من حيث مجالها ودرجة التوتر بها على مستوى الإلتزام التنظيمي، فتنوع مجال الوظيفة، والاستقلالية، والشعور بالأهمية والمسؤولية، كل هذا يرتبط إيجاباً بالإلتزام التنظيمي. أما عندما تتسم الوظيفة بدرجة كبيرة من التوتر، والذي يتخذ شكل صراع الور، فإن ذلك يؤثر عكسياً على الإلتزام التنظيمي. أما عندما تتسم الوظيفة بدرجة كبيرة من التوتر، والذي يتخذ شكل صراع الدور أو عدم وضوح الدور، ذلك يؤثر عكسياً على الإلتزام التنظيمي.

## 7-4 -العوامل المتعلقة ببيئة العمل الداخلية:

تناولت الكثير من الأبحاث دراسة العلاقة بين العوامل المتعلقة ببيئة العمل والرضا الوظيفي، وذلك قبل ظهور نظرية الإلتزام التنظيمي، ، ثم تناولت بعد ذلك العديد من الدراسات علاقة بعض العوامل بالإلتزام التنظيمي كالأجور والإشراف والقيادة وجماعة العمل.

• **الأجور:** بينت عدة أبحاث أنه كلما كان نظام الأجور يتسم بالعدالة والتناسب مع عبء العمل، والقبول من جانب الأفراد فإن ذلك يزيد من شعور الأفراد بالمسؤولية وبالتالي يؤثر على الإلتزام التنظيمي.

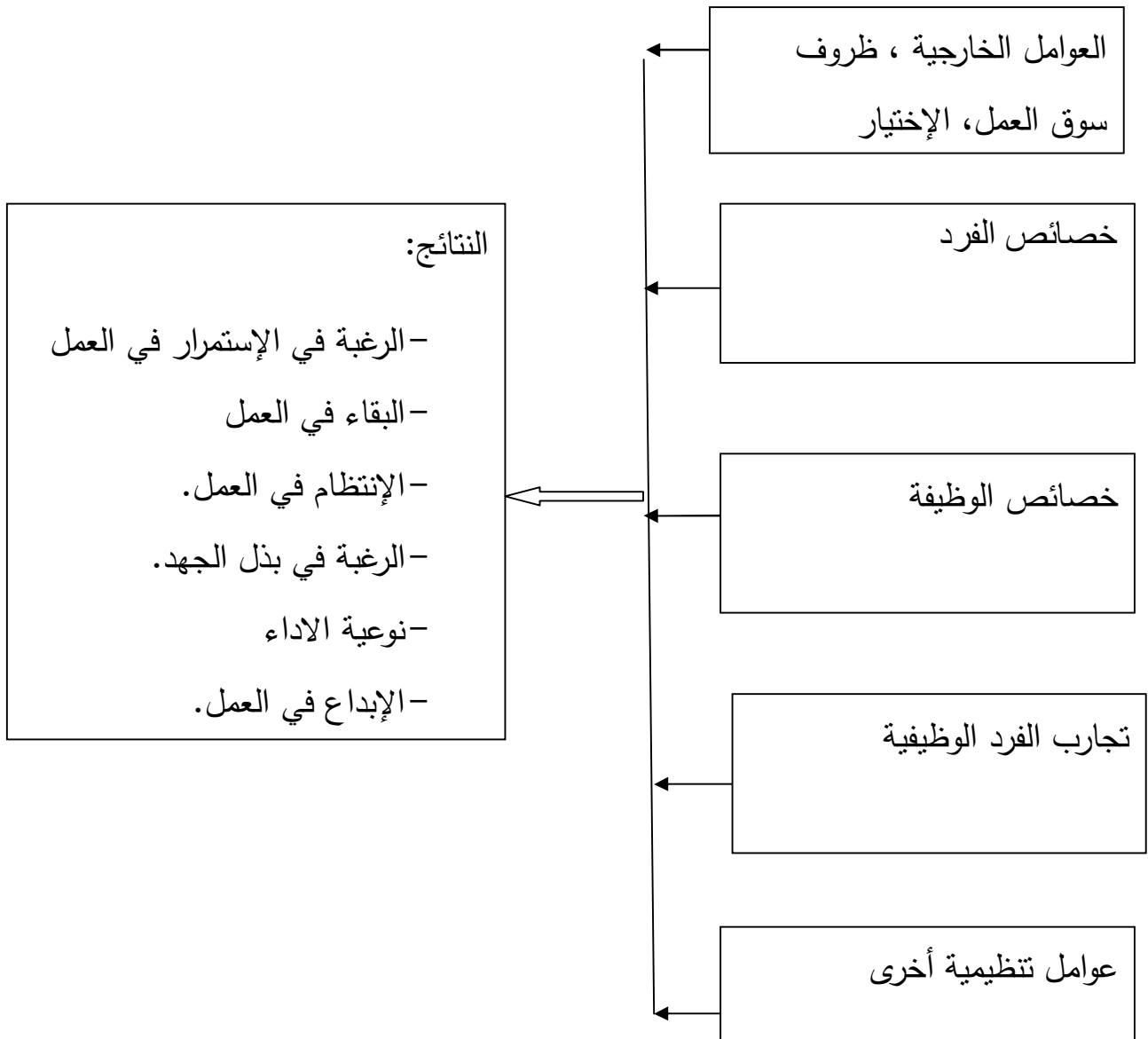
• **جماعة العمل:** تؤثر جماعة العمل على مستوى الإلتزام التنظيمي، فكلما كانت اتجاهات جماعة العمل ايجابية ناحية المنظمة ، وكان هناك درجة من التماسك بين أفرادها زاد التفاعل الاجتماعي، والشعور بالمسؤولية وزاد بالتالي الإلتزام التنظيمي. ( سعد غالب، 2010، ص174)

• **الإشراف والقيادة:** تؤثر نوعية الإشراف والقيادة على مستوى الإلتزام التنظيمي، فالإشراف الديمقراطي والمشاركة في اتخاذ القرارات تحققان درجة مرتفعة من الإلتزام التنظيمي. (عن الوزان، 2006، ص45)

## 7-5 -العوامل الخاصة بالهيكل التنظيمي:

تناولت العديد من الدراسات العلاقة التي تربط الهيكل التنظيمي والإلتزام فقد وجد أن اللامركزية في اتخاذ القرارات وتوافر درجة الإعتمادية في أداء الأعمال بين الإدارات الوظيفية وتنظيم إجراءات العمل لها تأثير إيجابي على الإلتزام التنظيمي. هذا ما اشار إليه الخطاب 1999. كما يرى بعض الباحثين منهم ستيفنس (Stevens) أن حجم المنظمة يؤثر عكسيا على الإلتزام، حيث أن المنظمات الكبيرة قد تتطلب من المدير بذل أكبر جهد في العمل ،و التنسيق والرقابة، وتطور السلوك مما يؤثر سلبا على الإلتزامهم اتجاه المنظمة

التي يعملون بها، بينما يرى البعض الآخر منهم ماتيو و زاجاك (Mathyo et Zagac) أن حجم المنظمة يؤثر ايجابا على الإلتزام، حيث أنه كلما زاد حجم المنظمة كانت هناك جماعات أكبر من المرؤوسين، وفرص أكبر للتداخل بين الأشخاص وزيادة الفرص المتاحة الترقى أمام الأفراد ، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة درجة إلتزامهم (عن الخرطوم، 2011، ص174). وفيما يلي شكل توضيحي للعوامل المؤثرة على الإلتزام التنظيمي..



شكل رقم (3): العوامل المؤثرة في الإلتزام التنظيمي. (الوزان، 2002، ص41)

من خلال العوامل التي تطرقنا إليها نلاحظ أن الإلتزام التنظيمي هو حصيلة تفاعل عدة مدخلات ، تعمل على توضيح صورة نحو العمل الإيجابي.

### 8- النتائج والآثار المترتبة عن الإلتزام التنظيمي:

بعد أن تعرفنا على الإلتزام التنظيمي على أنه سلوك إيجابي فهل النتائج والآثار المترتبة عليه كلها إيجابية أم هناك نتائج سلبية؟

- على مستوى الفرد: يؤكد العتبي والسواط أن للإلتزام تأثير على الفرد خارج نطاق عمله سواء يكون هذا التأثير له نتائج سلبية أو إيجابية ، فقد يقوي رغبة الفرد في الإستمرار في العمل بالمنظمة ويجعله يستمتع عند أدائه لعمله وبالتالي يزداد رضاه الوظيفي مما يجعله يتبنى أهداف المنظمة (عن الثمالي، 2002، ص28)

هذا التأثير الإيجابي يرتبط بالعديد من النتائج أو المخرجات الإيجابية للأفراد مثل زيادة مشاعر الإنتماء والأمان والتصور الذاتي الإيجابي، كما تؤدي زيادة الإلتزام إلى زيادة المكافآت أكثر من الأفراد غير الملتزمين حتى يشجعهم ذلك على بذل الجهد ( عن بالأطرش، 2001، ص25)

أما الجانب السلبي لتأثير الإلتزام على الفرد فيمكن في جعله يستثمر كل جهده وطاقته ووقته للعمل، ولا يترك أي وقت للنشاط خارجه وهذا يجعله يعيش في عزلة عن الآخرين(الثمالي، 2002، ص28) ويترتب على ذلك قلة الفرص المتاحة للتطور والنمو الذاتي ،وزيادة الضغوط العائلية والاجتماعية ،فالفرد يلتزم إتجاه منظمته ببذل جهده ووقته لها ما قد يؤثر على إلتزامات أخرى هذا ما يزيد من ضغطه وقلقه (بالأطرش، 2001، ص26)

أما القسم الثاني لتأثير الإلتزام التنظيمي على الفرد فينعكس على تقدمه الوظيفي حيث أن الموظف ذو الإلتزام المرتفع يكون في العادة مجدا في عمله، وبالتالي يكون أكثر وأسرع

رقيا وتقدما في المراتب الوظيفية، وأكثر إخلاصا واجتهادا في تحقيق أهداف المنظمة وتزداد ثقته في المنظمة بأنها ستكافئه على شدة إخلاصه والتزامه ( الثمالي 2002، ص28)

### - على مستوى المنظمة:

إن الشعور بالإلتزام التنظيمي يؤدي إلى عدد من النتائج الإيجابية بالنسبة للمنظمة كانهخفاض معدل دوران العمل، استقرار العمل والانتظام فيه وبذل المزيد من الجهد والأداء، ما يؤثر على انخفاض تكلفة الإنتاج وزيادة الإنتاجية وتحقيق النمو والازدهار للمنظمة، ولقد أكدت نتائج العديد من الدراسات أهمها دراسة جونسن وشونغ (Johnson et Chang) على الأهمية الواضحة للإلتزام التنظيمي خاصة فيما يتعلق بنتائجه الإيجابية في حالة ارتفاع مستويات بيئة العمل، إذ ينتج عنه انخفاض في مستويات مجموعة من الظواهر السلبية وفي مقدمتها ظاهرتي الغياب والتهرب من أداء العمل فقد أكدت نتائج العديد من الدراسات الأخرى على ارتفاع تكلفة التغيب والتأخر عن العمل وتسرب العمالة وانخفاض درجات الرضا الوظيفي والتي استتزاف الكثير من إمكانيات المنظمة.

أما ماثيو و زاجاك ( Mathieu et Zajac ) يريان أن العوائد الناتجة عن الإلتزام التنظيمي لا يقتصر على المنظمات ، بل تتعداها ليصل مردودها إلى المجتمع، من خلال عدم تنقل العمل، واستقرارهم، والتحسين المستمر في جودة الأداء وزيادة الإنتاج مما يخدم المجتمع (وحيد حمزة، 2002، ص27)

### - على مستوى الجماعة: تظهر الآثار الإيجابية للإلتزام على جماعات العمل من

خلال النتائج التالية:

- كلما زادت نتائج درجة الإلتزام عند مجموعة العمل كانت على إستعداد لبذل جهد

أكبر، وبالتالي زيادة فاعلية العمل.

كلما زادت درجة الإلتزام عند المجموعة زادت درجة التماسك .

كلما زادت درجة إلتزام المجموعة زادت درجة الثبات والفاعلية

في حين نجد أن النتائج السلبية تتمثل في:

انخفاض القدرة على الخلق والابتكار والتكيف .

انخفاض معدل دوران العمل وبالتالي عدم دخول أفراد لديهم أفكار جديدة ونافعة، وفي هذا الصدد يرى أوليفر (Oliver) أنه من الخطأ الاعتقاد بأن ارتفاع معدل الدوران يمثل مؤشرا سلبيا على طول الخيط، فعندما يترك الأفراد الأقل التزاما المنظمة، قد يأتي أفراد آخرون لديهم أفكار جديدة ونافعة، ويرون المنظمة بصوة أفضل.

- التفكير الجماعي يجعل مجموعة العمل اقل انفتاحا على الأداء والقيم الجديدة.(عن

الوزان، 2002، ص50)

ويلخص الآثار الجدول والنتائج المترتبة على الإلتزام التنظيمي سواء على الفرد،جماعة العمل أو التنظيم

الاثار الممكنة		مستوى التحليل
- ايجابية	- سلبية	
- الشعور بالانتماء والارتباط.	- انخفاض القدرة على الحركة والتقدم الوظيفي.	الفرد
- الأمان.	- انخفاض القدرة على النمو والتطور الذاتي.	
- التصور الايجابي.	- زيادة الضغوط المرتبطة بالعائلة والعلاقات الإجتماعية	
- المكافآت التنظيمية		
- الجاذبية للمخلصين		

جماعة العمل	- ثبات العضوية. - فعالية الجماعة. - التماسك	- التفكير الجماعي - انخفاض القدرة على الإبتكار والتكيف - الصراع بين الجماعات
التنظيم	زيادة الفاعلية ترجع إلى:	انخفاض الفاعلية ترجع إلى
	- جهد الفرد. - انخفاض دوران العمل - انخفاض نسبة الغياب. - الجاذبية للأعضاء الموجودين خارج التنظيم.	- انخفاض القدرة على التطور والتكيف.

الجدول رقم (01) الآثار والنتائج المترتبة عن الإلتزام التنظيمي. (الوزان، 2002، ص52)

إن الإلتزام التنظيمي مثلما تعرفنا عليه أنه شعور بالولاء والرغبة والاستمرار بالبقاء في التنظيم يترجمها العامل إلى سلوكيات إيجابية نحو المنظمة لكن يبق أنه مثله فمثل كل سلوك يحمل الصبغة الإنسانية فكما له ايجابيات له سلبيات.

### 9- بناء ثقافة الإلتزام التنظيمي:

مما لاشك فيه أن الإلتزام التنظيمي ينطوي على قيم يؤمن بها الفرد، و مشاعر يكنها للمنظمة التي يعمل فيها، فالإلتزام يؤلف جزء من ثقافة المؤسسة، لكن هل الإلتزام التنظيمي متأصل في الفرد؟ و هل يمكن للمنظمة بناءه؟

إن الإجابة على مثل هذه التساؤلات لا يستند بالبساطة المتوقعة فالإلتزام مكون داخلي غير ملموس ويمكن الاستدلال عليه من خلال بعض السلوكيات التي يبديها الفرد.

فيما يخص بناء المنظمة لثقافة الإلتزام التنظيمي، هناك من يشير إلى إمكانية إجراء ذلك من خلال قيام بعض المنظمات باستخدام عدد من الممارسات والإجراءات التنظيمية التي تساعد

في بناء الإلتزام التنظيمي لدى الفرد داخل المنظمة، وقد أشار دسلر (Dessler ; 2003) إلى بعض هذه الممارسات وهي:

- **وضع أسس للقيم المبدئية للأفراد:** أن الأفراد هي أعلى أصول المنظمة، التي يجب الوثوق بها وعلى مدراء المنظمات أن يوفوا ذلك ويحاولوا إشراكها في عملية اتخاذ القرار. (عن فليح، 2010، ص180)

- **ضمان معاملة طيبة وعادلة:** أي التعامل الجيد مع كل العاملين وفي كل المواضيع محل الخلاف أو الشكوك من خلال وضع نظام لمعالجة الشكاوي والتظلمات في المنظمة.

- **وضع نظام قيم لاستخدام أو اختيار العمال :** ويتم ذلك من خلال زيادة مدة العمل التجريبية للعاملين الجدد المرشحين للعمل في المنظمة لقياس مدى التزامهم التنظيمي، فبناء الإلتزام يبدأ قبل وليس بعد التشغيل أو تعيين الفرد.

- **إشعار الموظف بالأمان:** لكي يشعر العمال بالأمان على المنظمة تبني نظام التوظيف مدى الحياة(عقود غير محددة المدة)، حيث يضمن الفرد التطور المستمر من خلال رسمه لمساره الوظيفي.

- **وضع نظام الحوافز والمكافآت:** لكي يشجع هذا النظام العمال على الإسهام والمشاركة في أنشطة المنظمة بحيث يعتبرونها ملك لهم وليسوا كعمال فيها.

- **مساعدة العمال على إشباع حاجاتهم وتحقيق الذات:** يتم ذلك من خلال إتاحة المجال أمامهم لتوظيف مهاراتهم ، وتكليفهم بمهام تيسر لديهم دوافع التحدي، وإثراء وظائفهم فضلا عن منحهم المزيد من السلطات، التي تمكنهم من ممارسة واجباتهم الوظيفية ( عن فليح، 2010، ص180)

لبناء ثقافة الإلتزام التنظيمي وتحقيقه يتوجب تحقيق الإلتزام الواعي لا الظاهري، من خلال الإلتزام الفكري والسلوكي والهيكلية ، وهذا يتحقق بتطبيق النظام الأساسي عبر توضيح أهميته عبر النقاط التالية :

- التوجيه و الإرشاد،
  - المراجعة المستمرة للمهام،
  - وضوح القرارات وتطبيق الأنظمة بعدالة،
  - تشجيع الأعضاء وتحفيزهم والإشادة بالأداء الجيد،
  - اتخاذ الإجراءات اللازمة أثناء الإخلال بالإلتزام،
  - التقييم المستمر للأداء،
  - أن يكون المسؤول قدوة حسنة للأعضاء.(عوض، 2008، ص156)
- هناك عدة خطوات يمكن للفرد داخل المنظمة اتخاذها لتدعيم بناء ثقافة الإلتزام وهي:
- مشاركة الأفراد في مناقشة أهداف المؤسسة، وقيمها، والإستماع لآرائهم البناءة
  - التحدث مع فريق العمل بالطوق الرسمية عن الخطط المستقبلية،
  - توفير الفرصة لفريق العمل في تحديد الأهداف المرجوة لتنمية الإحساس بينهم بأنهم يمتلكون هذه الأهداف ويلتزمون بها،
  - اتخاذ الخطوات اللازمة لتطوير الحياة العملية في القسم أو الفريق، أي البيئة التي يعملون بها، والأساليب التي يتم بها تخطيط أعمالهم ،والأسلوب الذي يتبع في إدارتهم، ومجال مشاركتهم في العمل ،الذي يقوم على أساس أنهم يشاركون فيه بمحض إرادتهم وليس عن طريق الأوامر التي تصدر إليهم.
  - مساعدة الأفراد على تنمية مهاراتهم وكفاءاتهم لتطوير فاعليتهم داخل المؤسسة وخارجها.
  - إن بناء ثقة هو الطريقة الوحيدة التي يخلق بها الإلتزام التنظيمي (عن حسونة ، 2005،ص211). أشارت بعض الدراسات مثل ليو (Liou,1995) بأن الافراد الذين يثقون بمنظماتهم يكون لديهم مستوى عالي من الاللتزام والولاء اتجاهها. ويشير ليان و فان بيرن (Leana & Van Buren,1999) بأن العلاقات

الاجتماعية التي تتصف بالثقة تعتبر أساس لبناء الإلتزام التنظيمي بين أعضاء المنظمة. (عوض، 2008، ص141) .

إن كل المنظمات الحديثة تثن عنصر الإلتزام التنظيمي، وتسعى جاهدة لغرسه في ثقافة المنظمة من خلال إيجاد التوازن بين أهداف الطرفين أي الفرد والمنظمة.

## 10- قياس الإلتزام التنظيمي:

لمعرفة مدى التزام الفرد بمنظمته يلجأ الباحثون إلى قننا بعض المعايير المستخدمة للقياس، والتي تنقسم إلى نوعين:

**المعايير الموضوعية:** وهي قياس الإلتزام 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، حيث أنه من خلال رصد هذه الظواهر يتم التعرف على درجة الإلتزام الموجودة في المنظمة.

**المعايير الذاتية:** هي قياس الإلتزام التنظيمي بواسطة أساليب تقديرية، توضح تقدير العاملين لدرجة التزامهم، وهذه المعايير لا يمكن أن تؤدي إلى بلورة مؤشرات معينة تكشف عن مستوى الإلتزام التنظيمي.

لقد طور بعض المهتمين بدراسة الإلتزام وتحليله عدداً من المقاييس بهدف قياس مستويات التزام الفرد بالمنظمة وقد تباينت تلك المقاييس في طبيعتها ومكوناتها نذكر منها:

1- **مقياس ثورنتن (THERNTEN) :** والذي تضمن 8 فقرات سداسية الاستجابة لقياس الإلتزام التنظيمي كما تضمن 7 فقرات أخرى خماسية الاستجابة تقيس الإلتزام المهني .

2 **مقياس بورتر وزملائه (PORTER et AL):** وقد أطلق عليه استبيان الإلتزام

التنظيمي ويتكون من 10 فقرات تستهدف قياس:

• درجة التزام الأفراد بالمنظمة،

• وولائهم وإخلاصهم لها،

• الرغبة في مضاعفة الجهد لتحقيق أهداف المنظمة وقبولهم لقيامها،  
واستعان بمقياس ليكيرت (LIKERT) : الخماسي لتحديد درجة الاستجابة ويمكن  
استخدام المقياس لوصف الإلتزام بشكل عام.

3-مقياس مارش و سافري (MARCH et SAFRRI) :حيث قدم مقياس للإلتزام  
مدى الحياة يتكون من أربعة فقرات، وقد استخدم كأداة لقياس إدراك الفرد لكيفية تعميق  
الإلتزام مدى الحياة ، وتعزيز استحسان المنظمة ، وحث الفرد على الإلتزام بقيم العمل ، و  
أخيرا إبراز نية الفرد للبقاء في المنظمة.

4-مقياس جورج وزملائه (DOJORDJ et AL) : وهو محاولة لقياس الإلتزام  
القيمي لأعضاء الهيئة التدريسية من خلال 6 فقرات عبرت كل منها عن واحدة من القيم  
التالية:

- استخدام المعرفة والمهارة،
- زيادة المعرفة في مجال تخصصه،
- العمل مع زملاءه بكفاءة عالية،.
- بناء سمعة جيدة كأستاذ،
- العمل على مواجهة الصعوبات والتحديات،
- المساهمة بأفكار جديدة في حقل التخصص،

5 - مقياس كوردن وزملائها (KORDEN et AL) : والتي ساهمت في بناء المقياس  
اعتمادا على مصدر المقابلات مع عدد من النقابات لتحديد خصائص المشاعر ،  
المعتقدات، الأعمال المتعلقة بالإنتماء للنقابة ، وتم ذلك من خلال 22 فقرة خماسية  
الاستجابة، ومراجعة الأدبيات التي ركزت على قياس الإلتزام، والخروج منها ب20 فقرة،  
استهدفت الاستدلال على إلتزام الأفراد بالمنظمة، في حين ضم المصدر الثالث 68 فقرة منها

45 فقرة ذات مؤشرات ايجابية، و 23 فقرة ذات مؤشرات سلبية وبلاستفادة من المصادر أعلاه استطاع الباحثون ( كوردين وزملاؤها ) تحديد 30 فقرة خماسية الاستجابة وهي:

• 16 فقرة منها تتعلق بالولاء،

• 7 فقرات تصف المسؤولية إزاء المنظمة،

• 4 فقرات تقيس الرغبة للعمل فيها،

• 3 فقرات لتحديد مستوي الإيمان بها،

إن تعدد المقاييس التي نقيس بها خاصية الإلتزام التنظيمي تجعلنا أكثر رداية باتجاهات سلوك الأفراد نحو التنظيم، وتجعل الفرد أكثر وضوحا مع نفسه تجاه المنظمة. (حنونة ، 2006 ، ص 22 ).

### خلاصة

انطلاقا مما سبق برزت الحاجة إلى دراسة السلوك الإنساني، وذلك بهدف تحقيق النجاح للمنظمات والتقدم ، ويتحقق هذا بعدة عوامل منها الإلتزام التنظيمي، حيث أن هذا الأخير هو أحد الركائز الأساسية التي تقوم عليها المنظمات، والذي يعتبر حالة ايجابية محسوسة، يشعر بها الفرد تجاه منظمته التي يعمل بها، وتعددت الأدبيات في النظر إلى الإلتزام التنظيمي من زوايا مختلفة. تكمن أهمية الثقة في التجسيد الميداني للإلتزام التنظيمي، حيث بها يتم تفعيل روابط الجماعة في المنظمة . كما تجمع الإلتزام علاقة تكامل وتداخل بالثقافة التنظيمية، حيث لا يتحقق الإلتزام التنظيمي إلا بوجود ثقافة تنظيمية قوية.

# الفصل الثاني

## الثقة التنظيمية.

تمهيد

- 1- مفهوم الثقة التنظيمية
- 2- نشأة الثقة التنظيمية
- 3- أنواع الثقة التنظيمية
- 4- نظريات الثقة
- 5- محددات الثقة
- 6- أبعاد الثقة التنظيمية
- 7- أهمية بناء الثقة في المنظمة
- 8- مخاطر الثقة التنظيمية
- 9- معوقات بناء الثقة التنظيمية و المحافظة عليها
- 10- نماذج الثقة التنظيمية

خلاصة.

## تمهيد:

إن وجود المنظمات واستمرارها رهن بتحقيق أهدافها، وإن تحقيق هذه الأهداف مقرون بوجود أفراد يمتلكون ثقة عالية ووفاء مستمر للعمل فيها، فهي المحور الرئيسي في نجاح المنظمة أو فشلها. وتقع على عاتق المنظمة مهمة تهيئة المستلزمات الكفيلة بإعداد الأفراد العاملين بشكل يعزز إسهاماتهم الفاعلة في هذا المضمار. وقد لقيت الثقة التنظيمية اهتماماً استثنائياً من قبل المهتمين بأمور تنظيم العلاقة بين المنظمة والأفراد العاملين فيها ولم ينقطع هذا الاهتمام بها بل وجهت المساعي نحو ترسيخها من أجل تأطير مفاهيمها وأبعادها وتأثيراتها وأدوات قياسها في موقع العمل الإداري تزامناً مع ما يجري من تطورات حاسمة في العالم.

**1- مفهوم الثقة التنظيمية:** فتعددت المحاولات لإيجاد تعاريف شاملة للثقة التنظيمية، ولقد وردت تعريفات متعددة لهذه الأخيرة وستعرض بعض منها:

تعريف الطائي(2007): "هي إيمان الفرد بأهداف، وقرارات، والسياسات التنظيمية و القائد التنظيمي، وبجميع الأفراد العاملين معه في المنظمة، وذلك بما يعكس رضا والتزام الفرد تجاه المنظمة." (هاشم و العابدي، 2010، ص ، 54).

تعريف متعب والعطوي(2008): هي " محافظة أعضاء المنظمة على الإيمان والثقة المتبادلة بين بعضهم البعض من ناحية النية والسلوك." (هاشم و العابدي، 2010، ص ، 54).

تعريف الشكرجي (2008): هي "توقعات و معتقدات ومشاعر ايجابية يحملها الأفراد تجاه المنظمة التي ينتمون إليها، والمرتبطة بالممارسات والسلوكيات الإدارية المطبقة ، والتي روعي فيها الإلتزام بالقيم الأخلاقية العامة والإدارية الخاصة، والإبتعاد عن كل مايضر بالمصالح المشتركة ". (فليح ، 2010 ، ص ، 174).

تعريف ستارتر (Starter، 2005): عرف الثقة بأنها "درجة تفويض بعض المسؤوليات و المهام للمرؤوسين الذين يمثلون التوقعات الإيجابية الواثقة لإنجازهم لتلك المهام والمسؤوليات." (عن فليح، 2010، ص، 174).

ويرى شان و دلون ((Chan & Dhillon، 2003): " بأن الثقة التنظيمية هي الإيمان العام والثقة بنوعيه وقابلية أشخاص معينين مثل زملاء العمل والرئيس المباشر، أو مجموعات معينة مثل الإدارة العليا العليا والرغبة في الاعتماد عليها على أساس تصرفهم كما متوقع منهم فضلا عن عدم الاهتمام بمراقبة ومتابعة سلوكهم بهذا الخصوص". (عن فارس ، 2014، ص169).

ويعرف هاشم و العابدي الثقة التنظيمية"على أنها: الفهم المتبادل بين المنظمة والأفراد بما ينسجم وتحقيق الأهداف التنظيمية. (فارس ، 2014، ص ، 169).

### 1- نشأة وتطور الثقة التنظيمية:

على الرغم من أن الجذور التاريخية لنشأة موضوع الثقة وتطورها تعود إلى عقود بعيدة ارتبطت بنشأة المجتمعات وتطورها، فهي قديمة قدم الأشكال الأولى للروابط الإنسانية، لكن الاهتمام العلمي بالثقة التنظيمية بدأ في بداية الخمسينات من القرن الماضي بوصفها موضوعا رئيسيا في علم النفس، فقد أشار (Ericson) إلى أن هذه الميول تنشأ من طفولتهم المبكرة، و شخصياتهم ، و تجاربهم في الحياة . (الشكرجي ، 2008، ص.ص، 39-40).

في حين برزت فكرة الثقة في علم الاجتماع في بداية الستينات من القرن الماضي، إذ وصف غوفما (Goffma1963) دراساته الإجتماعية حول التفاعل الاجتماعي، الدور الجوهرى للثقة في المحافظة على العمليات الاجتماعية. وخلال مرحلة السبعينات تبلور مفهوم ودور الثقة ضمن السياقات التنظيمية عندما تزايد الإهتمام بمشاركة العاملين ضمن فكرة الديمقراطية الصناعية كخطوة أساسية لتحسين نوعية العمل.(هاشم و العابدي ، 2010 ، ص. ص ، 172-173).

و الأفكار الأولى لمفهوم الثقة ضمن السياقات التنظيمية قدمت لأول مرة من قبل لومان (Luman1979) الذي أكد بدوره على أهمية الثقة داخل العلاقات التنظيمية والتي تساعد على تحقيق التنسيق الإداري الأكبر وكذلك انجاز فرق العمل الأكثر كفاءة.

نال موضوع الثقة خلال التسعينات اهتماما متزايدا بين علماء الإلواة نتيجة للتطورات والتغيرات المستمرة التي تشهدها المنظمات فقد ازدادت الحاجة إلى تفعيل مفهوم الثقة ضمن السياقات التنظيمية. (هاشم و العابدي ، 2010 ، ص . ص ، 172-173).

تطور مفهوم الثقة مع تطور الفكر الإداري والتنظيمي، إذ ركزت المدرسة التقليدية على الجوانب الرسمية في العلاقات التنظيمية السائدة في المنظمة، والتي تقوم على أساس السلطة، تقسيم العمل، نطاق الإشراف هذا ما حد من تطور الثقة داخل المنظمة، في حين أن المدرسة الإنسانية اهتمت بالجوانب الغير الرسمية وأولت عناية خاصة للعنصر البشري، وكما أكد برنارد على أهمية النشاط التعاوني بين الأفراد واعتبره العنصر الأساسي في تحقيق الأهداف، وبذلك فقد تبلور مفهوم الثقة التنظيمية خلال تلك المرحلة.

أما المداخل الحديثة في الفكر الإداري والتنظيمي فقد ازداد اهتمامها بمفهوم الثقة التنظيمية خلال تلك المرحلة، حيث أكدت النظرية اليابانية (Z) على ثلاث مرتكزات أساسية والمتمثلة في الثقة، المهارة، والمودة، إذ كانت الثقة هي إحدى المبادئ الأساسية لبناء هذه النظرية. (الطائي، 2007، ص، 61).

### 1- أنواع الثقة:

أشار ماير (Mayer1999) إلى تقسيم الثقة حسب المصدر إلى 3 أنواع و هي:

#### • الثقة القائمة على المعرفة :

وهي التي تبني على معرفة وفهم طرفي الثقة لبعضهم البعض بشكل يساعد كل منهما على التنبؤ بسلوك الآخر في مواقف معينة.

• **الثقة القائمة على ملامح الشخصية :**

هي التي تحدث لأي طرف من طرفي الثقة من سماته الشخصية الثقة في الآخرين بغض النظر عما إذا كان الطرف جديراً بهذه الثقة من عدمه.

• **الثقة القائمة على أسس رسمية :**

وهي التي تقوم نتيجة وجود قواعد رسمية توبخ وتؤنب أي طرف من طرفي عملية الثقة إذا ما سبب ضرر مادي أو نفسي للطرف الآخر.

أما ستفنسون (Stephenson ، 2004) ثلاثة أنواع للثقة من وجهة نظر الباحثين

الإجتماعيين وفقاً لمستوى تبني الثقة والمتمثلة:

• **الثقة على المستوى الفردي :**

إذ تمثل باعتبارها سمة فردية مرتبطة بالمتغيرات الشخصية للفرد.

• **الثقة على المستوى الجماعي :**

تركز على العلاقات الاجتماعية والأعراف المشتركة بين الأفراد.

• **الثقة على المستوى التنظيمي :**

وتركز على أن المنظمة هي التي تخلق القواعد والحوافز للأفراد وبالتالي تعزز خلق الثقة بين الأفراد.(عن هاشم و العابدي، 2010، ص.ص45-46).

ووضح كل من الغامدي (1990)، و السعودي (2005)، الخطيب و معاينة

(2009)، و شاهين (2010) أن الثقة التنظيمية تنقسم إلى أربعة أنواع:

• **الثقة التعاقدية**

والمقصود بها أن الإتفاق والتفاعل بين الأطراف يتضمن التعهد من أحد الأطراف، وتوقع الوفاء من الطرف الآخر، سواء كان ذلك الاتفاق حقيقياً أو تطوراً ضمناً . وهذا النوع

من الثقة بمجموعات العمل يطلق عليه المسؤولون كما وصفه غلاسر ( 1996, Glasser )

"الاستعداد لتنفيذ الاتفاق " وتم تطوير هذا النوع من الثقة من خلال التعاون عن طريق عقد

السلوك الاجتماعي أو العقد النفسي للمعاملات اليومية .(عن السعودي، 2005، ص105).

