



جامعة زيان عاشور الجلفة
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
قسم علم النفس و الفلسفة



الرقم التسلسلي :

العلاقة بين الثقافة التنظيمية و الالتزام التنظيمي

دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بن سرور - المسيلة -

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر في علم النفس
تخصص : تنظيم وعمل وتسيير الموارد البشرية

الأستاذ المشرف:

د/ عروي مختار

أعداد الطالبان:

قاسمي الطاهر

حميدة هشام

أعضاء لجنة المناقشة :

السنة الجامعية : 2021/2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الشكر و العرفان

قال الله تعالى (واذ تاذن ربكم لئن شكرتم لأزيدنكم) صدق الله العظيم،

الآية(7)من سورة ابراهيم

يقول النبي عليه الصلاة والسلام "من لا يشكر الناس لا يشكر الله"

اشكر الله شكرا كثيرا ، على نعمته علينا أن وفقنا على إكمال الدراسة

وهذه المذكرة ، و الصلاة والسلام على أشرف خلق الله حبيبنا

محمد بن عبد الله وعلى آله وصحبه أجمعين، وبعد:

نتوجه بعميق شكرنا وخالص تقديرنا و امتناننا للدكتور الفاضل:عروي مختار

على تفضله الكريم بقبول الإشراف على هذه المذكرة أولا ،

وعلى ما بذله في سبيل ذلك

من وقت وجهد وصبر ثانيا ، وتوجيهاتها القيمة و أفكارها النيرة ثالثا ،

كما نتوجه بجزيل الشكر وعظيم الامتنان إلى كل من:

أعضاء لجنة المناقشة الكرام، لتفضلهم على مناقشة هذا العمل وتقويمه.

كل أساتذة و طلاب و موظفي و عمال جامعة زيان عاشور بالجلفة الذين استقبلونا

برحابة الصدر من أول يوم وطأت فيه أقدامنا جامعة زيان عاشور الجلفة .

كما نشكر كل عمال و موظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية المجاهد

بن خناثة الدواحي بن سرور على كرم استقبالهم و تعاونهم حتى إتمام هذه الدراسة

بالرغم من الظروف الخاصة التي ألمت ببلدنا.

المخلص

عنوان المذكرة :

العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي

دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بن سرور المسيلة

ملخص الدراسة :

الهدف من هذه الدراسة هو معرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي للعاملين في مستشفى بن سرور المسيلة إشكالية هذه الدراسة تمحورت حول : العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي للعاملين في مستشفى بن سرور المسيلة الدراسة مبنية على التساؤل :

- هل هناك ارتباط بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي لعمال مستشفى بن سرور؟

بعض الأسئلة الفرعية مشتقة:

- هل هناك صلة بين الثقافة التنظيمية والالتزام العاطفي للعاملين في المستشفى؟

- هل هناك صلة بين الثقافة التنظيمية والالتزام المستمر لعمال المستشفى؟

- هل هناك علاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام المعياري لعمال المستشفى؟

الفرضية العامة :

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين الثقافة التنظيمية و الالتزام التنظيمي للعاملين بالمؤسسة الاستشفائية بن سرور.

الفرضيات الجزئية :

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين الثقافة التنظيمية و الالتزام العاطفي لدى العاملين بالمؤسسة الاستشفائية بن سرور

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين الثقافة التنظيمية و الالتزام المستمر لدى العاملين بالمؤسسة الاستشفائية بن سرور

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين التنظيمية و الالتزام المعياري لدى العاملين بالمؤسسة

الاستشفائية بن سرور

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي بما يتوافق مع طبيعة الموضوع.

أخذنا بعين الاعتبار عينة من عمال المستشفى في المسيلة. وضعنا استبيان من (35) سؤالاً مقسمة إلى أربع مجموعات ، والعمال (75) من أصل (220) عاملاً.

الخطة المتبعة :

الفصل الاول : كان تحت عنوان الاطار الإشكالي ولمفاهيمي للدراسة التي تتضمن تحديد إشكالية الدراسة وتحديد الفرضيات وأسباب اختيار الموضوع وأهمية الدراسة وأهدافها وتحديد المفاهيم الاساسية للدراسة والدراسات السابقة و وصولاً إلى متغيرات الدراسة .

الفصل الثاني : - جاء بعنوان الثقافة التنظيمية و تطرقنا من خلاله إلى مفهوم الثقافة التنظيمية أهميتها وأنواع مكوناتها والخصائص والوظائف ومستويات واهم النظريات وإسهامات الفكر التنظيمي في مجال الثقافة التنظيمية .

الفصل الثالث : جاء بعنوان الالتزام التنظيمي ،مفهومه وأهميته وأنماطه والعوامل المساعدة في تكوين الالتزام التنظيمي والمداخل وأبعاد الالتزام التنظيمي والمتغيرات المؤثر فيه ومراحل تطوره وأخيرا الاثار المترتبة عليه.

الفصل الرابع : جاء بعنوان الاجراءات المنهجية للدراسة، تطرقنا فيه إلى مجالات الدراسة ومنهج الدراسة وأدوات جمع البيانات و الاساليب الاحصائية المستخدمة.

الفصل الخامس : جاء بعنوان تحليل ومناقشة الفرضيات وعرض النتائج ووضع بعض التوصيات.

The relation between the Organizational culture and the organization commitment of the employees of Ben Srouer M'sila Hospital

Abstract:

The aim of this study is the problematic of this study about the nature of the relation between the Organizational culture and the organization commitment of the employees of Ben Srouer M'sila Hospital. The study is based on the question: - Is there a link between the Organizational culture and the Organizational commitment of the workers of Ben Srouer Hospital?

Some sub-questions are derived: - Is there a link between organized culture and the emotional commitment of hospital staff?

Is there a link between Organizational culture and the ongoing commitment of hospital workers?

Is there a relationship between Organizational culture and the normative commitment of hospital workers?

This study relies on the descriptive approach in accordance with the nature of the topic.

We considered a sample of hospital workers in M'sila. We developed a questionnaire of (35) questions divided into four groups, and the informants were (75) out of (220) workers.

Memo plan:

The first chapter: It was titled the problematic and conceptual framework of the study that includes Determine the problem of the study, determine the hypotheses, the reasons for choosing the topic, the importance of the study and its objectives And to define the basic concepts of the study, previous studies and down to the study variables.

The second chapter: - It was titled Organizational Culture, and through it we dealt with the concept of culture Regulatory, importance, types of components, characteristics, functions, levels and most important optics

Contributions of organizational thought in the field of organizational culture.

Chapter Three: - It was titled Organizational Commitment, its concept, importance, patterns and factors Assisting in the formation of organizational commitment, entry points, dimensions of organizational commitment and influencing variables In it, its stages of development, and finally its implications.

Chapter Four: - It came under the title of methodological procedures for the study, in which we dealt with the fields of study And the study methodology, data collection tools, and statistical tools used.

The fifth chapter: - It was titled analyzing and discussing the hypotheses, presenting the results, and developing some Recommendations .

فهرس المحتويات :

الصفحة	العنوان
	الشكر و العرفان
	ملخص الدراسة
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول و الأشكال
أ . ب	مقدمة
الفصل الأول : موضوع الدراسة	
1	1 - إشكالية الدراسة
2	2 - فرضيات الدراسة
2	3 - أهمية الدراسة
3	4 - أهداف الدراسة
3	5 - أسباب اختيار الموضوع
4	6 - متغيرات الدراسة
5	7 - تحديد مفاهيم الدراسة
6	8 - حدود الدراسة
7	9 - منهج الدراسة
7	10 - الدراسات السابقة
الفصل الثاني : الثقافة التنظيمية	
14	تمهيد
15	1 - مفهوم الثقافة التنظيمية
15	2 - أهمية الثقافة التنظيمية
16	3 - أنواع الثقافة التنظيمية
18	4 - مكونات الثقافة التنظيمية
21	5 - خصائص الثقافة التنظيمية
23	6 - وظائف الثقافة التنظيمية
24	7 - مستويات الثقافة التنظيمية
27	8 - نظريات الثقافة التنظيمية

28	9 - إسهامات الفكر التنظيمي في مجال الثقافة التنظيمية
خلاصة الفصل	
الفصل الثالث : الالتزام التنظيمي	
37	تمهيد
38	1 - مفهوم الالتزام التنظيمي
39	2 - أهمية الالتزام التنظيمي
40	3 - أنماط الالتزام التنظيمي
40	4 - العوامل المساعدة في تكوين الالتزام التنظيمي
42	5 - مداخل و ابعاد الالتزام التنظيمي
45	6 - المتغيرات المؤثرة على الالتزام التنظيمي
46	7 - مراحل تطور الالتزام التنظيمي
47	8 - الآثار المترتبة على الالتزام التنظيمي
خلاصة الفصل	
الفصل الرابع : الإجراءات المنهجية للدراسة	
51	تمهيد
52	1 - طبيعة الدراسة الميدانية و مجالاتها
54	2 - الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
56	3 - أدوات جمع البيانات
57	4 - مجتمع و عينة الدراسة
58	5 - الأساليب الإحصائية
خلاصة الفصل	
الفصل الخامس : تحليل و مناقشة الفرضيات و عرض النتائج	
تمهيد	
71	1 - تحليل و اختيار الفرضيات
73	2 - عرض النتائج
108	3 - التوصيات
الخاتمة	
قائمة المراجع	

فهرس الجداول :

الرقم	العنوان	الصفحة
01	يوضح توزيع السكان حسب اقليم المؤسسة	53
02	يوضح المساحة التي تغطيها المؤسسة	53
03	يوضح الاستبيانات الموزعة و المسترجعة	57
04	يوضح اوزان الخيارات لمعطيات الاجابة	60
05	يوضح مجالات تقسيم الوزن النسبي للمتوسط الحسابي	61
06	يوضح توزيع افراد العينة حسب الجنس	64
07	يوضح توزيع افراد العينة حسب العمر	65
08	يوضح توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي	66
09	يوضح توزيع افراد العينة حسب نوع الوظيفة	67

الرقم	العنوان	الصفحة
01	متغيرات الدراسة	4
02	سلم الحاجات لماصلو	31
03	نموذج الإدارة بالأهداف	33
04	مخطط تنظيم المؤسسة	54
05	نموذج الدراسة	56
06	الاستبيانات الموزعة و المسترجعة	58
07	الدائرة النسبية تمثل توزيع افراد العينة حسب الجنس	64
08	الدائرة النسبية تمثل توزيع افراد العينة حسب العمر	65
09	الدائرة النسبية تمثل توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي	66
10	الدائرة النسبية تمثل توزيع افراد العينة حسب الوظيفة	67
11	الدائرة النسبية تمثل توزيع افراد العينة حسب الخبرة	68

شهد العالم المعاصر تطورات سريعة ومتلاحقة صاحبته تغييرات في شتى المجالات، مما أجبر منظمات الأعمال إلى إعادة النظر في الأساليب والممارسات الإدارية، والسعي إلى تحقيق الكفاءة والفعالية من أجل تحقيق أهدافها وتميزها، وذلك باهتمامها بتنمية وتطوير أدائها من خلال إتباع أساليب الإدارة الحديثة.

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 وثقافة 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 والأشياء من حوله، وتؤدي الثقافة عدة وظائف للمنظمات تؤثر على مخرجاتها سلبا وإيجابا على شعور العاملين والقادة بالرضا والانتماء والولاء والالتزام، حيث أنها تؤثر في سلوك أداء الأفراد وتماسك البناء الاجتماعي للمنظمة.

كما يعد الالتزام عنصرا حيويا في بلوغ الأهداف التنظيمية، وتعزيز الاستقرار والثقة بين الإدارة والعاملين فيها ويساهم في تطوير قدرات المنظمة على البقاء والاستمرار لذا نال اهتمام الكثير من الباحثين لما له من أهمية وانعكاسات على الفرد والمؤسسة على حد سواء، ويؤدي الالتزام التنظيمي إلى عدد من النتائج الإيجابية بالنسبة للمنظمة والأفراد كإخفاض معدل دوران العمل، وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية، بينما ضعف مستوى الالتزام التنظيمي يؤدي إلى ارتفاع تكلفة الغياب والتأخر عن العمل وتسرب العمالة من المنظمات وانخفاض الرضا الوظيفي.

ونظرا لأهمية الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي فقد حولنا من خلال هذه الدراسة التركيز على العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة العمومية الاستشفائية بن سرور، وقسمت هذه الدراسة بجانبها التطبيقي والنظري إلى خمسة فصول وهي:

الفصل الاول : - كان تحت عنوان الاطار الاشكالي ولمفاهيمي للدراسة التي تتضمن تحديد اشكالية الدراسة وتحديد الفرضيات وأسباب اختيار الموضوع وأهمية الدراسة وأهدافها وتحديد المفاهيم الأساسية للدراسة ، والدراسات السابقة و وصولا الى متغيرات الدراسة .

الفصل الثاني : - جاء بعنوان الثقافة التنظيمية وتطرقنا من خلاله الى مفهوم الثقافة التنظيمية ، أهميتها وأنواع مكوناتها والخصائص و الوظائف ومستويات واهم النظريات و اسهامات الفكر التنظيمي في مجال الثقافة التنظيمية .

الفصل الثالث : - جاء بعنوان الالتزام التنظيمي ، مفهومه وأهميته و أنماطه والعوامل المساعدة في تكوين الالتزام التنظيمي والمدخل و أبعاد الالتزام التنظيمي والمتغيرات المؤثر فيه ومراحل تطوره وأخيرا الاثار المترتبة عنه .

الفصل الرابع : - جاء بعنوان الاجراءات المنهجية للدراسة ، تطرقنا فيه الى مجالات الدراسة ومنهج الدراسة وادوات جمع البيانات والأدوات الاحصائية المستخدمة .

الفصل الخامس : - جاء بعنوان تحليل ومناقشة الفرضيات و عرض النتائج ووضع بعض التوصيات .

الفصل الاول : الاطار المفاهيمي للدراسة

- 1 - إشكالية الدراسة
- 2 - فرضيات الدراسة
- 3 - أهمية الدراسة
- 4 - أهداف الدراسة
- 5 - أسباب اختيار الموضوع
- 6 - متغيرات الدراسة
- 7 - تحديد مفاهيم الدراسة
- 8 - حدود الدراسة
- 9 - منهج الدراسة
- 10 - الدراسات السابقة

تسعى جل المنظمات اليوم الى تحقيق اعلى مستوى من الفعالية في الأداء ، لذا فإنها تعمل على اتباع استراتيجيات مختلفة في بيل تحقيق ذلك حيث يتطلب توفر مجموعة من المدخلات تتمثل في الموارد البشرية و رؤوس الأموال ، المعلومات ، والآلات واستغلالها استغلالا عقلانيا من اجل تطوير وتحسين جودة ادائها ، وتعتبر الموارد البشرية أهم تلك المدخلات وأكثرها تأثيرا على المنظمة لذا وجب الاهتمام بها للوصول الى الأهداف المسطرة ، ولكن لاجال للوصول الى هذه الاهداف الا من خلال غرس الثقافة التنظيمية التي تحدد خصوصيات التنظيمات والقيم السائدة فيها لها دور كبير في ضبط وتحديد سلوكيات الأفراد اذا تعد الاطار الذي يحدد سلوك الأفراد داخل التنظيم كونها تمثل فلسفات المفاهيم القيم الافتراضات ، والمعتقدات والتوقعات والاتجاهات والمعايير التي ترتبط بين الأجزاء المنظمة في بوتقة واحدة مشتركة بين العاملين 1 . كما أصبحت تشكل أحد المتغيرات الهامة في استراتيجية تسيير المنظمات وادارة المورد البشري الذي يعتبر المحرك الأساسي والهام في كل المنظمات على اختلاف أنشطتها و أهدافها وبرزت ضرورة الاهتمام المسيرين وتركيز جهودهم على دراسة الأطر الاجتماعية و الثقافية للمنظمة و المام بمختلف أبعادها ومتغيراتها باعتبارها الأسلوب الأنجح لفهم وتفسير سلوكيات الافراد وتحليل سيكولوجيتهم ومعرفة القيم و المعتقدات التي يؤمنون بها ، ويعملون على تكريسها وتبرز أهمية الثقافة التنظيمية في كونها تعطي الفرد فرص الوصول الى الشعور بالهوية التنظيمية وتدعم وحدته النفسية 2

وذلك لما لثقافة التنظيمية من أهمية في تشكيل عادة الفرد وقيمه واتجاهاته وطرق تعاملها مع الأشخاص و الأشياء من حوله ، فهي تعمل على توجيه أعضاء التنظيم بما يتجسد في قيمهم التنظيمية لعل أهمها قيم الانضباط بالقواعد و القوانين التي ترسمها سياسة المؤسسة و قيمة العمل الجماعي الذي يرسخ التعاون التلاحم بين العمال مما ينعكس على قوة التفاعل والتماسك بين

فرق وجماعات العمل ، وهذا ما يخلق انسجام واتساق في القيم وأهداف الجماعات البشرية بالمؤسسة ويولد نوع في التماسك الشديد بها ويزيد الاخلاص والرغبة بالبقاء فيها ، هذا ما يعرف اصطلاحا بالالتزام التنظيمي .

فالعالم الملتزم بالواجبات والمهام الداخلية للمؤسسة يكون على استعداد كبير لبذل درجة عالية من الجهد لصالح المؤسسة³ .