• **الثقة المكشوفة:**

وهي التوقعات التي يحملها الفرد أو الجماعة أن عملية إظهار المشاعر والآراء والاتجاهات والقيم للآخرين لا تؤدي إلى الإضرار بالفرد أو الجماعة بل العكس من ذلك فإنها من الممكن أن تؤدي إلى زيادة الإحترام والتقدير، ويقول جوراند سايدر (Sider Jourand) إن الاختيار الذي يواجهه كل منا في كل لحظة هو: هل نسمح للآخرين بمعرفتنا كما نحن أو نبقي أشخاصاً غامضين ولا نود أن يرونا على حقيقتنا. وبناء على ذلك، في الوقت الذي تكون فيه المكاشفة على مستوى العلاقات الشخصية بين الأصدقاء، فإنها تكون أيضاً على مستوى التنظيم والمهام. (عن السعودي، 2005، ص105).

• **الثقة على مستوى الفرد:**

إن إنشاء الثقة في العلاقات الفردية أمر ضروري بين الرئيس و مرؤوسه، الأمر الذي نتج عنه سرعة التطور الفكري، الإستقرار العاطفي، وزيادة الإبداع و الإبتكار.

• **الثقة على مستوى الجماعة:**

وهي التي تجعل الجماعات تعمل بكفاءة أكثر. (عن المرشد، 2014، ص26).

أما معاوية و أند راوس (2009) فقد أشار إلى نوعين من الثقة لفي المؤسسة و هي:

• **الثقة الروتينية:**

فهي تغطي العلاقات اليومية التي تنمو مع مرور الزمن و من خلال التعاملات الإجتماعية و التعاملات الإقتصادية و تشمل توقعات تبلغ مستوى الواجب أو المسؤولية.

• **الثقة الأساسية:**

تظهر في الحالات التي لا يمتلك فيها الأفراد سوى القليل من المعلومات حول الهدف أو مادة الثقة، و يمكن تمييزها من خلال غياب عملية التقييم الفاعل. (عن المرشد، 2014، ص27).

**1- نظريات الثقة :**

تتقسم نظريات الثقة إلى:

**أولاً: نظريات عدم الثقة:**

تتمثل نظريات عدم الثقة بالعاملين في نظريتين هما:

-الإرادة العلمية.

- البيروقراطية.

- تنسب أفكار المدرسة العلمية إلى فريدريك تيلور، ظهرت المدرسة في عام 1911م، وتضمنت مجموعة من المبادئ، تعالج حالة عدم التقيد من قبل العاملين بأي أسس أثناء قيامهم في العمل، مما يؤدي إلى تذبذب في الإنتاج، وهذا التذبذب قد يفقد الإرادة قدرتها على التنبؤ والتخطيط ومعرفة حجم الإنتاج المستقبلي، فإما أن تكون هناك طريقة مثلى محددة في تأدية العمل ضمن خطوات وأسس محددة وموحدة، وان يعمل كل واحد بالطريقة التي يراها مناسبة، فلا تتحقق الكفاءة ولا تتحقق مستويات الإنتاج المستهدفة، لذا لا بد أن تتعامل الإرادة مع العاملين وفق مبدأ الثواب والعقاب، أو "الجزرة والعصا" فمن يعمل وفق شروط الإرادة ويطبق حرفياً ما تعلمه في موقع العمل سينال المكافآت، أو الابتكار والمبادرة والإبداع، فتلجأ أمور يختص بها المتخصصون بالإدارة والإشراف، لذلك فالمدير أو المشرف لا يثق بالعاملين، لأنهم لا يعرفون ما يجب عليهم القيام به، ومن ثمة يصعب الاعتماد عليهم دون رقيب يقرر من يستحق العصا ومن يستحق الجزرة.

- وأما البيروقراطية فهي لا تقل أهمية عن سابقتها فقد صاغ أفكارها ماكس ويبر (1864-1920) وهو الذي جاء بمبادئ البيروقراطية، التي تعني "حكم المكتب" بوضع القوانين الرسمية وتقسيم العمل ووضوح التسلسل الرئاسي، وكان يؤمن بتحقيق مستويات عالية من الكفاءة الإنتاجية من خلال الضبط والدقة في العمل ووضوح القوانين والتشريعات لتحقيق النظام والكفاءة والعمل الجاد، والبعد عن المصالح الشخصية لحساب المصلحة العامة.

لاقت النظريتان انتقادات شديدة ، وذلك لأن الإدارة العلمية بمبادئها المحددة والمقيدة تمنع الفرد من تحقيق ذاته، حيث كل شيء محدد مسبقا ومقيد بطريقة محددة، ينبغي فقط تنفيذها، أما مبادئ البيروقراطية، فهي لا تخلق سوى إنسان اعتمادي و سلبي، يشعر أنه لا سيطرة لديه على مقومات العمل، بسبب السلطة العمومية وسيطرت الإدارة العليا المطلقة بشكل مركزي، لذا لابد من التوجه نحو تحسين العلاقات بين الإدارة والعاملين .  
(البدراي ، 2010 ، ص، 58).

### ثانيا: نظريات مهدت للثقة:

تضمن الفكر الإداري مجموعة من النظريات مهدت لظهور "الثقة" كأحد أهم المفاهيم في المنظمات المعاصرة، وذلك من خلال تنبيه للعلاقات بين العاملين بالمنظمة والأساليب التنظيمية المناسبة للتعامل من أجل تحقيق أهداف المنظمة.  
وتشمل: مدرسة العلاقات الإنسانية و امتدادها من خلال المدرسة السلوكية التي شملت عدة نظريات - مهدت بدورها لبناء منظمات متعددة على الثقة ظهرت فيما بعد - منها نظرية ذات العاملين "لهيرزبيرج"، وافكار "ماري باركر فوليت"، وكذلك نظرية (س) و (ص)، نظرية ثنائية الأهداف لـ "كريس أرجريس" ونماذج القيادة في حركة التطور التنظيمي ونموذج "القوى الحلقية" في هندسة تغيير المنظمات لـ "كريت لوين" .

في عام 1925 بدأ التركيز على الجوانب الإنسانية يتنامى و يؤثر في الفكر الإداري، فظهرت نظريات تبدا في واقعها ثورة حقيقية على النظرية التقليدية السابقة التي لم تتعرض للجاني الإنساني، وإذا تعرضت للجوانب الإنسانية فبهدف زيادة الكفاءة والإنتاجية وليس بهدف الإنسان، وتليه رغباته و تتميته أو حل مشاكله.

تعد المواضيع التي تناولتها "ماري باركر فوليت" (فوليت 1926)، بمثابة النواة والدعوة الأولى للاهتمام بعلاقات الثقة في المنظمات، فقد تناولت التعاون، والعمل الجماعي، و نظرة إلى المنظمات على انها مجتمعات متعاونة تعمل لتحقيق اهداف المنظمة دون سيطرت جهة أخرى، وأكدت أهمية الحرية في التعبير وأهمية التعاون لحل الخلاف في العمل، ورأت

بأنه من واجب المدير أن يساعد الناس في المنظمة على التعاون معا و تحقيق التكامل في المصالح والأهداف.

في عام 1924م بدأت دراسات هاوثورن" في شركة ويسترن إلكتروك، وبدا الباحثون يدرسون أثر العوامل المادية مثل ظروف العمل ومستوى الإضاءة على إنتاجية العامل في تلك الشركة، و استمرت تلك الدراسات حتى عان 1932م وقد كشفت عن متغير جديد، وهو أهمية التعاون والاهتمام بالإنسان والعامل، باعتبارها متغيرات جوهرية تؤثر في الإنتاجية مايو (Mayo,1946)، الأمر الذي مهد الطريق لحركة العلاقات الإنسانية لتؤكد على أن التعامل الإنساني الجيد مع العاملين يؤدي إلى تحقيق إنتاجية أفضل.

ظهرت المدرسة السلوكية في عقد الأربعينيات، وكان إمتدادا لمدرسة العلاقات الإنسانية، وجاءت أفكارها كمقدمة لظهور علم السلوك التنظيمي الحديث، وشملت إهتماماتها بعض العمليات الأساسية في موضوعات الهياكل لتنظيمية والدافعية للقيادة.

يعتبر "شيستر بيرنارد" (Barnard,1938) نقطة التحويل بارزة في الفصل بين الفكر التنظيمي التقليدي والفكر التنظيمي الحديث، فقد صاغ فكرة المنظمة كنظام تعاوني لكونه لم يكن راضيا عن المبادئ التقليدية في إدارة العاملين، لاسيما مبدأ السلطة الرسمية التي تبدأ من القمة باتجاه أسفل التنظيم، وقد جاء بمبدأ معاكس لذلك تماما، حيث يرى أن السلطة يجب أن تأخذ طريقها بأسلوب معاكس، أي أن تبدأ السلطة من أسفل التنظيم وتتجه إلى الأعلى، ولكي تثق الإدارة العليا و تطمأن إلى أن العاملين سيلتزمون بتنفيذ الأوامر، يشترط "بيرنارد" في تلك الأوامر "أن تكون في دائرة توقعات العاملين بشأن قرارات الإدارة" لذا قمنا واجب الإدارة أن تتعرف على توقعات العاملين، وتوسيع المشاركة في اتخاذ القرار ليتسنى قبول العاملين للقرارات ، و التزامهم بالتنفيذ.

كانت نظرية ( س و ص X & Y) التي صاغها "ماكر جيورجر (Greoger Mc) وقد لفتت الانتباه إلى نوعين من العاملين، النوع الأول: (س) كسول ويفتقر إلى الطموح، يميل إلى عدم الالتزام بالإنجاز إلا في ظل رقابة مستمرة، في مقابل النوع الثاني: (ص) وهم

أشخاص محبوبون للعمل، طموحون وملتزمون ذاتيا بانجاز و تحقيق أهداف المنظمة بأقصى فعالية. من هنا فإن العامل (ص) جدير بثقة المشرف و ثقة الإدارة و ثقة الزملاء به، أما (س) فليس جدير بالثقة إطلاقا.

مساهمة أكار "كريس أرجريس" (Argyris, 1973) في نظرية ثنائية الأهداف التي تتجاذب السلوك في المنظمات في تطوير فهمنا لأهمية الثقة، فهو يؤكد بان الثقة التنظيمية كأحد العوامل المفقودة في التنظيمات، لأن الإدارة تركز على تحقيق أهدافها في الإنتاج و تتجاهل دعم العاملين في تحقيق أهدافهم وإشباع حاجاتهم، كما أن بعض العاملين يستغلون المنظمة ويجعلونها وسيلة لتحقيق أهدافهم، وذلك غير مقبول من طرف المنظمة بهذا فإن حالة التعارض في الأهداف بين المنظمة والعاملين، تجعل كل طرف غير واثق بالآخر، كما أن تخلي العالين عن السلوكيات الأنانية يتطلب من المنظمة القيام بجهد رقابي فعال ومكلف، وهذا النوع من العاملين غير مرغوب استمرارهم متى كان البديل الجيد جاهزا، في حين لا يملك العاملين اية وسيلة لجعل المنظمة تراعي أهدافهم وحاجاتهم، و بذلك تتولد لديه الرغبة في ترك العمل، متى توافرت لهم فرص عمل بديلة و جيدة في منظمات أخرى، ومن ناحية اخرى عندما يحدث التوافق بين أهداف الطرفين والتوازن في تحقيقها عندها يشعر كل طرف بالاطمئنان تجاه الآخر، مما يؤدي إلى الاستقرار والوظيفي والنجاح التنظيمي.

وفي ذات السياق، يرى أحد الباحثين: بأن ضمان نجاح المنظمة يتطلب وجود إمكانية التحكم في مستوى الثقة وتوجيهها نحو أهداف المنظمة، وضمان استمرارها وتقدمها، لتكون الثقة وفق هذه الوظيفة "فضيلة أخلاقية" والعكس صحيح، فإذا كانت علاقات الثقة تعزز أهداف ومصالح لعدد من الأشخاص على حساب مصلحة المنظمة، عندئذ تكون تلك الثقة بمثابة "رذيلة أخلاقية"، لكونها مبنية على الخداع والاستغلال، وبالتالي يكون التمسك بالفضائل الأخلاقية مؤشرا على جدارة الطرف الآخر بالثقة . (البدراني، 2010، ص 59).

طرح "هيرزبيرج" نظرية العاملين (الدافع الصحي) لـ (Herzberg ;1959) التي كانت بمثابة دعوة لتأسيس الثقة التنظيمية من خلال إشباع كل من العوامل الدافعية والعوامل الصحية، وفي هذه النظرية لفت الانتباه إلى العلاقة بالمشرف، و اعتبر السلوك الإشرافي عامل رضا وتحفيز للعامل.

وفي مرحلة لاحقة برزت أفكار جديدة وتشكلت عنها ما يعرف بـ "حركة التطوير التنظيمي"، التي ركزت اهتمامها على قضايا القيادة والتغيير، وكان من أبرز أفكارها، نموذج كير تلوين المعروف بـ "القوى الحقلية" (Lewin, 1951) والذي اعتمد فيه على هندسة التوقعات بحيث تتم تغذية العاملين بمعلومات تجعلهم يتشككون من جدوى الاستمرار بطرق العمل المعتادة وانها في حالة عدم التخلي عنها سوف تؤدي إلى نتائج ضارة بهم، في مقابل تغذية نفس العاملين بمعلومات جيدة من النتائج وإثار المترتبة على الوضع الجديد الذي سيتم التحول إليه، وبذلك تشكل لديهم توقعات متشائمة عن الوضع الراهن تجعلهم ينفرون منه، ومعلومات متفائلة عن الوضع المستقبلي المقترح، تجعلهم ينشدونه ويتطلعون اليه، وبذلك يقضي على مقاومة التغيير، بمعنى آخر نقل العاملين من الشعور بعدم الثقة نتيجة للتوقعات المتشائمة بالثقة نتيجة للتوقعات المتفائلة (البدراي، 2010، ص 60).

فيما يتعلق بنماذج القيادة ، فإن نكودج تننباو و شميدث (Tannenbaum & Shmidt) يتدرج في سبعة أنماط، اعتمادا على ثلاثة عوامل خاصة بالموقف، ومن بينها مدى الثقة بالمرؤوسين، في ضوء تقييم القائد لمعلوماتهم وخبراتهم وكفاءة أدائهم، في حين تضمن بلاك و ماوتن (Black & mouton) خمسة أنماط للعلاقات بين القائد و تابعيه، حيث أن الرئيس والمرؤوس يفتقران إلى الثقة والاحترام المتبادل في النمط (1،1) بينما يتسبب المرؤوسون في أداء العمل نتيجة للحرية التي يمنحها لهم الرئيس لأنه يثق بهم، هذا في النمط (9،1) أما في النمط (5،5) فتقتصر ثقة الرئيس والمرؤوسين الذين كونوا لديهم انطباعات إيجابية عنهم، في حين تخامر الرئيس مشاعر الريبة والشك في أن المرؤوسين الذين كونوا لديه انطباعات إيجابية عنهم، في حين تخامر الرئيس مشاعر الريبية والشك في

ان المرعوسين لن ينجزوا عملهم في النمط (1،9) ولا تسود الثقة للمتباعدة التي أثبت الطرفان جدارتهم بها إلا في النمط (9،9). (البدراي،2010، ص 61).

### ثالثا : نظريات الثقة:

مع التقدم الصناعي و التكنولوجي و ارتفاع وتيرة المنافسة بين المنظمات اليابانية والأمريكية ، ظهرت نظريات تعتمد على توفير عوامل خلق الثقة و إشاعتها داخل المنظمة ، و خارجها لتكون السمعة و الجودة و الاحترام عوامل جذب للعملاء ، و عامل ترجيح لتفضيل التعامل مع منظمة دون أخرى.

من أبرز النظريات المعتمدة على الثقة بين العاملين لتحقيق الفعالية و النجاح ، هناك نظريتان رئيسيتان : إدارة الجودة الشاملة و نظرية Z .

العاملين و أهدافهم ، و تطبيق مبادئ العلاقات الإنسانية في التعامل معهم ( باسكال و ألثوس ، 1981 ) ، و بذلك تشكل هيكل مفاهيم ما يعرف ب " إدارة الجودة الشاملة " التي تعد الموجه الثورية الثالثة بعد الثورة الصناعية و ثورة الحاسوب و المعلوماتية ، و هي بنفس الوقت تمثل ثقافة تنظيمية جديدة و ثورة إدارية شاملة ( الدوري و صالح ، 2009 ) . يرى أحد الباحثين بأنها مجموعة من الأعمال و الأنشطة التي تلتزم بها جميع أفراد المنظمة على إختلاف مستوياتهم من أجل تلبية حاجيات و رغبات المستهلكين .

يعتبر ديمنج أبا لثورة الجودة ( 1950 ) ، حيث يرى بأن أساليب الرقابة على جودة المنتجات في المنظمات الأمريكية ، قد فشلت لأنها تركز على التفتيش على جودة المنتجات بعد عملية الإنتاج ، و عندها يتم إكتشاف المنتجات المعيبة ، فتتولد تكلفة مضافة ، حيث يقتضي الأمر إما إصلاح العيوب أو إتلاف المنتجات المعيبة ، لذا يكون الأفضل هو التفتيش على الجودة أثناء الإنتاج ، خطوة خطوة، وبذلك تتم الوقاية من الأخطاء. مع ذلك فإن "إدارة الجودة الشاملة" لا تستهدف الحصول على "المنتج الكامل" الخالي من العيوب، وإنما المطلوب هو "المنتج الموثوق"

نظرية "Z" توضح كيف يمكن للمنظمات الأمريكية مواجهة التحديات اليابانية ، تؤكد هذه النظرية على الإهتمام بالجانب الإنساني للعامل، لاحظ "اوشي،1981" أن قضية إنتاجية العامل لن تحل من خلال الحوافز المادية، لأنها لا تكفي، إن لم تصبح عملية تعلم لكيفية

إدارة الأفراد العاملين بطريقة تجعلهم يشعرون بروح الجماعة. لذلك هناك ثلاث دروس، يرى "أوشي" بأن نظرية "Z" تقدمها:

الأول: الثقة، لأن الإنتاجية والثقة المتبادلة بين جميع العاملين متلازمتان.

الثاني: الحذق والمهارة، فالممارسة اليابانية للإدارة تتسم بالدقة والتهديب وحدة الذهن، أي الحذق والمهارة في التعامل، وهذا يتهياً من خلال الخبرة والتجربة الطويلة في الوظيفة.

الثالث: الألفة والمودة، والتي تعتمد عليها الرابطة المشتركة في الحياة اليابانية وما ينطوي عليه من اهتمام ودعم للآخرين، و اللابِتعداد عن الأناية.

من خلال هذه الأسس الثلاث الرئيسية الثقة، الحذق، والمهارة، و الألفة والمودة، يحدد "أوشي" المبادئ الأساسية التي تقوم عليها فلسفة الإدارة في اليابان، وفق نظرية "Z"، فهي تشمل: الوظيفة مدى الحياة، التقييم والترقية البطيئة، عدم التخصص في المهنة مما يسهل تنقلاته بين الأقسام المختلفة وبتهيأ للترقية، عملية الرقابة الضمنية، اتخاذ القرارات جماعياً بمشاركة الأشخاص الذين سيتأثرون بالقرار، الاهتمام الشامل (البدراي، 2010، ص 62).

#### 5- محددات الثقة:

إن الثقة التنظيمية يميزها مجموعة من المحددات تختلف من باحث لآخر وسنستعرض البعض منها في الجدول التالي:

إسم الباحث	السنة	المحددات
الغامدي	1990	- السياسات الإدارية(عدالة الترقية) - القدرة و الكفاءة. - القيم السائدة(التدين) - توافر المعلومات
ساكو	1992	- الاتفاق التقاعدي. - القدرة و الكفاءة. - صدق النوايا.
كوثرفسكي ويرف	1993	- العدالة التنظيمية . - الدعم التنظيمي
ماير و ديفز	1990	- القدرة م الكفاءة. - و النزعة لفعل الخير. - و الاستقامة.

جامييتا	1998	- الالتزام
ميثرا	1999	- النية الحسنة و الاهتمام. - الكفاءة و القدرة. - المصداقية. - الانفتاح و الصراحة.
تان و تان	2000	- القدرة. - العدالة التنظيمية. - الدعم التنظيمي. - النزاهة.
رشيد	2003	- القدرة و الكفاءة. - عدالة الاجراءات. - عدالة التعاملات. - النزعة الى الخير. - الاستقامة
البرخت	2003	- عملية الاتصال - عدالة الاجراءات. - الدعم التنظيمي.
هاردن	2003	- الالتزام.
فرايز	2005	- القدرة (الابداع في حل المشكلات). - الالتزام.
جكة و الشاهين	2007	- عدالة الإجراءات. - عدالة التعاملات. - الدعم التنظيمي.
الرفاعي	2009	- القدرة و الكفاءة. - الاستقامة و التكامل. - النزعة لفعل الخير.

الجدول رقم (02):محددات الثقة التنظيمية. (البدراي،2010،ص.ص64-65 ).

و في ضوء تفاوت الآراء بين الباحثين و تعددها كما هي موضحة بالجدول السابق، يرى أحد المفكرين ( BARBER1983) بأنها في مجملها تخلص إلى أن الثقة تضم مجموعة مترابطة من التوقعات المتفائلة بناء على تقييم كفاءة و جودة أداء و أخلاقيات و تعامل الآخرين ، في جانبين :

الأول: توقع الطرف الواثق بكفاية قدرات الموثوق به لانجاز المهمة المرغوبة للطرف الأول، حيث تتفاوت مستويات الثقة، وفق إمكانية الاعتماد على الطرف الآخر في تحقيق مصلحته ( BARBER1983).

الثاني: هو توقع الإلتزام بالسلوك المرغوب المحقق لمصلحة الطرف الواثق، إذ أن السلوك الأخلاقي عبارة عن ترجمة لمجموعة متجانسة من القيم الفاضلة، التي من شأنها نبذ العنف والخداع و الظلم و الكذب، لذا تصبح المصادقية و الأمانة و العدالة ضوابط للسلوك، فإذا اعتقد الطرف الواثق توافرها لدى العنصر الآخر، أصبح الأخير جدير بثقة الطرف الأول. يرى احد الباحثين (HARDEN2002)، بأن المهم في مسألة الثقة ليست فقط التوقعات المتفائلة بشأن تصرفات الطرف الموثوق، بل الأهم هو الاعتقاد بأن الطرف الموثوق لديه دوافع كافية تجعله يتصرف بالطريقة المرغوبة للشخص الواثق، قد يكون الدافع منفعة يحصل عليها أو يكون أخلاقي يتمثل في قيمة يحترمها، أو كليهما، لذا يؤكد بعض الباحثين ،بأن ضعف توافق القيم بين العاملين، من شأنه أن يؤدي إلى ضعف الانسجام في سلوكا تهم ، و ذلك ربما، و يقضي إلى تراجع شعور الثقة بالآخرين.

تتشكل التوقعات في ضوء المعلومات المتوافرة عن الآخرين، من الزملاء، و المشرف، و الإدارة ، العليا المؤثر على المستقبل الوظيفي، و تشمل و من ناحية أخرى، فان التوقعات التي تتشكل لكي يقرر الشخص الاعتماد على شخص آخر إذا كان يملك قرار الاعتماد على أو عدم الاعتماد، و في حالة انه الاعتماد في الأصل مفروض من المستويات التنظيمية الأعلى، عندها تصبح و وظيفة التوقعات مقتصرة على تقدير درجة الاطمئنان اتجاه تصرفات الطرف المعتمد عليه، الذي قد لا يكون جديرا بالثقة عندما تكون التوقعات متشائمة بناء على تقييم المعلومات المتوافرة في ثلاث مجالات رئيسية تحدد درجة الثقة و إمكانية شعور الفرد بالاطمئنان عند التعامل أو الاعتماد على طرف آخر، و وتشمل:

أ- كفاءة و فعالية الطرف الآخر.

ب- تحلي الطرف الآخر بالقيم و السلوك الأخلاقي.

ج- المعلومات المتعلقة بالطرف الآخر. البدراني، 2010، ص 67).

### 6- أبعاد الثقة التنظيمية:

الثقة هي متغير أساسي في العلاقات الإنسانية داخل المنظمات وهي على علاقة قوية بفعالية المشاركة في اتخاذ القرار ودينامية الجماعة، وهي بالتالي متغير أساسي في التنبؤ بالسلوك الفردي وخاصة فيما يتعلق بالتنبؤ بالرضا الوظيفي. ورغم ذلك، فإن علماء الإدارة تحدثوا عن كثير من الأبعاد، ووجهات نظر مختلفة فيما يخص أبعاد الثقة.

حاول كورازيني (Corazani, 1977) إظهار الثقة كتركيب متعدد الأبعاد، وقد توصل إلى أربعة عوامل تؤثر في الثقة وهي: عامل الشك، وعامل أخذ المخاطرة، وعامل الأناية، وعامل أخذ المخاطرة الشخصية

في حين حدد سوليفان Sullivan وآخرون الأبعاد التالية :

الصدق والإخلاص، تدني مستوى الحذر، تدني مستوى الشك، الرغبة في العلاقة الحميمة، الإيمان بعدالة السلطة، توقع العلاقات الجيدة، و الانسجام العام مع الآخرين (عن السعودي، 2005، ص 105).

و حدد بالتر كانترل (Balter Cantrall) مكونات الثقة في الإستقامة و النزاهة، الجدارة، الثبات، الولاء و الإنفتاح. غير أنه توسع في هذه المكونات التي تتضمن سلوك الشخص الموثوق به و هي: النزاهة، الكفاءة، و الثبات على المبدأ، الحذر، الحكمة، الوفاء بالوعود، الولاء، التواجد، الإنفتاح، التقفح و الإحترام.

و ركز ماير و آل (Mayer et All1995) على القدرة ، النزعة للخير والإستقامة أو النزاهة، و قد قام (Michra) بإضافة مكون آخر وهو القابلية للتنبؤ بالسلوك و الوثوق به. (عن المرشد،2014،ص،27).

رغم هذا الإختلاف بين الدراسات التي تناولت أبعاد الثقة التنظيمية ، نجد معظمها يركز على ثلاثة أبعاد حظيت قبولا من أكثر الباحثين و تم اعتمادها من قبل الكثير من الدراسات والبحوث وهي:

### 6-1-الثقة بالمشرفين:

تتمثل بتلك التوقعات الإيجابية الواثقة للمرؤوسين اتجاه مشرفهم في العمل ، وفقا للعلاقات المتبادلة بين الطرفين. و الثقة هي سمة رئيسة مرتبطة بالقيادة ، إذ أن الأمانة والاستقامة هي سمة أساسية وحتمية للقيادة فعندما يثق الأفراد بالقائد ، فإنهم يرغبون أن يكونوا تحت طوع أو امره ، لأنهم على ثقة بأن كل من حقوقهم ومصالحهم سوف لن يساء لها ، إذ أنه من غير المحتمل أن يتبع الأفراد من يرونه غير أميناً أو يعمل على استغلالهم .

### 6-2-الثقة بزملاء العمل :

المقصود بها تلك العلاقات التعاونية المتبادلة ، والميل الموقفي الإيجابي بين الأفراد العاملين من حيث الإعتماد المتبادل ، والإشتراك في الأفكار والمعلومات ، و الاتصالات المفتوحة بين جميع الأطراف ، وذلك بما يسهم في تحقيق الأهداف والغايات المشتركة . وقد أصبحت الثقة بين زملاء العمل مسألة مهمة في منظمات اليوم والتي تعتمد بشكل كبير على مجموعات أو فرق العمل ، الذين يتمتعون بمهارات تكاملية ، وهم يكونون ملتزمين بالتساؤل بغرض هدف مشترك ، فالثقة تؤثر في أداء الفريق نحو الوصول إلى الأهداف المطلوبة(الهاشم و العابدي، 2010، ص174).

### 6-3-الثقة بإدارة المنظمة:

إن المعضلة الأساسية التي تواجه المنظمات والتي تكون تكاليفها باهظة والتي ربما تؤدي

بحياتها هي فقدان الثقة بإدارة المنظمة من قبل العاملين ، فالتقنية بمفردها لايمكنها إدارة أمور المنظمة ، وسيبقى للأفراد العاملين الأهمية الكبرى في العمل و التطوير و الابتكار ، و إذا ما أريد للمنظمات النجاح في تحقيق أهدافها ، وإدارتها بكفاءة ومعنوية عالية ، لابد من وجود الثقة المتبادلة، فنقص الثقة يجعل العاملين بلا قيمة ، كما أن انعدام الثقة يجعل الأفراد يفضلون مصالحهم الشخصية على مصالح المنظمة ، ومن ثم انخفاض ولائهم. (العنزي و الساعدي، 2004، ص57).

وهناك من يعتبر الثقة التنظيمية بأنها مصدر للميزة التنافسية ، فهي تساهم في تكوين رأس المال الفكري في منظمات الأعمال ، والذي ينتج عنه قناعة عالية لدى العاملين بالالتزام التنظيمي ، ومرونة عالية في العمل ، وتنظيم جماعي ، والتي بمؤداها تشكل ميزة تنافسية للمنظمة، فلا أحد من الناس يستطيع تصنيع الثقة أو يفترض وجودها ، فهي عنصر من عناصر رأس المال الإجتماعي، الذي يمكن تنميته واستثماره ، فالثقة موجود ينمو و يتعزز لذاته ، فهي بنفس الوقت أحد أسهم رأس المال الاجتماعي التنظيمي ، فضلا عن المعايير وشبكات العمل هذا بالرغم من أن هذه الأسهم هي ليست ملك لفرد معين ولا يحق للأفراد امتلاكها ، لأنها تعزز قابليات الأفراد ضمن الهيكل الاجتماعي للمنظمة. (الهاشم و العابدي، 2010، ص.ص، 175-176).

#### 7- أهمية بناء الثقة في المنظمة:

لقد أكد الكثير من الباحثين على أهمية بناء الثقة التنظيمية في المنظمات بين الأطراف المعنية (الأفراد ، و المنظمة) فهي عامل مهم في تحقيق التكامل للمنظمة ، و مفتاح رئيسي متوقع للسلوك وعامل أساسي في أي شكل للتفاعل الإنساني وفقا لرأي غامبيطا الشخصي (Gambetta,1988). (الطائي، 2007، ص، 64).

إن العمل سوية مع الآخرين ، يحتاج إلى الإعتماد المتبادل بينهم ، ويطوق مختلفة لإنجاز أهدافهم الشخصية والتنظيمية ، والثقة أساسية وجوهرية لفهم السلوك الجماعي والفردى بين الأفراد ، و الفعاليات الإدارية والتبادل الإقتصادي و الاستقرار الإجتماعي أو السياسي،

والثقة عامل مهم لعلاقات إجتماعية ثابتة و مستقرة ، و من ثم فإنها تشكل العنصر الأساسي في الفاعلية التنظيمية إذ ليس هناك منظمة تستطيع أن تتخذ لها مكانا في بيئة الأعمال من دون وجود الثقة بين الأشخاص ، و ليس هناك قائد تنظيمي يستطيع إهمال العنصر القوي للثقة في ممارسة جميع الأعمال.

إن بناء الثقة التنظيمية له تأثير كبير على مخرجات العمل داخل المنظمة، فقد أثبتت معظم الدراسات وجود علاقة موجبة ومعنوية بين الثقة وكل من الأداء وسلوك المواطنة التنظيمية والإبداع ، في حين أثبتت دراسات أخرى على وجود علاقة عكسية بين الثقة و كلا من دوران العمل والغياب والصراع ، إذ كلما دت ثقة الفرد بالمنظمة قل دوران العمل والصراع بين الأفراد داخل المنظمة.( الطائي، 2007، ص، 64).

وتعتبر الثقة الجزء الأكبر أهمية من مكونات رأس مال المنظمة الاجتماعي ، سواء كانت الثقة بالعمال أو ثقة العمال بالإدارة ، وأن المنظمات التي تسود أعمالها وأنشطتها وعلاقاتها بمعدلات عالية من الثقة تكون أكثر نجاحا وتكيفا وإبداعا من المنظمات التي تنعدم بها الثقة.

وتأسيسا على ما سبق ، يمكن القول أن تكوين و بناء الثقة في المنظمة يعد شرطا أساسيا لضمان التفاعل والتبادل المشترك بين جميع الأطراف لإنجاز المهام والأعمال والفعاليات المختلفة للمنظمة ، وذلك لما يسهم في تحقيق نجاح المنظمة ونموها ، فبدون الثقة لا يمكن للمنظمات أن تستمر في العمل والبقاء ، و يصبح تحقيق أي هدف من الأهداف المرسومة للمنظمة غير ممكنا ومستحيل التحقيق. ( العنزى و الساعدي، 2004، ص57).

و أشار الحربي ( 2011 ) إلى أن لأهمية الثقة مبرراتها التي تتمثل في العولمة ، و تنوع السوق، و الوعي المتزايد بالإختلاف الثقافي ، لا مركزية صنع القرارات ، تكنولوجيا المعلومات، الدعوة الديمقراطية المتزايدة في السوق ، حيث تعتبر جميعها من الأحداث و العمليات التي تتخذ خلالها الثقة أهمية كبيرة ، بالإضافة إلى إدراك الغالبية الأهمية الكبيرة للثقة داخل المنظمات.( المرشد، 2010، ص،17).

و يرجع الإهتمام بالثقة لأنها تؤدي إلى:

- تنمية العلاقات المتبادلة بين الأفراد داخل التنظيم.

إن الثقة في السلطات التنظيمية تأثر على العديد من اتجاهات و سلوكيات المرؤوسين الإيجابية ، فعندما يكون مستوى الثقة عالي فإن المرؤوسين يكونون أكثر مساندة للسلطات و للمؤسسات التي تمثلها السلطات، و أن العاملين الذين يتولد لديهم الشعور بالمساندة يكون لديهم:

- رضا عال في علاقاتهم مع السلطات.
- الإلتفاء للمنظمة.
- الرغبة في التفوق بطريقة تساعد على تحقيق أهداف المنظمة. (مازن حواس، 2003، ص67).