وهكذا يعد الالتزام التنظيمي عاملا رئيسيا باعتباره يؤثر على كفاءة وفعالية المؤسسة ويحافظ على استقرارها ويساهم الى حد كبير في نجاحها واستمرارها بناء على ذلك فان هذه الدراسة تحاول معرفة العلاقة بين الثقافة

بوبكر منصور ، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بوء السلوك التنظيمي في الادارة العمومية الجزائرية ، رسالة ماجستير غير منشورة¹ ، كلية الأدب والعلوم الانسانية والاجتماعية قسم علم النفس وعلوم التربية ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، الجزائر 204 بويابة محمد طاهر ، دراسة الفعالية من خلال بعض مؤشرات الثقافة التنظيمية ، وؤسالة دكتور ، غير منشور ، كلية الأدب² والعلوم الانسانية والاجتماعية ، قسم علم النفس وعلوم التربية ، جامعة منتوري قسنطينة ، الجزائر 2004 ص 6

طجم عبد الغني والسواط ، طلق عوض ، السلوك التنظيمي ، المفاهيم النظرية ، التطبيقات ، دار التوزيع والنشر جدة 1995³

التنظيمية والالتزام وعليه يتم طرح التساؤل الرئيسي هل هناك علاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بن سرور ، المسئلة ؟

ويندرج تحت التساؤل العام مجموعة من الأسئلة الفرعية وهي :

- هل توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام العاطفي لدى العاملين بالمؤسسة الاستشفائية بن سرور ؟
- هل توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام المستمر لدى العاملين بالمؤسسة الاستشفائية بن سرور ؟
- هل توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية و الالتزام المعياري لدى العاملين بالمؤسسة الاستشفائية بن سرور ؟

- 2 - فرضيات الدراسة :

1-2 الفرضية العامة :

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين الثقافة التنظيمية و الالتزام التنظيمي للعاملين بالمؤسسة الاستشفائية بن سرور .

2-2 الفرضيات الجزئية :

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين الثقافة التنظيمية و الالتزام العاطفي لدى العاملين بالمؤسسة الاستشفائية بن سرور

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين الثقافة التنظيمية و الالتزام المستمر لدى العاملين بالمؤسسة الاستشفائية بن سرور

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين الثقافة التنظيمية و الالتزام المعياري لدى العاملين بالمؤسسة الاستشفائية بن سرور

3- اهمية الدراسة وأهدافها :

- أهمية الدراسة :

تكمن أهمية الدراسة الحالية في الوقوف على ماهية الثقافة التنظيمية وأهميتها في كونها توفر اطار التنظيم وتوجيه السلوك التنظيمي بمعنى أنها تؤثر على تكوين السلوك داخل المؤسسة .

وتستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال بيان أثر اختلاف الأفراد في القيم والثقافات التي يحملونها في التنظيم وما علاقتها بالالتزامهم وانضباطهم واتقانهم للعمل ، ومن ثم فهم سلوكهم ومحاولة معرفة خلفياته النظرية والمذهبية ، وذلك انطلاقا من الدراسة الميدانية ، وجمع المعلومات الكافية حول طريقة تعبيرهم عن القيم و المعتقدات التنظيمية وكيف ينظمون أوقاتهم في العمل وكيف وكذلك أدائهم لمهامهم و الارتقاء بها ، كما تساهم هذه الدراسة في تقديم شيء جديد في حقل العلم و المعرفة عموما و لإثراء البحث العلمي و الاستفادة من نتائج الدراسة .

4- أهداف الدراسة :

ان الهدف من هذه الدراسة هو العي من أجل استكمال بعض النقص الحاصل في البحث في مثل هذه المواضيع والتي تعني بمحاولة معرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية و الالتزام التنظيمي ومدى الاهتمام بها من طرف المدراء.

التعرف على طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة العمومية الاستشفائية بين سرور.

توضيح ابعاد المكونة للالتزام التنظيمي بالمؤسسة من أجل مساعدتها في تحسين التزام العاملين .

محاولة تقديم توصيات تساعد القائمين على المؤسسة لتحسين الخدمة.

5-أسباب اختيار الموضوع :

من المعروف أن لكل باحث أسباب ودوافع أدت به الى اختيار أي مشكلة من أجل دراستها والبحث فيها ، ومن المبررات التي أدت الى بنا الى اللجوء في هذا الموضوع وهي :

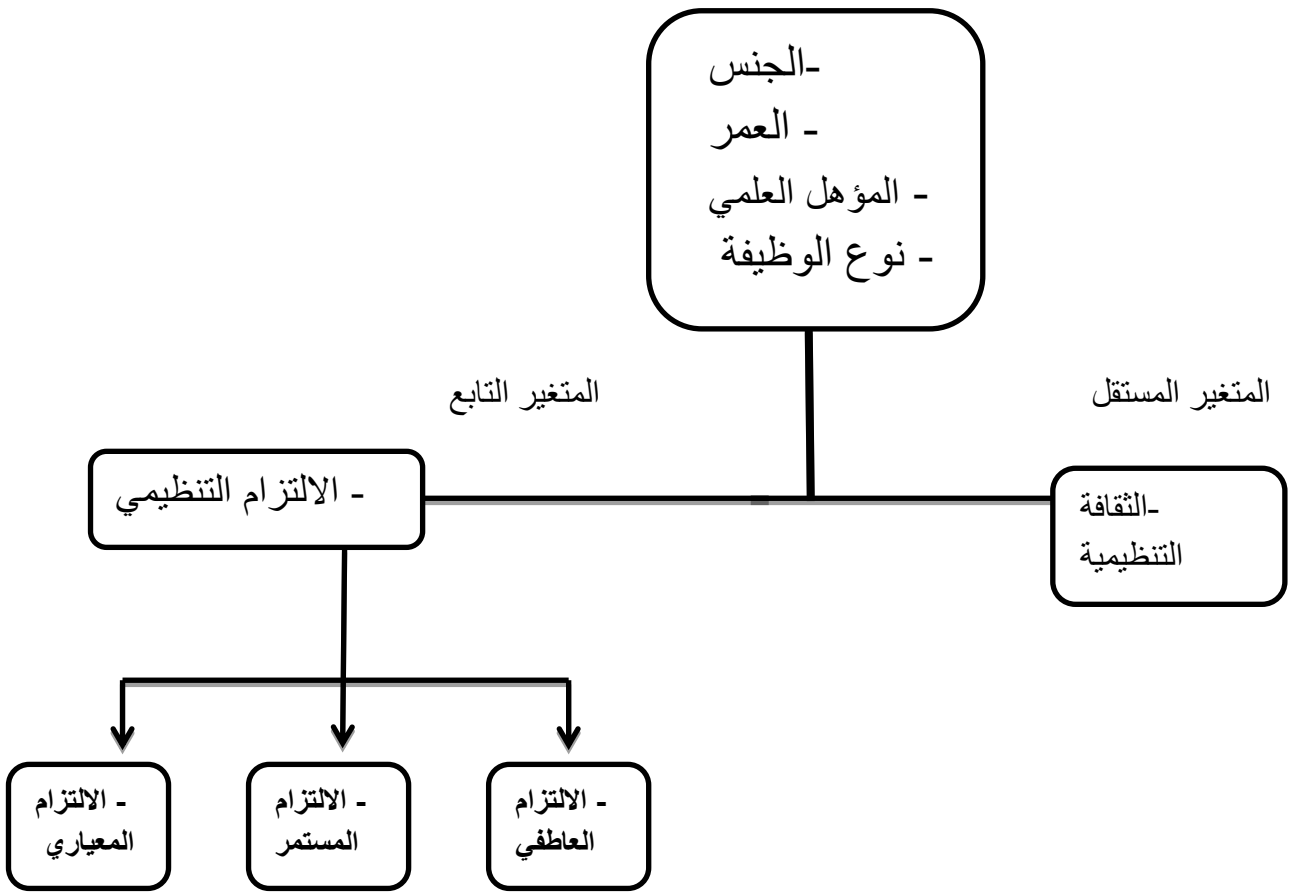
- الاهتمام بموضوع الثقافة التنظيمية كونها تعبر عن الهوية التنظيمية للمؤسسة.

- الرغبة و الميول و الاهتمام الشخصي في دراسة ومعالجة موضوع الالتزام التنظيمي .

- ضرورة التعرف على مفهوم الالتزام التنظيمي الذي يعد من المواضيع المعاصرة التي لم يتم افاء حقها في الدراسات العلمية عامة و السيسولوجيا خاصة ، و الذي يبين اهميته القصوى في استمرار وبقاء المؤسسة.

- محاولة تقديم عدد من التوصيات و الاقتراحات بهذا الصدد

متغيرات الضابطة



شكل (1) يمثل متغيرات الدراسة

المصدر : من اعداد الطلبة بالاعتماد على معلومات الدراسة

7- تحديد المفاهيم الأساسية للدراسة :

1-7- الثقافة التنظيمية :

انبثق مفهوم الثقافة التنظيمية في أدبيات الإدارة و السلوك التنظيمي بعد تزايد مشكلات التنظيمية في المنظمات الحديثة إذا أصبحت من الخصائص المميزة للمنظمة وليس الأفراد ، وتشير الى القيم و الأخلاق و النواحي المادية و النفسية التي تصف بها منظمة ما .

تعريف اجرائي : الثقافة التنظيمية هي مجموعة القواعد و القيم و السلوكيات و الذهنيات المعمول بها داخل التنظيم المعين ، والتي تتكون من خلال الاتصال اليومي في العمل وتنتشر

عن طريق الأفراد حيث تكرر سلوكهم وتؤثر على أدائهم وتجعل للمنظمة شخصية تختلف عن باقي المنظمات .

2-7- تعريف الاجرائي للالتزام التنظيمي :

الرغبة الداخلية لدى العامل في المؤسسة لبذل أقصى درجات الجهد في العمل ، والنابع من الايمان التام بأهداف وقيم المؤسسة ، والرغبة الشديدة بالمحافظة على عضويتها ، وذلك بهدف الحفاظ على استمراريتها وتحقيق اهدافها والذي يمكن قياسه من خلال مجموع درجات عمال المؤسسة الاستشفائية بن سرور بالمسيلة والذي يكون من الأبعاد التالية :

ونجد هناك ثلاثة أبعاد للالتزام التنظيمي

1- الالتزام العاطفي (الوجداني) :

عرف توسي هذا البعد بأنه يمثل " توجد الفرد وتطابقه مع المنظمة كونها تمثل ما يمثله الفرد ، وأشار الشوداقي الى أن هذا البعد يشير الى الارتباط الشخصي و النفسي بين الفرد و المنظمة التي يعمل بها ، فهو يقيس القوة النفسية التي تؤثر على احساس الفرد بذاته نتيجة ارتباطه بالمنظمة .

2- الالتزام المستمر:

عرفه توسي " على أنه يشير الى " الالتزام بالبقاء في المنظمة لكون الفرد لا يستطيع تركها " .

3- الالتزام المعياري و الاخلاقي :

يعرف على أنه يمثل ولاء الفرد للمنظمة يكون نابعا من شعوره بالالتزام الاخلاقي و الذي يفرض عليه البقاء فيها¹.

8 : حدود الدراسة :

يهدف التحكم في الموضوع ومعالجة الإشكالية محل البحث، قمنا بوضع حدود وأبعاد الدراسة و المتمثلة أساسا في ما يلي:

الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة بشكل أساسي على العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي بالمؤسسة .

محل الدراسة مع تحديد المتغيرات الشخصية والوظيفية التي تعكس الخصائص الفردية لأفراد العينة المدروسة.

الحدود المكانية: قمنا بإسقاط الدراسة النظرية في شكل دراسة ميدانية على موظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية المجاهد بن خناثة الدواحي ببن سرور، بسبب قربها من مقر إقامتنا، وهو ما ساعدنا أكثر في تشخيص واقع الثقافة التنظيمية والأداء المتميز وكذا تحديد طبيعة العلاقة بينهما.

الحدود البشرية: قمنا بتوزيع الاستبيان على عينة الدراسة والتي تمثل كامل مجتمع الدراسة في المؤسسة العمومية الاستشفائية المجاهد بن خناثة الدواحي ببن سرور ولاية المسيلة وذلك لقياس مدى العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي من وجهة نظر العاملين فيها.

الحدود الزمنية: امتدت دراستنا بصفة عامة خلال الموسم الدراسي: 2021/2020 أما بالنسبة للدراسة الميدانية فقد تمت في الفترة الممتدة من 2021/05/01 إلى غاية: 2021/05/30.

محمد مسعود زكري و علي بن ناصر 3 نظام السلطة وعلاقته بالالتزام التنظيمي 3 دراسة حالة بالمؤسسة الاستشفائية بن عمر¹ غير منشورة ، جامعة الشهيد حمه لخضر :جيلاني بالوادي مذكرة لنيل شهادة الماجستير تخصص علم الاجتماع تنظيم و عمل بالوادي 2012 ص 77 ، 76 ، 75 .

09/منهج الدراسة :

لقد اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي فهو يعتبر طريقة لوصف الظاهرة المدروسة والتعامل معها عن طريق الملاحظة وجمع البيانات وتصنيفها وتحليلها

لهذه الدراسة جانبين جانب نظري وآخر تطبيقي في الجانب النظري سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لوصف وتحليل موضوعي الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي من أجل الوصول إلى فهم كيفية تأثيرهما بعضهما البعض .

وفي الجانب التطبيقي سيتم الاعتماد على دراسة ميدانية تطبيقية في المؤسسة العمومية الاستشفائية سألقة الذكر لمعرفة طبيعة العلاقة بين كل من الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي ، ومن أجل جمع البيانات وتحليلها وتبويبها إلى نتائج هادفة تم إعداد استبيان موجه إلى عينة مكونة من موظفي المؤسسة، أضيف إلى ذلك مختلف أساليب التحليل الإحصائي الوصفي والاستدلالي باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية spas.

صعوبات الدراسة :

خلال الظروف الخاصة التي مر بها الموسم الحالي نتيجة لانتشار الوباء، واجهنا العديد من العراقيل والصعوبات التي عقدت مهمتنا أكثر ولعل من أبرزها نذكر:

- الوضع الاستثنائي الذي تمر به البلاد والعالم اجمع جراء الحجر المطبق و الإجراءات المكثفة للوقاية من فيروس كوفيد 19 خاصة بالمؤسسة محل الدراسة .
- صعوبة استرجاع الاستبانات الموزعة نظرا للظروف التي ذكرت سالفاً؛
- تأثر المؤسسة الصحية محل الدراسة مباشرة بهذه الظروف الاستثنائية مما صعب علينا القيام بالدراسة الميدانية .

10/ الدراسات السابقة :

نال موضوع الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي اهتمام العديد من الباحثين في تخصصات علمية مختلفة حيث توفرت الدراسات التي تناولت موضوعي الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي وفيما يلي مجموعة من الدراسات التي تناولت الموضوعين ومن خلالها سنحاول التعرف على وجهات نظر وآراء الباحثين في هذا المجال من الدراسة وهذا بالاطلاع على مجتمعات الدراسة المبحوثة وطرق القياس المستخدمة وأهم النتائج والتوصيات.

1/ الدراسات ذات العلاقة بالثقافة التنظيمية :

سنتطرق في هذا المطلب إلى مجموعة من الدراسات التي تناولت الثقافة التنظيمية كأحد المتغيرات في موضوع دراستنا التي استفدنا منها كثيرا في الجانب النظري من حيث المفاهيم وتحديد الأبعاد وكذا في بناء الاستبانة وتحديد محاورها وفقراتها، وفيما يلي أهم هذه الدراسات:

أولا: الدراسات باللغة العربية :

دراسة حسام قرني أحمد(2018): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي في الهيئة القومية للبريد بجمهورية مصر العربية تم تحديد مجتمع الدراسة في الهيئة من الموظفين على مختلف درجاتهم الوظيفية، وتم تصميم استبانة مكونة من 40 سؤالا وتم توزيعها على عينة عشوائية طبقية عددها 150 موظف من مجتمع الدراسة، حيث كشفت الدراسة أنه:

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية السائدة، وبين مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الهيئة القومية للبريد في مصر.

هناك موافقة بنسبة كبيرة على توافر ثقافة تنظيمية جيدة بالهيئة، حيث ظهر من النتائج أن ثقافة الهيئة تقوم على احترام العاملين و تمكينهم، كما تعمل الهيئة على حث العاملين على المشاركة في صنع القرارات و التعلم التنظيمي و التعاون بين زملاء العمل.

وجود علاقة ايجابية قوية بين عناصر الثقافة التنظيمية مجتمعة و بين الالتزام التنظيمي للعاملين في الهيئة والعلاقة بينهما طردية مما يدل على أنه كلما توافرت الثقافة التنظيمية الملائمة و المناسبة داخل الهيئة، كلما انعكس ذلك على مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين¹.

دراسة محمد خيثر(2017): هدفت الدراسة إلى قياس أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الولاء التنظيمي للأفراد العاملين بقطاع الصحة لولاية عين الدفلى، حيث طبقت هذه الدراسة على عينة قوامها 805 فرد من العاملين بهيئة التمريض بالمؤسسات الاستشفائية الأربعة الموجودة على مستوى الولاية حيث بلغ عدد الاستمارات المستوفاة لشروط الدراسة 529 وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

وجود ثقافة تنظيمية قوية نوعا ما في المؤسسات العمومية الاستشفائية محل الدراسة ومستوى ولاء تنظيمي متوسط.

- حسام قرني أحمد، دور الثقافة في تعزيز مظاهر الالتزام للعاملين في المنظمات، دراسة ميدانية على¹ الهيئة القومية للبريد،المجلة العربية للإدارة، مصر،2018. ص:36.

وجود علاقة تأثير ايجابية بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي وجاءت أكثر أبعاد الثقافة التنظيمية تأثير في الولاء التنظيمي لأفراد عينة الدراسة بعد الدعم والتشجيع تلاه بعد الانضباط ثم بعد الابتكار والإبداع فبعد أهداف المؤسسة الاستشفائية وأخيرا بعد احترام وتقدير الأفراد.

إدخال التحسينات الضرورية كالعامل على نشر ثقافة تنظيمية واضحة المعالم بين أعضاء التنظيم من خلال إشراك كافة الفاعلين في ذلك، والخروج بدليل للمنظمة يحتوي على شعارها وثقافتها¹.