من الضروري منح الثقة في محلها و على أسس صحيحة و موضوعية و ليس على أساس المحسوبية و المحاباة ، و هو ما يمكن ملاحظته في مختلف القطاعات اليوم من خلال منح بعض الإمتيازات للبعض ، و هو سلوك شائع جدا، و هذا الوضع يسبب قلقا كبيرا للأفراد العاملين في المنظمة و انعدام الثقة التي تنشأ بموجب هذه الظروف و التي تؤثر سلبا على الرضا و الولاء التنظيمي و أداء الأفراد. (الخفاجي، 2012، ص17).

### 8-مخاطر الثقة التنظيمية:

يرى شبارد و شرمان (Sheppard et Sherman) أن الثقة تكون أكثر وضوحا في المواقف التي يكون فيها الضرر المحتمل نتيجة عدم تحقيق توقعات الثقة أكبر من المكاسب المحتملة نتيجة لتحقيق توقعات الثقة.

وينطلقان في رأيهما من الفكرتين اللتين شملتهما أغلبية الدراسات التي تناولت الثقة ، و هي أن كل علاقة إنسانية لا بد أن تتضمن شكلا من أشكال الثقة ، و أن الثقة تستلزم افتراض المخاطرة . فالثقة لا تظهر في كل العلاقات في شكل واحد، بل تظهر في أشكال عدة ، تختلف باختلاف طبيعة و عمق الاعتماد على الطرف الآخر في العلاقة سواء على مستوى الأفراد أو الجماعات أو المنظمات. و بما أن الثقة هي الاستعداد لتحمل المخاطر المرتبطة بشكل و عمق الإعتمادية في العلاقة ، فان بتحديد شكل و عمق الإعتمادية في العلاقة تحديدا صحيحا يمكن توقع المخاطر التي تلازمها ، ومن أهم مخاطر الثقة التنظيمية نجد :

- شكل و عمق علاقات الثقة: إن علاقة الثقة بين الطرفين لا تختلف باختلاف شكلها (من طرف أو من طرفين ) فقط بل باختلاف عمقها أيضا .
- دور الأفراد في الحد من مخاطر الثقة: إن الاختيار الصحيح للطرف في العلاقة التي تستلزم الثقة يمكن أن يؤثر إيجابا على استدامة الثقة بين طرفي العلاقة.
- دور المنظمات في الحد من مخاطر الثقة : إن مواجهة مخاطر الثقة ليست قصرا على الأفراد وحدهم ، بل يتوجب على المنظمات التي تنشأ وتتمو فيها تلك العلاقات دعم هؤلاء الأفراد للحد من مخاطر الثقة.( المرشد ، 2014 ، ص 29).

### 9-معوقات بناء الثقة التنظيمية والمحافظة عليها :

يواجه بناء الثقة التنظيمية و استمرارها والمحافظة عليها العديد من المعوقات والصعوبات، وقد حدد كرم (Karmer) بعضها في كل من هشاشة الثقة واستخدام التقنيات التي تضعف الثقة ، و كذا الإخلال بالعقد النفسي ، والشك كما نجد أن هناك معوقا آخر لا يقل أهمية عن تلك المعوقات ألا وهي تضليل الثقة.

### 9-1-هشاشة الثقة :

تعد الهشاشة من أخطر معوقات الثقة ، حيث يلاحظ سهولة هدمها وتحطيمها مقارنة ببنائها ، فالثقة بينها تفاعل عوامل عديدة ، بينما قد يحطمها عامل بسيط جدا مع الأخذ في الاعتبار:

- أن الممارسات والأحداث السلبية ( هدم الثقة ) يمكن رؤيتها واكتشافها و الإحساس بها ، مقارنة بالممارسات الايجابية ( بناء الثقة ).
- أن الممولسات التي تهدم الثقة لها اعتبار أكبر عند الحكم على الثقة مقارنة بالممارسات التي تبني الثقة.

### 9-2-استخدام التقنيات التي تضعف الثقة:

تستخدم بعض المنظمات تقنيات مثل نظم الإشراف والمراقبة الالكترونية لمتابعة أداء العاملين فيها ، و هي وان كانت تعتقد بأن استخدام هذه التقنيات يعزز ثقة العاملين بها ،

إلا انه قد يغيب عنها أن هذه النظم قد تأتي بنتائج عكسية أو قد تضعف الثقة وذلك للأسباب التالية:

- عندما يشعر العاملون بأن سلوكهم تحت مراقبة خارجية دقيقة ، فإن ذلك يقلل من شعورهم بالأمان ومن تحفيزهم للعمل.
- عندما يتعرض العاملون لاختبارات تعبر عن سوء سلوكهم ، فإنهم سيكونون أقل التزاما بمعايير الإخلاص والاستقامة في مكان العمل ، وهذا قد يؤدي إلى السخرية من الثقة في المنظمة.

### 9-3- الإخلال بالعقد النفسي :

يقصد بالعقد النفسي توقعات كل من الأفراد و المنظمة فيما يتعلق بحقوق كل طرف وواجباته وظروف العلاقة المتبادلة بينهم ، و سمي بالعقد النفسي لأنه لا يظهر في صيغة مكتوبة ، أما الإخلال بها و نقضه فيتمثل في إدراك الطرف الوائق -المبني على تجربة الفرد- بأن الطرف الموثوق به قد فشل في تحقيق التزامه تجاهه .

### 9-4- الشك وعدم الثقة:

من أخطر المشكلات التي قد تواجه المنظمة عند بناء الثقة والمحافظة عليها ، الشك وعدم الثقة ، و يرى كرمر أن عدم الثقة هو الغياب التام للثقة ، أما الشك باعتباره أحد مكونات عدم الثقة ، فقد تكون هناك درجة من الثقة رغم وجود بعض الشك ، ويرى أن بعض العمليات الإدراكية كالتصنيف الاجتماعي يزيد ويرفع من نسبة الشك وعدم الثقة بين الأفراد في المجموعات المختلفة في المنظمة وذلك لأنهم يعتقدون أن أفراد مجموعات أخرى غير مخلصين ولا يمكن الاعتماد عليهم وبالتالي لا يمكن الثقة فيهم . ( المرشد ، 2014 ، ص

(30)

### 9-5- تضليل الثقة:

ومن الصعوبات التي تواجهها الثقة التنظيمية الافتقار إلى التميز الواضح بين العوامل التي تسهم الثقة ذاتها ، و الثقة بالإدارة بشكل خاص ، حيث تتطلب الثقة التنظيمية التزامات سابقة

من قبل الطرف الأكثر قوة ليتصرفوا بثبات و أمانة واستقامة . حتى في فترات الصراع تقوم الثقة المتبادلة على نقطة أساسية وهي المشاركة و الدعم والمساندة .

تعتبر الثقة التنظيمية متطلبا أساسيا، للتحويل من الاعتماد على السيطرة والرقابة ، إلى الاعتماد على المعلومات والمعرفة ، من أجل مواكبة ومواجهة التطورات والتحديات الجديدة لذلك تحتاج إلى قواعد لا بد من مراعاتها لبناء مناخ من الثقة ليس من السهل تحطيمه ، و من أهم هذه القواعد عدم الإفراط في الثقة بالآخرين ، إضافة إلى أن الثقة تتطلب القدرة على التعلم والتكيف.( عبد الباقي ،2005، ص54 )

### 10- نماذج الثقة التنظيمية :

وضع عدد من العلماء نماذج للثقة التنظيمية ، التي تركز على عدة جوانب و من هذه النماذج نذكر :

- نموذج زند (zand) الذي يركز على العلاقة بين الثقة المتبادلة و الأداء .
- نموذج ماييرو رملائه (Mayer et Al) الذي يركز على الثقة التنظيمية للرئيس و المرؤوس .
- نموذج ميشرى (Mishra) الذي يركز على أبعاد الثقة التنظيمية .
- نموذج جونس (Jones) يركز على نشأة و تطور الثقة.
- نموذج مكنيغ و زملاؤه (Mckning et Al) الذي يركز على التكوين الأولي للثقة.
- نموذج ووتر (Whitner) الذي يركز على الإطار التبادلي للسلوك الإداري للرئيس الجدير بالثقة.( المرشد ، 2014 ، ص32)

سنستعرض في هذا العنصر نموذج شوكلي ( Shockley,2000) بأكثر تفصيل لأنه يعد الأكثر تبنيًا من طرف المنظمات التي تسعى لتحقيق و بلوغ الثقة التنظيمية بحيث اعتمد في مفهوم الثقة التنظيمية في وضع نموذج ذو العناصر الخمسة الممثلة للثقة التنظيمية وهي :

- **الكفاءة** : بوصفها بعدا من أبعاد الثقة التنظيمية ، فهي تتكون من إدراك أعضاء المنظمة أن المشرفين يمتازون بالكفاءة ، وهذا الإدراك مهم بالنسبة للإدارة العليا والمباشرة وزملاء العمل ، حيث يربط أعضاء المنظمة إدراكهم عن الكفاءة بالمنظمة.
- إدراك أن المنظمة تستطيع البقاء في السوق حيث يقرر أعضاء المنظمة ما إذا كانت تتوفر الكفاءة المناسبة لدى المنظمة للتنافس مع غيرها من المنظمات أم لا .
- **الأفق الواسعة**: بمعنى وجود رؤية واضحة للمستقبل ، و يجب أن يكون التعبير عنها صادقا ليكون ذو صلة فعالة بالثقة ، و يتمثل في المشاركة في الحصول على المعلومات ، فكلما تميزت المنظمة بالأفق الواسعة كلما زادت ثقة الأفراد فيها .
- **الإهتمام** : المقصود به إدراك أعضاء المنظمة أن إدارة المنظمة تهتم بمصالحهم، ويزداد هذا الإدراك في حالة توفر الإخلاص الذي يلعب دورا هاما في تطوير الثقة .
- **المصداقية** : تشير إلى توقع الأعضاء للسلوك المستقيم ، الذي يمكن الاعتماد عليه وهذا من خلال المعلومات التي يحصلون عليها ، و يؤدي الاتساق و التوافق بين الأفعال و الأقوال إلى بناء الثقة .
- **التماثل** : فإنه يعني درجة ارتباط أعضاء المنظمة بأهداف المنظمة و قيمها و معتقداتها ، و تزداد الثقة عندما تتماثل قيم الأفراد مع قيم المنظمة ، و إذا بلغوا مرحلة الاتحاد فإنه يعني أن الطرفين بلغا مستوى عال من الثقة بسبب إدراكهم للتماثل و من ناحية أخرى، كلما زاد شعور الأفراد بالاعتراب قل مستوى ثقتهم بالمنظمة . ( المرشد ، 2014 ، ص33).

#### خلاصة:

تعد الثقة في علاقات العمل أحد الدعائم الأساسية التي تساعد المنظمات على تدعيم فاعليتها و تحقيق أهدافها ، كما تعد من أكثر الأدوات الإدارية فاعلية ، لأنها تهيئ الظروف اللازمة لنجاح المنظمات ، فهي عامل محوري في تحقيق نجاح المنظمات، كذلك الثقة بالمنظمة تعد عنصرا مهما في الثقة التنظيمية ، فحينما يسود جو

من الثقة بالمنظمة فإن الأفراد يستطيعون الإفصاح عن أفكارهم و مشاعرهم ، و يعاون بعضهم بعضا ، و يتعلمون معا ، بينما يحدث العكس في المنظمات تفتقر إلى الثقة ، حيث يعوق مثل هذا الإفتقار الإتصالات ، و يحبط التعاون ، و يقلل من التزام الأفراد و ولائهم للمنظمة ما يؤثر سلبا عليها و على تحقيق أهدافها.

و تجدر الإشارة إلى أن الثقة تشمل و تنمو تدريجيا حتى تصبح جزءا لا يتجزء من ثقافة المنظمة ، و هي تظهر من خلال التلاحم الذي يظهره العمال فيما بينهم ، و من خلال تقاسم نفس الأهداف و نفس القيم و المعتقدات.

# الفصل الثالث

## الثقافة التنظيمية.

تمهيد

- 1- مفهوم الثقافة التنظيمية.
- 2- تطور مفهوم الثقافة التنظيمية.
- 3- التمييز بين بعض المفاهيم.
- 4- أهمية الثقافة التنظيمية.
- 5- دور الثقافة التنظيمية.
- 6- خصائص الثقافة التنظيمية.
- 7- أبعاد الثقافة التنظيمية.
- 8- أنواع الثقافة التنظيمية.
- 9- عناصر الثقافة التنظيمية.
- 10- محددات الثقافة التنظيمية.
- 11- تشكل الثقافة التنظيمية.
- 12- نظريات الثقافة التنظيمية.
- 13- نماذج الثقافة التنظيمية.
- 14- أثر الثقافة التنظيمية على العمليات التنظيمية.
- 15- تأثير الثقافة التنظيمية على سلوك العاملين.

خلاصة

## تمهيد:

حضيت الثقافة التنظيمية في الآونة الأخيرة باهتمام كبير باعتبارها أحد أهم العوامل المحددة لتفوق المؤسسات ، فهي تؤثر بشكل مباشر على مستويات الأداء و الإبداع و الدافعية و الولاء للمؤسسة، وتعتبر المحرك الداخلي لطاقت العاملين و جهودهم في السعي لتحقيق الأهداف المحددة لهم. و من ناحية أخرى فهي من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات أو فشلها، حيث يؤكد الباحثون على وجود علاقة بين نجاح المنظمة وتركيزها على القيم والمفاهيم والمعتقدات التي تدفع أعضائها إلى الإلتزام و العمل والتحديث و المشاركة في اتخاذ القرارات . كما أنها تكسب المؤسسة سمعة شخصية تميزها عن غيرها من المؤسسات و تساهم في خلق مناخ تنظيمي ملائم للعمل.

**1- مفهوم الثقافة التنظيمية:**

لقد تطرق العديد من الباحثين إلى مفهوم الثقافة التنظيمية وكلّ وّفها حسب زمان و مكان دراسته ، ومن بين هذه التعاريف حاولنا التعرض إلى الأكثر شيوعا ، و شمولية ونذكر منها :

- تعريف وليون (*willion*) على أنها: " مجموعة من المعايير و القيم و المعتقدات و الفهم المشترك و قواعد السلوك التي يتشاركها الأفراد ، سواء بصورة ملحوظة ، أو غير ملحوظة و تؤثر إلى حد بعيد في عملية صنع القرارات." (عن السميع، 2000، ص 51).
- و عرفها شاين (Edgar Shein ; 1985) : على أنها " نمط من الإفتراضات تم تطويرها أو إختراعها أو إكتشافها من قبل جماعة ، بينما تتعلم كيف تتعامل مع مشكلاتها في التكيف الخارجي و التكامل الداخلي ، و التي سارت بشكل جيد إلى حد يمكن إعتبارها قيمة ولذا يجب تعليمها للأفراد الجدد على أنها الطريقة الصحيحة للإدراك و التفكير بالنسبة لتلك المشكلات". (عن حريم والساعد، 2006، ص 230).

و عرفها عبد الراشد : على أنها " مجموعة من القيم والمعتقدات و الأشكال السلوكية التي تشكل جوهر هوية المنظمات و تساهم في تغيير سلوك الموظفين". (عن الدولية، 2007 ، ص 13).

- بينما يرى ويليام أوتشي (William auchin) : " بأن الثقافة يمكن أن تعوض البنية، حتى تتماشى سلوكيات الأفراد نحو الأهداف الكلية للمؤسسة. و بهذا يمكن استخدام الثقافة كميكانيزم تكامل، أو مكم لبنية المؤسسة". (عن المرسي، 2006، ص 13).

- أما جبرون وآل (Gibron et All . 1994) فقد أروا أن ثقافة المنظمة تعني شيئاً مشابهاً لثقافة المجتمع؛ إذ تتكون من قيم واعتقادات ومدركات وافتراضات وقواعد ومعايير وأشياء من صنع الإنسان، وأنماط سلوكية مشتركة ان ثقافة المنظمة هي شخصيتها ومناخها، وثقافة المنظمة تحدد السلوك والروابط المناسبة وتحفز الأفراد (نائف البريوطي، 2007، ص 101).

وفي تعريف آخر للكاتب كيرت ليوين (Kurt Lewin) فإن ثقافة المنظمة هي مجموعة الافتراضات والاعتقادات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك بها أفراد المنظمة وهي بمثابة البيئة الإنسانية التي يؤدي الموظف عمله فيها... والثقافة شيء لا يشاهد ولا يحس ولكنه حاضر في كل مكان، وهي كالهواء يحيط بكل شيء في المنظمة ويؤثر فيه. ( نائف البريوطي، 2007، ص 101).

و عوّفها أيضا إردج Hellriege : على أنها مجموعة الأيديولوجيات و الفلسفات و القيم والمعتقدات و الإفتراضات و الإتجاهات المشتركة و أنماط التوقعات التي تميز الأفراد في تنظيم ما. (رضوي، 2009، ص 07).

نلاحظ من خلال التعاريف السابقة أنها ركزت على جملة من العناصر الأساسية وهي :  
- أن الثقافة التنظيمية مجموعة من القيم و التقاليد و الأعراف و العادات و قواعد السلوك و الإعتقادات التي تؤثر على سلوك العاملين داخل المنظمة .

- أنها مجموعة من السلوكيات المترتبة عن تفاعل الأفراد داخل المنظمة.  
 - الثقافة التنظيمية تعتبر كوسيلة إدراك و تفكير و تعامل الأفراد مع ظروف عملهم و كذلك مساعدتهم على حل مشاكلهم.

- هي وسيلة لتعليم العاملين الجدد عملهم، و كيفية التأقلم و التكيف داخل المنظمة  
 - وبالتالي و من خلال ما سبق يمكننا القول بأن الثقافة التنظيمية هي مجموع القيم والعادات و الأعراف و المعتقدات و التوقعات و المعايير التي تحكم سلوك الأفراد في المنظمة و تؤثر عليهم وعلى شعورهم بالاستقرار و الإحساس بالانتماء للمنظمة.

## 2- تطور مفهوم الثقافة التنظيمية:

استعمل مصطلح ثقافة المنظمة لأول مرة من طرف الصحافة المختصة في سنة 1980، و كان ذلك من طرف المجلة الاقتصادية الأمريكية (Business week). و أدرجت مجلة Fortune ركنًا خاصًا تحت عنوان Corporate Culture واضعين بذلك البنية الأولى لهذا المفهوم. (عن بشير، 2007، ص 07).

فيما ذكر "هوفستيد" أن مصطلح "الثقافة التنظيمية" لم يصبح شائعًا إلا مع حلول الثمانينات، و يحيل "هوفستيد" ذلك لكتابين اثنين هما: "ثقافة المنظمة (Corporate culture Deal and Kennedy, 1982) و كتاب "البحث عن الامتياز" لبترز ووترمان (Insearch of excellence peters and waterman, 1982) وفي مطلع التسعينات تزايد اهتمام علماء السلوك التنظيمي بقضية الثقافة التنظيمية، باعتبارها عاملاً منتجاً لمناخ العمل، مما يترك أثراً بالغاً على سلوك الأفراد، و مستويات إنتاجيتهم وإبداعهم. (عن البريدي ، 2005، ص 01).

و قد زاد الإهتمام بهذا المفهوم بناءً على ما حققته المنظمات اليابانية الناجحة في مجال استخدام القيم الثقافية في إدارة المنظمات. مثل اعتمادها على جماعية العمل، والمشاركة

القائمة على الثقة، الإهتمام بالعاملين، و تنمية مهاراتهم، و قدراتهم الإبتكارية إضافة إلى المودة، و التفاهم بين أعضاء المنظمة. (عن البريدي، 2005، ص01).

### 3- التمييز بين بعض المفاهيم:

#### 3-1- التمييز بين الثقافة و الثقافة التنظيمية:

يعرف ناصر محمد العديلي الثقافة بأنها: " مجموعة القيم و المعتقدات والعادات و أنماط السلوك التي يكتسبها الأفراد و الجماعات في المجتمعات، و تغلب على ممارستهم السلوكية في الحياة بطريقة شعورية أو لا شعورية .و ثقافة المنظمة هي جزء لا يتجزأ من ثقافة المجتمع أو المجتمعات التي تعيش و توجد فيها هذه المنظمات، كما أنها تعني الممارسات والسلوكيات التي تحدث أثناء سيرورة العمل، و قد تكون نتيجة للأفراد أنفسهم أو نتيجة للأنظمة و القوانين و الأعراف و الإجراءات التي يحددها المجتمع ذاته أو المنظمة نفسها . و يرى أوشي (OUCHI, 1985) أن التقاليد الراسخة و معطيات البيئة هي التي تشكل قوام الثقافة الإدارية للمؤسسة، حيث يرى أن هذه الثقافة تنطوي على القيم التي تأخذ بها إدارة المؤسسة، و التي تحدد نمط النشاط و الآراء و السلوك، فالمديرون يغرسون ذلك النمط الفكري في الموظفين من خلال تصرفاتهم، ثم تتسرب هذه الأفكار إلى الأجيال اللاحقة من العاملين .

و في السياق نفسه يقول أسعد عبد الرحمن إن مجموع عناصر و مكونات أي ثقافة كل لا يتجزأ ، و هي عبارة عن عناصر تتفاعل بدرجات متباينة، و على نحو متحرك مع مجمل المعطيات المجتمعية، إقتصادية كانت أم سياسية أم إجتماعية، لذلك فالثقافة ليست ظاهرة تنزل من السماء فجأة ، و لا هي وجود مطلق بذاته، و لا هي جزيرة منعزلة عن البيئة المادية و غير المادية التي تؤطرها . (بن تونس، 2015، ص99).

### 3-2- التمييز بين الثقافة التنظيمية و المناخ التنظيمي:

يؤكد بعض الباحثين أمثال أوت (OTT, 1989) ، و سباراو و غاستون (SPARROW & GASTON, 1996) على وجود إختلاف جوهري بين مفهومي الثقافة التنظيمية و المناخ التنظيمي، و أن الباحثين في مجال علم النفس و علم النفس الإجتماعي هم الذين يستعملون مفهوم " المناخ التنظيمي " للتعبير على المخططات النفسية التي تركز على القيم الشخصية للأفراد ، و التي تشكل بدورها المناخ التنظيمي على مستوى المنظمة بينما يلجأ الباحثون في علم الإنسان (ANTROPOLOGIE) و علم الإجتماع إلى مفهوم " الثقافة التنظيمية " باعتباره نتيجة لتفاعل هذه المخططات على مستوى المجموعات الرسمية، بالتالي يدور مفهوم الثقافة التنظيمية حول إدراك و فهم مشاكل هذه المجموعات. بمعنى آخر تركز الدراسة في موضوع المناخ التنظيمي على الفرد، و على الصفات النفسية المشتركة، بينما تركز في موضوع الثقافة التنظيمية على العادات و المعتقدات و الأيديولوجيات، التي تتبع من المنظمة نفسها، و طبقا لذلك نجد الوحدة التحليلية في أبحاث المناخ التنظيمي تتمثل في "الفرد"، بينما تتمثل في " المجموعات الرسمية " بالنسبة لأبحاث الثقافة التنظيمية. (بن تونس، 2015، ص103).

### 3-3 - الثقافة الرئيسية والثقافات الفرعية: أو يمكن تسميتها بالثقافة العامة والثقافة

التخصصية حيث أن الثقافة الرئيسية في التنظيم تتمثل في القيم الأساسية التي يتفق عليها أغلبية الأعضاء والتي تشكل هوية واضحة للجميع أما الثقافات الفرعية فتتمثل في القيم السائدة في الأنظمة الفرعية أو الوحدات ضمن التنظيم الأكبر، وكلما تفاوتت الثقافات الفرعية وتعددت وكانت مختلفة عن الثقافة الرئيسية فإن ذلك يؤثر سلبا على فاعلية التنظيم. إن التأثيرات السوسيو ثقافية للوسط تتأكد أكثر من خلال معرفة العلاقة بين ثقافة المستخدمين والفعل الجماعي داخل المؤسسة ، وكذلك من خلال انتمائهم إلى مجموعة سوسيو إقتصادية ، وعليه فإن ثقافة المؤسسة ما هي إلى مستوى تحليل على اعتبار وجود

مستويات أخرى أكبر وأوسع) الثقافة الوطنية والهوية والمهنة (وأخرى أصغر) ثقافة القسم والفرع والمصلحة وثقافة جماعة العمل... الخ (على اعتبار أن الفرد يلتحق بالمؤسسات وهو حامل معه ثقافة نتاج التنشئة الاجتماعية ، ولهذا نجد المؤسسات تعكس ثقافة المنطقة التي توجد فيها ، وعليه فإن هياكل أي منظمة تأخذ بصمة الثقافة الوطنية لأعضائها، كما أن الثقافة المحلية تؤثر على الرموز المستعملة من طرف المنظمة .إضافة إلى التمثلات التي يشكلها الفرد عن المؤسسة التي يعمل بها ، يكتسب صورة عن المهنة التي يمارسها كما هي مفهومة داخل المؤسسة وغالبا ما تحمل هذه الصور بصمة عاطفية، فإما أن يتحقق إشباع لحاجات الفرد وفي حالة العكس تصبح مصدر صدمات نفسية داخلية ، كما يمكن أن تشكل ثقافة خاصة بقسم الإنتاج وقسم الدراسات والتخطيط ، وحتى ثقافات أكثر جزئية كثقافة مصلحة التخزين ، ومصلحة الصيانة ، وهكذا حتى تصل إلى اختلافات ثقافية بين الجماعات الصغيرة جدا ، أي كل جماعة عمل تنجز مهمة مشتركة تختلف عن جماعة تنجز مهمة أخرى. لكن ما يبدو واضحا جدا وتناولته الدراسات هي ثقافة المركز وثقافة المحيط وذلك كون الثقافة التنظيمية هي إستراتيجية يحملها إطارات الإدارة انطلاقا من ثقافتهم الشخصية ، يحاولون فرضها وهم لا يقبلون الخضوع لثقافة مجموعات أخرى في المؤسسة ، وفي هذه الحالة وإذا ما كان الاختلاف شديدا فإننا نتصور تجمع باقي الثقافات التحتية خاصة المتقاربة من بعضها البعض لمقاومة الثقافة الرسمية وبالتالي قد تحدث صراعات خطيرة قد تعصف بالمؤسسة بأكملها .ومما يميز وجود ثقافات تحتية أو فرعية للثقافة التنظيمية العامة خاصة لدى الباحثين هو كثرة التسميات التي ذكرناها عند التطرق لمفهوم الثقافة التنظيمية فنجد الثقافة التسييرية إلى جانب التسيير فقط في المؤسسة ، ثقافة المصنع باعتبار أن مجال العمل صناعي لكن وجود الثقافة التنظيمية شامل وجامع لكل وحدة اجتماعية تسمى منظمة أو مؤسسة. ( بوباية ، 1996 ، ص،ص، 59-60).

## 4- أهمية الثقافة التنظيمية:

يعطي الكثير من المديرين الأولوية، والإهتمام الكافي للثقافة التنظيمية في منظماتهم، لأنهم يعتبرونها من أهم المكونات الأساسية للمنظمة ، حيث يجمع عدد من الكتاب على أنها تحدد نجاح المنظمة إلى حد كبير، كما أنها تولد ضغوطاً على العاملين بها للمضي قدماً للتفكير، والتصرف بطريقة تتسجم وتتناسب معها ، فالمنظمة توجد شعوراً وإحساساً بالهوية بالنسبة لأعضاء التنظيم، وتساعد في إيجاد الالتزام بين العاملين كمرشد للسلوك الملائم، وتعزز استقرار المنظمة كنظام اجتماعي، وتعمل كإطار مرجعي لاستخدامه معنى لنشاطات المنشأة.( القريوتي ،2000، ص227 ) .

وتكمن أهمية الثقافة التنظيمية في المنظمات في الأوجه التالية:

**أولاً :** بمثابة دليل للإدارة والعاملين، تشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب إتباعها، والاسترشاد بها.

**ثانياً :** إطار فكري يوجه أعضاء المنظمة الواحدة، وينظم أعمالهم وعلاقاتهم وإنجازاتهم.

**ثالثاً :** العاملون بالمنظمات لا يؤدون أدوارهم فرادى أو كما يشتهون، وإنما في إطار تنظيمي واحد؛ لذلك فإن الثقافة بما تحويه من قيم وقواعد سلوكية تحدد لهؤلاء العاملين السلوك الوظيفي المتوقع منهم، وتحدد لهم أنماط العلاقات فيما بينهم، وبين المراجعين، والجهات الأخرى التي يتعاملون معها .كما أن ملبسهم ومظهرهم واللغة التي يتكلمونها، ومستويات الأداء، ومنهجيتهم في حل المشكلات تحدها أيضاً ثقافة المنظمة وتدريبهم عليها، وتكافئهم على إتباعها.

**رابعاً :** تعتبر الثقافة التنظيمية من الملامح المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات، وهي كذلك مصدر فخر واعتزاز للعاملين بها، وخاصة إذا كانت تؤكد قيماً معينة مثل الابتكار والتميز والريادة.

**خامساً:** الثقافة القوية تعتبر عنصراً فاعلاً، ومؤيداً للإدارة، ومساعداً لها على تحقيق أهدافها وطموحاتها . وتكون الثقافة قوية عند غالبية العاملين بالمنظمة عندما يرتضون قيمها، وأحكامها، وقواعدها، ويتبعون كل ذلك في سلوكياتهم، وعلاقاتهم.

**سادساً:** الثقافة القوية تسهل مهمة الإدارة والمديرين، إذ لا يلجأون إلى الإجراءات الرسمية، أو الصارمة لتأكيد السلوك المطلوب.

**سابعاً:** تعتبر الثقافة القوية ميزة تنافسية للمنظمة إذا كانت تؤكد على سلوكيات ابتكارية كالتفاني في العمل، ولكنها قد تصبح ضارة إذا كانت تؤكد سلوكيات روتينية، كالطاعة العمياء، والالتزام الحرفي بالرسميات.

**ثامناً:** ثقافة المنظمة، تعتبر عاملاً مهماً في جلب العاملين الملائمين ، فالمنظمات الرائدة تجذب العاملين الطموحين ، والمنظمات التي تبني قيم الابتكار والتفوق تستهوي العاملين المبدعين، والمنظمات التي تكافئ التميز والتطوير ينضم إليها العاملون المجتهدون الذين يرتفع لديهم دافع ثبات الذات.

**تاسعاً:** تعتبر الثقافة عنصراً جذرياً تؤثر على قابلية المنظمة للتغيير، وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها . فكلما كانت قيم المنظمة مرنة وملتزمة للأفضل، كانت المنظمة أقدر على التغيير، وأحرص على الاستفادة منه، و كلما كانت القيم تميل إلى الثبات والحرص والتحفظ قلت قدرة المنظمة واستعدادها للتطوير..( القريوتي ،2000، ص.ص227-228) .

##### 5- دور الثقافة التنظيمية بالنسبة للمؤسسة:

لقد تناما في الآونة الأخيرة الاهتمام بالثقافة التنظيمية، و ذلك لما لها من تأثير فعال على أداء المنظمات فحسب إدغارد شاين (IDGAR Schein) تعد تكوين الثقافة التنظيمية، و الاهتمام بها أمراً حتمياً من أجل ضمان نمو ، و تطور المؤسسة ، و التصدي لنوعين من المشاكل التي تعترض المؤسسة(Oliver Meier , 2004, P 16). النوع الأول يتعلق بقدرة

المؤسسة على التأقلم ، و التكيف مع المحيط من ثم ضمان بقاء واستمرار المنظمة. أما النوع الثاني فهو يخص بناء علاقات فعالة بين أعضاء المنظمة ومحاولة الإبقاء عليها، و تقويتها لذا تلعب الثقافة التنظيمية دورين مهمين بالنسبة للمنظمة.

### 5-1- الدور الداخلي للثقافة التنظيمية:

من خلالها يتم جمع العديد من الأفراد على اختلاف مستوياتهم التعليمية، و مصالحهم الشخصية داخل المنظمة الواحدة يعملون من خلالها ، و يتشاركون في عمل واحد من أجل تحقيق هدف مشترك ، و يرجع ذلك إلى أن هذه الثقافة التنظيمية تعمل على تعزيز، و تقوية نقاط الاتحاد وإضعاف تلك التي تؤدي إلى التفرقة ، و الإختلاف. و بهذا تعتبر الثقافة التنظيمية من أهم عوامل إدماج العمال داخل المنظمة ، و يظهر ذلك بشكل جلي عند دخول عمال جدد للمنظمة ، يحملون قيم تختلف عن تلك الموجودة، فنجد أن الثقافة التنظيمية توفر و تسمح لهم بالتعلم ، و تشكيل سريع لقيم و معايير المنظمة، و تجعلهم يعملون بشكل فعال مع باقي العمال ، مما يجعلهم يشعرون بالانتماء. ( Oliver Miere , 2004 , p 17)

### 5-2- الدور الخارجي للثقافة التنظيمية:

تلعب دورا مهما في رسم، و تعيين حدود المنظمة ، و ذلك من خلال إعطائها خصوصية، و هوية خاصة تميزها عن باقي المنظمات الموجودة في المحيط ، و بهذا تظهر الثقافة التنظيمية كأحد عوامل إثبات الهوية ، و التميز عن المحيط الخارجي ، و ذلك انطلاقا من القيم ، والعناصر الثقافية المشتركة بين العمال التي تسمح لهم بالتميز، و الاختلاف عن باقي أفراد المنظمات الأخرى. و في هذا المجال يؤكد Michael Porter على أهمية الثقافة التنظيمية بالنسبة للمؤسسة باعتبارها مصدر لكسب الميزة التنافسية. ( Micheal Porter , 2003, P 39).

## 6- خصائص الثقافة التنظيمية:

تتميز الثقافة التنظيمية بجملة من الخصائص نذكر منها:

- **الثقافة نظام مركب** : تتكون من عدد من المكونات أو العناصر الفرعية التي تتفاعل مع بعضها البعض في تشكيل ثقافة المنظمة وهي كنظام مركب تشمل العناصر الثلاثة التالية :

- **الجانب المعنوي** : النسق المتكامل من القيم و الأخلاق و المعتقدات و الأفكار.