دراسة حسام سالم السحباني(2016): هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير الثقافة التنظيمية لتنمية السلوك الإبداعي في الوزارات الفلسطينية، تم اختيار عينة طبقية عشوائية تكونت من(287)مفردة، عبر استخدام الاستبانة كأداة دراسة وتحليل البيانات من خلال برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)، وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

وجود عالقة قوية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والسلوك الإبداعي في الوزارات الفلسطينية حسب معامل ارتباط (0.863)

إقرار بوجود ضعف في التخلص من الإجراءات الروتينية المعقدة التي تمنع انطلاق الأفكار الإبداعية بوزن نسبي؛

ضعف من قبل الوزارات في كيفية تحديد المكافآت الإدارية بحسب أداء الموظفين؛

كما أظهرت الدراسة أن مستوى السلوك الإبداعي لا يتأثر بصورة جوهرية بالمتغيرات(القيم التنظيمية، الأعراف التنظيمية)، ويتأثر بصورة جوهرية بكل من المتغيرات (السياسات والإجراءات، التوقعات التنظيمية، المعتقدات التنظيمية)²

ثانيا: الدراسات الأجنبية

دراسة (Mr.A.sengottuvel.dr.v.Szedakthas) 2016: ناولت هذه الدراسة معرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي في مجال تكنولوجيا معلومات المنظمات، ولغرض هذه الدراسة تم سحب عينة من 210 عامل من إجمالي 1200 عاملي مجال تكنولوجيا المعلومات في المنظمات التي تستخدم تكنولوجيا حيث تم الوصول إلى النتائج التالية:
هناك علاقة متبادلة بين أبعاد الثقافة التنظيمية و الأداء التنظيمي.

محمد خثير،محمد زبير، تأثير الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي للعاملين بهيئة التمريض¹ بالمؤسسات العمومية الاستشفائية، عين الدفلى، الجزائر، مجلة الباحث،العدد 2017،17.

حسام سالم السحباني،الثقافة التنظيمية وتأثيرها على تنمية السلوك الإبداعي في الوزارات الفلسطينية² بقطاع غزة،مذكرة نيل شهادة ماجستير،2016.

التركيز الاستراتيجي كان مهما في توقع الأداء التنظيمي.

جميع أبعاد الثقافة التنظيمية تشرح الاختلاف الكبيرين في أداء منظمات المختصة في تكنولوجيا المعلومات 1.

دراسة Kiyak'2011, Esraaktas, Isikcicek, Mithak: حاولت هذه الدراسة إظهار أثر الثقافة التنظيمية على الفعالية التنظيمية ولغرض هذه الدراسة تم اختيار 40 قائد من مديري المؤسسات في القطاع الصحي اعتمد الباحث في هذه الدراسة أسلوب الاستبيان لجمع البيانات وتحليلها بواسطة Spas للوصول إلى نتائج، توصلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

توجد علاقة كبيرة وقوية بين الثقافة التنظيمية والفعالية التنظيمية؛

قيم التوجيه الذاتي والتحفيز وكبار القادة هي معايير تشكيل الثقافة التنظيمية باعتباره واحدة من العناصر المؤثرة على المنظمة.

استقرار أو تقلب البيئة التنظيمية لها تأثير على العلاقة بين الثقافة التنظيمية والفعالية التنظيمية؛

قيم مدير المؤسسة أو مالكيها لها تأثير على العلاقة بين الثقافة التنظيمية والفعالية التنظيمية.2

2/ الدراسات ذات العلاقة بالالتزام التنظيمي:

الدراسة الأولى – دراسة هدى درنوني (2015) بعنوان دور الثقافة التنظيمية في تحقيقي الالتزام التنظيمي -دراسة ميدانية بمؤسسة الكوابل الكهربائية بسكرة- رسالة دكتوراه- دراسة تطبيقية – في علم الاجتماع بجامعة بسكرة انطلقت الباحثة من عدة تساؤلات كالتالي :

- ما دور القيم التنظيمية في ترسيخ الالتزام الوظيفي بالمؤسسة الصناعية

- ما دور الممارسات الادارية في زيادة مستوى الالتزام التنظيمي بالمؤسسة الصناعية

-ما دور التوقعات التنظيمية في تعزيز الالتزام التنظيمي في المؤسسات الصناعية للمؤسسة

¹ A. sengottuvel.Dr.v.Syedakthasha, **in the influence of organizational culture on organizational performance**, information technology sector ,journal of business and Management, vol,18,N,10, Octobre 2020 .

,P:20

² Esraaktasisikcicekmithakkiyak, **The Effects of organizational culture on organizational efficiency**:the moderating role of organizational the moderating role of organizational environment and C,O,E, values, International strategic management conference P:20

وقد اتبعت الباحثة المنهج الوصفي حتى يتسنى لها وصف الواقع التنظيمي للمؤسسة الجزائرية والخروج بنتائج علمية يمكن تعميمها ،معتمدة في ذلك على الوثائق والسجلات الادارية والملاحظة واستمارة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات الضرورية للدراسة والتي طبقت مع 198 عامل بمؤسسة الكوابل – بسكرة – وبعد تحليل البيانات توصلت الباحثة الى عدة نتائج اهمها :

-تحقق الفرضيات جميعها ، أي بينت وجود دور لكل بعد من ابعاد الثقافة التنظيمية (المعياري ، المستمر ، العاطفي) كما اثبتت الدراسات صحة الفرضية الاولى (تساهم القيم التنظيمية في ترسيخ الالتزام التنظيمي بالمؤسسة الصناعية) حيث وجدت ارتباط

طردي متوسط بين القيم التنظيمية والالتزام التنظيمي أي قدر معامل الارتباط بينهما ب 0.42 عند مستوى دلالة 0.05 ، واثبتت الدراسة صحة الفرضية الثانية (تعمل الممارسات الادارية على زيادة مستوى الالتزام التنظيمي بالمؤسسة الصناعية) حيث اوجدت ارتباط طردي متوسط بين الممارسات الادارية والالتزام التنظيمي أي قدر معامل الارتباط بينهما ب 0.41 عند مستوى دلالة $= 0.05$ ، وكذلك ثبتت صحة الفرضية الثالثة (تؤدي التوقعات التنظيمية الى تعزيز الالتزام التنظيمي بالمؤسسة الصناعية) حيث اوجدت ارتباط طردي متوسط بين التوقعات التنظيمية والالتزام التنظيمي اي ما يقدر معامل الارتباط بينهما ب 0.41 عند مستوى دلالة

$= 0.05$ ، واثبتت الفرضية العامة (تعمل الثقافة التنظيمية على تحقيق الالتزام التنظيمي في المؤسسة الصناعية) حيث وجدت ارتباط طردي متوسط بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي اي قدر معامل الارتباط ب 0.48 عند مستوى دلالة 0.05 .

- **الدراسة الثانية :** دراسة كرمي كريمة وهي مذكرة لنيل ماجستير في قسم علم الاجتماع جامعة باجي مختار عنابة 2010 بعنوان (التغيير التنظيمي واثره على الولاء التنظيمي لدى موظفين مؤسسة الكهرباء والغاز ، ولاية عنابة)

وهدفت الدراسة الى التعرف على التغيير التنظيمي الذي طرا على المؤسسة الكهرباء والغاز بوكالة عنابة ومدى تأثير ذلك على الولاء التنظيمي لدى العاملين لديها وقد استعمل الباحث اداة الملاحظة والمقابلة والاستمارة وطبقت عينة عشوائية وعددها 81 موظفا واستخدم الباحث المنهج الوصفي ومنهج قياس الاتجاهات ، وقد اظهرت نتائج الدراسة ان وجود اتجاهات سلبية لدى الموظفين نحو سياسة التنظيم التغييري المعتمد داخل المؤسسة ، وجود ولاء تنظيمي لدى الموظفين اتجاه المؤسسة وذلك لتوفر مقومات الولاء التنظيمي لدى الموظفين ماعدا عنصر قبول اهداف وقيم المنظمة الادارية (أي عدم قبول الوضع الحالي للمؤسسة بعد اجراء التغيير التنظيمي) كما اكدت الدراسة على عدة عوامل تؤدي الى انجاح التغيير التنظيمي وزيادة الولاء التنظيمي اهمها اشتراك الافراد في القرارات كالموظفين ، التحفيز المادي والمعنوي

...وغيرها وكما توصلت الدراسة الى عدم وجود اختلاف في درجة ولاء التنظيمي لدى الموظفين ، للصفات الشخصية (الجنس ، مدة الخدمة ، السن ، الحالة الاجتماعية ، مستوى التعليمي ، مناصب العمل)

واوصت الدراسة بأهمية ان يتم تطبيق التغيير التنظيمي وفق معرفة وطريقة عملية ملمة على جميع الابعاد الهامة لنجاح هذا الاخير وذلك من خلال الاخذ بالدراسات العلمية والاجتماعية والنفسية والاقتصادية .

دراسة سامي ابراهيم حنون بعنوان قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة رسالة ماجيستر غير منشورة ، كلية التجارة ، قسم ادارة الاعمال ، الجامعة الاسلامية غزة ، 2006 .

هدفت الدراسة الى التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة ، وكذلك معرفة مدى تأثر بعض العوامل الديمغرافي الخاصة بالموظفين على مستويات التزامهم التنظيمي مثل (الجنس ، العمر ، مستوى التعليم ، سنوات الخدمة ، المستوى الوظيفي ، مكان العمل ونوع الوظيفة) ، اما بالنسبة لمنهجية الدراسة فتحددت عينة الدراسة ب 340 موظف وموظفة وكانت الاستبانة هي اداة الدراسة .

توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج من اهمها : وجود مستوى عال من الالتزام التنظيمي لدجى موظفي الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ، كما اشارت الدراسة الى وجود علاقة بين مستويات الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة والمتغيرات الديمغرافية التالية : (العمر ، مستوى التعليم ، نوع الوظيفة ، مدة الخدمة بالجامعة ، المستوى الوظيفي) في حين اظهرت النتائج عدم وجود علاقة في مستوى الالتزام تعزى الى متغير الجنس ومكان العمل .

تعقيب عن الدراسات السابقة :

من خلال استعراض الدراسات السابقة نرى انها تتفق مع الدراسة التي نجريها خاصة في الجوانب المنهجية و ذلك باستعمال المنهج الوصفي وادوات جمع البيانات، كما تختلف الدراسة الحالية والدراسات السابقة في ابعاد المتغير المستقل واماكن اجراء الدراسات السابقة اغلبها اجري في بيئات مختلفة باستثناء دراسة محمد خيثم التي اجريت في مؤسسة صحية أي انها تشبه الدراسة الحالية .

وقد افادتنا الدراسات السابقة في :

- الاحاطة بالموضوع المحل الدراسة وتكوين خلفية نظرية مناسبة عليه .
- ضبط وتحديد وبلورة مفاهيم الدراسة : الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي.
- أفادتنا الدراسات السابقة في توضيح الاجراءات المنهجية وجمع البيانات .

الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية

تمهيد

- 1- مفهوم الثقافة التنظيمية.
 - 2- أهمية الثقافة التنظيمية.
 - 3- أنواع الثقافة التنظيمية.
 - 4- مكونات الثقافة التنظيمية.
 - 5- خصائص الثقافة التنظيمية.
 - 6- وظائف الثقافة التنظيمية.
 - 7- مستويات الثقافة التنظيمية.
 - 8- نظريات الثقافة التنظيمية.
 - 9- اسهامات الفكر التنظيمي في مجال الثقافة التنظيمية
- خلاصة الفصل

تمهيد

لقد نال موضوع الثقافة التنظيمية اهتمام كبير من قبل الدارسين في علم الاجتماع الإدارة وعلم النفس والاقتصاد وهذا لما لها من أثر كبير في تشكيل هوية المؤسسة. فالثقافة التنظيمية تطور مع الوقت، وتتكون من خلال التفاعل الاجتماعي والتضامن بين العاملين فيها، وتستعد الثقافة التنظيمية من المعتقدات والقيم المشتركة بين العاملين في مؤسسة، كما تستمد من القواعد والمعايير التي تطبقها المؤسسة، وهي التي ترسم الصورة الذهنية وتولد الإحساس بالهدف والمعنى، وتجعل العاملين في المؤسسة يشعرون أنهم جزء من كل. وتلك الثقافة هي التي تيسر اندماج العاملين الجدد في المؤسسة، وتفرز التزام كل من ينتمي إليها بقيمها وأهدافها. والثقافة التنظيمية مثلها مثل الثقافة المجتمعية تسيطر على سلوك من ينتمون إليها وتتحكم فيه رؤيتهم للعالم وتفاعلهم معه، وتفسر كل التعقيدات الخفية في مياه المؤسسة.

1- مفهوم ثقافة التنظيمية:

انبثق مفهوم الثقافة التنظيمية في أدبيات الإدارة والسلوك التنظيمي بعد تزايد المشكلات التنظيمية في المنظمات الحديثة، إذ أصبحت من الخصائص المميزة للمنظمة وليس للأفراد وتشير أيضا إلى القيم والأخلاق والنواحي المادية والنفسية التي تصف منظمة ما وتميزها عن غيرها من المنظمات.

● فقد عرفها الكاتبة كبرت لوين بأنها "مجموعة من الافتراضات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك بها أفراد المنظمة، وهي بمثابة البيئة الإنسانية التي يؤدي الموظف عمل فيها ويمكن الحديث عن ثقافة المنظمة بصورة عامة أو ثقافة وحدة تنظيمية والثقافة شيء لا يشاهد ولا يحس ولكنه حاضر ويتواجد في كل مكان، وهي كالهواء يحيط بكل شيء في المنظمة ويؤثر فيه "

● إلا أن قرويتي يرها منظومة المعاني والرموز والمعتقدات والطقوس والممارسات التي طورت مع الزمن وأصبحت خاصة بالتنظيم بحيث تخلق فهما عاما بين أعضاء التنظيم حول ماهية السلوك المتوقع من الأعضاء فيه "¹

● وتعرف كذلك بأنها: " مجموعة القيم والمفاهيم الأساسية التي يتم إيجادها وتنميتها داخل مجموعات العمل في المنظمة وتعليمها للعاملين لتحديد طريقة تفكيرهم وإدراكهم وشعورهم تجاه بيئة العمل الداخلية والخارجية وتحدد سلوكهم وتؤثر في أدائهم وإنتاجيتهم."²

● ويمكن تعريفها بأنها: " مجموعة القيم والمبادئ والمعايير والمعتقدات التي تحكم إطار العمل وسلوكيات الأفراد"³

1- أهمية الثقافة التنظيمية:

تأتي أهمية الثقافة التنظيمية من كونها قوة خفية ذات تأثير متعدد الجوانب في أنشطة المنظمة وعملياتها، وبدوره في فاعلية المنظمة ومستويات أدائها ومثل هذا الاعتقاد يسود لدى أغلب المفكرين في مجال الإدارة والتنظيم، إذ تنامي التفكير بقوة الثقافة التنظيمية في التأثير على السلوك التنظيمي، بوصفها مشغل القدرات التنظيمية الكاملة.

¹ حليلو نبيل، مرابط شوقي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام العاملين، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية 2016، الجزائر، 23، ص ص: 211-221

² مصطفى محمود أبو بكر، دليل التفكير الإستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية ص 145

³ عبد السلام أبو قحف، إدارة الأعمال الدولية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002 ص 243.

قد أشار (Norayman & North) إلى أن الثقافة التنظيمية يمكن أن تكون مصدر للميول التنافسية وتؤدي الثقافة التنظيمية مجموعة من الأغراض أو الأدوات التي تزيد من أهميتها للمنظمة هي:

- تعزيز التكامل الداخلي بين أفراد المنظمة من خلال الاتصال والعمل معا بفعالية.
- تحقيق التكيف بين العاملين في المنظمة والبيئة الخارجية ذات الصلة.
- القيام بدور المرشد والأفراد والأنشطة في المنظمة لتوجيه الفكرة والمجهود نحو تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها.
- تحديد أسلوب وسرعة استجابة أفراد المنظمة التحركات المنافسين واحتياجات العملاء، بما يحقق للمنظمة تواجدتها ونموها.

3- أنواع الثقافة التنظيمية:

هناك عدة أنواع من الثقافة التنظيمية، إلا أن هناك شبه اتفاق على وجود نوعين أساسيين هما: الثقافة التنظيمية القوية والثقافة التنظيمية الضعيفة إضافة إلى نوعين آخرين هما: الثقافة المثالية والثقافة التكيفية (موقفه).

أولاً: الثقافة القوية:

تعرف الثقافة القوية بأنها: "الحد الذي يجعل الأعضاء يتبعون ما تمليه عليهم الإدارة.¹ ويمكن القول إن الثقافة المنظمة قوية في حالة كونها تنتشر وتحظى بالثقة والقبول مع جميع أو معظم أعضاء المنظمة ويشتركوا في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير التي تحكم سلوكياتهم واتجاهاتهم داخل المنظمة.² ومما يجعل الثقافة قوية كون القيم الأساسية قوية ويشترك فيها العاملون. وتتمتع الثقافة القوية بمجموعة من الخصائص نذكر منها:

- الثقة: تشير الثقة إلى الدقة والتهديب ووحدة الذهن والتي تعتبر عاملاً مهماً من عوامل تحقيق إنتاجية مرتفعة.

- الألفة والمودة:

يمكن للألفة والمودة أن تتأتى من خلال إقامة علاقات متينة وحميمة مع الأفراد داخل المنظمة من خلال الاهتمام بهم ودعمهم وتحفيزهم.

- وفيما يرى ستيفن راوتر (Stephen.P.Rdsbins) أن الثقافة القوية تعتمد على:
- عنصر الشدة والذي يرمز إلى قوة تماسك أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات السائدة.

1 علي عبد الله، أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية ص 225.

2مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص 147.

• عنصر الإجماع والمشاركة لنفس الثقافة التنظيمية السائدة من قبل الأفراد والذي يعتمد - الإجماع-على تعريف الأفراد بالقيم السائدة في المنظمة وما يحصلون عليه من مكافآت وحوافز جراء التزامهم.¹

إضافة إلى بعض الخصائص التي تتسم بها الثقافة القوية نوردتها فيما يلي :
- تشجيع وتحفيز النزعة نحو التصرف، مع التأكيد على الاستقلالية والمبادأة وتشجيع الموظفين على تحمل المخاطرة.²

أنها تنبثق عن طيبة رسالة المنظمة وتعين عليها أن تركز جهودها فيما تجيد من عمل وإقامة علاقات وثيقة مع العملاء كوسيلة لتحسين وتعزيز مركزها التنافسي من خلال التركيز على قيم التوجه بالمستهلك.