- **الجانب السلوكي**: عادات و تقاليد أفراد المجتمع والآداب و الفنون و الممارسات العملية. المختلفة .

- **الجانب المادي**: كل ما ينتجه أعضاء المنظمة من أشياء ملموسة.

- **الثقافة نظام متكامل**: فهي تتجه باستمرار نحو خلق الانسجام و التناسق بين مختلف العناصر المكونة لها.

- **نظام تراكمي متصل و مستمر**: حيث يحرص كل جيل من أجيال المنظمة على تسليمها للأجيال اللاحقة ، و يتم تعليمها و توريثها للموظفين الجدد عن طريق التعلم والمحاكاة و التعامل مع أفراد المنظمة. و تزداد ثقافة المنظمة بما تضيفه الأجيال إلى مكوناتها من عناصر و خصائص تتفاعل فيما بينها.

- **نظام مكتسب متغير و متطور**: فاستمرارية الثقافة لا تعني تناقلها عبر الأجيال كما هي عليه بل إنها تتعرض للتغيير و التطوير المستمر من قبل أفراد المنظمة حيث تكسب ملامح جديدة مع كل تغيير.

- **الثقافة لها خاصية التكيف**: تتصف الثقافة التنظيمية بالمرونة و القدرة على التكيف ، استجابة للتغيرات السريعة الحاصلة في المنظمة و كذلك لملامح البيئة الجديدة التي قد تتبناها المنظمة. ( أبو بكر، 2005، ص407).

كما يضيف آخرو خصائص أخرى و هي :

- درجة المبادرة الفردية و ما يتمتع به الموظفين من حرية و مسؤولية تعرف في العمل
- درجة قبول المخاطرة و تشجيع الموظفين على الإبداع و المبادرة،
- درجة وضوح الأهداف و التوقعات المطلوبة من العاملين ،
- درجة التكامل بين الوحدات المختلفة في التنظيم ،
- مدى دعم الإدارة العليا للعمال،
- مدى الولاء للمنظمة و تغليبها على الولاء للتنظيمات غير الرسمية ،
- درجة تحمل الاختلاف والسماح بسماع و جهات نظر المعارضة،
- مدى الرقابة المتمثل بالإجراءات و التعليمات وإحكام الإشراف على العمال،
- طبيعة أنظمة الحوافز و المكافآت وفيما إذا كانت على الأداء أو على معايير الأقدمية و الأحقية،
- طبيعة نظام الاتصالات و فيما إذا كان قاصرا على القنوات الرسمية التي يحددها نمط التسلسل أو نمطا شبكيا يسمح بتبادل المعلومات في كل الاتجاهات.(عن رضوان، 2013 ، ص83)،

#### 7- أبعاد الثقافة التنظيمية:

حدد الباحثون أبعادا متباينة للثقافة التنظيمية في العدد والنوع، ذلك من أجل الإحاطة بكل جوانبها، و التمكن من دراستها بدقة ، و حتى قياسها .

- حيث ميز أوشي(OUCHI, 1981) بين سبعة أبعاد للثقافة التنظيمية و هي :  
الإلتزام ، والتقييم، والرفاهية، واتخاذ القرار، والصلاحية، والإهتمام بالناس، والعمل أو المهنة .
- بينما تبنى هارس(HARRIS, 1989) أبعادا مختلفة تتمثل في الهوية والغرض، والاتصال واللغة، واللباس والمظهر، والغذاء وعادات الطعام، والوقت والوعي به، والعلاقات والأدوار والقيم والمعايير، والمعتقدات والآراء، والأساليب الفكرية والتعلم، وعادات وممارسات العمل.

و استخدم غوميز (GOMEZ et al, 1998) الولاء التنظيمي و المناخ كبعدين مهمين للثقافة التنظيمية.

- اعتمد بيرسون (PERSON, 1999) على التمكن، النزاهة المشتركة، والإشتراك في القيادة، و الدافع للإلتزام لتناول الثقافة التنظيمية.

في حين تناولها كوتلر (KOTLER, 2000) من خلال ثلاثة أبعاد أخرى مختلفة تماما وهي الطريقة التي يرتدي بها الأفراد أزياءهم، الطريقة التي يتحدثون بها مع بعض، الطريقة التي يحيون بها الزبائن. (عن رضوي، 2009، ص 8-9)

#### أبعاد الثقافة التنظيمية حسب دينيسون: (DENISON)

وضع دينيسون إثني عشرة بعدا للثقافة التنظيمية، و هي كالتالي: المشاركة، توجيه الفريق، القدرة على التطور، القيم الأساسية، القبول، التنسيق، التكيف، مركز إهتمامات الزبون، التعلم التنظيمي، التوجيه الاستراتيجي، أهداف المنظمة، الآفاق المستقبلية (عن بن تونس، 2015، ص 107)

#### 7-1- المشاركة:

و هي تمكين العمال من السلطة و المبادرة، و القدرة على العمل بإرادتهم الخاصة، حتى يشعروا بأنهم يملكون تلك المؤسسة. و لكي يتميز هؤلاء العمال بهذه القيمة، ينبغي عليهم أن يتحلوا بثقافة تنظيمية داعمة للتعلم التنظيمي، حيث يتطلب هذا الأخير ثقافة تنظيمية تقوم على أساس الحوار، و تبادل الآراء، و الأفكار، و التساؤل، و التعلم المستمر.

#### 7-2- توجيه الفريق:

هذه القيمة تثن العمل الجماعي ياتجاه الأهداف المشتركة، و التي تعتبر مسؤولية الجميع، و على ضوء ما سلف ذكره، تعتمد المؤسسة على مجهودات الفريق لكي تتقدم نحو تحقيق أهدافها.

**7-3- التكيف:**

يرى دينيسون أن التكيف هو عبارة عن ترجمة متطلبات بيئة الأعمال في العمل في حد ذاته، و له مؤشرات عدة تتمثل في خلق التغيير، و توجيه الزبون .فخلق التغيير هو عبارة عن ردة فعل للتغيرات الآنية، و استشراف التغيرات المستقبلية، أما توجيه الزبون فيتمثل في أن تفكير المؤسسة يدور دائما حول كيفية إرضائه. (عن بن تونس، 2015، ص176 )

**7-4- التعلم التنظيمي:**

هو عبارة عن إشارات تتلقاها المؤسسة من البيئة الخارجية، فتترجمها و تفسرها لتشجيع التجديد و الابتكار، و هذا باكتساب و تطوير المعارف و القدرات. و يقصد به قدرة المنظمة على الاستثمار باستمرار في تطوير مهارت الموظفين و تنمية قدراتهم ، بحيث يكونون مؤهلين لتلبية حاجيات المؤسسة، ما يجعلها تتميز بالقدرة التنافسية.

**7-5- القيم الأساسية:**

و هو يشير إلى تقاسم العمال لمجموعة من القيم المشتركة، و التي يمكن أن تخلق فيهم إحساسا قويا بالهوية، و شعورا بالتفاؤل بشكل واضح و بالإجماع.

**7-6- أهداف المنظمة:**

و هي عبارة عن مجموعة واضحة من الغايات و الأهداف، التي ترتبط فيما بينها فيما يخص الرؤية، و الرسالة، و الإستراتيجية، و التي تدفع الجميع للقيام بمهامهم في إتجاه واضح.

**7-7- الآفاق المستقبلية :**

و هو يشير إلى الإستشراف أو إلى الرؤية المستقبلية المشتركة

**7-8- القدرة على التطور:** و يقصد به قدرة المنظمة على الإستثمار باستمرار في تطوير مهارات الموظفين و تنمية قدراتهم ، بحيث يكونون مؤهلين لتلبية حاجيات المؤسسة ، ما يجعلها تتميز بالقدرة التنافسية .(عن بن تونس، ص.ص 108 - 110)

7-9- التنسيق و التكامل: لتطوير مختلف مصالح ووحدات المنظمة ،تعمل معا من أجل الوصول إلى نفس الأهداف ، مع الأخذ بعين الإعتبار الحدود التنظيمية .

7-10- التوجيه الإستراتيجي : هي الإستراتيجية الواضحة تقوم بتنظيم و سياقة الهدف ، و توضيح كيف يساهم كل فرد في المنظمة ، و ترك أثر عليها.

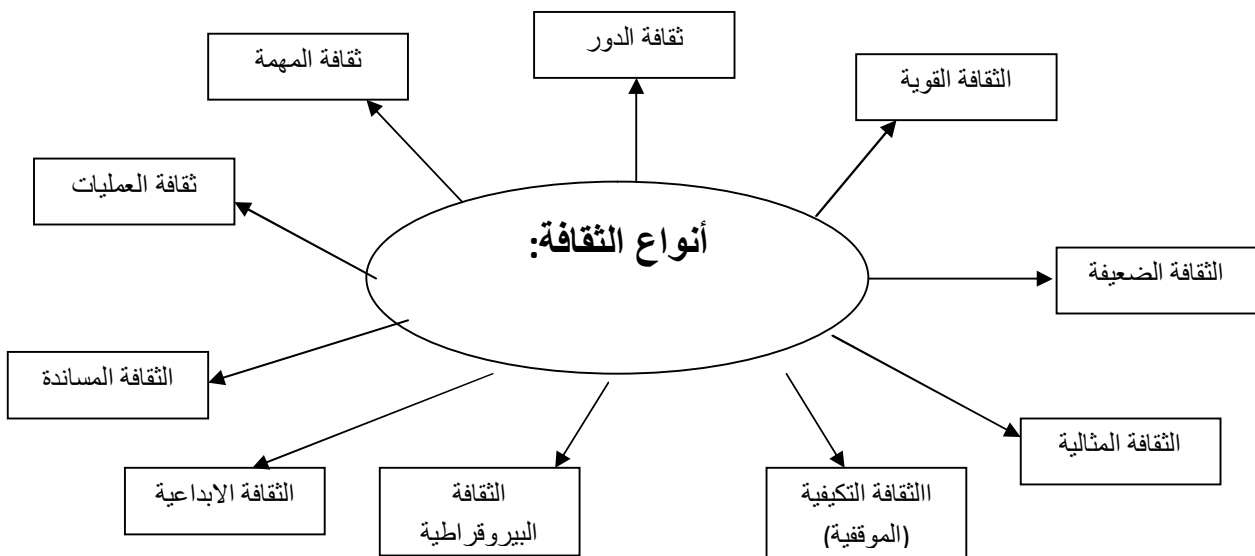
7-11- القبول: يحصل بين أفراد المنظمة عندما يتوصلون إلى الإجماع ، أي الإتفاق في الرأي بخصوص القضايا الحاسمة .

7-12- مركز إهتمام الزبون: هي اهتمام المنظمة والحرص على تلبية حاجات الزبون وإرضاء رغباته. بحث تساير متطلباته وتعمل التنبئ بحاجاته المستقبلية. (In LEIGH ZWAAN ,2006,pp34-39)

#### 8 - أنواع الثقافة التنظيمية:

للثقافة التنظيمية أنواعها العديدة والتي تختلف من مكان إلى آخر، حسب التقسيم الذي يستخدم، كما أنها تختلف من منظمة إلى أخرى ومن قطاع إلى قطاع آخر، وفيما يلي عرض لأبرز أنواعها.

الشكل رقم 04: يمثل أنواع الثقافة التنظيمية.



المصدر : من إعداد الباحثين.

**8-1- الثقافة القوية:**

تعرف الثقافة القوية بأنها الحد الذي يجعل الأعضاء يتبعون ما تمليه عليهم الإدارة "ويمكن القول أن ثقافة المنظمة قوية في حالة كونها تنتشر وتحظى بالثقة والقبول من جميع أو معظم أعضاء المنظمة ، و يشتركون في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير التي تحكم سلوكياتهم واتجاهاتهم داخل المنظمة .ومما يجعل الثقافة قوية كون القيم الأساسية قوية وبشترك فيها العمال .

**8-2- الثقافة الضعيفة:**

هي الثقافة التي لا يتم اعتناقها بقوة من أعضاء المنظمة، و لا تحظى بالثقة والقبول الواسع من معظمهم، وتفتقر المنظمة في هذه الحالة إلى التماسك المشترك بين أعضائها بالقيم والمعتقدات، وهنا سيجد أعضاء المنظمة صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمها. ففي حالة الثقافة الضعيفة يحتاج العاملون إلى التوجيهات وتهتم الإدارة بالقوانين واللوائح والوثائق الرسمية المكتوبة، كما تتجسد في نظم الإدارة الأوتوقراطية ونمط الإدارة العائلي والسياسي وفيها تنخفض الإنتاجية ويقل الرضا الوظيفي لدى العمال، كما قد يتم فيها الشعور بالغربة عن لثقافة المجتمع والمحيط ، وهي ظاهرة الاغتراب الاجتماعي ، حيث تبدو القيم والمعايير الاجتماعية السائدة عديمة المعنى للفرد، ويشعر الفرد بالعزلة والإحباط .(عن إلياس،2006،ص،ص21، 22).

**8-3- الثقافة المثالية:**

يرى كل من دروكر (DRUCKER) ، و واترمان (WATERMAN) ، و أوشي (OUCHI) ضرورة وجود ثقافة تنظيمية مثالية ووحيدة، والتي تميز أحسن المنظمات الناجحة، هذه الثقافة يجب أن تمتلكها كل المنظمات ال الراغبة في النجاح. يرجع أصل هذا النوع من الثقافة التنظيمية إلى الأمريكي فريدريك تايلور الذي اعتبر أنه يكفي تحديد لكل

مهمة أحسن طريقة للأداء أي تفادي الغموض، فكل شيء مضبوط وفق (One best way)، وقد كان يبحث عن الطريقة المثلى لتحسين الأداء (عن بوباية، 1995، ص46).

#### 8-4- الثقافة التكيفية (الموقفية):

يقترح بعض الباحثين أمثال كالوري (CALORI) و دراك (DRUCKER) مدخل موقفية للثقافة، أي ضرورة تكيف الثقافة التنظيمية مع الظروف البيئية، ذلك لأن اختيار ثقافة تنظيمية جيدة يتوقف على الظروف التي تمر بها المنظمة، وفق اختيار مبدأ (Fit way)، ذلك أنه لا توجد ثقافة مثالية تصلح لكل المنظمات وفي كل الظروف البيئية. كما أنه لا توجد ثقافة تنظيمية لكل مكان و زمان، حيث قد تخضع هي الأخرى لقواعد التطور و التغيير التنظيميين، و تتأثر بهما، كما قد تؤثر فيهما . (عن إلياس، 2006، ص22).

#### 8-5- الثقافة البيروقراطية: تحدد فيها المسؤوليات والسلطات فالعمل يكون

منظماً، ويتم التنسيق بين الوحدات، وتسلسل السلطة بشكل هرمي وتقوم على التحكم والالتزام.

#### 8-6- الثقافة الإبداعية: تتميز بتوفير بيئة العمل التي تشجع وتساعد على

الإبداع ويتصف أفرادها بالجرأة والمخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.

#### 8-7- الثقافة المساندة: تتميز بيئة العمل بالصدقة والمساعدة فيما بين العاملين فيسود

جو الأسرة المتعاونة، وتوفر المنظمة الثقة والمساواة والتعاون، ويكون التركيز على الجانب الإنساني فيها.

#### 8-8- ثقافة العمليات: وينحصر اهتمام هذه الثقافة في طريقة إنجاز العمل وليس النتائج

التي تتحقق، فينتشر الحذر والحيطه بين الأفراد الذين يعملون على حماية أنفسهم، والفرد الناجح هو الذي يكون أكثر دقة و تنظيمًا، ويهتم بالتفاصيل في عمله.

8-9- **ثقافة المهمة:** وتركز هذه الثقافة على تحقيق الأهداف وإنجاز العمل وتهتم بالنتائج وتحاول استخدام الموارد بطريقة مثالية من أجل تحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف.

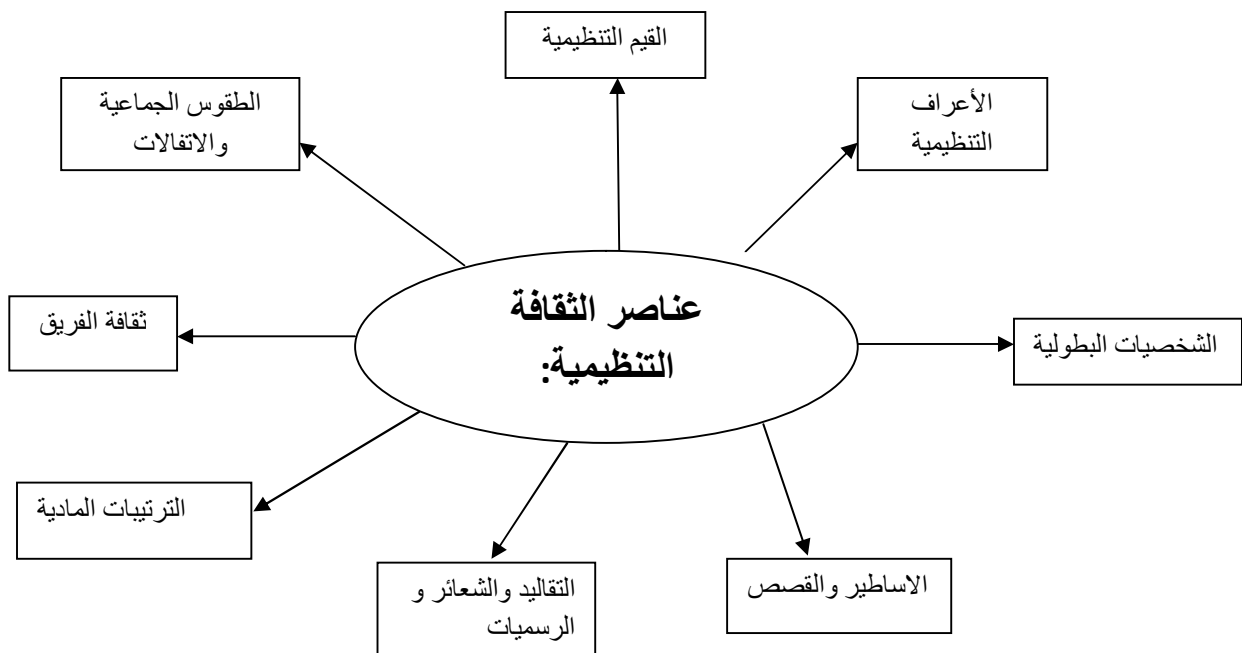
8-10- **ثقافة الدور:** وينصب تركيزها على نوع التخصص الوظيفي وبالتالي الأدوار الوصفية أكثر من الفرد. وتهتم بالقواعد والأنظمة، كما أنها توفر الأمن الوظيفي والاستمرارية وثبات الأداء. (عن بن غالب العوفي، 2005، ص، ص12-13)

### 9- عناصر الثقافة التنظيمية:

تشتمل ثقافة أي منظمة على مجموعة من القيم والمعايير والمثاليات الأساسية التي توجه سلوك الأفراد في المنظمة ، وتساعدهم على فهم بيئة المنظمة من حولهم، وهذه القيم والمعايير الأساسية تمثل المصدر النهائي للمدركات و الأفكار والمشاعر والاتجاهات المشتركة التي تكون ثقافة المنظمة ، ولكل ثقافة تنظيمية عناصر ظاهرية تساعد العمال على تفسير الأحداث اليومية في المنظمة ،والتي من خلالها يتم نقل وتوصيل القيم والمعايير من شخص لآخر ( حريم و الساعد، 2006، ص، ص265 ).

و تتمثل عناصر الثقافة التنظيمية فيما يلي:

الشكل رقم 05: يمثل عناصر الثقافة التنظيمية.



## المصدر: من إعداد الطالبتين

**9-1- القيم التنظيمية:** هي " قواعد تمكن الفرد من التمييز بين الخطأ والصواب، والمرغوب وغير المرغوب ، وبين ما يجب أن يكون و ما هو كائن ،أي كمرشد ومراقب للسلوك الإنساني لأنه يزود برؤية عن اتجاهات الأفراد وطبيعة ثقافة المؤسسة . وهي القيم في مكان أو بيئة العمل بحيث تعمل على توجيه سلوك العمال ، ومن هذه القيم على سبيل المثال: المساواة بين العمال ،الاهتمام بإدارة الوقت،عدم قبول الرشوة .(عن بوشنافة ، و بوسهمين ، 2004 ،ص03).

**9-2- المعتقدات التنظيمية :**وهي الأفكار المشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في البيئة التنظيمية وكيفية انجاز المهام في المنظمة ومن هذه المعتقدات على سبيل المثال المشاركة في عملية صنع القرارات ،والمساهمة في العمل الجماعي .(الفريجات و آخرون ،2009، ص266).

**9-3- الأعراف التنظيمية :** هي تلك المعايير المدركة وغير الملموسة التي يلتزم بها العاملون داخل المنظمة، وهي المعايير التي يلتزم بها العاملون في التنظيم لاعتقادهم بأنها صحيحة وضرورية ومفيدة لتنظيم بيئة العمل ،وهذه الأعراف غير مكتوبة في العادة ويجب على أعضاء التنظيم إتباعها،(عن بوشنافة وبوسهمين،2004،ص03).

**9-4- التوقعات التنظيمية :**وتتمثل بالتعاقد النفسي الذي تم بين الموظف والمنظمة، وهي ما يتوقعه الموظف من التنظيم، وما يتوقعه من الموظف ، مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين ،والمرؤوسين من الرؤساء وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاجتماعية. (عن الفريجات و آخرون ، 2009، ص266).

**9-5- الشخصيات البطولية :**تؤثر الشخصيات البطولية في بناء وتدعيم وتكوين ثقافة المنظمة ، فمن خلالهم يمكن تحسين القيم والاتجاهات المشتركة ، كما يعمل القادة كرموز لمنظمتهم في البيئة الخارجية ،ويقدمون من خلال حماية والحفاظ على جودة

المنظمة من جميع الاتجاهات ، وضع المعايير ، وتحفيز العمال ، وتحديد النجاح الممكن الوصول إليه ، ولذلك فإن الزعماء و الأبطال هم الذين يحددون القيم السائدة للمنظمة وذلك بما يحافظ على توازن واستقرار حركة المنظمة ،ومن ناحية فإن قيم المؤسسين للمنظمة لها تأثير كبير على الثقافة التنظيمية في الأجل الطويل يقول احد الكتاب: " بأنه عندما تتأسس المنظمة فإن الافتراضات الأساسية للتكليف والبقاء في الأجل الطويل يتم وضعها ،من خلال المؤسسين والقادة ،وفي إطار عمليات التعلم التدريجي فإن هذه الافتراضات تصبح جزءا رئيسيا من ثقافة المنظمة." (عن البريوطي ،2007،ص 141).

### 9-6- الأساطير والقصص والروايات :يمكن تعريف الأساطير بأنها:"المعتقدات

المشعبة أو المحملة بالقيم والمبادئ التي يعتنقها الناس والتي يعيشون بها أو من اجلها ويرتبط كل مجتمع بنسق من الأساطير .

و الأساطير عبارة عن روايات وعن أبطال وبطلات المنظمة والذين ساهموا ويساهموا في نقل الثقافة وبنائها بإحكام." كما تقدم القصص معلومات موثوقة عن ثقافة المنظمة ،فكما يرى أحد الكتاب:" بأن لكل منظمة روايات مؤكدة عن التميز والمنافسة وقصص النجاح ، وهذا يؤثر على ثقافة فرق العمل ومشاركتها في الأداء."(عن عبابنة و حتاملة،2013، ص656).

### 9-7- التقاليد والشعائر والرسميات :التقاليد هي ما اعتاد الناس عليه في حياتهم منذ

أمد بعيد، فإذا قامت المنظمة بمنح مكافأة شهرية لموظفيها واستمرت في ذلك لمدة 25 سنة،فهذا يصبح تقليدا في المنظمة ،ويؤدي إلى تقدم وتعزيز القيم لدى العاملين فيها . كما يعني ذلك سيادة قيم الولاء والإخلاص التنظيمي في المنظمة ،فالممارسات التي تتم داخل فرق العمل ، داخل فرق الجودة تعكس هذه الشعائر .

### 9-8- الترتيبات المادية :إن اختيار وترتيب المكاتب والتجهيزات غالبا ما تعكس

علامات واضحة ومحددة في ثقافة المنظمة .

**9-9 - ثقافة الفريق:** في ظل التطورات الحالية في حجم وتعقد منظمات الأعمال، فإن حل المشاكل بطريقة شخصية أو فردية لا يصبح ملائماً، حيث يصبح محور مشاركة الفريق في الحل الجماعي للمشكلات أمراً حيوياً، ومن أسباب نجاح اليابانيين هو بناء الفريق والمشاركة من جانب المديرين التنفيذيين وأيضاً تفويض السلطة، ويؤثر التصميم الجيد للفريق على إبداع أعضاء الفريق في العمل وحثهم على حل المشكلات المتنوعة بطريقة صحيحة. (قاسمي، 2003، ص983).

**9-10 - الطقوس الجماعية والاحتفالات:** الطقوس هي عبارة عن التطبيقات المنتظمة والثابتة للأساطير المتعلقة بالأنشطة اليومية للمنظمة مثل اللغة المستعملة، طريقة استقبال موظف جديد، الاحتفالات السنوية، العيد السنوي لإنشاء منظمة، كما تعرف الطقوس الجماعية بأنها: "التعبير المتكرر للأساطير بواسطة أنشطة منتظمة ومبرمجة وذلك بهدف تأمين ونقل مجموعة من القيم إلى العاملين إضافة إلى تقوية الشعور بالانتماء إلى المنظم (aurants,1991,p247). كما تؤدي الطقوس الجماعية مجموعة من الوظائف أهمها:

-التأكيد على القيم المشتركة مثل التجديد والمشاركة.

-تجمع الطقوس بين مختلف المستويات والوظائف في نفس الوقت ونفس النشاط وفي مكان واحد.

-تعمل الطقوس على إحداث التنظيم باعتبارها سلوكيات معترف بها من طرف المجتمع أما الاحتفالات فهي نشاطات مبرمجة خصوصاً من أجل مكافأة العاملين أو تشجيعهم حيث تقام في مناسبات معينة، تستطيع الإدارة من خلالها تعزيز قيم معينة وخلق رابطة بين أعضاء المنظمة والإشادة بما يفعله العاملون المتميزون مما يخلق جواً من التنافس بين العاملين يؤدي إلى تحسين أدائهم الفردي (عن البريوطي، 2007، ص153).

**10- محددات الثقافة التنظيمية:**

تشير نتائج الدراسات و البحوث التي استهدفت تحليل و تشخيص الثقافة التنظيمية إلى وجود ستة محددات للثقافة التنظيمية و هي:

**10-1- التاريخ والملكية:** يعكس تاريخ تطور المؤسسة و نوعيات القيادات التي

تبادلت إياها نوعية الملكية و هل هي عامة أو خاصة، محلية أم دولية.

**10-2- الحجم:** لا يعني بالضرورة اختلاف الثقافة بين المؤسسات الكبيرة و الصغيرة

، بقدر ما يعكس أسلوب الإدارة و أنماط الاتصالات و نماذج التصرفات في مواجهة المواقف ، التي تتأثر باعتبارها الحجم.

**10-3- التكنولوجيا:** على سبيل المثال، تركز المؤسسات المتخصصة في استخدام

التكنولوجيا المتقدمة في العمليات الخاصة بالمهارات الفنية في صياغة ثقافتها التنظيمية في حين تركز المؤسسات الخدمية على ثقافة خدمة العملاء و المهارات الشخصية.

**10-4- الغايات والأهداف:** تتأثر الثقافة بنوعية الغايات و الأهداف التي تسعى

المؤسسة إلى تحقيقها على سبيل المثال، فإن المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق زيادة في خدمة العملاء سوف تركز على غرس القيم الخاصة بعلاقات العملاء في ثقافتها التنظيمية.

**10-5- الأفراد:** تؤثر الطريقة التي يفضلها أعضاء الإدارة العليا في ممارسة العمل،

وكذلك تفضيل العمال للأساليب المستخدمة في التعامل معهم في تشكيل قيم العمل السائدة في المنظمة و كذلك ثقافتها المميزة ، فالإدارة يصعب عليها فرض ثقافة لا يؤمن بها العمال و العكس صحيح .

**10-6- البيئة:** فالطريقة التي تختارها المؤسسة في التعامل مع عناصر بيئتها

الداخلية و الخارجية من العملاء و المنافسين سوف تؤثر في الكيفية التي تنظم بها مواردها و أنشطتها و تشكل بها ثقافتها. ( صديقي ، 2013 ، ص 10).

**11- آليات تشكل الثقافة التنظيمية:**

يمكن تشبيه عملية خلق الثقافة التنظيمية بالتنشئة الإجتماعية للطفل ، فهي قيم يتم تعليمها و تلقينها للأفراد منذ البداية ، و يتعلمها الأطفال في البيت من خلال الممارسات اليومية للوالدين ، و كلما كانت القيم مغروسة مبكرا كلما كانت أمتن و أقوى ، و كذلك الأمر في المنظمات ، فإن المؤسسين يلعبون دورا مهما في خلق العادات و التقاليد و طرق العمل ، و خاصة في فترات التشكيل الأولى للمنظمة ، حيث تلعب الرؤية و الفلسفة التي يؤمنون بها دورا كبيرا في تنمية القيم الثقافية باعتبارهم المؤسسون ، كما أن الحجم المتواضع و الصغير للتنظيمات في المراحل الأولى لنشوتها يسهل عملية التأثير و وضع البصمات ، و فرض الرؤية و غرس القيم في الجماعة ، إذ أن الثقافة تنشأ بفعل التفاعلات و الممارسات و الخبرات التي يمر بها العاملون و التي يروا أنها سلوكيات يتم مكافأتها فتعزز باعتبارها طريق لاكتساب المزيد من المزايا. (القيوتي، 2000، ص 264).

و يمكن القول بأن الآليات الرئيسية لتشكيل الثقافة التنظيمية هي:

**11-1- اختيار الموظفين :** تعتبر عملية اختيار الموظفين خطوة رئيسية في تشكيل

الثقافة التنظيمية ، ذلك أنه و من خلال عملية الاختيار يتم التعرف على الأفراد الذين ترى المنظمات أن لديهم مجموعة من الصفات و الأنماط السلوكية ، و الخلفيات الثقافية ، و الاستعدادات و التوجهات المناسبة لها . فعملية التعيين تعني في نهاية الأمر اختيار الأفراد الذين يتفقون مع قيم المنظمة ، و التي يستطيعون الاعتذار عن التعيين إذا لم تكن متفقة مع أهدافهم و قيمهم .

و لعل من الأمثلة الواضحة على أهمية التوافق في القيم بين المرشحين للتعين ، و الجهات الموظفة ، هو العمل في البنوك التي تتعامل با لفائدة البنكية . إذ بإمكان المرشحين للتعين ، أن يقرروا العمل أو عدم العمل فيها حسب درجة التوافق أو التعارض بين القيم

التي يؤمنون بها ، و بين القيم المعمول بها في هذه البنوك . و لذلك و بسبب أهمية وجود التوافق بين منظومة القيم لدى المرشحين للتعيين ، و لدى البنوك المختلفة ، و الزبائن المحتملين ، تم إنشاء بنوك إسلامية ، لأنها لا تتعامل بالفائدة ، مما أوجد قطاعا خاصا من الموظفين و العملاء الذين رأوا فيها مكانا مناسباً للعمل و التعامل . و تحرص المنظمات المختلفة على أن تضع موظفيها تحت فترة تجربة تتراوح ما بين ثلاثة شهور إلى سنتين ، و ذلك أسلوب يعطيها فرصة للتعرف على قدرات الموظف و مهاراته ، و على قدرته على التطبع و تشرب القيم الثقافية السائدة . كما أنه يعطي الموظف فرصة للتعرف على مدى التوافق بين توقعاته و بين الواقع العملي ، و الذي هو في جزء هام منه هو طبيعة القيم الثقافية السائدة . فإذا لم يكن التوافق موجودا بين الطرفين ؛ فإن ذلك سيعني ضرورة الافتراق ، و بحث كل منهما عن الطرف الأنسب له . ( القريوتي ، 2000، ص292).

### 11-2- الممارسات الإدارية: رغم أهمية القيم المعلنة ، إلا أن الممارسات تبقى

الاختبار الحقيقي لطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة ، إذ يتضح و من خلال الممارسات أنواع السلوك التي يتم مكافأتها و السلوكات التي يتم استنكارها و معاقبة ممارسيها ، و يشكل ذلك مؤشرات واضحة للعمال . فقد ترفع المنظمة شعارات من أنها تتبنى ثقافة تنظيمية تكافئ الأمانة و الإنجاز و تتبنى قيم المساواة و الشفافية . و لكن و من خبرة و واقع الممارسة اليومية يكتشف العاملون أن الإدارة لا تطبق تلك الشعارات ، حيث تتم الترقيات و الحوافز لمن لهم وساطات و علاقات مع الرؤساء، و أن كثيرا من الممارسات الخاطئة و المخالفة للقانون لا يتم محاسبة الذين يقومون بها ؛ بل يحصل العكس . إذ أن الذين يلتزمون با لقوانين و التعليمات و لا يتجاوزونها يصنفون بأنهم تقليديون ؛ و بالتالي يحسب ذلك نقاط قصور عليهم ، و لو لم يكن ذلك بشكل واضح . و كذلك فإن شعار الشفافية قد لا يكون في المنظمة منه إلا الشعار ؛ إذ تتعامل المنظمة بدرجة من السرية في الأمور التي لا وجوب للسرية فيها ، و يجري التكتم على الممارسات الخاطئة ، و يتم تزويق و تلوين المعلومات

غير الصحيحة لوسائل الإعلام ، بهدف رسم صورة جيدة و لكن مغايرة لما هو موجود في الواقع . إن مثل هذه الممارسات هي التي تشكل الثقافة التنظيمية و ليس الشعارات .

### 11-2-التنشئة و التطبيع :

يلزم لتثبيت الثقافة التنظيمية المطلوبة لدى العمال، أن تهتم المؤسسات وبعد اختيارنا للمرشحين المناسبين للتعيين بعملية التدريب ، فالتدريب ، هو نوع من التطبيع الإجتماعي ، يتعلم من خلاله الموظفون الكثير عن المنظمة و أهدافها وقيمها و ما يميزها عن المنظمات الأخرى ، وغالبا ما يتم ذلك من خلال دورات تدريبية توجيهية حيث تتم هذه الدورات التي يجب أن تبدأ حال تعيين الموظفين أن يتعرف الموظفون من خلالها على حقوقهم و واجباتهم و مزايا عملهم حتى يكونوا أقدر على العمل و التمشي مع القيم الثقافية السائدة .(عن القريوتي ، 2000،ص165-166).

### 11-3-القصص و الطقوس و الرموز:

و نعني بالقصص ؛ روايات لأحداث في الماضي يعرفها العاملون و تذكرهم بالقيم الثقافية للمنظمة ، و هذه القصص تدور في الغالب على المؤسسين الأوائل للمنظمة ، كما أنها توفر معلومات حول الأحداث التاريخية التي مرت بها المنظمة بما يساعد الموظفين على فهم الحاضر و التمسك بالثقافة التنظيمية و المحافظة عليها، أما الطقوس فهي احتفالات متكررة تتم بطريقة نمطية معيارية و تعزز بصورة دائمة القيم و المعايير الرئيسية أما بالنسبة للرموز فإن المنظمة و المواطن بما يعزز صورة المنظمة و يميزها عن غيرها و وجد شعورا خاصا بهوية الموظف .(عن حريم،2009، ص266).

### 12- نظريات الثقافة التنظيمية:

لقد نتج عن دراسات العلماء عدد من النظريات، نذكر منها هي:

**12-1- نظرية القيم:**

يرى أنصار هذه النظرية ندرة وجود مبدأ تكاملي واحد يسود الثقافة، و إنما الثقافة الواحدة يسودها عدد محدود من القيم، و الاتجاهات. تشكل الواقع لدى الحاملين لتلك الثقافة ، و أن كل ثقافة توجد بها مجموعة من القوى التي يؤكد أفراد الجماعة على أهميتها، تسيطر على تفاعل الأفراد، و تحدد الكثير من أنماطهم الثقافية.

**12-2- نظرية روح الثقافة:**

يرى أصحاب هذه النظرية أن الثقافة التنظيمية تتميز بروح معينة ، تتمثل في الخصائص و السمات المجردة، و التي يمكن استخلاصها من تحاليل المعطيات الثقافية ، و تسيطر تلك الروح على القادة، و العاملين في المنظمة أي أن روح الثقافة تشير إلى مجموعة من القيم التي ينظر إليها على أنها إطار مرجعي لمعظم أفراد جماعة التنظيم. (وصفي، 1981، ص 155).

**12-3- نظرية التفاعل مع الحياة:**

تعتمد هذه النظرية على الطريقة التي يتعامل بها أفراد التنظيم مع من حولهم، و التي يعرف القائد بواسطتها كل فرد في وحدته القيادية، و التي يؤدي القائد من خلالها دوره في التنظيم دون التصادم مع غيره. و يتمثل جوهر هذه النظرية في أن أسلوب النظر يمثل الصورة التي كونها أعضاء التنظيم عن الأشياء، و الأشخاص الذين يؤديون أدوار مهمة في حياتهم الوظيفية. و تعكس هذه الصورة قيم الجماعة، و درجة تماسكها، و أسلوب تعاملها مع القادة و الزملاء داخل المنظمة. (عن بن فرحات، 2005، ص 39).

**13- نماذج الثقافة التنظيمية:**

من الصعب تتبع مصطلح الثقافة التنظيمية و قياسها ، لذلك يتباين الباحثون في كيفية صياغة مدخل للثقافة الجماعية داخل المنظمة ، بحيث يتناسب و طبيعتها ، إذ طرحت في هذا المجال ثلاث نماذج أساسية تعبر عن وجهة نظر أصحابها و هي كالتالي:

### 1. نموذج إدغار شاين IDGARD Schein لصياغة الثقافة التنظيمية:

يمكن تلخيص أفكار شاين (Schein) بخصوص صياغة الثقافة التنظيمية، وافترضاها كالتالي:

#### المرحلة الأولى: الإعتماوية (مجابهة الصلاحيات):

إذ أن الافتراض الأساسي هنا يتمثل في أن القائد يوجه الجماعة نحو المنافع العظمى ، أما تركيز الجماعة فيكون من خلال اختيار القائد.

#### المرحلة الثانية: مجابهة الألفة (تمايز الدور):

والافتراض الأساسي هنا يقوم على أن الجماعة ناجحة في عملها لأن الأعضاء متشابهون، أما تركيز الجماعة فيكون باتجاه الشعور المعياري.

#### المرحلة الثالثة: النشوء و الاستقرار:

إذ يكون الافتراض الأساسي في أن الجماعة مخترعة و مستقرة في آن واحد ، و يكون تركيز الجماعة على تواصل عمل الفريق و عملية الإنجاز الكفاء.

#### المرحلة الرابعة: البقاء (النمو):

والافتراض الأساسي هو أن الجماعة صابرة ، لذلك يجب أن يكون على حق. أما تركيز الجماعة فيكون على فهم الحالة الراهنة للمنظمة و ترسيخها (مقاومة التغيير).

في المرحلة الأولى يبدأ التساؤل عن من يقود المنظمة؟ و هي النقطة الجوهرية والثقافة هنا تكون قوة ، و الجماعة تبحث عن من يحدد لها الاتجاه الصحيح ، و في المرحلة الثانية ينتج شعور النجاح عن العضوية ، و عن سبب وجود الجماعة ، أما في المرحلة الثالثة فإن الجماعة تبدأ بالتطابق مع مداخل مبتكرة ، و التي تحدد نجاحها الأساسي عندما تبدأ الحاجة إلى النظام و الاستقرار، و في المرحلة الأخيرة تبحث الجماعة عن النمو و البقاء ، و تبدأ بالتعلم فيما إذا كانت القيم و المعاني الحاضرة صالحة للاحتفاظ بها في ظل البيئة التي تعيش فيها. (عن السكارنه، 2009 ، ص 363).

**ب- نموذج (Scholz) صياغة الثقافة التنظيمية:**

يطرح هذا النموذج استنتاج أساسي يتمثل في أنه بسبب التعقيد فمن المفضل الإعتماد على البحوث السابقة في هذا المجال لتحقيق فهم أفضل عن الثقافة، و صياغاتها ، و يلخص هذا الباحث قوله: "إن الثقافة تصاغ على المدى الطويل بوصفها بعدا ثوريا و داخليا وخارجيا " و هي مكونات الصيغة التي قدمها. ففيما يرتبط بالبعد الأول يتطابق مع ما نذكره شاين (Schein) إلا أن الباحث شولز (Scholz) أضاف خمس مراحل تمر بها الثقافة التنظيمية و هي: المرحلة المستقرة ، و مرحلة رد الفعل (الاستجابة)، مرحلة التوقع، مرحلة الاستكشاف ومرحلة النشوء. أما فيما يرتبط بالبعد الداخلي، فهو نتيجة لظروف داخلية تعمل داخل المنظمة ، لذلك فإن المنظمة تعتمد على عمليات معيارية للإنتاج، و ذات توجه عملياتي أما البعد الخارجي فيرتبط بالبيئة الخارجية، و تفاعل أفراد المنظمة معها. (عن السكارنه، 2009، ص 364).

**ج- نموذج لويس (Louis) في صياغة الثقافة التنظيمية:**

استنتج لويس (Louis) أنه على الرغم من صعوبة الثقافة التنظيمية فإنها غير مستحيلة الفهم والصياغة ، خاصة لمنظمة محددة بثقافة فريدة، و وحيدة و يضيف أن هناك جوانب مختلفة في المنظمة تطور ثقافات متباينة. فمثلا المستوى الأعلى يطور نوعا من الثقافة التنظيمية داخل وحدة عمودية (التقسيم)، أو داخل مستوى أفقي (جماعة بوظائف محددة) ، و هذه الجوانب يمكن أن توجد خارج المنظمة، فلقد وجد لويس (Louis) بأن الجماعات التي تعمل في منظمات أخرى تجلب خصائص لثقافة محددة من الخارج إلى منظماتها الأصلية. (عن السكارنه، 2009، ص 365).

#### 14-1 أثر الثقافة التنظيمية على العمليات التنظيمية:

إن للثقافة التنظيمية تأثير كبير على المنظمة ومكوناتها والعاملين بها، و نقصد هيكلها ومجموع وظائفها ، بالإضافة لأساليب الإجراءات التي يتم من خلالها الاتصال واتخاذ القرار ، وهناك أوجه عديدة لتأثير الثقافة على المنظمة والعاملين بها أهمها:

#### 14-1-1 اتجاه أو توجهات المنظمة: حيث يدخل في طريقة العمل اتجاه تأثير الثقافة إلى

أن المهم هو الكيفية التي تتفاعل فيها عناصر الثقافة مع استراتيجية العمل الناجح، فإذا كان الاتجاه أو الإستراتيجية الحالية للمنظمة ناجحة فإن الثقافة التي تتخذ" فلسفة لا تأرجح المركب "أي اترك الحالة على ما هي عليه دون تغيير قد تكون مناسبة ، فكلما كانت الثقافة متوافقة مع أهداف المنظمة واستراتيجيتها كانت قوة إيجابية ، وإذا كانت غير متوافقة تكون كقوة سلبية ، فقد تدفع الثقافة المنظمة نحو تحقيق أهدافها واستراتيجيتها أو تدفعها بعيد عنها.

#### 14-2-1 الانتشار وهو مدى شيوع الثقافة بين العمال ، أي هل تفهم ثقافة المنظمة بنفس

الصورة بالنسبة لكل العمال أم أن بعض العاملين يفهمها بصورة مختلفة ، فإذا كان التأثير على سلوك كل عضو في جماعة عمل أو قسم مختلف عن الآخرين فمن الصعب الوصول إلى إجماع أو اتفاق عام ، حيث تمثل الضغط الذي يمكن أن تبسطه الثقافة على أعضاء الجماعة مهما كان اتجاهها ، هي قوة تأثير و بعبارة أخرى هل الثقافة سخة للحد الذي يجعل أعضاء الجماعة يتبعون ما تمليه عليهم مهما كان أم أنها ضعيفة إلى حد ما، و تقدم توجيهات عامة فقط لأعضاء التنظيم.

#### 14-3-1 المرونة: تسمح الثقافة المرنة للمنظمة والعاملين بها بالتكيف مع الظروف

المتغيرة والأزمات الطارئة ، و توجد عدد من الوسائل تستخدم لتحقيق مرونة الثقافة التنظيمية منها تحقيق التوافق بين قيم ومفاهيم أعضاء المنظمة ، مع قيم ومفاهيم بيئة المنظمة و متابعة الأحداث الخارجية والتصرفات المتوقعة في بيئة العمل، و تحديد مجالات التطوير في ثقافتها للتكيف معها ، والاستعانة بمتخصصين من خارج المنظمة يكون لديهم

خبرات ووجهات نظر جديدة ومنطورة بشأن اتجاهات خصائص البيئة والمشاكل التنظيمية ، واقتراح الأساليب والأدوات التي تحقق الاتصال مع بيئة المنظمة ، وأخيرا تدريب أعضاء المنظمة عبر اللقاءات والبرامج التدريبية وورشات العمل، التي من خلالها يستطيع أعضاء المنظمة تعلم العديد من المفاهيم والتصورات والممارسات الإدارية المختلفة، و يتطلب ذلك اقتناع أعضاء المنظمة بأن ثقافة المنظمة هي عامل هام لإحداث التكامل بين بيئة المنظمة وإستراتيجيتها .

#### 14-4-الإلتزام : تؤثر الثقافة التنظيمية في درجة الإلتزام والانضباط التي يظهرها

أعضاء التنظيم ، ويشير الإلتزام إلى الدرجة التي يكون فيها أعضاء المنظمة مستعدين لبذل الجهود والولاء وإظهار انتمائهم للمنظمة ولتحقيق أهدافها ، بمعنى آخر فإن الثقافة تخلق ظروفًا في المنظمة تؤدي إلى جعل الأفراد إما مستعدين أو غير مستعدين للإلتزام بأهداف المنظمة من أجل الوصول إلى حالة عامة من الرضا أو عدم الرضا.

فمن خلال هذه السمات يمكن للثقافة التنظيمية أن تؤثر تأثيرًا مباشرًا على العمليات التنظيمية، و يظهر هذا من خلال فعالية المنظمة و كفاءة الأداء، صف إلى ذلك فإن اتخاذ القرارات و نمط القيادة في علاقته بالهيكل التنظيمي والاتصالات وانتقال المعلومات كلها عوامل تتأثر بمدى حضور الثقافة التنظيمية في سلوكيات وأنماط تفكير العمال في المنظمة سواء بالإيجاب أو بالسلب. ( أبوبكر، 2003، ص410).

#### 15-تأثير الثقافة التنظيمية على سلوك العمال:

تشير الدراسات العديدة إلى تأثير ثقافة المنظمة على جوانب، و أبعاد عديدة من المنظمة ، و في مقدمتها علاقة ثقافة المنظمة بالهيكل التنظيمي، و فعالية المنظمة، و الأداء والإبداع و الإلتزام و غيرها. كما تشير الدراسات إلى أنه يمكن أن تكون للثقافة نتائج إيجابية و سلبية . والثقافة التنظيمية هي نمط المعتقدات الأساسية، و الاتجاهات التي تؤثر بقوة على سلوك الأعضاء في المؤسسة، و تنتقل إلى أعضاء جدد من خلال عمليات التطبيع . كما أنها

تبقى و تنتقل من خلال شبكة من المعتقدات، و السنن، و الاتصالات و أنماط التفاعل، و تدعم عن طريق معايير الجماعة، و نظم المكافآت و الرقابة للمؤسسة . (عن حريم والساعد،2006، ص 339).

و الثقافة القوية أكثر تأثيرا على سلوك العمال، بحيث تشير إلى اتفاق عال بينهم حول ما تمثله المنظمة. ففي الثقافة القوية يزداد التمسك و بشدة بالقيم الجوهرية للمنظمة والتي تكون مشتركة بشكل كبير بين الأعضاء. و كلما ازداد تمسكهم بهذه القيم ، كلما كانت الثقافة أقوى، و بذلك سيكون لها تأثيرا أكبر على سلوك العمال بسبب الدرجة العالية من المشاركة و الشدة، مما يؤدي لخلق مناخ داخلي من السيطرة العالية على السلوك. و يؤدي هذا الإجماع حول الغرض لزيادة التماسك، و الولاء و الالتزام الوظيفي مما يؤدي لتقليل ميل العمال لترك المنظمة.

و تعتمد المنظمات على الوسائل الرسمية لضبط سلوك موظفيها. و ذلك من خلال تقنين الإجراءات، و التعليمات، و تطوير النماذج، و الاهتمام بالوسائل الرسمية في تقنين وضبط سلوك العمال. و حرص العامل على الالتزام ليس خوفا من التعليمات فقط، و لكن انسجاما مع القيم السائدة ذات الأثر الأكبر على تحديد سلوكه. ( القريوتي ، 2000، ص 156).

### خلاصة:

تعد الثقافة التنظيمية عنصرا أساسيا في النظام العام للمنظمات لكونها تؤثر على نوع السلوك الذي تتفاعل به المنظمات مع عاملها ومع محيطها ، حيث تعطي المنظمات اهتماما بالغاً لبيئة العمل ولثقافة العامل، لاقتناعها الراسخ بأن الإنسان هو الثروة الحقيقية والمحدد الرئيسي للإنتاج ، ومن هنا جاء اهتمام المنظمات بالثقافة التنظيمية ، بما تتضمنه من قيم وأخلاقيات واتجاهات وعادات وأفكار ومعتقدات توجه سلوك الأفراد في المنظمات التي يعملون بها وتؤثر في فعاليتها وكفاءتها ، وذلك لما تؤديه الثقافة من دور مهم في

تشكيل عادات الفرد وقيمه واتجاهاته وطرق تعامله مع الأشخاص و الأشياء من حوله .  
و تؤدي الثقافة عدة وظائف للمنظمات فهي تؤثر على مخرجاتها سلبا أو إيجابا و على  
شعور العمال والقادة بالرضا والانتماء والولاء والإلتزام ،حيث أنها تؤثر في سلوك و أداء  
الأفراد ، وفي تماسك البناء الاجتماعي للمنظمة.

الجانب التطبيقي

# الفصل الرابع

## الإجراءات المنهجية

تمهيد

- 1- منهج الدراسة.
- 2- الدراسة الإستطلاعية.
- 3- مكان و زمان الدراسة.
- 4- عينة الدراسة.
- 5- جمع البيانات.
- 6- أدوات المعالجة الإحصائية.

خلاصة

## تمهيد:

يعد الجانب الميداني من أهم خطوات البحث العلمي ، والذي يتطلب منا معرفة الإجراءات المنهجية المستخدمة، بدأ بالمنهج المتبع في الدراسة، الدراسة الاستطلاعية وما يترتب عنها من عينة البحث وميدان الدراسة وتأتي بعد ذلك مرحلة التعرف على أدوات الدراسة والتحقق من دقتها بإظهار خصائصها السيكمترية، ما يسمح لنا بالوصول إلى نتائج صادقة ، وفي الأخير سيتم التطرق إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة لغرض وتحليل البيانات المتحصل عليها.

## 1- منهج الدراسة:

المنهج هو الطريقة أو مجموعة الإجراءات المتبعة في دراسة ظاهرة أو مشكلة ما بغرض اكتشاف الحقيقة. وتختلف المناهج المستخدمة باختلاف موضوع البحث، وطبيعته هي التي تحدد عادة المنهج المستخدم والملائم للموضوع الذي نحن بصدد دراسته.(معمره 2007 ص، 99)

يعرف سيمور ( Seymour ) المنهج العلمي بأنه "عبارة عن أسلوب من أساليب التنظيم الفعالة لمجموعة من الأفكار المتنوعة والهادفة للكشف عن حقيقة تشكل هذه الظاهرة" (عن عبيدات و أبو نصار و مبيضين ، 1999 ، ص35)

يرتبط تحديد الأسلوب أو المنهج العلمي الذي يستخدمه و يطبقه الباحث لدراسة ظاهرة أو مشكلة معينة بموضوع ومحتوى الظاهرة المدروسة، بمعنى أن مناهج و أساليب البحث العلمي تختلف باختلاف الظواهر و مشكلات البحث، و ما يصلح لدراسة ظاهرة معينة قد لا يصلح لدراسة ظاهرة أخرى نظرا لاختلاف الظواهر المدروسة في خصائصها وموضوعاتها (عليان و غنيم ، 2000 ، ص33)

يتحدد إذن منهج الدراسة في إطار أبعاد طبيعة المشكلة، و أهدافها، و لما كان موضوع بحثنا هو بتحديد الوضع الحالي للظاهرة المدروسة و إعطاء تقرير وصفي عنها و فان

خاصية موضوعنا تجعلنا نسعى إلى وصف الظاهرة و اكتشاف الواقع الجامعي المعاش من طرف الأساتذة في ظل متغيرات بحثية محددة و التعرف على علاقة الالتزام التنظيمي بالثقة والثقافة التنظيميين بأبعادهما المختلفة لدى الأساتذة الجامعيين، فقد اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي الذي يهدف إلى دراسة ظاهرة لها خصائصها وأبعادها في إطار معين ويقوم بتحليلها استنادا للبيانات المجمعة حولها ثم محاولة الوصول إلى أسبابها والعوامل التي تتحكم فيها، وبالتالي الوصول إلى نتائج قابلة للتعميم .

و تجدر الإشارة إلى أن المنهج الوصفي التحليلي يقوم على رصد و متابعة دقيقة لظاهرة أو حدث معين بطريقة كمية أو نوعية في فترة زمنية معينة أو عدة فترات ، من أجل التعرف على الظاهرة أو الحدث من حيث المحتوى و المضمون، و الوصول إلى نتائج و تعميمات تساعد في فهم الواقع و تطوره ( عليان و غنيم، 2111 ، ص 43).

في هذا الصدد يضيف عريج سامي بأنه عبارة عن طريقة لوصف الموضوع المراد دراسته من خلال منهجية علمية صحيحة وتصوير النتائج التي يتم التوصل إليها على أشكال رقمية معبرة يمكن تفسيرها ( عن عبيدات و أبو نصار و مبييضين ، 1999 ، ص 46 ).

## 2- الدراسة الاستطلاعية:

تعتبر الدراسة الاستطلاعية ذات أهمية في أي بحث من البحوث العلمية، فهي تهدف إلى استطلاع الظروف المحيطة بالظاهرة المراد دراستها، فهي تعتبر دراسة استكشافية، تسمح بالتعرف على أهم الفروض التي يمكن وضعها و إخضاعها للبحث العلمي ، ومعرفة الصعوبات التي قد تواجه الباحث أثناء التطبيق، و كذا محاولة تجاوزها ، كما تسعى إلى التحقق من صلاحية الأدوات التي يمكن استخدامها في الدراسة الأساسية، من حيث وضوح عباراتها، و سلامة تعليماتها، و دراسة خصائصها السيكمترية.

تم إجراء الدراسة الاستطلاعية في قسم العلوم الإنسانية، وقسم العلوم الاجتماعية، قسم علم النفس، التابعة لكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، بجامعة مولود معمري، تيزي وزو بداية من شهر مارس 2016، إلى غاية بداية شهر جوان من نفس السنة.

ارتكزت مجمل ملاحظتنا الاستطلاعية حول معرفة ظروف العمل، و الجو التنظيمي السائد سواء تعلق الأمر بالنمط العلائقي الذي يربط الأساتذة مع رئيسهم المباشر و مع إدارة الجامعة، وكذا بينهم كزملاء في العمل، وهذا في إطار ثقافي محدد خاص، قد يمثل أحد أهم العوامل المؤثرة في التزامهم التنظيمي، إضافة إلى الظروف التي تشكل سببا رئيسيا في تحديد هذه العلاقة فهي التي تمهد الطريق لظهور توازن أو خلل في عملية التسيير.

أول خطوة قمنا بها هي إجراء مقابلة مع رئيس مصلحة تسيير الموارد البشرية لكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، بجامعة مولود معمري، تيزي وزو، من أجل التعرف على خصائص مجتمع الدراسة، خاصة خصائص المورد البشري وعلى رأسهم الأساتذة وطريقة توزيعهم حسب الأقسام و التخصصات، تأكدنا من خلال هذه المقابلة وجود العينة التي نبحث عنها و سمحت لنا هذه المعطيات من التأكد من توفر العينة المناسبة وبالتالي الانتقال إلى الخطوة الثانية، وهي توزيع 30 نسخة من مقياس الثقافة التنظيمية و 30 نسخة من الاستبيان الخاص بالالتزام و الثقة التنظيميين على أساتذة الكلية، غير أننا لم ننجح في استرجاع سوى 20 نسخة من كل مقياس. وعلى هذا الأساس تكونت مجموعة دارستنا الاستطلاعية من 20 أستاذ، حيث تم اختيارهم بطريقة القصدية الطبقية وقد توزعت هذه المجموعة حسب الجدول التالي:

التكرار	البيانات	القسم
05		قسم علم النفس
06		قسم العلوم الاجتماعية
09		قسم العلوم الإنسانية
20		المجموع

### الجدول رقم (03) : توزيع أفراد الدراسة الاستطلاعية

نلاحظ من خلال الجدول رقم 03 أن مجموع العينة 20 أستاذ، مقسمين تقسيماً قصدياً في كل قسم، إذ تم اختيار 05 أساتذة من قسم علم النفس و 06 أساتذة من قسم العلوم الاجتماعية و 09 أساتذة من قسم العلوم الإنسانية ويكاد أن يكون التوزيع متقارباً .

توصلنا في الدراسة الاستطلاعية إلى العديد من النتائج و هي كما يلي:

- تعرفنا على المجتمع الأصلي لدراستنا و قمنا بتحديد الكلية التي سنطبق فيها دراستنا، و تحديد عينة الدراسة، و طريقة اختيارها، لكي لا تعترضنا أي صعوبات في تطبيق الدراسة الأساسية .

- تدريبنا على تطبيق أدوات جمع البيانات من خلال الاستبيان والمقياس اللذين طبقتهما - تحققنا من صدق وثبات الأدوات، وأنهما صالحتان لجمع البيانات الخاصة بالدراسة الأساسية.

### 3- مكان و مدة البحث:

اخترنا جامعة مولود معمري قطب تامدة وبالتحديد كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية كميدان لإجراء البحث. هي مؤسسة تبعد عن مقر الولاية بحوالي 14 كلم، وهي حديثة، حيث افتتحت أبوابها في سنة 2008 تحتوي الكلية على ثلاثة أقسام وهي قسم علم النفس ،قسم العلوم

الإنسانية ،قسم الاجتماعية بحيث تتوزع التخصصات حسب هذه الأقسام، بالنسبة لقسم العلوم الإنسانية فهو يحتوي على تخصص علم المكتبات، الإعلام والاتصال الفلسفة، التاريخ. يشمل قسم علم النفس على تخصص علم النفس العيادي ، علم النفس التربوي، علم النفس الاجتماعي، علم النفس عمل وتنظيم ،وعلم النفس المدرسي ،أما قسم العلوم الإجتماعية يتضمن التخصصات التالية:علم الإجتماع عمل وتنظيم ،علم الاجتماع التربوي، علم الاجتماع أنثروبولوجيا، أرطوفونيا. وعليه فإن الكلية تحتوي على 4933 طالب يتوزعون على مختلف هذه التخصصات.

وبالتالي فإن هذه الكلية تعتبر ميدان لدراستنا، والمجتمع الاصلي في بحثنا ومجموع الاساتذة المتواجدين بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية الذي بلغ عددهم 181 استاذ،و نعني بالمجتمع الأصلي كل العناصر التي تنتمي لمجال الدراسة ، فمجتمع الدراسة هو مجموعة عناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى والتي يجرى عليها البحث أو الدراسة ( انرجس، 2004، ص 289).

أجريت هذه الدراسة من شهر مارس 2016 إلى غاية بداية شهر جوان من نفس السنة.

#### 4- عينة البحث:

وهي ذلك الجزء من المجتمع الذي يجري اختياره وفق قواعد وطرق علمية، بحيث تمثل المجتمع تمثيلا صحيحا. وعليه يقصد بالعينة عدد الأفراد، الذين لهم خصائص مشتركة و الذين ينتمون إلى المجتمع الأصلي والعينة يجب أن تكون ممثلة له تمثيلا صادقا ( البدري ونجم، 2008، ص 79).

اختيارنا العينة بالطريقة العنقودية حيث تكون وحدات العينة في مثل هذا النوع من العينات كبير الشبه من العناقيد التي تكون وحدات متقاربة مكانا و زمانا ثم يجرى اختيار عدد معين

من أفراد كل وحدة معيارية أو عنقودية وذلك وفق الأسلوب البسيط أو العنقودي ( عن عليان و غنيم، 2000، ص147). تمكنا فعلا من اختيار العينة بهذه الطريقة كما يشرحها عليان و غنيم، ، حيث توجهنا إلى الأساتذة الذين أبدوا رغبة في المساهمة في البحث من خلال الإجابة على مقياس دينسون للثقافة التنظيمية و استبيان محمد جودت للثقة والالتزام التنظيميين.

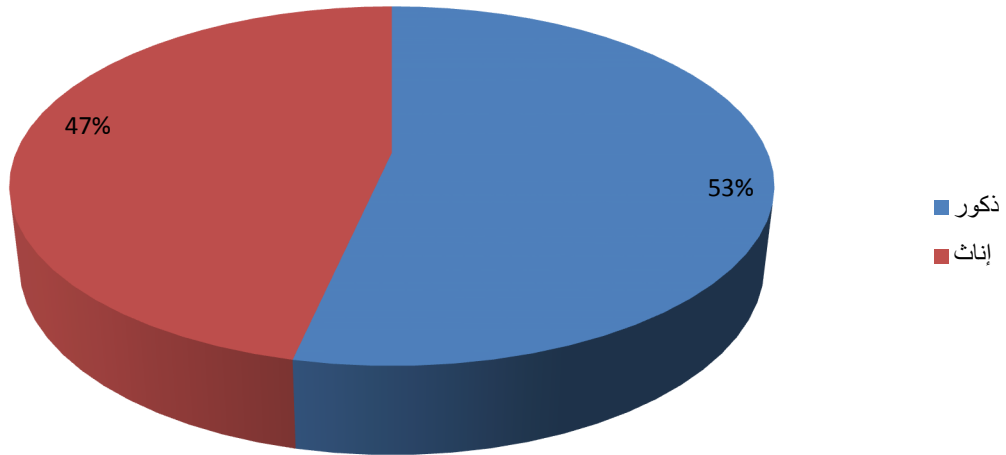
وقد توفرت لنا عينة مكونة من 101 فرد من المجتمع الأصلي متكون من 181 فرد ، هذا العدد يمثل 55،80% من المجموع الكلي للأساتذة المتواجدين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية وقد تم توزيعهم على أقسام الكلية حسب تخصص كل واحد منهم، تم تحديد نسبة أفراد العينة من كل قسم وفق ما يتناسب مع عددها الكلي أي قدرت نسبة الأساتذة أفراد عينة البحث لقسم علم النفس ب51،85% لمجتمع أصلي قدر ب54 أستاذ أي ما يعادل 28 أستاذ، أما بالنسبة لقسم العلوم الإنسانية فقد بلغت النسبة ما يعادل 60،37% أي 32 أستاذ من أصل 53، فيما يخص قسم العلوم الاجتماعية فقد قدرت نسبة الأساتذة ب60،37% وهذه النسبة تعني 32 أستاذ من أصل 53.

وفيما يلي أهم الخصائص المميزة لعينة الدراسة :

الجنس	التكرار	النسبة %
الذكور	54	53%
الإناث	47	47%
المجموع	101	100%

الجدول رقم (04): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

### التكرارات



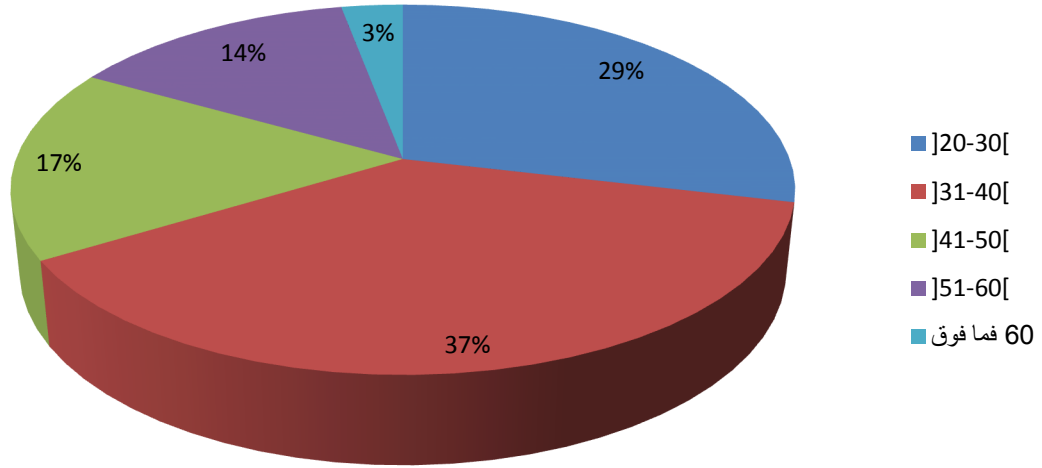
الشكل رقم (07): رسم بياني لتوزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.

تبين المعطيات الواردة في الجدول رقم (04) والشكل البياني رقم (07)، توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس، حيث نلاحظ أن نسبة 54% من أفراد العينة ذكور تقابلها نسبة 47% من الإناث، وما نلاحظه هو وجود تقارب بين النسبتين في كلا الجنسين ضمن عينة الدراسة .

أما بالنسبة لسن أفراد العينة فيوضح الجدول رقم (05) النتائج المتحصل عليها على النحو التالي :

النسبة %	التكرار	السن
28.71%	29	30-20
37.63%	38	40-31
16.83%	17	50-41
13.86%	14	60-51
2.97%	03	61 فما فوق
100%	101	المجموع

## الجدول رقم (05): توزيع أفراد العينة حسب متغير السن



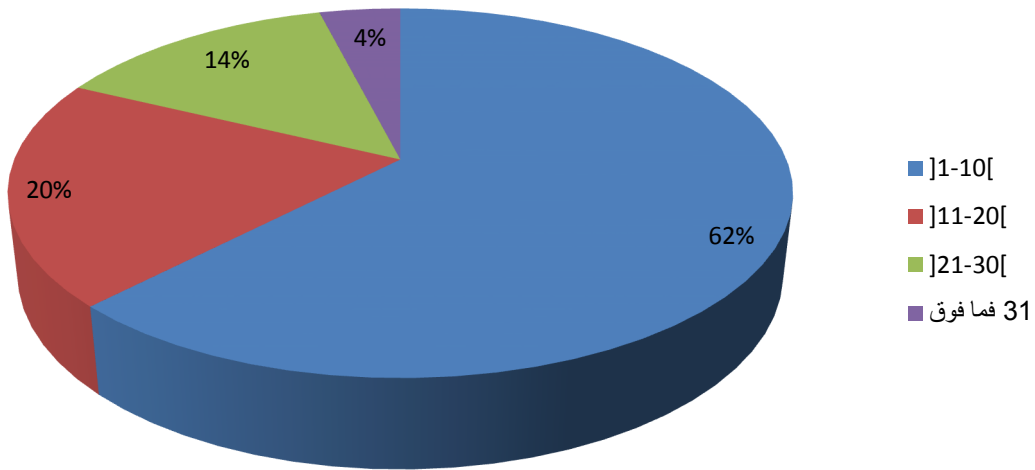
## الشكل رقم (08): يمثل الرسم البياني لتوزيع أفراد العينة حسب متغير السن

يتضح من خلال الجدول رقم (05) والشكل البياني رقم (08)، أن أغلبية أفراد العينة تتمركز في الفئة العمرية بين 31 و 40 سنة حيث تقدر النسبة (ب)37.63% و يلي هذه الفئة ، فئة الأساتذة التي تتراوح أعمارهم من 20 إلى 30 سنة بنسبة (ب)28.71%، وتليها الفئة العمرية التي تتراوح الأعمار فيها ما بين 41 و 50 سنة و تقدر النسبة (ب)16.83% ،بعدها تلي الفئة العمرية التي يتراوح سن أفرادها بين 51 و 60 سنة بنسبة (ب)13.86%، و المرتبة الأخيرة تعود إلى فئة الأساتذة التي بلغ سنهم 60 سنة فما فوق بنسبة (ب)2.97%، والملاحظ أن أفراد عينة الدراسة يتوزعون وفق متغير السن بنسب متفاوتة.