-إرساء تصميم تنظيمي من شأنه أن يحفز الموظفين على بذل أفضل مما لديهم بغية تعظيم الإنتاجية من خلالهم وأن احترام الفرد يمثل الوسيلة الإنسانية التي يمكن للشركة من خلالها استحداث البيئة السليمة للسلوك الإنتاجي.

ثانيا: الثقافة الضعيفة:

الثقافة التي المنظمة أو مع ففي لا يتم اعتناقها بقوة من أعضاء المنظمة ولا تخطى بالثقة والقبول الواسع من معظمهم وتفتقر المنظمة في هذه الحالة إلى التمسك المشترك بين أعضائها بالقيم والمعتقدات، وهنا سيجد أعضاء المنظمة صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة أو مع أهدافه وقيمها³ 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 لدى العاملين. كما قد يتم فيها الشعور بالغرابة عن الثقافة والمجتمع المحيط وهي ظاهرة الاغتراب الاجتماعي⁴ حيث تبدو القيم والمعايير الاجتماعية السائدة عديمة المعنى للفرد، ويشعر الفرد بالعزلة والإحباط.⁵

ثالثا: الثقافة المثالية:

1 علي عبد الله، أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية ص 225

2 شارلز وجاريت جونز، الإدارة الإستراتيجية، ط 1، الرياض - السعودية دار المريخ للنشر ص 658-659.

3مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق ص 147.

4أحمد بوشنافة وأحمد بو سمين، أهمية البعد الثقافي وأثره على فعالية التيسير، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التيسير الفعال في المؤسسات الاقتصادية والتيسير، جامعة المسيلة، ص 06

5علي، مرجع سابق ص 229

يرى كل من Drucker Watermamouchi ضرورة وجود ثقافة منظمة مثالية ووحيدة والتي تميز أحسن المنظمات الناجحة هذه الثقافة التنظيمية إلى الأمريكي فريدريك تايلور (Frderick Taylor) حيث اعتبر أنه من الكافي تحديد لكل مهمة أحسن طريقة .
للأداء أي تحديد الهياكل بدون غموض فكل شيء مضبوط وفق (One best Way)
وقد كان يبحث عن الطريقة المثلى لتحسين الأداء¹.

رابعاً: الثقافة التكيفية (الوقية) :

يقترح بعض الباحثين أمثال الورد (Calori) وداركر (Drucker) مدخل موقفي للثقافة أي ضرورة تكيف الثقافة التنظيمية مع الظروف البيئية ذلك أن اختبار ثقافة تنظيمية جيدة يتوقف على الظروف التي تمر بها المنظمة وفق اختيار (Fit way) ذلك أنه لا توجد ثقافة مثالية لكل المنظمات وفي كل الظروف البيئية².

4- مكونات الثقافة التنظيمية:

ويقصد بها مجموعة العناصر التي تشكل الثقافة التنظيمية، فثقافة المنظمة تحوي على عدة مكونات، والتي يمكن تقسيمها إلى المكونات المادية وغير المادية والموروث الثقافي:

1- المكونات المادية للثقافة التنظيمية: وتتمثل في:

أ- الطقوس والعادات التنظيمية:

وتتمثل في الأحداث والأنشطة التي يقوم بها العمال في المنظمة والتي تعكس القيم والمثاليات الأساسية في المنظمة كطقوس التحاق موظف جديد بالمنظمة أو ترقية مسؤول أو اجتماع غداء أسبوعي غير رسمي، فترات استراحة لتناول القهوة وهذا يؤدي إلى تعميق الترابط والتكامل بين العمال وكذلك طريقة تحضير وإدارة الاجتماعات وطريقة الكلام والكتابة وكيفية مقاطعة الحديث ومناداة الأفراد أو إجراء احتفال سنوي لتكريم أفضل موظف أو تكريم المتقاعدين وبالتالي زيادة الشعور بالانتماء إلى المنظمة وهذا يعني تثبيت الثقافة التنظيمية³.

ب- الرموز:

الكلمات أو اللغة، أو الأشياء التي تكتسب معانيها من التقاليد والأعراف كما أنها " عبارة عن أفعال وأشياء أو أحداث تستخدم كوسيلة لنقل المعاني مثل الشعارات، منها ما هو عبارة عن

1محمد الطاهر بوباية، اتجاهات الهيئة الوسطى الإدارية نحو النماذج الثقافية التنظيمية، دراسة ميدانية أجريت المؤسسات وخدماتية إنتاجية، رسالة ماجستير في علم النفس التنظيم والعمل، تحت إشراف الهاشمي لوشيا، معهد علم النفس والعلوم التربوية، جامعة الجزائر، 95-96 ص 49
2محمد الطاهر بوباية، المرجع السابق ص 49.

3السكارنة، بلال خلف، التطوير التنظيمي والإداري، دراسات معاصرة إدارية ط 1، عمان، الأردن نادر

الشروق للنشر والتوزيع ص 373.

صورة رمزية ممثلة للمنظمة إضافة إلى نمط اللباس والنمط المعماري... كل هذه تحمل معاني للمنظمة.¹

2- المكونات غير المادية للثقافة التنظيمية: وتتمثل في:

أ- القيم التنظيمية (Organizational Values) :

القيم عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب، جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم... الخ.²
أما القيم التنظيمية فهي تمثل تفاهما مشتركا في منظمة ما أو بيئة عمل معينة على سلوكيات وتوجهات معينة ومتعارف عليها ومن هذه القيم المساواة بين العاملين والاهتمام بإدارة الوقت، والاهتمام بالأداء واحترام الآخرين... الخ.³

ب- المعتقدات التنظيمية: (Organizational Beliefs) :

وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل وكيفية انجاز العمل والمهام التنظيمية ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية.⁴
3- الموروث الثقافي للمنظمة :

وهي تلك الأحداث والمواقف التي مرت بها المنظمة منها ما هو ايجابي والتي تحاول المنظمة التركيز عليه ونشره باعتباره مرجع محفز للأفراد ومنها ما هو سلبي تحاول المنظمة التغاضي عليه كتعرض أحد المنتجات الى بعض العيوب أثناء مراحل إنتاجه مما يجعله غير مطابق للمواصفات المطلوبة في السوق بمنتجات بديلة في السوق ويشمل الموروث الثقافي ما يلي:⁵

أ- المؤسسون:

1 الشريف علي، (2000)، الإدارة المعاصرة، الإسكندرية مصر: الدار الجامعية للنشر والتوزيع ص 108.
2 العميان محمد سليمان (2002) السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ط 1، عمان، الأردن دار وائل للنشر ص 312/313.

3 بحر يوسف محمد عطية والعاجز: إيهاب فاروق مصباح، (2012) دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تصنيف الإدارة الالكترونية درات تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي محلية الجامعة الإسلامية للدراسة الاقتصادية فلسطين ص 202 ع 2 ص 27-62.

4 النصور مروان محمد (2012)، دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين في قطاع المصرفي الأردني (مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارات فلسطين، مج، 20 ع 2، ص 187/210).

5 - السكارنة بلال خلف، التطوير التنظيمي والإداري مرجع سابق ص 374

يلعب المؤسسون دوراً حيوياً في توطيد مجموعة من القيم والمعتقدات التي تقوم عليها الثقافة التنظيمية¹. فثقافة المنظمة ما هي إلا نتاج لثقافة المؤسسين فهم من يقومون بإرساء القواعد ووضعها كما ويحددون الأنظمة والأساليب التي تبقى سارية مدة حياة المنظمة².

ب- سلوك قادة المنظمة: يعتبر سلوك القادة من أهم العوامل المؤثرة في تشكيل ثقافة المنظمة فالعمال مدركون تماماً أن الارتقاء الوظيفي مرهون بمحاكاة سلوك القادة، ومن المؤكد أن العمال يتأثرون بأفعال القادة وأقوالهم إذن يمكن القول أن ثقافة المنظمة تشكل من خلال أفعال وممارسات الإدارة العليا كما أكد (Schein) الدور الذي تلعبه القيادة في تشكيل ثقافة المنظمة فهي من يؤسس ويغير ثقافة المنظمة وأن شخصية القادة إن لم تكن هي الثقافة التنظيمية نفسها فهي جزء لا يتجزأ منها، ومن أهم المتطلبات التي ينبغي على قادة المنظمة القيام بها للنجاح والتأثير في ثقافة المنظمة³.

- تحمل المسؤولية الشخصية عن قيادة الثقافة وملاحظتها من جميع الوجوه من خلال الالتزام النموذجي للمعتقدات الأساسية، ودعم التفكير الاستراتيجي الذي يدعم ازدهار الثقافة.

- الاستعداد الدائم لتعديل محتوى رسالة المنظمة الناتج عن نقاشات متعددة المستويات، ومشاركة فاعلة لكافة الموظفين بالمنظمة.

- استخدام المورثون الثقافي للمنظمة لدعم التطوير بالكيفية المثالية التي تستفيد من الماضي صقل الحاضر، وتقبل الحاضر الذي يؤسس للمستقبل ولا يهمل الماضي

- تشجيع التصرفات التي تؤثر على جميع عناصر الأداء التي تسهم في الارتقاء بالمنظمة ككل للتوقعات الاستراتيجية القيادة.

ج- الأبطال: وهم أفراد يتمسكون بقيم المنظمة وثقافتها، وتميزوا بإنجازات أعمال وأفكار وأخلاق استثنائية وهم عادة المؤسسون أو بعض العمال العاديين ممن فاجئوا المنظمة بأفكار إبداعية⁴.

د- نشاط المنظمة: يقصد به النشاط الرئيسي الذي تنتهجه المنظمة، وهو مجموعة المهارات التي يتقنها أعضاء المنظمة (تكنولوجيا، معرفة الأسواق، قدرات تنظيمية...) فهي تعبر

1 The Impact of headship and change Management Strategy on Organizational Individual acceptance of change dring 9 Kavanagh M.H (2006) Culture and. uerger Britrih journal of mangemant vol 17 u 1pp81-103

2ماهر. أحمد. (2007)، التنظيم، الإسكندرية مصر: الدار الجامعية للنشر والتوزيع، ص 437.

3القيروتي، محمد قاسم. (2000)، نظرية المنظمة والتنظيم، عمان الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع ص:

4. فريدمان مايك (2006) فن ومنهج القيادة الاستراتيجية (ترجمة) عبد الرحمن لمعة القاهرة مصر، المنظمة العربية للتنمية جامعة الدول العربية ص 277.

عن القيام بمهنتها أحسن من الآخرين. ويمكن أن تفيد في تأكيد خصوصية المنظمة إضافة إلى إعطاء قيمة للعمل مما يعزز من مشاعر الولاء لدى العاملين.¹
ويرى فاضل عباس (2009) أن الثقافة التنظيمية تتكون من:²
أ- القيم: هي نمط سلوكي مرغوب يحمل صفة الالتزام المجموعة معينة.
ب- المعتقدات: هي نمط التفكير المجموعة وكيف تتصرف على أرض الواقع.
ت- الافتراضات: وهي مؤشرات تحدد طريقة إدراك وفهم وتفكير الأفراد في المنظمة نحو الأعمال التي يقومون بها.

ث- الطقوس: هي جميع الممارسات التي تؤديها مجموعة معينة في مناسبات معينة.
ج- الرموز: تعني الأشخاص والدلالات التي تحمل معنى وتشكل أساساً لفهم الأشياء.
ح- المعايير: هي القواعد والإجراءات التي توجه الأفراد كيف يتعاملون مع الحالات الخاصة التي يواجهونها.

خ- الاتصالات: وهي العملية التي تهدف إلى نقل المعلومات وتبادلها التي بموجبها تتوحد المفاهيم وتتخذ القرارات.³

5- خصائص الثقافة التنظيمية:

تتصف الثقافة التنظيمية بمجموعة من الخصائص التي تستمدتها من خصائص الثقافة العامة من ناحية، ومن خصائص المنظمات الإدارية من ناحية أخرى، وتختلف هذه الخصائص الثقافية للتنظيمات من منظمة الأخرى، ويمكن تحديد هذه الخصائص والسمات بالآتي:⁴

- الإبداع والمخاطرة: درجة قبول المخاطرة وتشجيع الموظفين على أن يكونوا مبدعين ولديهم روح المبادرة.
- الانتباه للتفاصيل: الدرجة التي يتوقع فيها من العاملين أن يكونوا دقيقين منتبهين للتفاصيل.
- التوجه نحو الناس: درجة اهتمام الإدارة بتأثيرها على الأفراد داخل المنظمة.
- التوجه نحو الفريق: درجة تنظيم فعاليات العمل حول الفرق لا الأفراد.
- العدوانية: درجة عدوانية الأفراد وتنافسهم، لا سهولة وودية التعامل معهم.

1 إدريس، وائل، والغالي، الظاهر. (2011)، الإدارة الإستراتيجية : المفاهيم العملية - عمان الأردن : دار وائل للنشر والتوزيع، ص : 152.

2 سالم، الياس (2006)، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية: دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم-ALGAL وحدة EARA رسالة ماجستير في العلوم التجارية غير منشورة، جامعة المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التيسير والعلوم التجارية، الجزائر، ص 119/18

3 فاضل عباس، حين (2010) دور الثقافة التنظيمية في التوجه المعاصر نحو تطبيق الإدارة الالكترونية مجلة كوت للعلوم الاقتصادية والإدارية جامعة مسيان العراق مج 114 ص 225/221.

4 العطية ماجدة (2003) سلوك الفرد والجماعة ط1، عمان الأردن دار الشروق للنشر والتوزيع ص 326

- الثبات درجة تأكيد فعاليات المنظمة المحافظة على الحالة الراهنة بدلا من النمو.
 - وفي رأي آخر فان الثقافة التنظيمية تتصف بالخصائص التالية:
 - الثقافة إنسانية: فالإنسان هو مصدر الثقافة وصانعها المتفاعل معها¹
 - والثقافة تتصف بالإنسانية لأنها تتشكل من المعارف والعلوم والحقائق والقيم يأتي بها الأفراد الى المؤسسة، أو تلك التي تتكون لديهم خلال تفاعلهم داخلها
 - الثقافة نظام مركب: حيث يتكون من مجموعة من المكونات أو الأجزاء الفرعية المتفاعلة فيما بينها في تكوين ثقافة المجتمع أو المنظمة أو ثقافة المديرين وتشمل العناصر التالية :
 - الجانب المعنوي: ويتمثل في النسق المتكامل من الأخلاق والقيم والمعتقدات والأفكار التي يحملها الأفراد.
 - الجانب السلوكي: ويتمثل في عادات وتقاليد أفراد المجتمع. الآداب الفنون والممارسات العلمية... الخ.
 - الجانب المادي: وهو كل ما ينتجه أفراد المجتمع من أشياء ملموسة كالمباني والأدوات والمعدات... الخ.²
 - الثقافة نظام متكامل: فهي تشكل كلا متكاملًا وتسعى إلى خلق انسجام بين مجموعة عناصرها، فأى تغيير يطرأ على أي العناصر، يؤثر في النمط الثقافي للمنظمة والمجتمع.
 - الثقافة نظام تراكمي ومستمر: يتصف بالاتصال والاستمرار، حيث يعمل كل جيل من أجيال المنظمة على تسليمها للأجيال اللاحقة ويتم تعلمها وتوريثها عبر الأجيال عن طريق التعلم والمحاكاة.
 - الثقافة التنظيمية نظام يكتسب متغير ومتطور: فالاستمرارية لا تعني فقط تناقل الثقافة عبر أجيال كما هي بل أنها في تغيير مستمر حيث تدخل عليها ملامح جديدة.
 - الثقافة خاصية التكيف: فالثقافة التنظيمية تتصف بالمرونة والقدرة على التكيف استجابة لمطالب الإنسان، فهي ملائمة للبيئة الجغرافية وتطور الثقافات المحيطة بالفرد من جانب واستجابة الخصائص بيئية المنظمة وما حدث فيها تغيير من جانب آخر.³
- الثقافة عملية مكتسبة:

1 Angelo.J. (2002). The Organization perspective. Chicago : Dorsq press.p28.

2شنتاحة عائشة: (2009)، الثقافة المنظمة كأحد العوامل المؤثرة في عملية صنع القرار ورقلة مقدمة الى المؤتمر العلمي الدولي حول صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية (14,15) أفريل جامعة عمار ناجي كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والتجارة الأغواط ص 10:09.

3 AL - Swidi.A.sRoshi.M. (2011) " How does Organizational Culture Shape the Relationship between Entrepreneurial Orientation and the Organizational performance of Banks " European Journal of Social Sciences , Vol.20 , No , 1,pp.26-48.

أي تكتسب من خلال التفاعل بين الأفراد في بيئة معينة، وعندما يكتسبها الفرد المنظمة تصبح جزء من سلوكه ومن خلال الثقافة نستطيع أن نتنبأ بسلوك الأفراد معتمدين على ثقافتهم¹.

وفيما يرى السكارنة (2009) فان الثقافة التنظيمية تتميز بالخصائص التالية:

- الانتظام في السلوك والتقييد به: نتيجة التفاعل بين أفراد المنظمة فإنهم يستخدمون لغة ومصطلحات وعبارات وطقوسا مشتركة ذات علاقة بالسلوك من حيث الاحترام والتصرف.

- المعايير: هناك معايير سلوكية فيما يتعلق بحجم العمل الواجب انجازه (لا تعمل كثيرا جدا، ولا قليلا جدا).

- القيم المتحكمة: يوجد قيم أساسية تتبناها المنظمة ويتوقع من كل عضو فيها الالتزام بها، مثل جودة عالية. نسبة متدنية من الغياب، والانصياع للأنظمة والتعليمات.

- الفلسفة: لكل منظمة سياستها الخاصة في معاملة العاملين والعملاء.

- القواعد: عبارة عن تعليمات تصدر عن المنظمة وتختلف في شدتها من منظمة الى أخرى. والفرد في المنظمة وفقا للقواعد المرسومة له.