أما الجدول رقم (06) فيبين توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في المؤسسة وجاءت النتائج كالتالي:

النسبة %	التكرار	الأقدمية في المؤسسة
62.37 %	63	10-01
19.80 %	20	20-11
13.86 %	14	30-21
3.96 %	04	31 فما فوق
100 %	101	المجموع

الجدول رقم ( 06 ) : توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية في المؤسس،



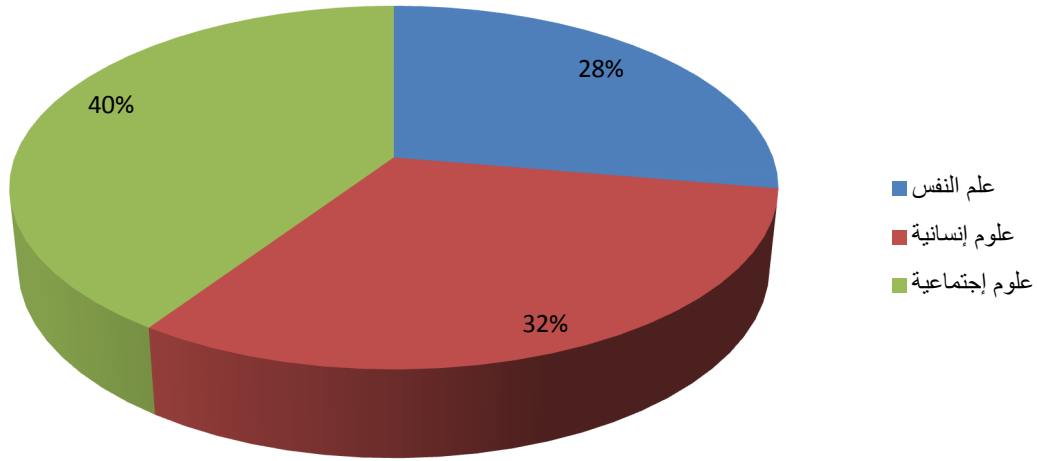
الشكل رقم (09): يمثل رسم بياني لتوزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية

يتضح من هذا الجدول رقم (06) والشكل البياني رقم(09)، أن أكبر نسبة تعود لفئة الأساتذة الذين كانت خبرتهم في التدريس ما بين 1 و 10 سنوات (ب63%) ، تليها نسبة ( 20% ) التي تمثل الأساتذة ذوي أقدمية بين 20 و 11 سنة ، أما نسبة 14% فتتمثل نسبة الأساتذة اللذين تتراوح أقدميتهم ما بين 30 و 40 سنة. وفي الأخير جاءت نسبة 04% من العينة لتمثل 31 الأساتذة الذين بلغت أعمارهم 31 سنة فما فوق، هذا ما يعني أن الكلية تستقطب أساتذة جدد بشكل مستمر، ولعل ذلك راجع لوجود عملية توظيف سنوية ومستمرة في جامعة مولود معمري، خاصة أمام التحولات الكثيرة التي تعرفها الجامعة.

أما فيما يخص توزيع أفراد العينة حسب القسم فقد أسفرت النتائج على ما يلي:

القسم	التكرار	النسبة %
علم النفس	28	27.72%
علوم إنسانية	32	31.68%
علوم اجتماعية	41	40.59%
المجموع	101	100%

الجدول رقم (07) توزيع أفراد العينة حسب القسم



الشكل رقم (10): يمثل الرسم البياني لتوزيع أفراد العينة حسب القسم.

نلاحظ من الجدول رقم (07) والشكل رقم (10)، أن أفراد العينة موزعين على الأقسام الثلاثة التي تمثل ميدان الدراسة بنسب متقاربة، حيث قدرت أكبر نسبة عند اساتذة العلوم الاجتماعية بنسبة 40.59%، تليها أساتذة العلوم الانسانية بنسبة 31.68%، وأخيرا أساتذة علم النفس بنسبة 27.72%.

## 5- أدوات جمع البيانات:

من أجل الحصول على بيانات موضوعية على الباحث الاستعانة بتقنيات و وسائل تسمح له ببلوغ هدفه من أجل ذلك قمنا بتطبيق استبيان محمد جودت محمد فارس بهدف قياس متغيري الإلتزام والثقة التنظيمية، بالإضافة إلى مقياس الثقافة التنظيمية لـ دينيسون (Denison).

## 5- 1 استبيان قياس الإلتزام التنظيمي والثقة التنظيمية لمحمد جودت محمد فارس:

يعرف الاستبيان بأنه مجموعة من الأسئلة المكتوبة، التي تعد بقصد الحصول على معلومات وآراء المبحوثين ،حول ظاهرة معينة أو موقف معين، وتعد الإستبانة من أكثر الأدوات استخداما في جمع البيانات الخاصة بالعلوم الإنسانية والاجتماعية ،التي تتطلب الحصول على معلومات ومعتقدات أو تصورات أو آراء الأفراد، كما يعتبر نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف، ويتم تنفيذ الاستبيان عن طريق المقابلة الشخصية، أو ترسل إلى المبحوثين عن طريق البريد ،أو عن طريق الهاتف.(عبيدات،1999،ص63)

للاستبيان عدة أنواع يمكن تقسيمها كما يلي:

- الاستبيانات المفتوحة: تتميز أنها تتيح الوصة للمستجيب الإجابة عن الأسئلة والتعبير عن رأيه بدلا من التقيد وحصر إجاباته في عدد محدود من الخيارات ،تتميز بلائمتها للمواضيع المعقدة .هو سهل التحضير ،أما من عيوبه فهو صعب تحليل الإجابات وتصنيفها.

- الاستبيانات المغلقة المفتوحة: هي نوع من الاستبيانات تكون فيها مجموعة من الأسئلة مغلقة تطلب من المفحوصين اختيار الإجابة المناسبة لها ، ومجموعة أخرى من الأسئلة

مفتوحة يأخذ المفحوصين حريتهم للإجابة عنها، يستعمل هذا النوع عندما يكون موضوع البحث صعبا و على درجة كبيرة من التعقيد مما يعني حاجتنا للأسئلة عميقة وواسعة .

- الاستبيانات المغلقة: تكون فيه الأسئلة في العادة محددة بعدد من الخيارات مثل نعم لا ،موافق ،غير موافق ،قد يتضمن عددا من الإجابات و على المستجيب أن يختار من بينها الإجابة التي تناسبه.(عن بوحوش و الذنبيات، 2001، ص ص67-69).

وعليه فإن استبيان المعتمد عليه في هذه الدراسة يندرج ضمن هذا النوع من الاستبيانات المغلقة فقد صممه الباحث محمد جودت محمد فارس في دراسة قام بها، تهدف إلى إبراز العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي بجامعة الأزهر، وفقا لتدرج ليكرت الخماسي حيث مثلت الإجابة ضمن درجات تمتد من (01) إلى (05) حيث: 1= غير موافق بشدة ، 2= غير موافق ، 3= محايد ، 4= موافق ، 5 = موافق بشدة.

يتضمن الاستبيان محورين، يمثل الأول المتغير المستقل لموضوع الدراسة وهو الإلتزام التنظيمي ، ويمثل الثاني التغير التابع الأول وهو الثقة التنظيمية ،وجاء كالاتي:

المحاور	البنود	أمثلة عن البنود
المحور الأول: الإلتزام التنظيمي	من 01 إلى 12	أشعر بإحساس قوي بانتمائي لهذه الجامعة
المحور الثاني: الثقة التنظيمية	من 13 إلى 31	
الثقة التنظيمية بإدارة الجامعة	من 13 إلى 16	معرفة رئيسي المباشر بدقائق الأمور في عمله تجعلني أثق به.
	من 17 إلى 21	أستطيع الإعتماد على زملائي -في العمل لتنوع مهاراتهم و معارفهم
	من 22 إلى 31	جامعتي تطبق النظام على الجميع بالتساوي

الجدول رقم (08): أبعاد استبيان الإلتزام التنظيمي و الثقة التنظيمية.

للتأكيد من ثبات الأداة اعتمد محمد جودت على طريقة التجزئة النصفية وطريقة ألفا كرونباخ حيث بلغ معامل الارتباط المعدل لفقرات الاستبيان ككل 0,97. وعليه فقد استنتج أن جميع معاملات الارتباط المعدلة مرتفعة وقريبة من الواحد الصحيح، مما يدل على وجود درجة عالية من الثبات. وقد لاحظ الباحث أن معامل الثبات الكلي للاستجابة بطريقة ألفا كرونباخ قريب أيضا من الواحد الصحيح (0,93) وهذا دليل على وجود درجة مرتفعة من الثبات. (محمد جودت، 2014، ص ص 178-180).

وبما أننا أردنا استعمال نفس الاستبيان بنفس محاوره، رأينا أنه من الضروري التحقق من صدقه و ثباته في المجتمع الجزائري وعليه قمنا بخطوتين أساسيتين، أولهما تأكيد الصدق من وجهة نظر المحكمين، وحساب صدق الأبعاد الفرعية وذلك بحساب معامل الارتباط بين الدرجة الكلية للإستبيان والأبعاد والمحاور المكونة له، وكانت جميع معاملات الارتباط الصدق ذات دلالة إحصائية، على مستوى دلالة 0,05 وهذا يشير إلى وجود درجة مرتفعة من الصدق في البيانات

قمنا بإعادة دراسة الخصائص السيكومترية للاستبيان ومقارنة هذه الخصائص مع التي توصل إليها محمد جودت .

### 5. 1.1 الصدق الظاهري للاستبيان:

و لحساب الصدق الظاهري، قمنا بتوزيع عددا من نسخ الإستبيان على مجموعة من المحكمين بلغ عددهم خمسة، والمتمثلين في أساتذة علم النفس عامة و علم النفس العمل والتنظيم خاصة و ذلك بهدف تحديد انتماء الفقرة إلى الاستبيان و هذا من حيث وضوحها وسلامتها اللغوية.

و قد تم حساب معامل الاتفاق بين المحكمين على كل عبارة من عبارات الاستبيان باستخدام معادلة كوبر (Cooper, 1974) المتمثلة في:

عدد مرات الاتفاق

$$\text{نسبة الاتفاق} = \frac{\text{عدد مرات الاتفاق}}{100 \times (\text{عدد مرات الاتفاق} + \text{عدد مرات عدم الاتفاق})}$$

عدد مرات الاتفاق+عدد مرات عدم الاتفاق

وجاءت النتائج على النحو التالي :

بلغت نسبة الاتفاق لمحور الالتزام التنظيمي بين 80% و 100% مما سمح لنا بإبقاء جميع البنود التي يحويها الجانب الخاص بهذا المتغير ، بينما بلغت نسبة الاتفاق لمحور الثقة التنظيمية بين 70% و 100%، ما سمح لنا أيضا بإبقاء جميع البنود التي يشملها هذا المتغير إلا في البندين اللذان يحملان رقم (13) و (15)، فقد أجمع تقريبا جميع المحكمين على عدم ملائمتهما، و من ثم على حذفهما.

وتجدر الإشارة إلى أنه تمت بعض التعديلات من الناحية اللغوية بما يخدم متغيرات الدراسة وفق ميدان وعينة البحث، وهي كالتالي :

المصطلح الأصلي	المصطلح المعتمد في الدراسة
المشرف	الرئيس المباشر

### 5-1-2- ثبات الإستبيان:

يعرف الثبات بأنه الاتساق في النتائج و يعتبر الإستبيان ثابتا إذا حصلنا على النتائج نفسها عند إعادة تطبيقه على الأفراد أنفسهم و في ظل الظروف نفسها.(إبراهيمي، 2000،ص42)

لحساب ثبات الإستبيان قمنا بتوزيع عدد من النسخ على مجموعة بحث الدراسة الاستطلاعية المكونة من 20 أستاذا وأستاذة في جامعة مولود معمري ينتمون إلى أقسام: علم النفس، علوم اجتماعية، علوم إنسانية ، و الجدول التالي يوضح النتائج المتوصل إليها:

الاستبيان	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	عدد البنود	ألفا كرونباخ
الثقة التنظيمية					
الإدارة	الرئيس المباشر	3.80	0.87	4	0.80
	زملاء العمل	3.38	0.85	5	0.81
	إدارة الجامعة	2.95	0.86	10	0.89
الالتزام التنظيمي					
الاستبيان ككل					
		3.48	0.51	31	0.87

الجدول رقم 09: معاملات ثبات أداة الدراسة باستخدام ألفا كرونباخ

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن معاملات الثبات بطريقة ألفا كرونباخ كانت مرتفعة بشكل عام لجميع أبعاد ومحاور الاستبيان، حيث على مستوى الأبعاد الفرعية نجد أن معاملات الثبات بطريقة ألفا كرونباخ تراوحت ما بين (0.64) و (0.89)، حيث أن الحد الأدنى للثبات كان لبعد الرئيس المباشر بينما الحد الأعلى كان لبعد الثقة بإدارة الجامعة. وعلى مستوى المحاور، نجد أن معامل ثبات فقرات محور الثقة التنظيمية بلغ (0.89)، كما بلغ معامل الثبات لفقرات محور الالتزام التنظيمي (0.64)، وبشكل عام نلاحظ أن معامل الثبات الكلي للاستبيان بطريقة ألفا كرونباخ بلغ (0.87)، وتشير جميع النتائج السابقة لوجود درجة مرتفعة من الثبات في البيانات التي تم جمعها من أفراد عينة الدراسة، وعليه يمكن الاعتماد عليها وتحليلها وتفسير نتائجها، وتعميمها على مجتمع الدراسة. وإذا قارنا بين النتائج التي توصلنا إليها والتي توصل إليها الباحث محمد جودت محمد فارس نلاحظ أن النتائج متقاربة وأنه في كلا النتيجتين قدر معامل الثبات بدرجة عالية أي: 0.93 بالنسبة للباحث محمد جودت محمد فارس و 0.87 بالنسبة لنا، ولعل هذا إذا دل على شيء فإنه يدل على تقارب كبير في خصائص المجتمعين المصري والجزائري.

## 5.2 مقياس الثقافة التنظيمية لـ لدينيسون (Denison):

يعد هذا المقياس من أفضل المقاييس لقياس مدى انتشار الثقافة التنظيمية في المؤسسات وهو مكون من 60 بنداً مقسمة على 12 محور وهي:

- المشاركة - توجيه الفريق - القدرة على التطور - القيم الأساسية - القبول
- التنسيق - التكيف - مركز اهتمام الزبون - التعلم التنظيمي - التوجيه الاستراتيجي
- أهداف المنظمة - الآفاق المستقبلية.

صمم مقياس الثقافة التنظيمية وفق نموذج ليكترت (Likert) ومثلت بنوده ضمن محاور، يمتد كل محور منها من (1) إلى (5):

1 = غير موافق تماماً، 2 = غير موافق ، 3 = متردد ، 4 = موافق ، 5 = موافق جداً. (بن تونس، 2015، ص، ص 148-149).

لقد تم اختيار 06 أبعاد من بين 12 بعد وذلك بناء على متغيرات البحث وكذا الفرضيات الموضوعية للدراسة، وبالتالي أصبح المقياس النهائي المستعمل مكون من 30 بند موزعين على 06 محاور وهي كالاتي:

المحاور	البنود	أمثلة عن البنود
المحور الأول: توجيه الفريق	من 01 إلى 05	يعمل الموظفون كفريق واحد.
المحور الثاني: القدرة على التطور	من 06 إلى 10	مهارات الموظفين في تطور مستمر.
المحور الثالث: القيم الأساسية	من 11 إلى 15	هناك مجموعة متناسقة من القيم التي تحكم طريقنا في ممارسة الأعمال
المحور الرابع: القبول	من 16 إلى 20	توجد سهولة للوصول إلى اتفاق حتى في المسائل الصعبة.
المحور الخامس: التوجه الاستراتيجي	من 21 إلى 25	توجد إستراتيجية واضحة للمستقبل
المحور السادس: التنسيق و التكامل	من 26 إلى 30	توجد سهولة في التنسيق بين مشاريع مختلف أقسام المنظمة.

الجدول رقم 10 أبعاد مقياس الثقافة التنظيمية

من أجل تأكيد من ثبات مقياس الثقافة التنظيمية اعتمد الباحث بن تونس على معامل ألفا كرومباخ باعتباره أهم التقنيات الإحصائية والأكثر استعمالاً في البحوث الاجتماعية لقياس الاتساق الداخلي وثبات المقاييس السيكولوجية وقد جاء معامل ثبات المقياس عال جداً قدر بـ 0,96، أجرى بعدها مقارنة بين النتائج التي تحصل عليها والنتائج التي توصل إليها دينيسون (Denison). وقد اتضح أن كل النتائج متقاربة هذا ما يؤكد ثبات وصدق المقياس وإمكانية تطبيقه في المؤسسة الجزائرية. (بن تونس طاهر، 2015، ص149-150).

أما في دراستنا هذه فقد اخترنا ثلاثة أبعاد للثقافة التنظيمية من التي تناولها بن تونس الذي درس ثمانية أبعاد فقط من اثني عشر التي وضعها دينيسون (Denison) وهي المشاركة، توجيه الفريق، القدرة على التطور، القيم الأساسية، التكيف، التعلم التنظيمي، أهداف المنظمة، الآفاق المستقبلية، أما الأبعاد التي تناولناها نحن في هذه الدراسة هي توجيه الفريق، القدرة على التطور، القيم الأساسية، القبول، التوجه الإستراتيجي، التنسيق والتكامل بالتالي اقتضى الأمر حساب معامل الثبات، وكانت النتائج كما يبينها الجدول التالي:

ألفا كرومباخ			المحاور	مقياس الثقافة التنظيمية
الباحثين	بن تونس	دينيسون		
0.74	0.72	0.89	توجيه الفريق	
0.64	0.72	0.71	القدرة على التطور	
0.69	0.68	0.73	القيم الأساسية	
0.69	/	0.73	القبول	
0.71	/	0.84	التوجه الاستراتيجي	
0.60	/	0.73	التنسيق و التكامل	
0.83	0.93	/		

الجدول رقم 11: مقارنة بين نتائج ألفا كرومباخ دينيسون و ألفا كرومباخ بن تونس

و ألفا كرومباخ الباحثين

تشير هذه النتائج إلى أن المقياس يتميز بدرجة عالية من الاتساق الداخلي بين عباراته، وله ثبات عال ما يسمح لنا من استخدامه في الدراسة الأساسية.

### 6. أدوات المعالجة الإحصائية:

لقد تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية للإجابة على تساؤلات الدراسة وفق للبيانات الكمية التي تحصلنا عليها، تمت معالجتها باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS 20، حيث تضمنت المعالجة الإحصائية استعمال كل من النسب المئوية لتحديد عينة الدراسة وكذلك وصف خصائص أفرادها، وكذا المتوسط الحسابي الذي يعد من أهم مقاييس النزعة المركزية وأكثره استخداما في وصف البيانات أو التكرارية المتجانسة لما يتميز به من خصائص جيدة جعلته في هذه المكانة، استعملنا أيضا الانحراف المعياري وهو من أفضل مقاييس التشتت المطلق وأدقها، ويتأثر بالقيم الشاذة بصورة غير مباشرة. و يستخدم للتعرف على مدى انحراف استجابات المبحوثين نحو كل فقرة أو بعد ، ويلاحظ أيضا أن الانحراف المعياري يوضح أيضا التشتت في استجابات المبحوثين ، فكلما اقتربت قيمته من الصفر، فهذا يعني تركيز الإجابات وعدم تشتتها، أما إذا كانت قيمته تساوي الواحد الصحيح أو أكبر، فيعني ذلك عدم تركيز الإجابات وتشتتها. (إمتثال، 2002، ص115) قبل اختبار الفرضيات فإنه لابد من التأكد من موثوقية أداة القياس المستخدمة، حيث تعكس الموثوقية درجة ثبات أداة القياس. و لهذا استخدمنا معامل الثبات ألفا كرونباخ (Alpha CROMBACH) لقياس مدى ثبات أداة القياس من ناحية الاتساق الداخلي لعبارات الأداة، و يمكن القول أن الحد الأدنى لقيمة معامل ألفا يجب أن يكون 0.60 و كلما ارتفعت قيمة هذا المعامل دل ذلك على ثبات أكبر لأداة القياس. (جودة، 2008، ص297)

استخدمنا معامل الارتباط بيرسون (Pearson )، يتمثل الهدف الأساسي منه معرفة اتجاه و قووة العلاقة بين متغيرات كمية محددة. (بوعلاق، 2009، ص79).

**خلاصة:**

من خلال هذا الفصل حاولنا أن نتبع الخطوات المنهجية التي يستلزمها أي بحث علمي بهدف التقيد بأكبر قدر من الموضوعية، وبعد أن تحققنا من صدق وثبات أدوات الدراسة وتوفر العينة التي نبحث عنها، وقمنا باختيار المنهج العلمي الملائم للبحث في هذا الموضوع، سنقوم بعرض وتحليل النتائج المتوصل إليها في الفصل الموالي.

# الفصل الخامس:

## عرض و تحليل و مناقشة النتائج

تمهيد

01- عرض و تحليل النتائج

02- مناقشة النتائج

03- استنتاج عام

خلاصة

**تمهيد:**

بعد أن تطرقنا في الفصل السابق إلى الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، سنقوم بعرض و مناقشة نتائج الفرضيات التي كشفت عنها الدراسة الحالية، ومقارنتها بما توفر لدينا من دراسات سابقة على ضوء ما جاء في الإشكالية والفرضيات المتوقعة. نذكر أنه نسعى من خلال بحثنا هذا إلى دراسة العلاقة بين كل من الإلتزام التنظيمي و الثقة التنظيمية بأبعدها المتمثلة في الثقة برئيسي المباشر، الثقة بزلاء العمل، الثقة بإدارة الجامعة، والثقافة التنظيمية بأبعدها المتمثلة في توجيه الفريق، القدرة على التطور، القيم الأساسية، القبول، التوجه الإستراتيجي، و التنسيق و التكامل.

وفيما يلي عرض وتحليل النتائج كما جاءت في البحث الميداني، الذي أجريناه على عينة من أساتذة جامعة مولود معمري وبالتحديد كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، حيث طلبنا منهم الإجابة على أسئلة الاستبيان الخاص بالإلتزام التنظيمي والثقة التنظيمية، وأسئلة مقياس دينسون للثقافة التنظيمية. وجاءت النتائج كآتي:

**1- عرض و تحليل النتائج:****1-1- عرض و تحليل نتائج الفرضية العامة الأولى:**

كما سبقت الإشارة إليه في عنصر الفرضيات، فإن الفرضية الأولى التي قمنا بصياغتها تنفرع إلى ثلاثة فرضيات يشمل مجمل مضمونها الفرضية الأولى، و فيما يلي سنقوم بعرض ما جاء في هذه الفرضيات الثلاثة ومنه سنستنتج تحليلا للفرضية العامة الأولى.

**1-1-1- التحليل الوصفي لمتغيرات الفرضية الجزئية الأولى المتمثلة في الثقة بالرئيس**

المباشر ويعدي الثقافة التنظيمية المتمثلين في توجيه الفريق و القدرة على

التطور.

المحاور	الرقم	البند	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الثقة بالرئيس المباشر	13	معرفة رئيسي المباشر بدقائق الأمور في عمله تجعلني أثق به.	3.57	1.24
	14	رئيسي المباشر في العمل جدير بالثقة و يتفاعل بسرعة مع زملاء العمل.	3.46	1.23
	15	رئيسي المباشر في العمل يعتبر مشاكل الآخرين مشاكله و يوليها نفس الاهتمام.	3.34	1.22
	16	يسعى رئيسي المباشر دائما لتعزيز نقاط الاتفاق مع الجميع و الابتعاد عن نقاط الاختلاف.	3.50	1.10
<b>الدرجة الكلية</b>				
<b>توجيه الفريق و القدرة على التطور</b>				
توجيه الفريق	01	يشجع التعاون بين مختلف أقسام المنظمة.	3.08	1.17
	02	يعمل الموظفون كفريق واحد.	2.90	1.20
	03	التنظيم الذي يقوم عليه العمل قائم على فرق العمل بدل من التنظيم الهرمي.	3.12	1.13
	04	الفرقة هي أصغر وحدة في البنية العامة للمؤسسة.	3.49	0.96
	05	يتم تنظيم العمل بالطريقة التي تسمح لكل فرد بأن يتعرف على دوره من أجل تحقيق هدف المؤسسة.	3.18	1.22
القدرة على التطة	06	يتم تفويض السلطة بحيث يتمكن كل فرد من التصرف منفردا.	2.98	1.14

1.16	2.84	مهارات الموظفين في تطور مستمر.	07	
1.19	3.00	الإستثمار في كفاءات الموظفين مستمر.	08	
1.21	3.30	ينظر إلى الكفاءة البشرية كمصدر مهم للميزة التنافسية.	09	
1.11	3.95	تحدث المشاكل عندما لا تتوفر لدينا الكفاءات المناسبة.	10	
<b>0.66</b>	<b>3.18</b>	<b>الدرجة الكلية</b>		

**الجدول رقم (12): التحليل الوصفي لبعد الثقة بالرئيس المباشر ، وبعدي توجيه**

**الفريق، و القدرة على التطور.**

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن درجات المتوسط الحسابي للبنود تتراوح بين 2.84 و 3.95 ، بينما تتراوح درجات الإنحراف المعياري بين 0.96 و 1.24 . بينما قدر المتوسط الحسابي لبعد للثقة بالرئيسي المباشر فقد قدرت ب 3.65 بإنحراف معياري 0.99، و فيما يخص المتوسط الحسابي لبعدي الثقافة التنظيمية المتمثلين في توجيه الفريق و القدرة على التطور فقد قدر ب 3.18 وإنحراف معياري قدر ب 0.66. و تدل هذه النتائج على وجود تقارب في إجابات أفراد العينة حول بنود هذه الأبعاد، ما سمح لنا بإعطاء صورة حول ما يشعر به أفراد عينة البحث ، جاء البند رقم 13 الذي ينص على "معرفة رئيسي المباشر بدقائق الأمور في عمله تجعلني أثق به" بمعدل 3.57 بالنسبة للمتوسط الحسابي، و 1.24 بالنسبة للإنحراف المعياري، وتشير هذه النتيجة إلى وجود درجة مرتفعة من الموافقة بين أفراد العينة حول كفاءة رئيسهم المباشر، و على جدارته بثقتهم (البند رقم 14:متوسط حسابي3.46، وإنحراف معياري 1.23) ، إضافة إلى سعيه المستمر للحفاظ على جو تنظيمي يلائم الجميع ، الأمر الذي يبينه البند رقم 16 من بعد الثقة بالرئيس المباشر حيث قدر المتوسط الحسابي ب 3.50، و بإنحراف معياري 1.10، و هذا يدل على أن أساتذة جامعة مولود معمري قطب تامدة (أفراد العينة) يرون

في رئيسهم المباشر شخص يستحق الثقة وهو يسعى لتوجيه فريق العمل بشكل يسمح لكل فرد بأن يتعرف على دوره ، من أجل تحقيق هدف المؤسسة ، هذا ما بينه البند رقم 05 من محور توجيه الفريق و القدرة على التطور الذي مفاده " يتم تنظيم العمل بالطريقة التي تسمح لكل فرد بأن يتعرف على دوره من أجل تحقيق هدف المؤسسة بمتوسط حسابي قدر ب3.18، بانحراف معياري 1.22، كما يقوم بتشجيع التعاون بين مختلف أفراد وأقسام المنظمة. كما يظهر في (البند رقم 01،02،03،04) هذا ما يوفر جو لتطور أفراد العينة ،الذين يسعون لتطوير قدراتهم كفاءاتهم بشكل مستمر (البند رقم 07) ،خاصة أن المسؤولين في المؤسسة يؤمنون أن الكفاءات البشرية مصدر للميزة التنافسية (البند رقم 09) و أن نقص الكفاءات مصدر للمشاكل بالنسبة للمنظمة (البند رقم 10)، ولعل هذا ما يدفعهم إلى الإستثمار في كفاءات الموظفين بإستمرار (البند رقم 08).

#### 1-1-1-2-دراسة العلاقة بين متغيرات الفرضية الجزئية الأولى :

أفراد العينة	العلاقة بين المتغيرين	معامل الارتباط R	Sig	مستوى الدلالة	القرار
101	الثقة بالرئيس المباشر توجيه الفريق و القدرة على التطور	0.79**	0,00	0,01	دالة

الجدول رقم (13): العلاقة بين الثقة بالرئيس المباشر وبعدي الثقافة التنظيمية

المتمثلين في توجيه الفريق، و القدرة على التطور.

يبين الجدول رقم (13) أن معامل الارتباط برسون قد قدر ب (0.79) عند مستوى الدلالة (0.01). و بعد مقارنة قيمة الدلالة الإحصائية Sig (0.00) بمستوى الدلالة  $\alpha$  (0.01) تبين لنا أن قيمة Sig أصغر من قيمة  $\alpha$  و بالتالي تحققت الفرضية الجزئية

الأولى التي مفادها : توجد علاقة طردية دالة إحصائياً بين الثقة في رئيسي المباشر و بعدي الثقافة التنظيمية المتمثلين في توجيه الفريق و القدرة على التطور. و هي علاقة طردية موجبة، أي أنه كلما زادت الثقة بالرئيس المباشر ، زاد توجيه الفريق و القدرة على التطور قوة في كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية لجامعة مولود معمري .

### 1-1-2- التحليل الوصفي لمتغيرات الفرضية الجزئية الثانية المتمثلة في الثقة

بزملاء العمل و القيم الأساسية ، و القبول.

المحاور	الرقم	البند	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الثقة بزملاء العمل	17	أستطيع الإعتماد على زملائي -في العمل لتنوع مهاراتهم و معارفهم.	3.65	0.99
	18	زملائي في العمل يقدمون لي العون و المساندة بعيدا عن الكسب المادي و المعنوي.	3.71	1.14
	19	زملائي في العمل يحبون للآخرين ما يحبون لأنفسهم.	3.05	1.19
	20	أشعر بأن زملائي في العمل يعتبرون المشاكل التي أواجهها و كأنها مشاكلهم الخاصة	2.92	1.16
	21	زملائي في العمل يقيمون معي اتصالات سعيًا للفهم المشترك.	3.49	0.99
الدرجة الكلية				0.87
				3.36

### القيم الأساسية ، و القبول.

11	يتصرف المسؤولون كما يحلو لهم.	3.24	1.32	القيم الأساسية
12	يوجد نمط مميز للتسيير .	3.07	1.27	
13	هناك مجموعة متناسقة من القيم التي تحكم	3.28	1.19	

		طريقنا في ممارسة الأعمال.		
1.19	3.75	تجاهل القيم يضعك في مأزق.	14	
1.37	3.05	توجد مدونة أخلاقية توجه سلوكنا و تبين لنا الصحيح من الخطأ	15	
1.24	3.31	. عند وقوع خلافات نعمل جاهدين من أجل الوصول إلى حلول مريحة للجميع.	16	القبول
1.22	3.93	هناك ثقافة قوية و مؤثرة.	17	
1.23	2.80	توجد سهولة للوصول إلى اتفاق حتى في المسائل الصعبة	18	
1.28	3.19	غالبا ما نجد صعوبات للوصول إلى اتفاق في القضايا الهامة.	19	
1.28	2.96	يوجد اتفاق واضح فيما يخص الطريقة الصحيحة و الطريقة الخاطئة المفروض اتباعها في إنجاز الأعمال.	20	
0.69	3.15	الدرجة الكلية		

الجدول رقم (14) : التحليل الوصفي للثقة بزلاء العمل ، و القيم الأساسية ،

و القبول.

يتضح من الجدول أعلاه أن مجمل إجابات أفراد العينة تتراوح بين 2.92 و 3.71 للمتوسط الحسابي، بإنحراف معياري قدر ب 0.99 و 1.19 بالنسبة لبعد الثقة بزلاء العمل ، أما بعدي الثقافة التنظيمية المتمثلين في القيم الأساسية ، و القبول فتراوحت بين 2.80 و 3.93 بالنسبة للمتوسط الحسابي و 1.19 و 1.32 بالنسبة للإنحراف المعياري. و قدرت الدرجة الكلية للثقة بزلاء العمل ب 3.36 للمتوسط الحسابي

و0.87 للانحراف المعياري ، وقدرت الدرجة الكلية للقيم الأساسية، والقبول ب 3.15 للمتوسط الحسابي، و0.69 للانحراف المعياري .

تبين هذه النتائج أن إجابات أفراد العينة متقاربة ، ما يعني أنهم يشتركون في نفس النظرة حول النمط العلائقي الذي يربطهم كزملاء في العمل .فقد أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي للبند رقم 18 المتمثل في " زملائي في العمل يقدمون لي العون و المساندة بعيدا عن الكسب المادي و المعنوي" قد بلغ 3.71، بانحراف معياري 1.14 .

ولعل هذا راجع لكونهم -على حسب أفراد العينة-يعتبرون مشاكلهم واحدة (البند رقم 20)، وأنهم يحبون للآخرين ما يحبون لأنفسهم (البند رقم 21)، كما أنهم يتواصلون مع بعضهم البعض و يحاولون فهم بعضهم (البند 22 ).زد لإلى ذلك الكفاءة يجعل أفراد العينة يعتمدون على زملائهم في العمل (البند18). يمكن اعتبار هذه النقاط كمؤشر هام على أن الأساتذة يتقاسمون عدة قيم فيما بينهم ، أبرزها قيمة التعاون ما يسهل عملهم و يخلق بينهم شعور بالإنتماء و الأمان ، كما يظهر ذلك جليا في البند رقم 14 لبعد الثقافة التنظيمية المتمثل في القيم الأساسية الذي مفاده أن " تجاهل القيم يضعك في مأزق" بمتوسط حسابي قدر ب 3.75، و انحراف معياري 1.19. وكذلك (البند رقم 13) الذي يؤكد فيه أفراد العينة على وجود مجموعة متناسقة من القيم التي تجمع بينهم(متوسط حسابي 2.80، إنحراف معياري 1.19) بالإضافة إلى وجود مدونة أخلاقية مشتركة (متوسط حسابي 3.05، إنحراف معياري 1.37) لعل هذا ما جعل القبول بين أفراد العينة كبير ، حيث يجدون سهولة للوصول إلى إتفاق حتى في المسائل الصعبة (متوسط حسابي 2.80، إنحراف معياري 1.23) كما أنهم يتفوقون على طريقة العمل المفروض إتباعها (البند 20)، وإذا وقعت خلافات فإنهم يعملون جاهدون من أجل الوصول إلى حلول مريحة للجميع ( البند رقم 16) وهذا ما يدل على وجود ثقافة قوية ومؤثرة كما يؤكد ذلك (البند رقم 17) بمتوسط حسابي 3.93 وإنحراف معياري 1.22 .

## 1-1-2-1 دراسة العلاقة بين متغيرات الجزئية الثانية الفرضية:

القرار	مستوى الدلالة	Sig	معامل الارتباط R	العلاقة بين المتغيرين	أفراد العينة
دالة	0,01	0,00	0.62**	الثقة بزملاء العمل القيم الأساسية و القبول	101

الجدول رقم (15): يمثل العلاقة بين الثقة بزملاء العمل ، و بعدي الثقافة التنظيمية المتمثلين في القيم الأساسية ، و القبول.

يبين الجدول رقم (15) أن معامل الارتباط برسون قد قدر ب(0.62) عند مستوى الدلالة (0.01). و بعد مقارنة قيمة الدلالة الإحصائية Sig (0.00) بمستوى الدلالة  $\alpha$  (0.01)

تبين لنا أن قيمة Sig أصغر من قيمة  $\alpha$  و بالتالي تحققت الفرضية الجزئية الثانية التي مفادها : توجد علاقة طردية دالة إحصائياً بين الثقة في زملاء العمل ، و بعدي الثقافة التنظيمية المتمثلين في القيم الأساسية ، و القبول، وهي علاقة طردية موجبة ، أي كلما زادت الثقة بزملاء العمل ، زادت القيم الأساسية و القبول قوة في كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية لجامعة مولود معمري .

1-1-3 التحليل الوصفي لبنود متغيرات الفرضية الجزئية الثالثة المتمثلة في الثقة بإدارة الجامعة والتوجه الإستراتيجي.

المحاور	الر قم	البند	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
الثقة بإدارة الجامعة	22	تمتاز الإدارة بمعرفتها بدقائق الأمور في العمل تجعلني أثق بها.	3.04	1.14
	23	تقدم الإدارة المساعدة و العون لجميع العمال حتى ولو لم يطلبوا منها أي مساعدة.	2.82	1.15
	24	إدارة الجامعة تأخذ بعين الاعتبار مصالح الآخرين عند اتخاذها القرارات.	2.95	1.29
	25	تسعى الإدارة لإقامة و توسيع الاتصالات بين جميع العاملين سعياً لفهم المشترك.	2.90	1.19
	26	إدارة الجامعة تطالب بحقوق العاملين إذا ما هدرت.	2.77	1.20
	27	إدارة الجامعة تقيم الجهود الاستثنائية و الأفكار الجديدة.	2.69	1.17
	28	إدارة الجامعة تتعامل بصدق و نزاهة مع العمال.	2.92	1.12
	29	إدارة الجامعة تحاول إشراك العمال بكل القضايا المستقبلية.	2.52	1.10
	30	جامعتي تطبق النظام على	2.52	1.58

		الجميع بالتساوي		
1.22	3.22	إدارة الجامعة تمنح فرص ترقية عادية	31	
<b>0.85</b>	<b>2.84</b>	<b>الدرجة الكلية</b>		
<b>التوجه الإستراتيجي و التنسيق و التكامل</b>				
1.21	3.05	يوجد هدف و توجه على المدى البعيد.	21	<b>التوجه الإستراتيجي</b>
1.11	2.98	تدفع إستراتيجيتنا المنظمات الأخرى لإحداث تغيير في الطرق التي تعتمد عليها في المنافسة.	22	
1.09	3.33	هناك مهمة واضحة تعطي معنى و اتجاه لعملنا.	23	
1.23	2.82	توجد إستراتيجية واضحة للمستقبل.	24	
1.24	3.10	التوجه الإستراتيجي غير واضح بالنسبة لي.	25	
1.19	2.84	نهجنا في إنجاز الأعمال متسق للغاية و يمكن التنبؤ به.	26	<b>التنسيق و التكامل</b>
1.20	2.66	يتبادل العمال من مختلف أقسام المنظمة نفس النظرة المستقبلية.	27	

1.20	2.71	توجد سهولة في التنسيق بين مشاريع مختلف أقسام المنظمة.	28	
1.19	2.95	العمل مع شخص ينتمي إلى قسم آخر في هذه المنظمة يشبه العمل مع شخص من منظمة أخرى.	29	
1.19	2.97	يوجد ترتيب جيد و متسلسل للأهداف.	30	
<b>0.71</b>	<b>2.94</b>	<b>الدرجة الكلية</b>		

**الجدول رقم (16): التحليل الوصفي لبنود الثقة بإدارة الجامعة و التوجه الإستراتيجي**

**و التنسيق و التكامل.**

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه أن درجات المتوسط الحسابي لبنود الثقة بإدارة

الجامعة 3.22 و 2.52 تتراوح بين ، أما الإنحراف المعياري فتتراوح بين 1.10

و 1.58 ، بينما تراوحت درجات التوجه الإستراتيجي و التنسيق و التكامل بين 2.66

و 3.33 بالنسبة للمتوسط الحسابي، و 1.09 و 1.24 فيما يخص الإنحراف المعياري.

و قدرت الدرجة الكلية للمتوسط الحسابي للثقة بإدارة الجامعة ب 2.84 بإنحراف معياري

0.85. أما فيما يخص الدرجة الكلية للمتوسط الحسابي للتوجه الإستراتيجي والتنسيق

و التكامل فقدر ب 2.94 و إنحراف معياري 0.71.

نلاحظ أن بعد الثقة بإدارة الجامعة لا تطرح أي إشكال، حيث لاحظنا أن أفراد العينة

محايدون فيما يخص الإجابة على بنود هذا البعد ،هذا ما تبين لنا خلال معظم البنود،

حيث صرح معظم أفراد العينة بالموافقة على أن " إدارة الجامعة تأخذ بعين الاعتبار

مصالح الآخرين عند اتخاذها القرارات" وفقا للبند 24 بمتوسط حسابي 2.95، و انحراف

معياري 1.29 ، البند رقم 25 تسعى تسعى الإدارة لإقامة و توسيع الاتصالات بين

جميع العاملين سعيا لفهم المشترك بمتوسط حسابي 2.90، وإنحراف معياري 1.19، كذلك البند رقم 27 إدارة الجامعة تقيم الجهود الاستثنائية و الأفكار الجديدة حيث قدر متوسطه الحسابي ب 2.69،و إنحرافه المعياري ب 1.12. وربما ذلك راجع إلى عدم وجود استراتيجية و خطة واضحة تتبعها الإدارة من أجل التواصل مع الأساتذة و تنمية الثقة بينها وبينها وبينهم ،وهذا ما يخلق صعوبات في التنسيق بين الأقسام من جهة وبين الأفراد جهة (البند 28،29)،كما أنه يحدث عجز في النظرة الإستشرافية (البند 21،24،27).

### 1-3-1-1 دراسة العلاقة بين متغيرات الفرضية الجزئية الثالثة :

أفراد العينة	العلاقة بين المتغيرين	معامل الارتباط R	Sig	مستوى الدلالة	القرار
101	الثقة بإدارة الجامعة التوجه الإستراتيجي والتنسيق و التكامل	0.74**	0,00	0,01	دالة

الجدول رقم (17): العلاقة بين الثقة بإدارة الجامعة و بعدي الثقافة التنظيمية

المتمثلين في التوجه الإستراتيجي و التنسيق و التكامل.

يبين الجدول رقم (17) أن معامل الارتباط برسون قد قدر ب(0.74) عند مستوى

الدلالة (0.01). و بعد مقارنة قيمة الدلالة الإحصائية Sig (0.00) بمستوى الدلالة

$\alpha$  (0.01)

تبين لنا أن قيمة Sig أصغر من قيمة  $\alpha$  و بالتالي تحققت الفرضية التي مفادها : توجد

علاقة طردية موجبة دالة إحصائيا بين الثقة في إدارة الجامعة و التوجيه الاستراتيجي

و التنسيق والتكامل أي كلما زادت الثقة بإدارة الجامعة زاد التوجه الاستراتيجي والتنسيق والتكامل فيها.

#### 1-4- دراسة العلاقة بين متغيرات الفرضية العامة الأولى:

بتحقق الفرضية الجزئية الأولى التي تنص على " توجد علاقة طردية دالة إحصائيا بين الثقة في الرئيس المباشر وبعدي الثقافة التنظيمية المتمثلين في توجيه الفريق والقدرة على التطور لدى الأساتذة الجامعيين." و الفرضية الجزئية الثانية التي جاء فيها " توجد علاقة طردية دالة إحصائيا بين الثقة في زملاء العمل وبعدي الثقافة التنظيمية المتمثلين في القيم الأساسية والقبول لدى الأساتذة الجامعيين " و الفرضية الجزئية الثالثة التي قلنا فيها "توجد علاقة طردية دالة إحصائيا بين الثقة في إدارة الجامعة وبعدي الثقافة التنظيمية المتمثلين في، التوجه الاستراتيجي، التنسيق و التكامل لدى الأساتذة الجامعيين." يمكن أن نقبل الفرضية العامة الأولى التي تقول "توجد علاقة طردية دالة إحصائيا بين الثقة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (التمثلة في الثقة بالرئيس المباشر، الثقة بزملاء العمل،الثقة بإدارة الجامعة) و الثقافة التنظيمية بأبعادها الستة (التمثلة في توجيه الفريق ،القدرة على التطور ، القيم الأساسية ،القبول، التوجه الاستراتيجي، التنسيق و التكامل) لدى الأساتذة الجامعيين" وهذا ما يؤكد الإحصاد الإستدلالي كما يظهر من الجدول الموالي.

أفراد العينة	العلاقة بين المتغيرين	معامل الارتباط R	Sig	مستوى الدلالة	القرار
101	الثقة التنظيمية الثقافة التنظيمية	0.57**	0,00	0,01	دالة

الجدول رقم (18): العلاقة بين الثقة التنظيمية و الثقافة التنظيمية

يبين الجدول رقم (18) أن معامل الارتباط برسون قد قدر ب (0.57) على مستوى الدلالة (0.01). و بعد مقارنة قيمة الدلالة الإحصائية Sig (0.00) بمستوى الدلالة  $\alpha$  (0.01) تبين لنا أن قيمة Sig أصغر من قيمة  $\alpha$  و بالتالي تحققت الفرضية العامة الأولى التي مفادها : توجد علاقة دالة إحصائيا بين الثقة التنظيمية و الثقافة التنظيمية ،وهي علاقة طردية موجبة ،فكلما توفرت الثقة التنظيمية توفرت الثقافة التنظيمية .

## 1-2-1 عرض و تحليل نتائج الفرضية الثانية:

### 1-2-1-1 التحليل الوصفي لبنود متغيرات الفرضية العامة الثانية المتمثلة في الإلتزام

#### التنظيمي و الثقافة التنظيمية:

المحاور	الرقم	البند	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الإلتزام التنظيمي	01	أشعر بجدية أن مشاكل هذه الجامعة مشاكلي الخاصة.	3.39	1.28
	02	أشعر بإحساس قوي بانتمائي لهذه الجامعة.	4.03	0.95
	03	أشعر بالفخر و الاعتزاز عندما أخبر الآخرين بأني أعمل في هذه الجامعة.	3.95	0.98
	04	أنا أشعر بأني جزء من عائلة في هذه الجامعة.	3.78	1.08
	05	أنا مستعد للقيام بأية مهمة من أجل الاستمرار في العمل في هذه الجامعة.	3.52	1.18
	06	هذه الجامعة تستحق إخلاصي و ولائي لها.	4.02	0.98
	07	تهمني سمعة و مستقبل الجامعة التي أعمل فيها.	4.46	0.80
	08	أبذل جهدي أكثر مما هو متوقع مني عادة من أجل مساعدة جامعتي على تحقيق الأهداف.	4.15	0.86

1.29	3.28	مغادرة الجامعة حالياً يسبب لي العديد من المشاكل و الاضطرابات.	09		
1.15	3.31	أشعر بأنني لدي خيارات و فرص قليلة جدا للتفكير في مغادرة الجامعة.	10		
1.30	3.01	الفوائد التي أحصل عليها في هذه الجامعة هي إحدى الأسباب الرئيسية لاستمراري للعمل بها.	11		
1.16	3.17	إن بقائي في عملي الحالي يعكس حاجتي للعمل.	12		
<b>0.55</b>	<b>3.67</b>	<b>الدرجة الكلية لبنود الإلتزام التنظيمي</b>			
1.17	3.08	يشجع التعاون بين مختلف أقسام المنظمة.	01	توزيع الفريق	الثقافة التنظيمية
1.20	2.90	يعمل الموظفون كفريق واحد.	02		
1.13	3.12	التنظيم الذي يقوم عليه العمل قائم على فرق العمل بدل من التنظيم الهرمي.	03		
0.96	3.49	الفرقة هي أصغر وحدة في البنية العامة للمؤسسة.	04		
1.22	3.18	يتم تنظيم العمل بالطريقة التي تسمح لكل فرد بأن يتعرف على دوره من أجل تحقيق هدف المؤسسة.	05		
1.14	2.98	يتم تفويض السلطة بحيث يتمكن كل فرد من التصرف منفرداً.	06	القدرة على التطور	
1.16	2.84	مهارات الموظفين في تطور مستمر.	07		
1.19	3.00	الإستثمار في كفاءات الموظفين مستمر.	08		
1.21	3.30	ينظر إلى الكفاءة البشرية كمصدر مهم للميزة التنافسية.	09		
1.11	3.95	تحدث المشاكل عندما لا تتوفر لدينا الكفاءات المناسبة.	10		

1.32	3.24	يتصرف المسؤولين كما يحلو لهم.	11	القيم الأساسية
1.27	3.07	يوجد نمط مميز للتسيير .	12	
1.19	3.28	هناك مجموعة متناسقة من القيم التي تحكم طريقنا في ممارسة الأعمال.	13	
1.19	3.75	تجاهل القيم يضعك في مأزق.	14	
1.37	3.05	توجد مدونة أخلاقية توجه سلوكنا و تبين لنا الصحيح من الخطأ	15	
1.24	3.31	. عند وقوع خلافات نعمل جاهدين من أجل الوصول إلى حلول مربحة للجميع.	16	العمل
1.22	3.93	هناك ثقافة قوية و مؤثرة.	17	
1.23	2.80	توجد سهولة للوصول إلى اتفاق حتى في المسائل الصعبة	18	
1.28	3.19	غالبا ما نجد صعوبات للوصول إلى اتفاق في القضايا الهامة.	19	
1.28	2.96	يوجد اتفاق واضح فيما يخص الطريقة الصحيحة و الطريقة الخاطئة المفروض اتباعها في إنجاز الأعمال.	20	
1.21	3.05	يوجد هدف و توجه على المدى البعيد.	21	التوجه الاستراتيجي
1.11	2.98	تدفع إستراتيجيتنا المنظمات الأخرى لإحداث تغيير في الطرق التي تعتمد عليها في المنافسة.	22	
1.09	3.33	هناك مهمة واضحة تعطي معنى و اتجاه لعملنا.	23	
1.23	2.82	توجد إستراتيجية واضحة للمستقبل.	24	
1.24	3.10	التوجه الإستراتيجي غير واضح بالنسبة لي.	25	
1.19	2.84	نهجنا في إنجاز الأعمال متسق للغاية و يمكن التنبؤ به.	26	التكامل والتسيير
1.20	2.66	يتبادل العمال من مختلف أقسام المنظمة نفس النظرة المستقبلية.	27	

1.20	2.71	توجد سهولة في التنسيق بين مشاريع مختلف أقسام المنظمة.	28		
1.19	2.95	العمل مع شخص ينتمي إلى قسم آخر في هذه المنظمة يشبه العمل مع شخص من منظمة أخرى.	29		
1.19	2.97	يوجد ترتيب جيد و متسلسل للأهداف.	30		
<b>0.56</b>	<b>3.09</b>	<b>الدرجة الكلية لبنود الثقافة التنظيمية</b>			

الجدول رقم (19): التحليل الوصفي لبنود متغيرات الفرضية الثانية المتمثلة في الإلتزام التنظيمي و الثقافة التنظيمية.

يتضح من هذا الجدول أن درجات المتوسط الحسابي لبنود الإلتزام التنظيمي تتراوح بين 3.01 و 4.46 ، بينما تتراوح درجات الإنحراف المعياري بين 0.80 و 1.30. وقدرت الدرجة الكلية بالنسبة للمتوسط الحسابي ب 3.67، و 0.55 بالنسبة للإنحراف المعياري. أما فيما يخص الثقافة التنظيمية فتتراوح درجات المتوسط الحسابي لبنودها ما بين 2.66 و 3.95، بينما تتراوح درجات الإنحراف المعياري ما بين 0.96 و 1.37، وقدرت الدرجة الكلية للمتوسط الحسابي ب 3.09، و الدرجة الكلية للإنحراف المعياري ب 0.56. ما يدل على أن تشتت إجابات أفراد العينة قريبة من المتوسط الحسابي.

تبين لنا هذه النتائج أن معظم الأساتذة يتفقون حول ضرورة الحفاظ على السمعة الجيدة للجامعة التي يعملون فيها فهي تعكس صورتهم للمجتمع ككل (البند 07)، لعل هذا ما يدفعهم إلى بذل جهد كبير لمساعدة الجامعة على تحقيق أهدافها (البند 08). هذه سلوكيات تعبر عن إخلاص و ولاء أفراد العينة لمؤسستهم، و عن شعورهم القوي بالإنتماء لجامعة مولود معمري(كما يؤكد ذلك نتائج البنود 01 إلى 06). قد يكون هذا من أهم أسباب رفضهم أو عدم التفكير في مغادرة هذه الجامعة (البنود 10)، خاصة أن جامعة مولود معمري قد وفرت لهم مصدر رزقهم (البند 12) و الاستقرار (البند 09) و فوائد أخرى (البند 11) .

هذا إنن فيما يخص الإلتزام التنظيمي، أما فيما يخص محور الثقافة التنظيمية، فإن أفراد العينة يشعرون بأنها قوية و مؤثرة في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية لجامعة مولود معمري (البند 17) ، و هذا راجع أساسا إلى وجود مجموعة متناسقة من القيم التي تحكم تصرفات الأساتذة (البند 13) و إلى وجود مدونة أخلاقية توجه سلوكهم، و تبين لهم الصحيح من الخطأ (البند 15)، و إلى إيمان أغلبهم بأن تجاهل القيم يضعهم في مأزق(البند 14)، كما أن هدف و توجه المنظمة واضح على المدى البعيد (البند 21).

هذا يدفعهم إلى العمل الجماعي (البند 01 إلى 04)، و إلى البحث عن حلول مريحة للجميع في حال وقوع خلافات (البند 16)، دون أن يؤثر ذلك على تقسيم الأدوار في جماعة العمل، حيث أن تنظيم العمل في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية لجامعة مولود معمري يتم بالطريقة التي تسمح لكل فرد بأن يتعرف على دوره من أجل تحقيق هدف المؤسسة(البند 05)، كما أن المهام واضحة و ذات معنى (البند 23).

### 1-2-2- دراسة العلاقة بين متغيرات الفرضية الثانية المتمثلة في الإلتزام التنظيمي و

#### الثقافة التنظيمية:

أفراد العينة	العلاقة بين المتغيرين	معامل الإرتباط R	Sig	مستوى الدلالة	القرار
101	الإلتزام التنظيمي	0.23	0.017	0.05	دالة
	الثقافة التنظيمية				

الجدول رقم (20): يمثل العلاقة بين الإلتزام التنظيمي و الثقافة التنظيمية.

يبين الجدول رقم (20) أن معامل الارتباط برسون قد قدر ب 0.23 عند مستوى الدلالة (0.05). و بعد مقارنة قيمة الدلالة الإحصائية Sig (0.017) بمستوى الدلالة  $\alpha$  (0.05) تبين لنا أن قيمة Sig أصغر من قيمة  $\alpha$  و بالتالي تحققت الفرضية التي مفادها : توجد علاقة دالة إحصائيا بين الإلتزام التنظيمي و الثقافة التنظيمية، و هي علاقة طردية موجبة، أي كلما زاد الإلتزام التنظيمي، زادت الثقافة التنظيمية قوة في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية لجامعة مولود معمري.

### 1-2-1- عرض و تحليل نتائج الفرضية الثالثة:

#### 1-2-1. التحليل الوصفي لبنود متغيرات الفرضية الثالثة، المتمثلة في الإلتزام

##### التنظيمي و الثقة التنظيمية:

محاور / أبعاد	الرقم	البند	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
الإلتزام التنظيمي	01	أشعر بجدية أن مشاكل هذه الجامعة مشاكلي الخاصة.	3.39	1.28
	02	أشعر بإحساس قوي بانتمائي لهذه الجامعة.	4.03	0.95
	03	أشعر بالفخر و الاعتزاز عندما أخبر الآخرين بأني أعمل في هذه الجامعة.	3.95	0.98
	04	أنا أشعر بأني جزء من عائلة في هذه الجامعة.	3.78	1.08
	05	أنا مستعد للقيام بأية مهمة من أجل الاستمرار في العمل في هذه الجامعة.	3.52	1.18
	06	هذه الجامعة تستحق إخلاصي و ولائي لها.	4.02	0.98
	07	تهمني سمعة و مستقبل الجامعة التي أعمل فيها.	4.46	0.80
	08	أبذل جهدي أكثر مما هو متوقع مني عادة من أجل مساعدة جامعتي على تحقيق الأهداف.	4.15	0.86
	09	مغادرة الجامعة حاليا يسبب لي العديد من المشاكل و الاضطرابات.	3.28	1.29
	10	أشعر بأني لدي خيارات و فرص قليلة جدا للتفكير في مغادرة الجامعة.	3.31	1.15

1.30	3.01	الفوائد التي أحصل عليها في هذه الجامعة هي إحدى الأسباب الرئيسية لاستمراري للعمل بها.	11	
1.16	3.17	إن بقائي في عملي الحالي يعكس حاجتي للعمل.	12	
<b>0.55</b>	<b>3.67</b>	<b>الدرجة الكلية لبنود الإلتزام التنظيمي</b>		بعد الثقة بالرائس المباشر
1.24	3.57	معرفة رئيسي المباشر بدقائق الأمور في عمله تجعلني أثق به.	13	
1.23	3.46	رئيسي المباشر في العمل جدير بالثقة و يتفاعل بسرعة مع زملاء العمل.	14	
1.22	3.34	رئيسي المباشر في العمل يعتبر مشاكل الآخرين مشاكله و يوليها نفس الاهتمام.	15	
1.10	3.50	يسعى رئيسي المباشر دائما لتعزيز نقاط الاتفاق مع الجميع و الابتعاد عن نقاط الاختلاف.	16	
0.99	3.65	أستطيع الإعتماد على زملائي -في العمل لتنوع مهاراتهم و معارفهم.	17	
1.14	3.71	زملائي في العمل يقدمون لي العون و المساندة بعيدا عن الكسب المادي و المعنوي.	18	
1.19	3.05	زملائي في العمل يحبون للآخرين ما يحبون لأنفسهم.	19	
1.16	2.92	أشعر بأن زملائي في العمل يعتبرون المشاكل التي أواجهها و كأنها مشاكلهم الخاصة	20	
0.99	3.49	زملائي في العمل يقيمون معي اتصالات سعيًا للفهم المشترك.	21	
1.14	3.04	تمتاز الإدارة بمعرفتها بدقائق الأمور في العمل تجعلني أثق بها.	22	بعد الثقة بإدارة الجامعة
1.15	2.82	تقدم الإدارة المساعدة و العون لجميع العاملين حتى ولو لم يطلبوا منها أي مساعدة.	23	
1.29	2.95	إدارة الجامعة تأخذ بعين الاعتبار مصالح الآخرين عند اتخاذها القرارات.	24	
1.19	2.90	تسعى الإدارة لإقامة و توسيع الاتصالات بين جميع العاملين سعيًا لفهم المشترك.	25	

1.20	2.77	إدارة الجامعة تطالب بحقوق العاملين إذا ما هدرت.	26		
1.17	2.69	إدارة الجامعة تقيم الجهود الاستثنائية و الأفكار الجديدة.	27		
1.12	2.92	إدارة الجامعة تتعامل بصدق و نزاهة مع العاملين.	28		
1.10	2.52	إدارة الجامعة تحاول إشراك العاملين بكل القضايا المستقبلية.	29		
1.58	2.52	جامعتي تطبق النظام على الجميع بالتساوي	30		
1.22	3.22	إدارة الجامعة تمنح فرص ترقية عادية	31		
<b>0.69</b>	<b>3.11</b>	<b>الدرجة الكلية لبنود الثقة التنظيمية</b>			

**الجدول رقم (21): التحليل الوصفي لبنود متغيرات الفرضية الثالثة، المتمثلة في الإلتزام**

### **التنظيمي و الثقة التنظيمية.**

يتضح من هذا الجدول أن درجات المتوسط الحسابي لإجابات الأساتذة أفراد عينة الدراسة على بنود الإلتزام التنظيمي تتراوح بين 3.01 و 4.46، بينما تتراوح درجات الإنحراف المعياري بين 0.80 و 1.30. وقدرت الدرجة الكلية بالنسبة للمتوسط الحسابي ب 3.67، و 0.55 بالنسبة للإنحراف المعياري.

أما درجات المتوسط الحسابي لبنود الثقة التنظيمية فتتراوح بين 2.52 و 3.71، بينما تتراوح درجات الإنحراف المعياري ما بين 0.99 و 1.58، وقدرت الدرجة الكلية للمتوسط الحسابي ب 3.11، و الدرجة الكلية للإنحراف المعياري ب 0.69. ما يدل على تشتت إجابات العينة قريبة من المتوسط الحسابي.

يتبين لنا من هذه النتائج أن للأساتذة شعور قوي للإلتزام إلى جامعة مولود معمري (البند 02)، و هم يفتخرون لكونهم جزء هام في المورد البشري للجامعة، و هم مقتنعون بأهدافها، وقيمها، و يعتبرونها قيمهم وأهدافهم الذاتية، هذا ما يخلق لديهم الإلتزام الشعوري بمعنى

الإرتباط السيكلوجي (كما يظهر من البنود 01 الى 04). لعل هذا من أهم الأسباب التي تجعل أفراد العينة لا يفكرون في الإنتقال إلى جامعة أخرى (البند 10)، بالتالي فإن أغلبية الأساتذة من أفراد العينة قد بلغوا مستوى الثقة بالتنظيم، الذي يتميز بزيادة الولاء و تقوية العلاقة بالجامعة (البند 05 إلى 07)، و هم يبذلون أقصى جهودهم لتحقيق أهدافها. (البند 08)

هذا فيما يخص الإلتزام التنظيمي، أما فيما يتعلق بمحور الثقة التنظيمية، فإن الأساتذة يثقون برئيسهم المباشر لتوفر الكفاءة فيه، و تميزه بثقافة الإفتتاح على الآخرين و الإهتمام بهم ( البند 13 إلى 15) وهذا الإدراك لخصائص الرئيس المباشر مهم بالنسبة للأساتذة، لأنه يساعد على إقتناعهم بعدم وجود أي تحيز في التسيير (البند 16)، و هذا من شأنه تفعيل الإلتصال بين الأساتذة كزملاء في العمل (البند 21)، ما يؤدي بدوره إلى بناء العلاقات الإيجابية نذكر منها التعاون، العمل الجماعي، و الإعتماد على بعضهم البعض. هذا كفيل بتتمية الثقة التنظيمية، عامة، و الثقة في زملاء العمل تحديدا. (ما دلت عليه البنود 17 إلى 21).

تجدر الإشارة إلى أن الثقة في الإدارة تبدو أقل عند أساتذة كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية من أفراد العينة، حيث تتراوح قيمة المتوسط الحسابي في هذا المحور ما بين 2.52 و 3.22 بإنحراف معياري يتراوح ما بين 1.10 و 1.58. يعود هذا الضعف في الثقة إلى شعورهم بنوع من التهميش و نقص الإعتبار (البندين 27 و 29)، و الظلم و اللا مساواة (البنود 23، 24، 26، 28 و 30)، و مركزية القرار (البند 02)، مع ذلك فإن عدد معتبر من أساتذة التعليم العالي من أفراد العينة يعترفون بأن إدارة الجامعة تمنح فرص ترقية عادية (البند 31).

## 1-2-2. دراسة العلاقة بين متغيرات الفرضية الثالثة المتمثلة في الإلتزام التنظيمي و

## الثقة التنظيمية:

أفراد العينة	العلاقة بين المتغيرين	برسون R	Sig	مستوى الدلالة	القرار
101	الإلتزام التنظيمي الثقة التنظيمية	0.33	0.001	0.01	دالة

## الجدول رقم (22): العلاقة بين الإلتزام التنظيمي و الثقة التنظيمية

يبين الجدول رقم (22) أن معامل الإرتباط برسون قد قدر ب (0.33) عند مستوى الدلالة (0.01). و بعد مقارنة قيمة الدلالة الإحصائية Sig (0.001) بمستوى الدلالة  $\alpha$  (0.01) تبين لنا أن قيمة Sig أصغر من قيمة  $\alpha$  و بالتالي تحققت الفرضية التي مفادها : توجد علاقة دالة إحصائيا بين الإلتزام التنظيمي و الثقة التنظيمية، و هي علاقة طردية موجبة، فكلما توفر الإلتزام التنظيمي توفرت الثقة التنظيمية.

## 2- مناقشة النتائج:

## 2-1- مناقشة نتائج الفرضية العامة الأولى: مفادها توجد علاقة دالة إحصائيا بين الثقة

التنظيمية بأبعادها الثلاثة (التمثلة في الثقة بالرئيس المباشر، الثقة بزملاء العمل، الثقة بإدارة الجامعة) و الثقافة التنظيمية بأبعادها الستة (التمثلة في توجيه الفريق، القدرة على التطور، القيم الأساسية، القبول، التوجه الاستراتيجي، التنسيق و التكامل) لدى الأساتذة الجامعيين..

من خلال النتائج المبينة في الجداول رقم (07)، (09) و (11) الممثلة للإرتباط بين متغيرات الفرضية العامة الأولى، توصلنا إلى تحليل وتأكيد العلاقة التي تربط بين الثقة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (المتتمثلة في الثقة بالرئيس المباشر، الثقة بزلاء العمل، الثقة بإدارة الجامعة) و الثقافة التنظيمية بأبعادها الستة (المتتمثلة في توجيه الفريق، القدرة على التطور، القيم الأساسية، القبول، التوجه الاستراتيجي، التنسيق و التكامل)، بحيث توجد علاقة إرتباطية موجبة قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.01 بين كل من الثقة في الرئيس المباشر وبعدي الثقافة التنظيمية المتمثلين في توجيه الفريق والقدرة على التطور، و الثقة في زملاء العمل وبعدي الثقافة التنظيمية المتمثلين في القيم الأساسية والقبول، وكذا الثقة في إدارة الجامعة وبعدي الثقافة التنظيمية المتمثلين في، التوجه الاستراتيجي، التنسيق و التكامل، الأمر الذي يدفعنا لقبول الفرضية العامة الأولى التي تنص على أنه توجد علاقة دالة إحصائياً بين الثقة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (المتتمثلة في الثقة بالرئيس المباشر، الثقة بزلاء العمل، الثقة بإدارة الجامعة) و الثقافة التنظيمية بأبعادها الستة (المتتمثلة في توجيه الفريق، القدرة على التطور، القيم الأساسية، القبول، التوجه الاستراتيجي، التنسيق و التكامل) لدى الأساتذة الجامعيين

يرى فوكوياما (Fukuyama 1995) بأن الثقة تمثل تلك التوقعات التي تنشأ داخل الجماعة الدائم ، و التي تشجع ظهور السلوك التعاوني، الذي يبني على مشاركة العادات المألوفة كجزء من معتقدات الجماعة (in Charreux, 1998, p02). وعليه فإن هذا التعريف يبرز أهمية مساهمة الثقة في بناء ثقافة تنظيمية تعمل على نشر قيم تتقاسمها جماعة العمل، وفي دراستنا حددنا هذه الجماعة في الرئيس المباشر ، زملاء العمل و إدارة الجامعة، و بينا أن أساتذة كلية العلوم الاجتماعية لجامعة مولود معمري، لديهم ثقة في هذه الجماعة وفقاً لأبعاد ثقافية محددة، بحيث يساهم كل طرف في تعزيز بعد من هذه الأبعاد، هذا أيضاً ما بينته دراسة قام بها عبد الرحمان هيجان (1992) حول أهمية قيم المديرين في تشكيل ثقافة المنظمة . لقد توصل إلى أن المدوين يؤثرون في الأداء الجيد و الاهتمام بالجوانب

الإنسانية في العمل، و اعتبار الأفراد بمثابة الثروة الحقيقية للمنظمة، و إشاعة الشعور الأسري بين العمال، و خلصت الدراسة إلى أن قيم المدراء، و مديري الإدارات العليا على وجه الخصوص تمثل عاملا رئيسيا في تشكيل ثقافة منظماتهم.