المناخ التنظيمي: يشير إلى مجموعة الخصائص التي تميز المنظمة وتفرق بينها وبين منظمة أخرى من خلال مجموعة العوامل التي تؤثر على سلوك العاملين وغيرها من مؤثرات البيئة الداخلية والخارجية، وتتضمن مجموعة الخصائص هذه: الهيكل التنظيمي، النمط القيادي السياسات والإجراءات... الخ.²

6-وظائف الثقافة التنظيمية:

تمثل المنظمة المحرك الأساسي لنجاح أي منظمة، فهي تلعب دورا كبيرا في تماسك الأفراد والحفاظ على هوية الجماعة ذلك أنها أداة فعالة في توجيه السلوك في توجيه السلوك العاملين ومساعدتهم على أداء أعمالهم بصورة أفضل اعتمادا على القواعد واللوائح غير الرسمية التي تعتبر مرشد الكيفية التصرف في مختلف المواقف فهي تؤدي عدة وظائف مهمة منها:³

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

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

- تحقيق التكامل بين العمليات الداخلية للمنظمة مما يمكنها من النمو والاستمرار والبقاء وتحقيق

التكامل الداخلي بين الأفراد من خلال إيجاد نمط ملائم للاتصال فيما بينهم والعمل معا بفعالية.

1العميان محمود سلمان، مرجع سابق ص 310.

2السكارنة بلال خلف مرجع سابق 159/160.

3ويلسون دافيس، استراتيجية التغيير مفاهيم و مناظرات في إدارة التغيير، دار العمر للنشر والتوزيع ط 2،

القاهرة 1999 ص 185.

- تحقيق التكيف بين المنظمة وبيئتها الخارجية من خلال سرعة الاستجابة واحتياجات الأطراف الخارجية ذوي العلاقة مع المنظمة.
- تحقيق أهداف ورسالة المنظمة من خلال توجيه الأفراد وارشادهم نحو ذلك.
- تحديد طريقة للتعامل مع تحركات المنافسين والاستجابة السريعة نحو تلبية احتياجات العملاء بغية تمكين المنظمة من النمو والبقاء.¹
 - ولخصها " حسين حريم في أربع وظائف رئيسية هي :
 - تعطي أفراد المنظمة هوية تنظيمية:
 - إن مشاركة العاملين نفس المعايير والقيم والمدرجات يضحهم الشعور بالتوحد، مما يساعد على تطوير الإحساس بغرض مشترك.
 - تسهل الالتزام الجماعي:
 - إن الشعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام، القوي من جانب من يقبلون هذه الثقافة.
 - تعزز استقرار النظام :
 - تشجيع الثقافة على التنسيق والتعاون الدائمين أعضاء المنظمة وذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة والالتزام .
 - تشكل النظام من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم:
 - فثقافة المنظمة توفر مصدر للمعاني المشتركة التي تفسر لماذا تحدث الأشياء على نحوها. وبتحقيق الوظائف السابقة، تعمل ثقافة المنظمة بمثابة الاسمنت الذي يربط أفراد المنظمة بعضهم ببعض، ويساعد على تعزيز السلوك المنسق الثابت في العمل.²
 - 7/مستويات الثقافة التنظيمية:** شملت الثقافة التنظيمية ثلاث مستويات رئيسية هي:
 - 1-المستوى الأول: وهي الأشياء التي قام الإنسان بصناعتها والتي تشمل على :
 - التصرفات الشخصية للأفراد.
 - القصص.
 - الطقوس.
 - الرموز.
 - التصرفات الشخصية: وتتمثل في دراسة سلوك أعضاء التنظيم ذلك السلوك والتصرفات التي تعكس قيم المنظمة.

1فلاح حسن عداي الحسيني الإدارة الإستراتيجية مفاهيمها مداخلها وعملياتها المعاصرة دار وائل للنشر، عمان الأردن ؛ 2000 ص 94

2حسين حريم السلوك التنظيمي : سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر، بدون ط، 2004 ص 130-134.

-الاحتفالات والشعائر: وهي الأنشطة التي يتكرر حدوثها مثل تكريم الموظفين أو مكافأتهم. فهذه الاحتفالات تربط أعضاء التنظيم مع الخدمة الوظيفية وفيها ما هو مخصص لتعزيز إنجازات الأفراد ومنها ما يركز على الرحلات أو الاحتفالات السنوية .

وكذلك ما يركز منها على التعامل مع الصراعات وتقبل الاختلافات ومعاينة الأفراد غير ملتزمين بقيم ومعايير السلوك.

7 - القصص: وهي واحدة من الطرق المتبعة لتعزيز القيم، فالمعلومات التي يتم الحصول عليها من هذه القيم يتم استخدامها في توجيه سلوك الأفراد، مما يساعد ببقية العاملين على الوصول الى استنتاجاتهم، حيث هناك قصص تعزز قيم معينة وترفض قيم أخرى. فهناك قصص حول الاستغناء عن خدمة بعض العاملين وقصص حول كيفية التعامل الجمهور.

8- الطقوس وهي عبارة عن ممارسات يومية تتكرر أكثر من مرة وعلى أشكال غير مكتوبة حيث تعمل على إيصال رسالة المنظمة حول طريقة العمل لأن هذا النوع من الطقوس يعمل على دعم وتعزيز القيم التنظيمية.

9- الرموز: حيث تساعد على دعم القيم الجيدة من خلال توصيل رسالة المنظمة برسائل غير منظومة. حيث يتم استخدام الرموز للدلالة على فكرة معينة ولكن بشكل ملحوظ وغير منطوق¹.
المستوى الثاني:

القيم:

وهي تعكس معتقدات الفرد الأساسية لما ينبغي وما لا ينبغي وتحدد نمطه السلوكي وفق هذه القيم وفي مجال دراسة القيم توصل كل من Handy Harrison Handy الى تقسيم ثقافة التنظيم الى:

- ثقافة القوة

- ثقافة الدور.

- ثقافة الوظيفة.

- ثقافة الفرد.

10- ثقافة القوة: وتتمثل في قوة اتخاذ القرارات المتمركزة في يد عدد محدد من الأفراد حيث وصف Handy هذه القيم بأنها تبدو وكأنها نسيج عنكبوت بسبب تركيز القوة والنفوذ في يد الأسرة المالكة للتنظيم والتي قد تكون قادرة على التغيير والتكيف السريع مع البيئة وفي ظل هذه الثقافة والقيم. فأن الأفراد المتواجدين خارج شبكة العائلة لا يستطيعون التأثير في قرارات الأفراد المالكين لهذا التنظيم.

1خطير كاظم خمود الفريحات، موسى سلامة اللوزي، أنعام الشهابي، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصر، إثراء للنشر والتوزيع الأردن ط 1 2009، ص 167.

11- ثقافة الدور: قوة هذه الثقافة وما تتضمنه من قيم قد تكون في الوحدات الوظيفية للتنظيم والمنقذة للقرارات التي يتم اتخاذها في قصة الهرم الإداري. أما السلطة فلا تبنى على المبادرات الفردية ولكنها تبنى عن طريق الوصف الوظيفي وتعتبر السلطة الخاصة بقوة الموقع الوظيفي أمراً شرعياً أما قوة الشخصية فهي مرفوضة وتتلاءم هذه الثقافة وقيمها مع التنظيمات الإدارية المستقرة.

12- ثقافة الوظيفية: وهذه واحدة من الخصائص التي تتميز بها المنظمات ذات الاهتمام بالتنظيم والبحوث حيث يؤخذ على هذه التنظيمات أنها أكثر حيوية وهي دائمة التغيير لذلك فإن المهارات والخبرات في هذه التنظيمات تعتبر أمراً ضرورياً.

13- ثقافة الفرد: وهذه ميزة للإدارات الواعية. حيث يحدد الأفراد وبشكل جماعي الطريق التي سوف تسير عليه المنظمة وهذا النوع من التنظيمات يميل إلى استخدام الأساليب الحديثة لإنجاز الأعمال وليس الطريق الهرمية الرسمية.¹

المستوى الثالث :

الفرضيات: وهي المعتقدات التي توجه سلوك أفراد التنظيم في كيفية عمل وفهم الأشياء وكيفية التفكير بها. تعتبر القيم هي الأساس لدراسة السلوك والاتجاهات والدوافع والأهداف. والتطلعات لدى الأفراد العاملين في منظمات الأعمال وبالرغم من أن القيم لا تؤثر بشكل مباشر على السلوك. إلا أنها تؤثر بشكل قوي على اتجاهات الأفراد ومعتقداتهم.

فالقيم جزء لا يتجزأ من حياة الأفراد والمنظمات. ولها تأثير قد يكون سلبياً أو إيجابياً فمعرفة قيم العاملين تعكس ثقافة التنظيم باعتبار أن القيم هي إحدى المصادر الأساسية للثقافة التنظيمية إذا تشكل المستوى الثاني من مستوياتها السابقة الذكر ومن خلال التعاريف السابقة للقيم حيث عرفها " Lamment بأنها نشاط ذهني يحدث في ذهن الفرد، بمعنى أنها عقلية ذهنية ذاتية ترتبط بتكوين اختبارات تسمى عادة نظرية التقييم بدلاً من نظرية القيمة".

أما " Klackholn فقد عرف القيم بأنها مفهوم ضمني أو صريح مميز من مميزات الفرد أو خاصية من خصائص الجماعة حول ما هو مرغوب فيه وهو يؤثر على اختيار أنماط ووسائل وأهداف الفعل "

وهي بهذا المعنى تحوي عنصراً حكيماً كما يعتنقه الفرد من أفكار حول ما هو صحيح وحيد ومرغوب فيه، وتتضمن القيم كل من خصائص المضمون والعمق. فأما خاصية المضمون فتشير إلى أهمية نمط سلوكي معين لدى الفرد، في حين تشير خاصية العمق إلى درجة أهمية هذا النمط السلوكي وبناء عليه فإن ترتيب قيم الفرد وفقاً لأهميتها النسبية يشكل ما يعرف بنظام القيم.

1خطير كاظم خمود الفريجات، موسى سلامة اللوزي، انعام الشهابي، المرجع السابق، ص 168.

وقد ارتكزت العديد من الدراسات التي تناولت القيم والثقافة. القديم منها والحديث. مثل دراسة Scholl and Geerts والتي ارتكزت على أساس أن فكرة الثقافة والقيم تأتي من التفاعل الاجتماعي والاتصال داخل المجتمع¹.

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن الاستنتاج أن :

14- تعبر القيم عن اعتقادات الفرد التي يدركها ذهنياً.

15- أن القيم تمثل موجهها لسلوك الفرد نحو الغابات.

16- يميز الفرد بواسطتها بين ما هو مرغوب وما هو غير مرغوب من السلوك.

8- نظريات الثقافة التنظيمية:

ذكر وصفي انه نتج عن دراسات العلماء عدد من النظريات والنماذج التي تفسر العلاقة بين الثقافة والأفراد والجماعات والتنظيم وهي :

8-1- نظرية القيم: أنصار هذه النظرية ندرة وجود مبدأ تكاملي واحد يسود الثقافة، وإنما الثقافة الواحدة يسودها عدد محدود من القيم الاتجاهات تشكل الواقع لدي الحاملين لتلك الثقافة، وأن ثقافة توجد بها مجموعة من القوى التي يؤكد أفراد الجماعة على أهميتها، تسيطر على تفاعل الأفراد، وتحدد الكثير من أنماطهم الثقافية.

8-2- نظرية روح الثقافة: تنطلق هذه النظرية من أم كل ثقافة تنظيمية تتميز بروح معينة تتمثل في مجموعة من الخصائص والسمات المجردة التي يمكن استخلاصها من تحليل المعطيات الثقافية، وتسيطر تلك الروح على شخصيات القادة والعاملين في المنظمة وعليه يمكننا القول أن روح الثقافة تشير إلى مجموعة القيم التي ينظر إليها على أنها إطار مرجعي لمعظم أفراد جماعة التنظيم وتحدد أيضاً النمو الثقافي الممكن تحقيقه من خلال ثقافة المنظمة المستمدة أصلاً من ثقافة المجتمع..، وهذا يجعل الثقافة لأية منظمة إدارية تتمثل في جانبي الاستمرار والتطور.

8-3- نظرية التفاعل الحياة: تعتمد هذه النظرية على طريقة التي يتعامل بها أفراد التنظيم مع من حولهم والتي يعرف القائد بواسطتها كل فرد في وحدته القيادية والتي يؤدي القائد من خلالها دوره في التنظيم دون التصادم مع غيره ويتمثل جوهر هذه النظرية في أن أسلوب النظر إلى الحياة يختلف عن روح الجماعة وعن أسلوب التفكير وعن الطابع القومي، وإنما يمثل الصورة التي كونها أعضاء التنظيم² عن الأشياء والأشخاص الذين أدوار مهمة في حياتهم الوظيفية وتعكس، هذه الصورة قيم الجماعة، ودرجة تماسكها وأسلوب تعاملها والزملاء داخل المنظمة.

8-4- نظرية سجية الثقافة: تتمحور أفكار هذه النظرية حول الخبرة المكتسبة التي تعطيها أعضاء التنظيم قيمة معينة مشتركة. وتعبر هذه الخبرة عن الصيغة العاطفية للسلوك الذي يدور نمطه

1خطير كاظم خمود الفريجات، موسى سلامة اللوزي، أنعام الشهابي، المرجع السابق، ص 169
2حمد بن فرحان السلوي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي دراسة ميدانية على منسوبي كلية الملك خالد العسكرية رسالة ماجستير النسخة الكترونية جامعة نايف للعلوم الأمنية الرياض، السعودية 2005 ص 38-40

حول الحالة الاجتماعية، أو يعبر عن مجموعة المشاعر والعواطف نحو العالم التي تؤثر في معظم سلوكيات أفراد المنظمة. وهذه الخبرة تنموا من خلال التدريب والممارسة الذين يؤديان الى تراكم مكوناتها لدى الفرد وينتج عن هذا التراكم شكل المهارة والمعرفة التي تحدد سلوك.

الفرد وتؤثر فيه، وتتجه عناصر الثقافة في هذه الخبرات الى نوع من الانسجام، والتوافق مع القيم والاتجاهات العامة في شخصيات الأفراد¹.

9-إسهامات الفكر التنظيمي في مجال الثقافة التنظيمية:

ظهر مفهوم الثقافة التنظيمية منذ أولى البحوث والدراسات التي شهدها علم الإدارة بنسبة متفاوتة في التحليل والدراسة كما شهد بحوث دراسات مكثفة تناولته بالتحديد، إذ ستتطرق هذه الدراسة إلى مدى اهتمام كل مدرسة من مدارس الإدارة ومساهماتها في إثراء أهم هذا المفهوم وتوضيح أدواره قصد إفادة إدارة المنظمة بالأساليب الممكن الاعتماد عليها في إدارة الثقافة التنظيمية باعتبارها مفهوم أساسي في الكيان التنظيمي، ونتيجة للدور البالغ الأهمية الذي يلعبه هذا الأخير في توجيه السلوك التنظيمي وتحقيق الالتزام بالأهداف التنظيمية ولا سيما ارتباطه بهوية المنظمة².

9-1-إسهامات التيار الكلاسيكي:

أ-الإدارة العلمية:(- F- TAYLOR -)

شهدت مدرسة الإدارة العلمية العديد من البحوث والدراسات التي أسهمت في دعم تطوير الموضوعات الصناعة، ومن أهم رواد هذه المدرسة (- F- TAYLOR -) دامت هذه المدرسة 10 سنوات فمن خلال تجربته في ميدان الإدارية، لاحظ الإسراف في إستعمال المواد الأولية وضياح الوقت وضعف الإنتاجية وغياب معدلات ضبط الأداء وعدم ربط الأجر بالجهد الشخصي، لذلك اتجه من خلال دراسته إلى:

- دراسة الحركة والوقت قصد ضبط الأداء.

- البحث عن سبل التعاون بين الإدارة والعمال.

- زيادة كفاءة العامل عن طريق التدريب.

ومن أهم إسهاماته التأكيد على الاختيار العلمي للأفراد على أسس دقيقة التي تساهم في ترسيخ القيم التنظيمية، تنمية وتدريب الأفراد على أسس علمية، تقسيم عادل للمسؤولية بين الإدارة والعمال سعياً لتحقيق صحة المناخ التنظيمي من خلال التوافق القيمي والقضاء على السلوكيات السلبية إلى جانب الاهتمام بتحقيق الفعالية التنظيمية من خلال دراسات حول الأداء. كما سعى إلى الإقناع بأهمية المصلحة المشتركة بين المنظمة وعاملها.

1 احمد بن فرحان الشلوي، المرجع السابق ص38-40.

2هدى درموني، دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية بالمؤسسة الصناعية للكوابل الكهربائية - بسكرة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع و العمل، جامعة محمد خيضر بسكرة،

والثقافة التنظيمية عنده، تقوم على أساس تقاسم الأهداف بين المدربين والأفراد. إلا أنه من أهم الانتقادات التي وجهت لهذه النظرية اعتبار الفرد العامل آلة بيولوجية لتنفيذ الخطط والمعايير الإنتاجية، مما يؤدي إلى خلق الحقد والمنافسة الحادة بين العمال بسبب التباين في طاقاتهم وخبراتهم وقدراتهم، مما يؤدي بدوره إلى اضطرابات عمالية تعبر عن سوء المناخ التنظيمي للعمل، الذي تلعب الثقافة التنظيمية دوراً كبيراً في تفعيله بالإضافة إلى دورها في تحقيق التكامل بين الاختلافات الثقافية والتنسيق فيما بينها.¹

• التقسيم الإداري (- H - FAYOL -) :

لقد قام (- H - FAYOL -) بتقسيم وظائف المنظمة وحدد من خلالها وظائف الإدارة: التنبؤ: التخطيط التنظيم، القيادة، التنسيق والمراقبة. كما وضع مجموعة من المبادئ أهمها: الانضباط، وحدة التوجيه إخضاع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة، المكافأة والتعويض، الترتيب، المساواة، الابتكار، التعاون و العدالة، العمل بروح الفريق حيث أن معظم المفاهيم التي تبنتها نظرية (FAYOL) وجدت طريقها للتطبيق في التنظيمات المعاصرة، كما أنها أكدت على أهمية العديد من القيم التنظيمية في صنع مناخ تنظيمي محفز كونها ساعدت على حل العديد من المشاكل التنظيمية.

• النموذج البيروقراطي (- M- Weber -) :

أما التنظيم البيروقراطي فيمثل الاتجاه الثالث نحو دراسة الإدارة وفق المدخل الكلاسيكي ويعتبر (- M- Weber -) أحد أهم المفكرين الذين ارتبط اسمهم بهذا الاتجاه والذي قام بتحديد خصائص التنظيم البيروقراطي من خلال تحديد معايير أداء العمل، التخصص الوظيفي، للسلطة، كما قدم العديد من المبادئ التي اعتمدت عليها المنظمات في سير أنشطتها، إلا أنه من أهم حدودها صعوبة إدخال أي تغيير.

كما لوحظ انخفاض اهتمام روادها بالعنصر البشري وافترض أن المنظمة نظام مغلق لا يتأثر بالعوامل الخارجية كما أكدها هذا الاتجاه على أهمية النظام الرسمي وتحديد طبيعة العلاقات السائدة في إطارها الوظيفي، إهمال اجتماعية النظام وبعده الثقافي، أهمية الاعتماد على الأدوات الهيكلية للرقابة، القواعد والإجراءات وتجاهل الرقابة الضمنية التي يمكن أن تحققها الثقافة².

بالإضافة إلى الاعتماد على الاتصال ذو الاتجاه الواحد من الأعلى إلى الأسفل وعليه يمكن وصف الثقافة التي سادت التنظيم البيروقراطي بأنها ثقافة التوجه بالسلطة.

2-9- إسهامات التيار النيوكلاسيكي

• العلاقات الإنسانية (-I-MAYO-) :

1 هدي درموني، المرجع السابق، ص 92.

2 هدي درموني، المرجع السابق، ص 93.

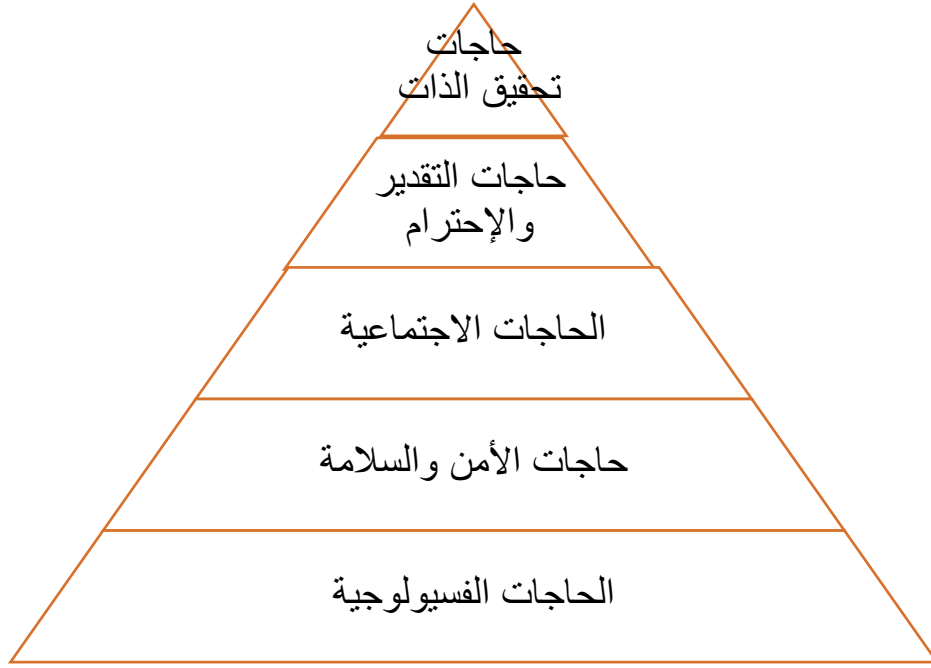
نتيجة إهمال التيار الكلاسيكي الأهمية العنصر البشري في المنظمة وتجاهل الجانب الإنساني فيه، ظهر التوجه نحو التركيز على العامل ودوره في الرضا الوظيفي وأثر الجانب السلوكي في تحقيق مستويات أداء عالية، هذا الاتجاه الذي تبنته العلوم الاجتماعية والنفسية من خلال دراسة الدافعية وتأثير العوامل النفسية والدراسات الاجتماعية لـ (-MAYO-) مؤسس علم الاجتماع الصناعي، حيث كانت أهم الإسهامات ما قدمه الأثر المناخ التنظيمي على الإنتاجية وتأثير العوامل السيكلوجية عليها بالإضافة إلى دراسته أسباب التعب والتغيب وحوادث العمل إذ أثبت ارتباط الإنتاجية بعوامل اجتماعية تؤثر في سلوكيات الأفراد والأداء. كما أكد على أهمية تنمية روح الجماعة والشعور بالرضا وصحة المناخ التنظيمي في صياغة أنماط سلوك إيجابية. أعتبر أيضا أن الفرد جزء من حضارة المجموعة وسلوكه انعكاس القيم وعادات الجماعة.

شكلت دراسات هذا التيار نقطة الانطلاق نحو الاهتمام بسلوك الأفراد داخل المنظمة وأسهمت في توجيه العديد من الدراسات نحو حصر محددات السلوك التنظيمي التي من أهمها المحددات الاجتماعية ولا سيما الثقافة التنظيمية وعليه فقد أضاف منظر وهذا الاتجاه رصيذا ضخما نحو فهم العديد من المجالات السلوكية مثل دوافع الأفراد والسلوك الجماعي والعلاقات المتداخلة في العمل وأهمية العنصر البشري، فبدون فهم هذه الجوانب فإن المديرين سيجدون صعوبة في إدارة العنصر البشري داخل المنظمات وإدراك وفهم سلوكياته التي تعتبر الثقافة التنظيمية أهم محدداتها، عليه يمكن القول بأن دراسات المدرسة السلوكية لعبت دورا هاما وخدمت موضوع الثقافة التنظيمية بتأكيداتها على أهمية المورد البشري وحتمية إدراك سلوكه¹.

نظرية سلم الحاجات د (أبراهام ماسلو):

قام (أبراهام ماسلو) بتحديد خمس أنواع الحاجات الإنسانية والتي قسمها حسب أهميتها ودرجة إلحاحها إلى ما يوضحه الشكل رقم (2) وفق سلم تصاعدي، ففي الوقت الذي تم فيه اقتراح النموذج، أغلبية المنظمات كانت تعتمد على الوسائل المادية وأسلوب العقاب والخوف من فقدان الوظيفة كأساليب للتحفيز. إلا نموذجه أوضح أن التحفيز يتم من خلال إشباع حاجات الأفراد كالحاجة لتطوير كفاءات العامل، الحاجة للانتماء الاجتماعي وغيرها، ورغم إن نظريته لا تفسر بشكل واضح الحفز الإنساني إلا أنها ساهمت بشكل واضح في فهم الحفز عند الأفراد.

1هدى درموني، المرجع السابق، ص 93. 43



الشكل رقم (02) سلم الحاجات لـ (MASLOW)

يسعى الفرد حسب (MASLOW) إلى إشباع الحاجات التالية:

- الحاجات الجسمية والفسيولوجية: تمثل الحاجات الأساسية لبقاء الإنسان واستمرار مثل الأكل كما تسيطر هذه الحاجات على بقية الحاجات إذ لم تكن مشبعة.
- حاجات الأمن والسلامة: تتضمن هذه الحاجات حاجات الفرد للحماية من الأخطار المختلفة، مثل الأخطار الاقتصادية المتعلقة بضمان استمرارية في العمل والحصول على الدعم المادي.¹
- حاجات التقدير والاحترام التي تتضمن الحاجة إلى الشعور بالأهمية من قبل الآخرين والاحترام الذي يمكن الحصول عليه من خلال الكفاءة والمناسبة والمركز .
- حاجات تحقيق الذات، إذ يشير (MASLOW) إلى أن فهم هذه الحاجة هو حاجة الفرد إلى قدرته على بناء الكفاءات لديه وتعتبر أقصى ما قد يصبو الفرد لإشباعه.
- تناول (MASLOW) مفهوم الإدارة المستنيرة التي أكدت على أهمية التعاون بين الإدارة والعامل، إذ سعي هذا المنهج الإداري إلى التأكيد على التفاعل الإيجابي بين أطراف العملية التنظيمية والذي يعتبر أهم أهداف الثقافة التنظيمية، كما يقوم هذا المنهج على أساس قيم تنظيمية تتمثل في الثقة الجماعية، روح الإبداع، روح الحوار، الاحترام ... وكلها قيم تعبر عن

1 هدي درموني، المرجع السابق، ص 95.

ثقافة تنظيمية محفزة مبنية على أساس التكامل بين قيم الفرد وقيم الإدارة مما أكد على أهمية وجود مضمون ثقافي تنظيمي¹

9-3-إسمهات التيار المعاصر :

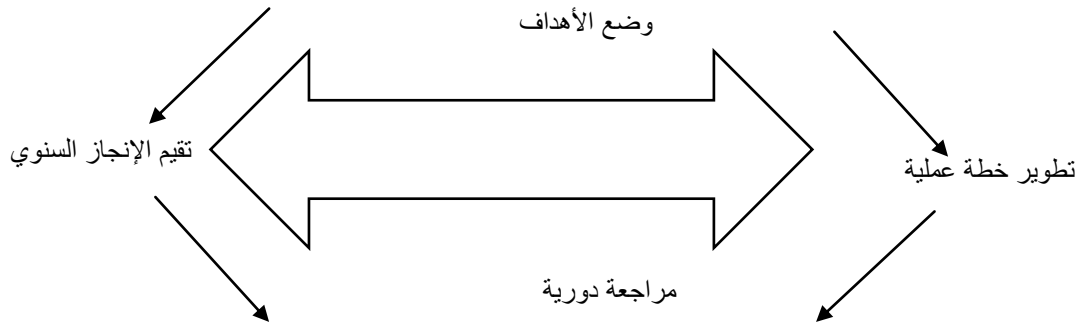
• مدرسة النظم: دخل الفكر الإداري مرحلة جديدة نتيجة عدم البحث العلمي وتداخل عوامل البيئة النفسية والاقتصادية والاجتماعية مع عوامل البيئة الداخلية، فقد أهمل الفكر الكلاسيكي علاقة المنظمة بالبيئة الخارجية مما أدى إلى حدوث تحول جذري في الفكر الإداري عندما تبني هذا الاتجاه مفهوم " النظام "، فالمدرسة النظم الدور البارز في تصور المنظمات كنظام مفتوح ومتكامل يتكون من أجزاء مترابطة متبادلة التأثير والاعتماد على المجتمع الموجودة فيه، إذ عرف المنظمة على أنها ظاهرة إنسانية اجتماعية هادفة وكيان إنساني هيكلي يتشكل من مجموعة أفراد منفقين فيما بينهم سعياً لتحقيق هدف منشود وما يشد هذا التجمع الإنساني هو تشكيلة العلاقات، بأنواعها الهيكلية والاجتماعية والاقتصادية التي تقوم بين الأفراد. كما أكد على أنها نظام متكامل من السلوك الاجتماعي يسانده عدد من الأفكار والقيم والمبتدئ لذلك تم اعتبارها نظام ثقافي فرعي عن ثقافة المجتمع إذا أكد (Soin Saulieu) على وجود تبعية بين المنظمة ومجتمعها من حيث القيم الثقافية والتأثر بتغييراتها.

• نظرية (H - SIMON) : اهتم (H - SIMON) من خلال دراسة بالتركيز على مشكلة التنظيم المتعلقة بكيفية اتخاذ القرار والارتباط بين مختلف المراكز والمستويات التنظيمية إذ اعتبر المنظمة مجموعة هياكل الاتصال والمعلومات والعلاقات بين الأفراد الذين يشكلون فريق وأن السلوك الجماعي هو محصلة سلوك الأفراد، كما أعتبر أن سلوك الفرد رشيد إلا أنه مقيد بحدود البيئة الخارجية، قام أيضا بالربط بين دراسة السلوك التنظيمي وصيرورة اتخاذ القرار وأكد أن دراسة الأول تتطلب دراسة الثاني وركز من خلال نموذج للقرار على أهمية القيم، المعتقدات، العادات، والأعراف دورها في صنع القرار وفعاليتها للاعتبارات رصيد لدى المقرر تحدد سلوكياته وتوجهاته، وأكد على ارتباط العقلانية مهارات الفرد غير المحركة إلى جانب قيمة الأخلاقية وتفسيراته التي تتأثر بالإطار الثقافي الذي يعمل على تحقيق التكامل بين مختلف الخلفيات الثقافية وبالتالي تعميم الإدراك وتوجيه التفسير.

• نظرية (P.DUCKER) والإدارة بالأهداف: إن الرائد الأول لهذه المدرسة المعاصرة (P.DUCKER) الذي عرض أسسها في كتابه عام 1945 تحت عنوان " الإدارة بالتطبيق " وأهداف معينة لفترة زمنية معينة لكل مدير على أساس النتائج التي ينبغي التوصل إليها وفي نهاية الفترة المحددة يتم قياس النتائج الفعلية في مقابل الأهداف أو النتائج المتوقعة ثم تحديد الانحرافات ومعالجتها وذلك وصولاً للأهداف المتفق عليها بأحسن كفاءة وأقل تكاليف، ما يوضحه الشكل رقم (3) إذ يعتبر هذا المنهج في الإدارة فلسفة جديدة تتميز بالفعالية لأنها

1 هدى درموني، المرجع السابق، ص 96.

تسمح بزيادة الإنتاج، تسهيل تقييم الأداء، تفاعل وتكامل جهود أفراد المنظمة والعمل بأسلوب الفريق كما يتطلب تطبيق مثل هذا الأسلوب الإدارة توفر المنظمة على ثقافة تنظيمية مبنية على أساس المشاركة الثقة، ثقافة محفزة تعمل على تنمية ولاء الفرد للمنظمة وتمثل هذه الثقافة الفلسفة الضمنية والصريحة لمنهج الإدارة بالأهداف¹.



الشكل رقم (03): نموذج الإدارة بالأهداف

• (Williom ouchi) والإدارة الثقافية :

أعتبر عالم الإدارة الياباني (Williom ouchi) أن المنظمات الغربية تعتمد أسلوب الإدارة الأمريكي " A " ، في حين أن المنظمات اليابانية تتبع أسلوب الإدارة الياباني " j ". فعمد إلى إيجاد نظرية في الإدارة تعمم الطريقة اليابانية ولكن تطبق في منظمات وبيئات خارج اليابان " 2 "، إذ تحتفظ النظرية بأهم خصائص الطريقة اليابانية في الإدارة مثل التوظيف الدائم، بطء عملية الترقية تقلد الموظف لعدة وظائف في المنظمة المشاركة في اتخاذ القرار ولا تعتمد عملية التوجه على السلطة الهرمية والرقابة المباشرة السلوك الفردي، بل على السلطة غير الرسمية وعلى مبدأ الرقابة الجماعية والذاتية كما اقترح العالم الياباني (ouchi) خطوات تحول انتهاج نظرية "z" من خلال المراحل التالية:

- شرح أسلوب المنظمة اليابانية في الإدارة وما يشمله من خصائص ومفاهيم.
- تحليل وتوضيح فلسفة المنظمة الحالية: إذ يتم إطلاع العاملين في المنظمة علي سياسات وقيم المنظمة، تاريخ نشاطها وما حققت من إنجازات وذلك تمهيد للإعلان عن الفلسفة الجديدة المراد تبنيها².
- شرح وتوضيح الفلسفة الجديدة: إذ يتم شرح المفاهيم والقيم الجديدة التي سيتم تبنيها والتفكير بها.

1هدى درموني، المرجع السابق، ص 96

2هدى درموني، المرجع السابق، ص 97.

- مقارنة الفلسفة الجديدة مع الفلسفة القديمة: وذلك قصد الكشف عن الممارسات غير السليمة واستنتاج مزايا الفلسفة الجديدة.
- إعادة تصميم وتنظيم العمل: والتي يقصد بها اتخاذ الإجراءات التي تسمح بتعديل الهيكل التنظيمي وطرق وإجراءات العمل بما يتطابق الفلسفة الجديدة.
- إطلاع الاتحادات ونقابات العمل.
- توفير نظام خدمة وظيفية مناسبة.
- تشجيع مجالات المشاركة: يسعى هذا الأسلوب في الإدارة إلى البحث عن مجالات الإشراف العاملين من خلال الاهتمام باقتراحاتهم.
- تنمية العلاقات الشمولية.
- بدء التنفيذ في المستوى الإداري الأعلى تعتمد نظرية " Z " على إدخال تعديلات وبدء التنفيذ في المراكز الوظيفية العليا نظرا لكونها المسؤولة عن الإدارة ولتسهيل مبدأ المشاركة. كما أكد على أن عملية التحول تتطلب وجود أرضية معينة تساعد على تطبيق النظرية أهمها الثقافة الحالية للمنظمة، كما أن العملية تتم بصيغة مرحلية وتستهدف المنظمة ككل. تسعى الإدارة وفق هذه النظرية إلى تشجيع مجالات المشاركة، تنمية عنصر الثقة بين العاملين والإدارة، بث روح العمل الجماعي والتعاون وتنمية الولاء التنظيمي لديه.¹

1 هدى درموني، المرجع السابق، ص 98.