حسب دينيس و ننوس (Dennis et Nanus) فإن القائد الناجح هو الذي يعمل على تمكين العمال لمساعدتهم على تحويل رؤيتهم إلى حقيقة، والمحافظة عليها دون محاباة أو تمييز، على أساس المنصب أو القرابة، مما يؤثر على عملية الاتصال إيجابا، هذا ما سيني بدوره ثقافة العمال. و هذه الأخيرة هي التي تحدد السلوك الملائم، و تخلق الترابط والتناسق بين الأفراد بعضهم ببعض، كما تساعد على إيجاد الحلول الملائمة عندما تواجه المنظمات مواقف تتسم بالغموض والتعقيد، كما تتحكم الثقافة التنظيمية في تدفق وتوزيع المعلومات، و في العلاقات الداخلية. (بوراس، 2014، ص165)

كذلك دراسة ذياب البداينة و علي العضايلة (1996): حول قيم المديرين كمؤشر لثقافة المنظمات في الأردن والسعودية . أظهرت نتائج الدراسة وجود عدة قيم: كالدفاع والنفوذ والفعالية و الكفاءة والعدالة والصفوة، التي احتلت أعلى القيم لدى المديرين. أما قيم التنافس، والنظام، والاقتصاد، والمكافأة، وفرق العمل، واستغلال الفرص فقد احتلت أدنى ترتيب في المنظمات في كلا البلدين، مع ارتفاع متوسط القيم لدى المديرين في المنظمات السعودية عنه في المنظمات الأردنية، و تعكس هذه النتيجة خصوصية ثقافية في كل من البلدين، باعتبار كل منهما تمثل ثقافة فرعية. تبرز هذه النتيجة التي توصلنا إليها مدى أهمية تحلي المدير أو الرئيس أو المسؤول بقيم إيجابية، حيث أن قيم المدير هي التي تحدد نوع أو طبيعة الثقافة في أي منظمة. (هلال، 1996، ص195)

- درس كل من كونتس و بقرسك (Boglarsk et Kwantes) سنة 2007 أثر إدراك الثقافة التنظيمية على فاعلية كل من القائد وأفراد المنظمة، حيث تمت الدراسة باستخدام قاعدة بيانات من ستة دول في كندا، هونغ كونغ، نيوزيلاندا، جنوب إفريقيا، المملكة المتحدة (إنكلترا) والولايات المتحدة الأمريكية، توصل الباحثان إلى أن قوة إدراك الثقافة التنظيمية له

صلة وثيقة بفاعلية كل من القائد والموظفين، إذ كان أثر الثقافة التنظيمية على فاعلية القائد أكبر من أثره على فاعلية الموظفين، باعتبار أن قادة المنظمة أكثر إدراكا لثقافتها التنظيمية. علاوة على هذا للثقافة التنظيمية أثر إيجابي على الرضا الوظيفي.

تبين لنا من دراستنا هذه أيضا مدى أهمية تبني العمال لنفس القيم في المنظمة ، فكلما تقاربت أفكارهم، كلما زاد اتحادهم و تعاونهم فيما بينهم، و بالتالي ثقتهم ببعضهم ، و يذهب برنات (Bernnat,2005) في تحليله لمفهوم التعاون في نظرية التنظيم، إلى أنه يحدث بفعل الاتصال والعمل بروح الفريق تحقيقا للأهداف المشتركة، لذا فالفاعل و التعاون هو مزيج من التماسك والنسيج الثقافي الذي يعد من أركان الثقافة. (الطائي،الفضل، العبادي، 2006، ص240)

اتفقت دراستنا مع دراسة الباحث ماتيو وآخين (Mathew et All) لسنة 2012 الموسومة "الثقافة التنظيمية ومخرجات عمل الموظفين وأدائهم بمنظمات صناعة البرامج الالكترونية بالهند"، حيث توصل الباحثون إلى أن الأداء الوظيفي بهذه المؤسسات كان مرتفعا، والذي تم قياسه عن طريق قياس إنتاجية العمل، جودة العمل، ودرجة الاعتماد على الابتكار لأداء الوظيفة الموكلة للموظف، ويعود هذا الأداء المرتفع كنتيجة للثقافة السائدة في هذه المنظمات. بالإضافة إلى أن هذا الأثر الإيجابي للثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي كان مصدره قوة عناصر الثقافة التنظيمية، التي تمتلكها هذه المنظمات والمتمثلة في الرسالة التنظيمية، الثقة الموجودة بين الموظفين، التعلم التنظيمي، تمكين الموظفين، وكذلك القيم الأساسية. تعمل الإدارة على تحقيق استثمار مهارات العاملين والتي تساهم في توليد الفكر الإداري الذي يخلق التميز والإبداع ،التنسيق والثقافة الملائمة، وهذا بتعدد الأفكار و إشراك الجميع في الرؤى المستقبلية دون تمييز ولا بيروقراطية، حتى تنمي ثقتهم بالإدارة.

اتفقت نتائج دراستنا كذلك مع ما جاء في دراسة شامي صليحة (2010) تحت عنوان "المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة حالة جامعة ( محمد بوقرة)

بيومرداس" وقد توصلت إلى نتائج مفادها:

- ضرورة محاولة الوقوف على العناصر التي من شأنها أن تعمل على خلق توجهات سلبية على المناخ التنظيمي السائد لدى الموظفين، ومحاولتهم مواجهتها والتغلب عليها،

- منح وإعطاء الثقة للموظفين لإظهار إبداعاتهم، وذلك من خلال إتباع الأسلوب الديمقراطي التشاوري في الإدارة، وتفويض الصلاحيات لهم، الأمر الذي يشعرهم بمكانتهم، وبنقطة الإدارة فيهم، وكذا ثقتهم بأنفسهم، ومضاعفة نشاطهم كي يبدو أهلاً لتحمل المزيد من الواجبات، الأمر الذي يُؤمل أن يؤثر إيجاباً على أدائهم الوظيفي.

## 2-2- مناقشة نتائج الفرضية الثانية: مفادها توجد علاقة دالة إحصائية بين الالتزام

التنظيمي والثقافة التنظيمية بأبعادها الستة (التمثلة في توجيه الفريق، القدرة على التطور، القيم الأساسية، القبول، التوجه الاستراتيجي، التنسيق و التكامل) لدى الأساتذة الجامعيين. من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (20) الممثلة للإرتباط بين متغيرات الفرضية الثانية، توصلنا لتحليل وتأكيده العلاقة التي تربط بين الإلتزام التنظيمي و الثقافة التنظيمية بأبعادها الستة (التمثلة في توجيه الفريق ،القدرة على التطور القيم الأساسية ،القبول، التوجه الاستراتيجي، التنسيق و التكامل) بحيث توجد علاقة إرتباطية موجبة متوسطة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين الإلتزام التنظيمي و الثقافة التنظيمية، وبالتالي نقبل الفرضية الثانية، التي تنص على أنه توجد علاقة دالة إحصائية بين الإلتزام التنظيمي والثقافة التنظيمية بأبعادها الستة (التمثلة في توجيه الفريق، القدرة على التطور القيم الأساسية، القبول، التوجه الاستراتيجي، التنسيق و التكامل) لدى الأساتذة الجامعيين.

ينظر بوشانان (Buchanan,1974) للإلتزام التنظيمي بوصفه مناصرة الفرد وتأبيده للمنظمة، وأنه نتاج تفاعل ثلاثة عناصر هي: التوافق ويعني تبني أهداف وقيم المنظمة باعتبارها أهدافاً وقيماً للفرد العامل فيها، الانهماك ويقصد به الاستغراق أو الانهماك النفسي للفرد في أنشطة المنظمة، الولاء وهو شعور الفرد بالارتباط العاطفي القوي تجاه المنظمة.(الأحمدي، 2004، ص16) هذه الفكرة تؤيد النتيجة التي توصلنا إليها من خلال

الفرضية العامة الثانية، و هي تتفق أيضا مع دراسة محمد بن غالب العوفي (2005)، حول الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، و توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

- وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية بين الثقافة التنظيمية بشكل عام والالتزام التنظيمي، وبين القيم المكونة للثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي ،
  - تميل عينة الدراسة إلى الموافقة على أن هناك التزام تنظيمي في هيئة الرقابة والتحقيق، وأن أهم القيم المكونة للثقافة التنظيمية التي تؤثر على الالتزام التنظيمي بشكل عام هي العدل ، الكفاءة ، فرق العمل.
- و تبين هذه النتيجة أهمية الثقافة التنظيمية في تشكل سلوك العمال و شعورهم اتجاهها، حيث كلما كانت ثقافة إيجابية، مقنعة، زاد التزامهم اتجاه مؤسستهم.
- هذا ما أكدته فرلي ودشبندي (Farley Deshpandé) في دراسة قاما بها سنة 2004 حول الثقافة التنظيمية، التوجه التسويقي، الإبداع وأداء المنظمة، حيث توصل الباحثان إلى أن كل من الثقافة التنظيمية، التوجه التسويقي والإبداع يؤثرون إيجابا على الأداء الوظيفي. ويرى الباحثان أن الثقافة التنظيمية تخلق مناخ عمل جيد، مبني على الثقة المتبادلة بين الأفراد، وهذا يخلق نوعا من الالتزام بالعمل، مما يؤدي إلى تحسين في الأداء الوظيفي.
- تعتبر الثقافة من الملامح المميزة للمؤسسة عن غيرها من المؤسسات، وهي كذلك مصدر فخر واعتزاز للعاملين بها، وخاصة إذا كانت تؤكد قيمة معينة مثل الابتكار، والتميز، والتحسين، والتطوير المستمر، والمرونة.
- تعتبر ثقافة المؤسسة عاملا هاما في استجلاب العاملين الملائمين والطموحين، و المحافظة عليهم، لأن المؤسسات التي تتبنى قيم الابتكار والتفوق، و تستهوي العاملين المبدعين، وتكافئ التميز والتطوير، ينظم إليها العمال المجتهدون، الذين يرتفع لديهم دافع ثبات الذات. (قرش، 2008، ص93) ، هذا ما سعت دراستنا لتأكيدده، فوجود ثقافة تنظيمية قوية يؤدي إلى

وجود التزام تنظيمي مما يقود المؤسسة إلى النجاح و التميز، التي تظهر من خلال تحقيق الميزة التنافسية .

إن المنظور الجديد لمدرسة العلاقات الإنسانية حسب " ترانس ديل وآلن كينيدي: " ( Trace Dil et Allen Kenidi) أن التنظيمات يمكن لها أن تتجح بتفوق لما تكون لها ثقافة قوية وملائمة يرجع لولاء والتزام العمال، من خلال هذه النتيجة استنتجنا أن كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية تعمل بأسلوب الإدارة التقليدية (نظرية y) التي جاء بها ماك غريجر تعتبر النظر وجهات وتبادل الأنشطة كافة في ، فتمكين العمال بالمشاركة (Mc gregor) لمؤسستهم، وتتفق العمال و التزام ولاء و بالتالي بالمؤسسة، التنظيمي الالتزام عوامل أهم من التي جاء فيها: (2008)حنونة إبراهيم حماد دراسة سامي إليه توصلت ما مع النتيجة هذه - أن شعور العمال باستنزاف طاقاتهم مع نهاية الدوام في المؤسسة ، إنما يرجع إلى حبهم للعمل وشعورهم بالانتماء للمؤسسة، - إن الثقافة القوية تدعم القيم التنظيمية التي يمكن ملاحظتها والعمل بها مما يساعد في تحقيق أهداف المؤسسة.

### 2-3- مناقشة نتائج الفرضية الثالثة: مفادها توجد علاقة دالة إحصائياً بين الالتزام

التنظيمي، والثقة التنظيمية بأبعاد الثلاثة المتمثلة في الثقة بالرئيس المباشر، الثقة بزملاء العمل، الثقة بإدارة الجامعة لدى الأساتذة الجامعيين.

من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم(22) الممثلة للارتباط بين متغيرات الفرضية الثالثة، توصلنا لتحليل وتأكيد العلاقة التي تربط بين الالتزام التنظيمي، والثقة التنظيمية بأبعاد الثلاثة (المتمثلة في الثقة بالرئيس المباشر، الثقة بزملاء العمل، الثقة بإدارة الجامعة) بحيث توجد علاقة ارتباطية موجبة متوسطة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.01 بين الالتزام التنظيمي، والثقة التنظيمية وبالتالي نقبل الفرضية الثالثة التي تنص على أنه توجد علاقة دالة إحصائياً بين الالتزام التنظيمي، والثقة التنظيمية بأبعاد الثلاثة المتمثلة في الثقة بالرئيس المباشر، الثقة بزملاء العمل، الثقة بإدارة الجامعة لدى الأساتذة الجامعيين.

أيدت نتيجة هذه الفرضية الفكرة التي جاءت بها (عاشوري، 2015، ص159) حيث أن تحقيق أهداف المؤسسة يؤدي إلى تحقيق أهداف العمال بها ، فتوضيح قيمة المؤسسة بالنسبة للعمال، وشعورهم بالتقدير والاحترام من قبل زملائهم بالعمل، و من طرف الإدارة والمسؤولين، إنما يساعد في حبهم بالبقاء، وتمسكهم بالمؤسسة، وشعورهم بالانتماء لها ، وهذا ما يؤدي إلى محافظتهم عليها، والاهتمام بسمعتها، بالإضافة إلى بذلهم مجهود أكبر من المطلوب لإنجاح عملهم بالمؤسسة. و هذا نفس ما توصلت إليه دراسة فضل الفضلي (1997) ، الذي قام ببحث حول العلاقة بين الإلتزام التنظيمي و علاقات العمل بين الرئيس والمرؤوسين ، و التي توصل من خلالها إلى وجود علاقة دالة إحصائيا بين الإلتزام التنظيمي و طبيعة العلاقات ما بين الرئيس و المرؤوسين ، كما أكدت على الدور الذي يلعبه الرئيس خصوصا فيما يتعلق بالتأثير على اتجاهات المرؤوسين. و نفس النتائج توصلت إليها دراسة محمد جودت محمد فارس ، الذي قام بدراسة العلاقة بين الإلتزام التنظيمي و الثقة التنظيمية ، و التي توصل من خلالها إلى وجود علاقة ارتباط طردية ضعيفة بين الثقة بزملاء العمل و الإلتزام التنظيمي، و علاقة طردية متوسطة بين الثقة بإدارة الجامعة و الإلتزام التنظيمي. إذن تدل هذه النتيجة التي توصلنا إليها إلى مدى أهمية الثقة التنظيمية في بناء و تنمية شعور العمال بالإلتزام اتجاه منظماتهم ، حيث كلما كانت ثقتهم بها عالية زاد تمسكهم بها، و إخلاصهم لها.

## الإستنتاج العام:

لقد حاولنا من خلال بحثنا هذا دراسة علاقة الإلتزام التنظيمي بالثقة التنظيمية بأبعادها (المتتمثلة في: الثقة في الرئيس المباشر، الثقة في زملاء العمل ، الثقة في إدارة الجامعة)، و الثقافة التنظيمية بأبعادها الستة (المتتمثلة في: توجيه الفريق ،القدرة على التطور ، القيم الأساسية ،القبول، التوجه الاستراتيجي، التنسيق و التكامل) لدى أساتذة كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية بجامعة مولود معمري ، ومن أجل ذلك استعملنا إستبيان الإلتزام والثقة التنظيميين، و مقياس الثقافة التنظيمية لدينسون، كما قمنا بحساب معامل ارتباط بيرسون، من أجل دراسة العلاقة المحتملة.

و استنادا على النتائج المتحصل عليها من خلال الدراسة الميدانية، التي تم القيام بها في إطار منهج علمي و موضوعي بكل ما يتطلبه البحث من أساليب و تقنيات، و بعد تطبيق أدوات البحث على عينة من أساتذة التعليم العالي ، العاملين في جامعة مولود معمري، ببنزوي وزو، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية ، قسم علم النفس و علوم إنسانية و علوم إجتماعية ، تم التوصل إلى النتائج التالية:

✓ تبين لنا وجود علاقة طردية دالة احصائيا بين الثقة التنظيمية بأبعادها المتمثلة في الثقة في الرئيس المباشر ، الثقة في زملاء العمل ، الثقة في إدارة الجامعة، و الثقافة التنظيمية بأبعادها المتمثلة في توجيه الفريق ، القدرة على التطور، القيم الأساسية، القبول، التوجه الاستراتيجي، القبول و التكامل ، وهي علاقة طردية موجبة، بحيث كلما زادت ثقة الأساتذة برئيسهم المباشر زادت روح العمل الجماعية بينهم من أجل بلوغ الأهداف المشتركة، و هذا في ظل الاستثمار المستمر في كفاءات الأساتذة ، إضافة إلى أنه كلما تقاسم الأساتذة نفس القيم و المبادئ كان امتثالهم و قبولهم لسيرورة العمل كبير ، فزادت الثقة بينهم كزملاء عمل ما يتيح لهم فرصة الاتصال المستمر. هذا ما يسهل بلوغ نفس الأهداف، أما فيما يخص إدارة الجامعة فإن ثقة الأساتذة بها متوفرة و لو بشكل ضعيف، و

هذا يجعل النظرة المستقبلية لمشاريعها أوضح، خاصة حين يتم إشراك كل الأفراد فيها، دون تمييز أو إقصاء، مع مراعاة دور و حدود كل منهم.

✓ وجود علاقة دالة إحصائيا بين الإلتزام التنظيمي و الثقافة التنظيمية لدى الأساتذة الجامعيين، و هي أيضا علاقة طردية موجبة حيث كلما كان الإلتزام التنظيمي للأساتذة مرتفع، دل ذلك على أن لكلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية ثقافة تنظيمية قوية ، مبنية على مبادئ و أبعاد واضحة ، لها دور كبير في الحفاظ على هذا الإلتزام ، بل أكثر من ذلك تنميته ، و العمل على استمراره.

✓ وجود علاقة دالة إحصائيا بين الإلتزام التنظيمي و الثقة التنظيمية لدى الأساتذة الجامعيين، كذلك تبين لنا أنها علاقة طردية موجبة، و معنى ذلك أنه كلما ارتفع الإلتزام التنظيمي إرتفع الشعور بالثقة التنظيمية و العكس صحيح، فكلما انخفض الإلتزام التنظيمي إنخفضت الثقة التنظيمية.

## قائمة المراجع باللغة العربية:

1. الدويلة فهد يوسف (2007): اثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويت، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، كلية الدراسات الإدارية و المالية ، جامعة عمان للدراسات العليا ، الأردن
2. أبو بكر مصطفى محمود(2005): التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة ، الدار الجامعية الإسكندرية ، مصر ، الطبعة الأولى.
3. بروش زين الدين و قاسمي كمال(2005): "إدارة التغيير و علاقته بثقافة المؤسسة،" مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال للمؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية، و علوم التسيير، و العلوم التجارية، جامعة المسيلة.
4. ابراهيم مروان عبد المجد(2000):أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق، عمان.
5. الأحمدى، طلال بن عايد(2004):" الولاء التنظيمي وعلاقته بالخصائص الشخصية والرغبة في ترك المنظمة والمهنة، دراسة ميدانية للمرضين العاملين في مستشفيات وزارة الصحة بمدينة الرياض"، عن المجلة العربية للإدارة، المجلد 24، العدد 01، المملكة العربية السعودية.ص،ص 10- 55
6. إلياس سالم(2006): تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم EARA - وحدة ALGAL - بالمسيلة - الماجستير في العلوم التجارية، تخصص علوم تجارية، فرع إدارة الأعمال، جامعة محمد بوضياف، المسيلة.
7. أنرجس مورييس (2004): منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة بوزيد صحراوي و أخوين، دار القصة للنشر، الجزائر.

8. بالأطرش سميرة (2011): الالتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، دراسة ميدانية لدى عينة مربيات رياض الأطفال، رسالة ماجستير في علم النفس الإجتماعي، جامعة قصدي مرباح، ورقلة.
9. البريدي عبد الله (2005): "نحو فهم بنية الثقافة التنظيمية في التعليم التقني في السعودية كمدخل للتطور"، مداخلة ضمن المؤتمر التقني الثالث و التدريب، يوم 11 و 12 ديسمبر 2004، الرياض.(غير منشورة )
10. بشير محمد(2007): الثقافة و التسيير في الجزائر، بحث في تفاعل الثقافة التقليدية و الثقافة الصناعية"، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، الطبعة الأولى.
11. بن تونس الطاهر(2015): نمطا القيادة التحويلية و التبادلية و علاقتهما بالثقافة التنظيمية ، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علم النفس العمل و التنظيم، قسم علم النفس ، كلية العلوم الإجتماعية ، جامعة الجزائر 02.
12. بوباية محمد الطاهر(1996): إتجاهات الهيئة الوسطى الإدارية نحو النماذج الثقافية التنظيمية، دراسة ميدانية بمؤسسات إنتاجية و خدماتية، رسالة ماجستير في علم نفس العمل و التنظيم ، معهد علم النفس و علوم التربية، و الأرطونيا، جامعة الجزائر.
13. بوحوش عمار، الذنبيات محمد محمود (2001): مناهج البحث العلمي، و طرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون ، الجزائر.
14. بوراس نور الدين (2014): دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين، دراسة ميدانية بالمركب المنجمي للفسفات، جبل العنق بئر العائر ، رسالة ماجستير في علم الاجتماع ، تخصص عمل و تنظيم، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.

15. بوفلجة غياث (1998)، القيم الثقافية والتسيير، دار الغرب للطباعة والنشر، الجزائر.
16. الثمالي، عبدالله محمد(2002): علاقة الالتزام التنظيمي ببيئة العمل الداخلية: دراسة تطبيقية على قوات الأمن الخاصة، رسالة ماجستير ، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض.
17. الجميلي علي ملخص شياع (2012): العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي، دراسة تحليلية لآراء العاملين في المعهد النصفين مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 4، العدد 9، ص 293-304.
18. حريم حسن (2009): إدارة المنظمات، منظور كلي، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن.
19. حريم، حسين(1997): السلوك التنظيمي ، سلوك الأفراد في المنظمات، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن.
20. حمادات، محمد حسن (2006): قيم العمل والالتزام التنظيمي لدى المديرين و المعلمين في المدارس، دار الحامد للنشر، عمان.
21. حمد بن فرحان الشلوي (2005): الثقافة التنظيمية و علاقتها بالإنتماء التنظيمي، رسالة ماجستير تخصص إدارة الأعمال ، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
22. حواس أميرة محمد رفعت (2003): أثر الإلتزام التنظيمي و الثقة في الإدارة على العدالة التنظيمية ، رسالة ماجستير، كلية إدارة الأعمال، قسم الإدارة، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية.
23. خالد محمد حمد الوزان (2006): " المناخ التنظيمي وعلاقته بالإلتزام التنظيمي، دراسة مقارنة على الضباط العاملين بالإدارة العامة للتدريب "، رسالة

ماجستير ، تخصص إدارة الأعمال ، الإدارة العامة الأمنية، جامعة نايف العربية  
كلية العلوم الإدارية الرياض.

24. الخفاجي حاكم جبوري(2012): "التأثير التفاعلي بين العدالة و الثقة  
التنظيمية وانعكاسه في تحقيق جودة حياة العمل"، عن مجلة القادسية للعلوم  
الإدارية و الإقتصادية، المجلد 14، العدد3،ص،ص12-66

25. الدوسري جاسم بن فيجان(2008): الثقافة التنظيمية في المنظمات الأمنية و  
دورها في تطبيق الجودة الشاملة، أطروحة دكتوراه في العلوم الأمنية، جامعة نايف  
العربية في العلوم الأمنية، الرياض.

26. راوية حسين ( 2001 ): إدارة الموارد البشرية-رؤية مستقبلية، الدار الجامعية،  
مصر.

27. رضوان محمود عبد الفتاح (2013): مهارات إعداد الهياكل التنظيمية ،  
المجموعة العربية للتدريب و النشر ، القاهرة ، مصر ، الطبعة الأولى .

28. رضوي خوين(2009): "الثقافة التنظيمية و فعالية المنظمة ، دراسة مقارنة  
بين الكليات العلمية و الكليات الإنسانية في جامعة بغداد"، عن مجلة الإدارة  
و الإقتصاد، العدد 75، ص،ص 01-43.

29. رفاعي رجب حسنين محمد (2009): "تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية  
والسلوك الإداري الابتكاري" دراسة ميدانية على المديرين العاملين بالجهاز الإداري  
بجامعة أسيوط، المجلة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الكويت، المجلد 16  
،العدد2،ص،ص04-30

30. زيد صالح حسن السميع (2000): أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي،  
دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم  
إدارة الأعمال، جامعة حلوان ، الإسكندرية.

31. الساعاتي سامية(1998): الثقافة و الشخصية، دار الفكر العربي للنشر، القاهرة، الطبعة الثالثة.
32. السالم مؤيد سعيد(2008): نظرية المنظمة، الهيكل والتصميم، دار وائل للطباعة والنشر، الطبعة الثالثة، عمان، الأردن.
33. سامي إبراهيمي حمادة حنونة (2006): قياس مستوى الإلتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، قسم إدارة الاعمال، غزة
34. سعد غالب ياسين (2010): الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن.
35. السعودي موسى أحمد (2005): العلاقة بين الثقة التنظيمية و الرضا الوظيفي لدى العاملات في الوزارات الأردنية، عن مجلة العلوم الإدارية، المجلد 22، ص،ص232-269
36. السكارنة بلال خلف(2009): التطوير التنظيمي و الإداري، دار المسيرة للنشر، الأردن.
37. الشكرجي ، أسماء طه نوري (2008): أثر العدالة التنظيمية و الثقة التنظيمية في الإحتراق النفسي للعاملين، دراسة تطبيقية لآراء عينة من العاملين في وزارة التعليم العالي و البحث العلمي، رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الإدارة و الإقتصاد، جامعة بغداد.
38. شيكاوي سهام (2007):الثقافة التنظيمية وتأثيرها على أداء المنظمة، رسالة ماجستير في العلوم الإقتصادية والتسيير ، جامعة الجزائر
39. الطائي رنا ناصر صبري (2007): الأنماط القيادية و الثقة التنظيمية و أثرها في تحقيق الإلتزام التنظيمي ، دراسة تشخيصية تحليلية لآراء عينة من

- المديرين في شركات القطاع الصناعي المختلط، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، كلية الإدارة و الإقتصاد، جامعة بغداد.
40. الطائي يوسف حجيم ، الفضل مؤيد عبد الحسين ، العبادي هاشم فوزي ، (2006):إدارة الموارد البشرية، دار الوارق، الأردن.
41. العابدي قاسم هاشم علي رزاق حياذ (2010): "أثر الثقة التنظيمية في الأداء الإستراتيجي"، عن مجلة القادسية للعلوم الإدارية و الإقتصادية، المجلد 12، العدد 01، ص، ص 41- 61.
42. عاشوري ابتسام (2015): "الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية" دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص عمل وتنظيم، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
43. عباينة رائد إسماعيل و حتاملة ماجد أحمد (2013): "دور الثقافة التنظيمية في دعم إدارة المعرفة في المستشفيات الحكومية في الأردن"، عن المجلة الأردنية لإدارة الأعمال ، المجلد 9 ، العدد 4 ، الأردن ، ص، ص40-75
44. حريم حسن والساعد رشاد (2006): "الثقافة التنظيمية و تأثيرها في بناء المعرفة التنظيمية دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي الأردني"، المجلة الأردنية لإدارة الأعمال ، المجلد 2 ، العدد 2 الأردن، ص، ص 225- 245.
45. عباس سمير(2007):الثقافة التنظيمية و علاقتها باستراتيجيات التغيير في الجامعة الجزائرية بين النظام القديم ونظام (LMD) ، رسالة ماجستير في علم النفس الإجتماعي للتنظيم والتسيير، قسم علم النفس و علوم التربية، جامعة عنابة ، الجزائر.
46. عبد الباقي، صلاح الدين(2005). مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية.

47. عبيدات محمد، أبو النصار محمد ، مبيضين عقلة(1999): منهجية البحث العلمي ، القواعد، المراحل و التطبيقات، دار وائل للطباعة و النشر ،الطبعة الثانية، الأردن.

48. العضايلة، علي محمد(1995): "الولاء التنظيمي وعلاقته بالعوامل الشخصية والتنظيمية، دراسة مقارنة بين القطاعين العام والخاص الأردنيين"، عن المجلة الأردنية لإدارة الأعمال، المملكة الاردنية الهاشمية، المجلد 10، العدد 06،ص،ص102-168

49. عليان رحي مصطفى، غنيم محمد عثمان (2000): مناهج و أساليب البحث العلمي، النظرية و التطبيق، دار صفاء للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى، الأردن.

50. عوض عامر(2008) : السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، الطبعة الأولى.

51. عيساوي وهيبية(2012):"أثر الثقافة التنظيمية في الرضا الوظيفي، دراسة ميدانية في المؤسسة الإستشفائية العمومية ترابي بوجمعة بيشار"، شهادة ماجستير في حوكت الشركات، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان .

52. الفريجات خضير كاظم حمود وآخرون:(2009): السلوك التنظيمي: مفاهيم معاصرة، دار ثراء للنشر والتوزيع،الأردن ، الطبعة الأولى.

53. فليح حكمت محمد (2010):" تحليل العلاقة بين الثقة والالتزام التنظيمي، دراسة استطلاعية في دائرتي التقاعد والرعاية الاجتماعية في مدينة تكريت"، كلية الإدارة والإقتصاد، العدد83،ص،ص180-199

54. قاسمي كمال (2003): المقومات والمعوقات الثقافية لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000 في المؤسسة الصناعية الجزائرية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة ، الجزائر.

55. قاسمي ناصر(2011) : دليل مصطلحات علم الاجتماع التنظيم والعلم ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر
56. قرش عبد القادر (2008) : "الثقافة التنظيمية طريق الأداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية"، عن مجلة علوم الإقتصاد والتجارة، المملكة الأردنية الهاشمية، المجلد 10، العدد المجلد 09، ص،ص25-54
57. القريوتي محمد قاسم (2000): نظرية المنظمة و التنظيم، دار وائل، للنشر و التوزيع، عمان، الأردن.
58. مازن فارس رشيد (2003): "الثقة التنظيمية في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية، بعض المحددات و الآثار"، عن مجلة الإدارة العامة ، العدد03، المجلد 43،ص،ص20-72
59. متعب حامد كاظم و العطوي عامر علي (2008):"دور الثقة التنظيمية في تحسين مخرجات العمل الموقفية والسلوكية"،مجلة القادسية للعلوم الإدارية و الإقتصاد،المجلد 10،العدد 02، ص،ص01-26
60. بن غالب العويفي محمد (2005) : الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، الرياض.
61. محمد جودت محمد فارس(2014): " العلاقة بين الثقة والإلتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على جامعة الازهر، غزة"، عن مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والادارية، المجلد 32، العدد 02، ص،ص 166 - 193.
62. محمد مصطفى الخشروم (2011): تأثير مناخ الخدمة في الإلتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على العاملين في المعهد التقني التابع لجامعة حلب، عن مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد3،ص،ص169-

63. المرسي جمال الدين محمد (2006): إدارة الثقافة التنظيمية و التغيير ، الدار الجامعية، الإسكندرية ، مصر.
- 64- المرشد منى عبد الهادي (2014): الثقة التنظيمية و علاقتها بالإبداع الإداري ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض.
- 65- مقدم عبد الحفيظ (1992) : المؤثرات الثقافية على التسيير والتنمية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول الثقافة والتسيير، معهد علم النفس وعلوم التربية ، جامعة الجزائر.
- 66- نائف البرنوطي سعاد (2007): إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان ، الأردن، ط 03.
- 67- هاشم صبحيه قاسم، والعايدي، علي رزاق جواد (2010): "أثر الثقة التنظيمية في الأداء الاستراتيجي باستخدام نموذج بطاقة الأداء المتوازنة، دراسة تطبيقية في الشركة العامة، للإسمنت الجنوبية في الكوفة"، عن مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد12، ص، ص 41- 61.
- 68- هاشم وحيد حمزة (2002): علاقة الإلتزام التنظيم ببيئة العمل الداخلية، الماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية، الرياض.
- 69- هلال محمد عبد الغني (1996) :مهارات إدارة الأداء، مركز تطوير الأداء والتنمية، دار الجيل ، مصر.
- 70- وصفي عاطف (1981): الثقافة و الشخصية ، دار النهضة، بيروت للنشر، لبنان، الطبعة الأولى.

## قائمة المراجع باللغة الأجنبية:

71. ALLEION François ( 2009): manager en toute lettre, édition d'organisation .
72. CHARREAUX Gérard (1998) :le rôle de la confiance dans le système de gourremance des enterprise- IAE Dijon- bourgogne , Paris .
73. COMPOY Eric et VALERIE Neveu :( 2005) : améliorer la confiance pour améliorer la relation d'emploi , 16ème congrès de l'AGRH, paris, <https://basepub.dauphine.fr/handle/>
74. FOGLIERINI Carneria(1995): organisation et gestion d'entreprise (la conception des modes de management) , Dunod, Paris .
75. FRANÇOIS Jean (2005): organisation et gestion de l'entreprise· édition Foucheur , paris.
76. GEORGES Marie, FILLEAU et autres : les théories de l'organisation de l'entreprise , édition Foucheur Paris.
77. KOTTE john (1993): culture et performance le second souffle de l'entreprise, les éditions d'organisations, Paris, France .
78. LAURANT Pascal Bouard, Français(1991): économie d'entreprise, edition Person education ,paris
79. LEIGH Zwaan, (2006) : assessing organizational culture in a private hospital in the western cap. Magister in the department of industrial psychology ,romdam new Yourk.
80. MEIR Oliver(2004) : Management interculturel, Dunod, Paris.
81. PORTER Michael (2003): l'avantage concurrentiel, Berti édition ,Paris.
82. STOEVA Elena (2006) :la qualité des relations employés – supérieurs et l'engagement organisationnel édition ESKA québec , Canada,p,p12-54
83. VARDENBERGH Christian (1998) :l'engagement des salariés dans l'entreprise, les liens entre modèle tridimensionnel des Meyer et Allen et le changement organisationnel par réduction de mains d'œuvre- édition du seuil Parismaison , vumole 2 ,p,p52-85

84. ZEGHAL Riadh (1995): « culture et gestion » gestion de l'harmonie ou gestion des paradoxe ,in revue d'économie et de gestion, université de Tunisie.