خلاصة الفصل:

تعتبر المنظمة نظام متكامل من السلوك الاجتماعي تدعمه منظومة من القيم والمعتقدات والافتراضات الأساسية تمثل ما يعرف الثقافة التنظيمية التي تعتبر مرجعية هامة لحل المشاكل التنظيمية ومغاربة لفهم الواقع التنظيمي بالإضافة إلى اعتبارها قاعدة أساسية لتحديد الممارسات السلوكية الصحيحة فالمحددات الثقافية هي أهم محددات السلوك التنظيمي، كما تعتبر نظام اجتماعي ثقافي فرعي عن المجتمع الذي تستمد منه قيمها وأهم افتراضاتها وخليطاً من الثقافة الأفراد العاملين بها، كما أن هذا التطور في بتحقيق قوتها إذا ارتفعت نسبة مشاركة الأفراد العاملين في قيمها إلى جانب وضوح ترتيب مكوناتها، ومن أهم أدوار الثقافة التنظيمية تفاعلها مع عناصر الإدارة باعتبار أن هذه الأخيرة هي المشرف عن تحقيق أهداف المنظمة، إذ لا يمكن إهمال أبعاد هذا التفاعل فقد ساهمت مدارس الفكر الإداري في بلورة المفهوم الثقافي للمنظمة وحاولت العديد من الدراسات نموذجاً هذا المفهوم الذي يلعب دوراً هاماً في تفعيل أداء الإدارة باعتباره مرجعية، لحل المشاكل التنظيمية وفهم الواقع وتحديد أساسيات السلوك الصحيح وعاملاً هاماً للتنسيق بين الجهود، بالمقابل تسعى إدارة المنظمة إلى إدارة الثقافة التنظيمية بترسيخ قيمها ومعتقداتها من خلال ممارسات وسلوكيات الإدارة العليا أو عن طريق برامج التكيف أو ممارسات إدارة الموارد البشرية من خلال وظائف الاختيار التعيين، التدريب، أيضاً يشكل إدارة التنوع الثقافي تحدياً هاماً لإدارة المنظمة.

الفصل الثالث :
الالتزام التنظيمي.

تمهيد

- 1- مفهوم الالتزام التنظيمي
- 2- أهمية الالتزام التنظيمي.
- 3- أنماط الالتزام التنظيمي.
- 4- العوامل المساعدة في تكوين الالتزام التنظيمي.
- 5- مداخل وأبعاد الالتزام التنظيمي.
- 6- المتغيرات المؤثرة على الالتزام التنظيمي.
- 7- مراحل تطور الالتزام التنظيمي.
- 8- الآثار المترتبة على الالتزام التنظيمي.

خلاصة الفصل.

تمهيد:

يعد الالتزام التنظيمي من المواضيع التي لاقت اهتماما واضحا في حقل الإدارة في العقود الأخيرة، لما له من علاقة بفعالية المنظمة ودرجة انجاز العمل فيها، إذ يعبر الالتزام التنظيمي عن اتجاه الفرد نحو المنظمة ويشمل الرغبة القوية في البقاء عضوا فيها. ويظهر الالتزام في بذل العامل جهودا إضافية في العمل، ويعد الأفراد الملتزمون اتجاه منظماتهم مصدر قوة تساعد في بقائها ومنافستها للمنظمات الأخرى. ونظرا لتعدد الأدبيات في النظر إلى الالتزام التنظيمي من زوايا مختلفة، فقد برزت الحاجة إلى دراسة هذا النوع من الظواهر الإدارية، ارتأينا استعراض حول مفهوم الالتزام التنظيمي أهميته خصائصه أنماطه، العوامل المساعدة في تكوينه، مداخله وأبعاده، التغيرات المأثرة فيه مراحلته، تحقيق وتدعيم الالتزام التنظيمي، الآثار المترتبة عليه، وهذا سنتناوله في هذا الفصل.

1- مفهوم الالتزام التنظيمي:

تباينت مفاهيم الالتزام التنظيمي نظرا لتباين رؤي الباحثين حوله، إلا أن توضيح المفهوم قد لازمه بعض التعقيد نتيجة التركيز على الالتزام نحو بيئة العمل وتضمينه مجالات عدة مثل: الالتزام نحو العمل والالتزام نحو الواجبات، والمهام الداخلية للعمل، والالتزام نحو العمل جماعة العمل وغيرها، والتي عبرت عن متغيرات أساسية في الالتزام التنظيمي. ويمكن القول أن الالتزام هو حالة نفسية واجتماعية تدل على تطابق أهداف العاملين مع أهداف المنظمة وشعور كل طرف بواجباته اتجاه الطرف الآخر، والتمسك بقيم وأهداف المنظمة والشعور القوي بالانتماء إليها والدفاع عنها والرغبة في الاستمرار فيها.¹ ومما يجدر ذكره أن هناك اختلاف في المفهوم بين مفردات الولاء والانتماء والالتزام، رغم ورود هذه المصطلحات الثلاثة في بعض الدراسات بنفس المعنى.

وفيما يلي شرح لكل مصطلح :

- ورد تعريف ولاء بمعنى: أمانة أو وفاء ضمن المصطلح الأجنبي (Loyalty) في المعجم الموسوعي للمصطلحات أنه: الإخلاص لفكرة أو مثل عال أو لشخص أو جماعة أو وطن أو الوفاء له.²
 - وورد تعريف الانتماء بمعنى: أمانة التبعية أي شعور المرء بالطمأنينة لكونه ينتمى الى جماعة مختارة يطمئن لها.
 - كما ورد تعريف الانتماء في المعجم المصطلحات التربوية أنه : شحنة عقلانية وجدانية كامنة بداخل الفرد ويكون الفرد جزء من جماعة و يسعى عادة إلى أن تكون قوية يتقمصها ويوجد نفسه بها كالأسرة، فيشترط في الانتماء أن يكون الفرد جزء من الجماعة التي ينتمي إليها بينما من الممكن ولاء الجماعة لا يكون جزء منها.³
- وفي قاموس اكسفورد كلمة التزام (Commitment) بمعنى الحالة أو الوضع الذي يقدم به الفرد الكثير من الوقت والاهتمام لمؤسسته لأنه يعتقد أنها الحق.

1خاصر قاسمي، دليل مصطلحات علم الاجتماع التنظيم والعمل ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2011 ص 20.

2ختام عبد الله علي غنام، السمات الشخصية والولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الأساسية في المدارس الحكومية في محافظة نابلس، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية كلية الدراسات العليا جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين، 2006، ص 36

3بدر محمد الجريسي، الروح المعنوية وعلاقتها والولاء التنظيمي للعاملين لمجلس الشورى السعودي من وجهة نظرهم رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية كلية الدراسات العليا، نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2010، ص 47.

كما أنه أيضا يشير إلى نتيجة لاحقة، فقد يحدث الالتزام التنظيمي وقد لا يكون بينهما علاقة، كالاتزام العامل بما يوجبه عليه عقد العمل مثلا، وعليه فان مفهوم الالتزام يختلف عن مفهوم الولاء وليس مرادفا له.¹

فقد عرف كل (Porter – Smith 1970) الالتزام التنظيمي بأنه توجه يتسم بالفعالية والايجابية نحو المنظمة.²

تعريف الإجرائي للالتزام التنظيمي:

بأنه مدى اقتناع العاملين بإرادتهم وقيمها وأهدافها الى الدرجة التي تجعله يتوافقون معها ويندمجون فيها ويشعرون أنهم جزء أساسي ومؤثر فيها، مما يدفعهم إلى بذل الجهود المطلوبة في مجال عملهم العادي فضلا عن استعدادهم لبذل مجهودات إضافية تطوعية من شأنها نجاح الإدارة وتقديمها ورفاهتها .

2- أهمية الالتزام التنظيمي.

يعد الالتزام التنظيمي من أبرز المتغيرات السلوكية التي سلط عليها الضوء، حيث أكدت نتائج العديد من الدراسات والأبحاث عن ارتفاع تكلفة الغياب وارتفاع التأخر عن العمل وتسرب العمالة من المنظمات وانخفاض درجات الرضا الوظيفي، كما سلطت النتائج الضوء على أهمية البحث عن أسبابه الظواهر السلبية السابقة، وقد أكدت الكثير من الدراسات الأهمية الواضحة للالتزام التنظيمي حيث أن ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي في بيئة العمل ينتج عنه انخفاض مستوى مجموعة من الظواهر السلبية وفي مقدمتها ظاهرتي الغياب والتهرب عن أداء المهام.

كما يمثل الالتزام التنظيمي عنصرا هاما في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين بها لا سيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لموظفيها ودفعهم لتحقيق أعلى مستوى الإنجاز.

إن التزام الأفراد للمنظمات التي يعلمون بها يعتبرها عاملا هاما أكثر من الرضا الوظيفي في التنبؤ في منظماتهم أو تركهم للعمل.³

وأيضا يعتبر التزام الأفراد لمنظماتهم عاملا هاما في ضمان نجاح تلك المنظمات واستمرارها وزيادة إنتاجها، كما تكمن أهمية الالتزام في ترجمة الرغبات والميول

1ختام عبد الله علي غنام، مرجع سابق ذكره ص 37.

2الجميل، مخلص شياح علي الجملي، سنة 20، العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي. جامعة الإيثار العلوم الاقتصادية الإدارية، 4،9، ص 295.

3خالد محمد أحمد الوزان، المناخ التنظيمي وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير، غير منشورة جامعة نايف العربية البحرين، 2006، ص 16

والاعتقادات التي تكون داخل الفرد تجاه منظمة الى سلوك ايجابي يدفع بالمنظمة الى التقدم والبقاء.

بالإضافة إلى عدة أسباب أدت إلى الاهتمام بهذا المفهوم وهي أن الالتزام التنظيمي يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بعدد من النواحي السلوكية، وخاصة معدل دوران العمل فمن المفترض أن الأفراد الملتزمين سيكونون أطول بقاء في المنظمة وأكثر عملا نحو تحقيق أهداف المنظمة، وكذلك مجال الالتزام التنظيمي.¹

3- أنماط الالتزام التنظيمي:

تنص معظم الآراء على أن هناك ثلاثة أنماط تشكل في مجموعها الالتزام التنظيمي وهذه الأنماط هي:

1- النمط الوجداني للالتزام التنظيمي (الالتزام الوجداني):

ويقصد به شعور العامل بالارتباط بالمنظمة والمساهمة فيها، ويعرف كذلك بأنه التزام عاطفي وهي توافق أهداف الفرد مع أهداف وقيم بالمنظمة مما يؤدي إلى مشاركة الفرد في تحقيق وتدعيم هذه القيم.²

2- النمط الاستمراري للالتزام التنظيمي (الالتزام المستمر):

وهو مبني على التكاليف التي يري العامل أن سببها هو تركه للمنظمة وهو قوة الفرد ورغبته الجامحة في البقاء والاستمرار في المنظمة التي يعمل بها.

3- النمط المعياري للالتزام التنظيمي: (الالتزام المعماري):

ويشير الى شعور العامل بالالتزام بالبقاء في المنظمة وقد يعود ذلك الى ضغوط الآخرين مثل الزملاء والرؤساء.

4- الإحساس بالانتماء :

ويظهر ذلك في التعبير بالافتخار بالمنظمة والقناعة الذاتية بأهدافها وقيمتها.³

5- الإخلاص:

الذي يعبر عنه بوجود تلك الرغبة الأكيدة عند الفرد بالاستمرار والعمل بالمنظمة في جميع الظروف والأحوال، ومضاعفة الجهد المبذول من قلبه سعيا وراء تحقيق أهدافه وأهداف المنظمة

4- العوامل المساعدة في تكوين الالتزام التنظيمي:

تعتبر دراسات روبرت " مارش ومناري من الدراسات المتميزة التي أشارت إلى العوامل المساعدة على تشكيل وتكوين الالتزام التنظيمي وهي :

1صلاح الدين عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، 2004، بدون طبعة ص 17.

2محمد أحمد سليمان، سوسن عبد الفتاح وهب، الرضا والولاء الوظيفي قيم أخلاقيات العمل ص 79.

3نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، الجزائر 2001 ط 1، ص 41.

4) 1- السياسات:

ضرورة العمل على تبني سياسات داخلية تساعد على إشباع حاجات الأفراد العاملين في التنظيم فإذا أشبعت هذه الحاجات فإن ذلك سيتسرب عليه إتباع نمط سلوكي ايجابي بشكل يساعد على تكوين مما يسمى بالسلوك المتوازن وهذا السلوك المتوازن الناتج عن مساندة التنظيم للفرد في إشباع هذه الحاجات يتولد عنه الشعور بالرضا والاطمئنان والانتماء، ثم الالتزام أو الولاء، وتختلف هذه الحاجات عن الأفراد العاملين من الأهمية والألوية في العمل على إشباعها، وقد أشار الماسلو " في نظرية الحاجات الإنسانية على الحاجات الفسيولوجية والحاجة إلى الأمن، والحاجة إلى الحب والانتماء، والحاجة إلى الاحترام والحاجة الى تحقيق الذات.¹

4) 2- وضوح الأهداف:

يساعد وضوح الأهداف التنظيمية على زيادة الالتزام التنظيمي لدى الأفراد العاملين فكلما كانت الأهداف واضحة ومحددة، فكلما كانت عملية إدراك وفهم الأفراد للالتزام أو الولاء التنظيمي أكبر.

4) 3- العمل على تنمية مشاركة الأفراد العاملين في التنظيم:

إن مشاركة تعمل على زيادة الولاء والالتزام التنظيمي، وتجعل الأفراد العاملين يرتبطون ببيئة بشكل أكبر

4) 3- العمل على تحسين المناخ التنظيمي:

المناخ التنظيمي هو ذلك المجال للطرق والأساليب والأدوات والعناصر والعلاقات المتفاعلة داخل بيئة المنظمة بين الأفراد.

إن المناخ التنظيمي الجيد يشجع على خلق جو عمل ايجابي يعمل على تحقيق الاستقرار للأفراد والتنظيم ويجعل العاملون يشعرون بأهميتهم في العمل في حيث المشاركة في اتخاذ القرارات.² رسم السياسات والشعور بوجود درجة عالية من الثقة المتبادلة.

وتمنح العاملين لمناخ تنظيمي ملائم من حيث الوفاق والتعاون والعدالة والمساواة للوصول الى تحقيق الأهداف التنظيمية يعزز الثقة المتبادلة ويرفع الروح المعنوية، ويزيد درجة الرضا الوظيفي، ويدعم الشعور بالالتزام والولاء التنظيمي. محمد بن غالب العوفي الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي.

4) 5- تطبيق أنظمة حوافز مناسبة:

إن توافر الأنظمة المناسبة يؤدي الى زيادة الرضا الوظيفي وبالتالي زيادة الالتزام وارتفاع معدلات الأداء والإنتاج وتقليل التكاليف.

1محمد أحمد سليمان، سوسن عبد الفتاح وهيب، مرجع سبق ذكره ص 69
59 محمد بن غالب العوفي الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي رسالة ماجستير في العلوم الإدارية " غير منشور "، الرياض السعودية 2005، ص 36-37

6(4)- العمل على بناء ثقافة مؤسسية:

إن الاهتمام بإشباع حاجات العاملين والنظر إليهم كأعضاء في بيئة عمل واحدة ترسخ معايير أداء متميز لأفرادها، وتعمل على توفير درجة كبيرة من الاحترام المتبادل بين الإدارة والأفراد العاملين وإعطائهم دورا كبيرا في المشاركة في اتخاذ القرارات، سيترتب عليه زيادة قوة تماسك المنظمة وزيادة الولاء والالتزام لها

7(4)- نمط القيادة:

إن الإدارة الناجحة هي الإدارة القادرة على كسب التأييد الجماعي لإنجاز الأعمال من خلال تنمية مهارات الأفراد الإدارية باستخدام أنظمة حوافز مناسبة¹، والقائد الناجح هو الذي يستطيع زيادة درجات الالتزام لدى الأفراد

8(4)- المكانة الاجتماعية:

ويقصد بها المرتبة الاجتماعية للشخص مقارنة بأخرين في أي نظام اجتماعي وقد تكون المكانة مكانة رسمية أو مرتبة اجتماعية تضيفها الجماعة على شخص ما تعبيراً عن شعورهم نحوه فتكون مكانة غير شعورهم نحوه فتكون مكانة غير رسمية، ويرتبط الأفراد في التنظيم ببعضهم بعضاً حسب مراتبهم بترتيب هرمي معين تتحدد فيه مرتبة كل فرد بالنسبة للآخرين في التنظيم، ويسعى العاملون ببذل قصارى جهودهم للمحافظة على مكانتهم وتنميتها، وللمكانة الاجتماعية أسباب عديدة كالدرجة الرسمية التي يحصل عليها الشخص. في بناء المنظمة وأنماط العمل ومهاراته وظروف العمل، والأجور الأقدمية في التعيين بالإضافة إلى التي يحصل عليها الشخص من خارج المنظمة كالتعليم والمكانة المهنية.²

8(4)- الرضا الوظيفي:

يقصد بالرضا الوظيفي المشاعر التي يبديها الفرد نحو عمله في التنظيم، وينشأ الرضا من إدراك الفرد للفرق بين ما قدمته له الوظيفة وما يجب عليها أن تقدمه، فكلما قل الفرق بينهما ازدادت درجة الرضا الوظيفي لديه، وزيادة درجة الرضا الوظيفي تدعم الشعور بالالتزام والولاء التنظيمي.³

5) مداخل وأبعاد دراسة الالتزام التنظيمي:

5(1)- مداخل دراسة الالتزام التنظيمي: اتفق العديد من الكتاب والباحثين على إدراج مفاهيم

الالتزام التنظيمي المختلفة تحت تقسيمين أساسيين هما:

أولاً: الالتزام السلوكي:

1موسى اللوزي، التطور التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، دار النشر والتوزيع، عمان الأردن ص 139.

2 محمد بن غالب العوفي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا. قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية، الرياض، 2005، ص، 37، 38، 39.

3 محمد بن غالب العوفي، نفس المرجع. 59

المدخل القائم على التبادل وهو المدخل الذي كان نتيجة جهوده التي بذلها العديد من العلماء النفس الاجتماعي، وينظر هذا المدخل إلى الالتزام التنظيمي على أنه نتيجة لعملية التبادل بين الفرد والمنظمة فيما يتعلق بمساهمات الفرد والحوافز التي يحصل عليها ومنه يزداد التزام الفرد نحو التنظيم كلما زاد تفضيله لعملية التبادل أن التزام الفرد تجاه المنظمة يمثل حصيلة العملية التبادل التي يقوم بها الفرد مع المنظمة، فالفرد يقدم الجهد والوقت... الخ، مقابل الحصول على إشباع حاجات معينة، فينظم الفرد للمنظمة التي تعطيه إشباع أكثر أي أنارتباط الفرد بالمنظمة وفق هذه المفاهيم هو ارتباط نفعي تحكمه أهداف الفرد ورغباته ويتوقف على مدى يقدمه الفرد مقابل ما يحصل عليه.

ثانيا: الالتزام الاتجاهي (السيكولوجي):

يختلف هذا المدخل في نظره للالتزام عن المدخل السلوكي أو المدخل القائم على التبادل فالمدخل الاتجاهي ينظر إلى الالتزام على أنه اتجاه عادة ما يكون أكثر نشاط وإيجابية نحو المنظمة، وهذا الالتزام يشتمل على الارتباط بأهداف التنظيم وقيمه والرغبة في بذل أكبر جهد ممكن لمساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها والرغبة القوية للبقاء في المنظمة.¹

5-2- أبعاد دراسة الالتزام التنظيمي:

تختلف صور التزام الأفراد اتجاه المنظمات باختلاف القوة الباعثة والمحركة له، وتشير الأدبيات الى أن هناك أبعادا مختلفة للالتزام التنظيمي وليس بعدا واحدا، ويتفق الباحثين في تعدد أبعاد الالتزام، إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد.

أولا: بعد الالتزام العاطفي:

الذي اقترحه آلن ومايو (Allen et rmeyer) حيث رأيا لأن الالتزام العاطفي للفرد يتأثر بدرجة إدراكه للخصائص التي تميز عمله من استقلالية وأهمية، ومهارات مطلوبة، وقرب المشرفين وتوجيههم له، كما يتأثر هذا الجانب من الالتزام بدرجة إحساس الفرد بأن البيئة التنظيمية التي بالعمل بها تسمح له بالمشاركة الفعالة بمجريات اتخاذ القرارات، سواء ما يتعلق منها بالعمل أو ما يخصه أي هو الارتباط المحدود، وأصحاب هذا التوجه هم الذين يعلمون وفق تقييم ذاتي للمتطلبات التي تفرضها ظروف العمل المختلفة فيكون الارتباط بين الفوالمنظمة وفق ما تقدمه لهم منظماتهم، ويرجع الالتزام العاطفي الي الشعور بالانتماء والالتصاق النفسي بالمنظمة.²

ثانيا: بعد الالتزام المستمر :

1 صالح الدين عبد الباقي، مرجع سابق ص 320.

2 Allen natale smayer john.the meaumont and antaceceslent of offective 1 Continuanace.and Normative Commitment to Organisation.jonnral of accupational psychology.b.N63.1990.P18.

وهو التحكم في درجة التزام الفرد تجاه المنظمة التي يعمل فيها، أي القيمة الاستثمارية من الممكن أن يحققها لو استمر بالعمل مع المنظمة مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بجهات أخرى، أي أن هذا ارتباط مصلحي يقوم بالدرجة الأولى على المنفعة التي يحصل عليها من المنظمة، فما دامت المنظمة التي يعمل فيها تقدم له من المنافع (العوائد) يفوق ما يمكن أن تقدمه المنظمات الأخرى فيستمر بالارتباط بها.¹ أما إذا أوجد الفرد العامل منظمة أخرى تقدم عوائد أفضل من التي تقدمه له المنظمة التي يعمل فيها فإنه لن يتردد في الانتقال إليه، وأصحاب هذا الارتباط هم النفعيون وأصحاب الطموحات العالية.² كما يمكن الإشارة إلى أبعاد آخر منها:

حدد "ستاو، سيلانيك 1977 " أبعاد الالتزام التنظيمي كما يلي:

الالتزام الاتجاري: والمقصود به العمليات التي تتطابق من خلالها أهداف الفرد مع أهداف وقيم المؤسسة، وتزداد لديه الرغبة للبقاء والاستمرار فيها.

التزام السلوكي: والمقصود به العمليات التي يصبح الفرد من خلالها مرتبطاً بمؤسسته ناتجاً من سلوكه السابق فجهده ورقته الذي يقضيه داخل مؤسسته يجعله متمسكاً بها وبعضويتها.³

أما كيرون فيذكر بعدين للالتزام التنظيمي هما:

✓ الالتزام الاخلاصي: والمقصود به تبني الفري قيم وأهداف المؤسسة ويجعلها جزءاً من قيمه وأهدافه.

✓ الالتزام المحسوب: والمقصود به الرغبة التي يبث بها الموظف باستمرار في عمله بالمؤسسة رغم وجود عمل بديل بمؤسسة أخرى وبمزايا أفضل.

• ويرى كانتور " أن الالتزام التنظيمي ثلاثة أسس هي :

✓ الالتزام المستمر: ويقصد به أن يكرس الفرد حياته ويضحى بمصالحه من أجل البقاء مع الجماعة، دون النظر لما يحققه من مكاسب عند تركها،

✓ الالتزام التلاحمي: يتمثل في ارتباط الفرد بعلاقات اجتماعية متماسكة ومتضامنة مع الجماعة ويتحقق ذلك عند تركه السلوك الإيجابي.

✓ الالتزام الموجه: يتمثل في ارتباط الفرد بقيم ومبادئ الجماعة ممثلاً لسلطتها ومعاييرها التي تحددها.¹

1 عبد الحسين، باسم عبد الحسين. 2012. أثر تمكين العاملين في الالتزام التنظيمي كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة - 31. 258-280.

2د/موسى أحمد خير الدين، د/محمود أحمد النجار، اثر البيئة الداخلية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية دراسة استطلاعية. المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي، المملكة الأردنية الهاشمية، 2010، ص 13.

3محمد بن غالب العوفي، مرجع سابق، ص 37

6- المتغيرات المؤثرة على الالتزام التنظيمي:

تعددت الدراسات التي تناولت المتغيرات الديمقراطية المرتبطة بالفرد على الالتزام التنظيمي حيث اشتملت هذه الدراسات على الكثير من السمات منها: العمر، الجنس، مدة الخدمة مستوى التعليم، المركز الوظيفي الشخصية، الاتجاهات، معتقدات الفرد عن العمل الطموح الحاجة الى العلاقات الاجتماعية، الحاجة إلى الإنجاز والى تحقيق الذات، أما المتغيرات حظيت باهتمام خاص من قبل الباحثين هما متغيري العمل وحدة الخدمة.

(6) 1- متغير العمر وعلاقته بالالتزام التنظيمي:

أثبتت نتائج بعض الدراسات على وجود ارتباط ايجابي فيما بين التقدم بالعمر والالتزام التنظيمي، أي أنه كما تقدم الموظف في العمر ارتفع معدل الالتزام التنظيمي لديه نتيجة لأن الكبار في السن من الموظفين أكثر حرصا وظيفيا في العمل.

(6) 2- علاقة الالتزام بمدة الخدمة:

أكدت بعض الدراسات أن معدل الالتزام التنظيمي يرتفع مع تقدم سنوات الخبرة، أي وجود علاقة طردية ايجابية، وذلك لعدة أسباب منها أن التفاعل الاجتماعي فيما بين الموظف وزملاء العمل من جهة، والموظف وقيادته المباشرة من جهة أخرى، وتقدم وجود الفرد في محيط العمل تزداد خبرته في أداء الأعمال ويكتسب الطرق والأساليب الجديدة للتعامل مع الزملاء والتابعين إضافة إلى ارتفاع معدل الفرض لديه تحقيق مراكز وظيفية متقدمة علاوة على إمكانية تحقيق بعض الامتيازات الوظيفية الأخرى معنوية كانت أو مادية، لذلك لا يميل الفرد الذي أمضى سنوات خدمة طويلة وحقق مراكز وظيفية متقدمة إلى ترك منظمة للعمل منظمة جديدة أي أن احتمال انتقال الفرد الى منظمات أخرى تقل مع زيادة عمل الفرد.²

(6) 3- علاقة الالتزام بمستوى التعليم :

أكدت بعض الدراسات بين التأهل العلمي للموظف ومعدل الالتزام التنظيمي، وذلك نتيجة الأسباب عديدة يرجع معظمها لارتفاع معدلات توقعها وطموحها الفرد المؤهل وسعيه المستمر لتحقيق عائد مادي ومعنوي أفضل، علاوة على تزايد الخيارات والبدائل الوظيفية أمام الفرد كلما ارتفع تأهيله العلمي. أما البعض الآخر من الدراسات أكدت على الارتباط الايجابي بين الالتزام التنظيمي والمستوى التعليمي للموظف، أي أنه كلما ارتفع التأهيل العلمي للفرد ارتفع معدل التزامه التنظيمي.

(6) 4- طبيعة العلاقة بين الالتزام التنظيمي وجنس الموظف:

1العيادي أحمد بن محمد، التزام التنظيمي والعوامل المرتبطة به لدى مديري مدارس التعليم العام البنين بمحافظة جدة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القري، مكة المكرمة، (1420 ص 16.

2صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص، 317-318

أكدت بعض الدراسات بأن الرجل أكثر استقرارا والتزاما من المرأة. أما البعض الآخر أكد على إن المرأة أكثر التزاما من الرجل، ويقول البعض أن المرأة الملتزمة هي المرأة الغير المتزوجة لأنها أكثر رضا وارتباط بوظيفتها.¹

6(5)- علاقة الالتزام التنظيمي بالطموح والحاجة إلى العلاقات الاجتماعية:

أكدت نتائج بعض الدراسات على العلاقات الإيجابية بين الالتزام التنظيمي والطموح والحاجة إلى العلاقات الاجتماعية وكذلك بين الالتزام التنظيمي والحاجة إلى الإنجاز

6(6)- العلاقة بين نطاق الوظيفة والالتزام التنظيمي:

أشارت بعض الدراسات إلى العلاقة بين نطاق الوظيفة والالتزام التنظيمي، إن كلما زاد نطاق الوظيفة أدى إلى زيادة التحدي المرتبط بالوظيفة، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة الالتزام التنظيمي.

6(7)- العلاقة بين صراع الدور وغموض الدور والالتزام التنظيمي:

تشير بعض الدراسات إلى وجود علاقة عكسية بين كل من غموض الدور وصراع الدور والالتزام التنظيمي، حيث أن صراع الدور يؤدي إلى انخفاض الشعور بالمسؤولية الذي يؤثر سلبيا على التزام الأفراد، أما غموض الدور يضع الفرد في موقف صراع يؤدي إلى زيادة الضغوط التي يشعر بها الفرد وبالتالي يؤثر سلبيا على الالتزام، ولكن إذا زادت درجة وضوح الدور الذي يؤديه الفرد زاد التزامه به.

6(8)- العلاقة بين عبئ العمل والالتزام التنظيمي:

كشفت بعض الدراسات أن شعور الفرد بزيادة عبئ الدور الذي يؤديه قد يؤدي إلى انخفاض درجة الالتزام التنظيمي أي أن هناك علاقة عكسية بين عبئ الدور والالتزام التنظيمي.

7- مرحل تطور الالتزام التنظيمي:

الالتزام التنظيمي للفرد مر بثلاث مراحل حسب بوكانان (Bochanan) وهي متابعة كما يلي :

7(1)- مرحلة التجربة:

وهي التي تعتمد على تاريخ مباشرة الفرد لعمله ولمدة عام واحد يكون الفرد خلالها خاضعا للتدريب والإعداد والتجربة، ويكون خلال تلك الفترة اهتمامه منصبا على تأمين قبوله المنظمة ومحاولة التأقلم مع الوضع الجديد، والبيئة التي يعمل فيها ومحاولة التوفيق بين اتجاهاته وأهدافه واتجاهات وأهداف المنظمة ومحاولة إثبات ذاته، ويقول بوكانان أنه خلال هذه الفترة يواجه الفرد عددا من المواقف التي تكون عند مرحلة التجربة وتهيئة للمرحلة التي تليها ومن هذه المواقف .

تحديات العمل، عدم وضوح الدور، ظهور جماعات متلاحمة، إدراك التوقعات، نمو الاتجاهات نحو التنظيم، والشعور بالصدمة.

¹صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص : 317-318.

7(2)- مرحلة العمل والانجاز:

وتتراوح مدة هذه المرحلة بين العامين والأربعة أعوام، وخلال هذه الفترة يحاول الفرد تأكيد مفهوم الإنجاز، وأهم ما يميز هذه الفترة الأهمية الشخصية للفرد، وتخوفه من العجز، ويتبلور وضوح الولاء للعمل والمنظمة

7(3)- مرحلة الثقة بالتنظيم:

وتبدأ تقريبا من السنة الخامسة من التحاق الفرد بالمنظمة وتستمر إلى ما لانهاية، حيث يزداد ولاءه وتتقوي علاقته بالتنظيم والانتقال إلى مرحلة النضج¹، وعملية انتقال الفرد بالمنظمة.

- مرحلة الانضمام إلى المنظمة التي يريد الفرد العمل بها وغالبا ما يختار الفرد المنظمة التي يعتقد أنها تحقق رغباته وتطلعاته .

- مرحلة الالتزام التنظيمي وهنا يصبح الفرد حريصا على بذل أقصى جهد لتحقيقه أهداف المنظمة والنهوض بها .

وأشار العتيبي والسواط " إلى أن هناك ثلاث مراحل للالتزام التنظيمي:

✓ مرحلة الإذعان والالتزام:

حيث يكون الالتزام الفرد في البداية مبنيا على الفوائد التي يحصل عليها من المنظمة، وبالتالي فهو يقبل سلطة الآخرين ويلتزم بما يطلبونه.

مرحلة التطابق والتماثل:

✓ حيث يتقبل سلطة الآخرين رغبة منه في الاستمرار بالعمل في المنظمة لأنها تشجع حاجاته للانتماء وبالتالي فهو يفخر بها.

مرحلة التبني:

✓ اعتبار أهداف وقيم المنظمة أهدافا وقيما له، وهنا يكون الالتزام نتيجة لتطابق الأهداف والقيم.²

8- الآثار المترتبة على الالتزام التنظيمي:

تعددت الدراسات حول الآثار المترتبة على الالتزام التنظيمي، وقد تمكن أحد الباحثين من تقسيمها إلى قسمين هما:

القسم الأول: وهو المتعلق بأثر الالتزام داخل نطاق العمل والوظيفة .

القسم الثاني: وهو المتعلق بأثر الالتزام على حياة الفرد الخاصة أو خارج النطاق الوظيفي .

-الآثار الوظيفية للالتزام التنظيمي:

إن الموظف الملتزم تنظيميا إذا حقق مستويات أعلى من التقدم الوظيفي فمن المحتمل أن تكون درجة رضاه عن هذا التقدم أكبر من درجة رضا الموظف الأقل التزاما، فالموظف حينما يشعر

1محمد غالب العوفي، مرجع سابق ص 36-37.

2محمد غالب العوفي، مرجع سابق ص 37.

بالالتزام أكبر نحو التنظيم الذي يعمل به بما يتوافق مع التنظيم، مما يكون ذلك في صالح هذا التنظيم، فالموظف الأكبر التزاما لديه درجة أكبر من الثقة في التنظيم الذي لديه به، مما يكون لديه إحساس بأن التنظيم يكافئه على ولاءه مستقبلا عن طريق المزيد من التقدم في وظيفته . إن الوجهة النظرية هي الوجهة الأكثر منطقية والتي تنظر الى الالتزام التنظيمي باعتباره ظاهرة ايجابية، ومن المحتمل أن تؤدي إلى نتائج مرغوبة داخل النطاق الوظيفي للفرد، وتتمثل هذه النتائج في ارتفاع معدلات الأداء، والرضا عن العمل وانخفاض الغياب ودوران العمل، وتحقيق المزيد من التقدم المهني أو الوظيفي .

ومن بين تأثيرات الالتزام التنظيمي على المتغيرات التنظيمية:¹

- الروح المعنوية:

إن للالتزام دور كبير في رفع الروح المعنوية، الأمر الذي يترتب عليه حب الأفراد لعملهم ومنظماتهم وحماسهم بالأعمال المطلوبة، تؤدي الروح المعنوية المرتفعة الى زيادة درجة الالتزام التنظيمي عكس الروح المعنوية المنخفضة نتيجة لقصور في السياسات الداخلية أو العيوب في بيئة العمل مما يترتب عليه تدني درجة الالتزام التنظيمي .

- الأداء المتميز:

يمتاز الأفراد الذين تتوفر لديهم درجات عالية من الالتزام التنظيمي في بيئات عملهم بالأداء الجيد نتيجة حب الأفراد لعملهم وحماسهم وولائهم بالإضافة غالى شعورهم بالانتماء وتوافق أهدافهم بأهداف المنظمة التي يعملون بها.²

- تسرب العاملين:

يعرف مولي (التسرب بأنه توقف الفرد عن العضوية في المنظمة التي يتقاضى منها تعويضا نقديا) ويعود ذلك إلى عدم شعوره بالولاء والانتماء لعمله مما يؤثر على درجة التزامه في العمل بالمنظمة . ويعتبر تسرب العاملين أو تركهم لأعمالهم في المنظمات من الظواهر السلبية التي تؤثر على الالتزام التنظيمي مما تمنع تقدم المنظمات، وذلك لأن التسرب يؤدي الى تدني الأداء والروح المعنوية وزيادة أعباء العمل.³

1 فيصل حسون، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005 ص 211-210

2 ماجدة عطية سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط 1، القاهرة، 2003 ص 54 .

3 ماجدة عطية، مرجع سابق، ص 54 .

خلاصة الفصل:

انطلاقاً مما سبق فقد برزت الحاجة إلى دراسة السلوك الإنساني، وذلك بهدف تحقيق النجاح للمنظمات والتقدم، ويتحقق هذا بعدة عوامل منها الالتزام التنظيمي، حيث أن هذا أحد الركائز الأساسية التي تقوم عليها المنظمات، والذي يعتبر حالة إيجابية محسوسة يشعر بها الفرد اتجاه منظمة التي يعمل بها، وتعددت الأدبيات في النظر إلى الالتزام التنظيمي من زوايا مختلفة .

كما تم عرض هذا الفصل ليوضح مجموعة من المفاهيم حول الالتزام التنظيمي وتعرض إلى أهميته التي تميزه عن باقي المتغيرات، تطرقنا إلى العوامل المساعدة في تكوين الالتزام التنظيمي وأبعاده والمتغيرات المؤثرة فيه بالإضافة إلى أهم مداخل الالتزام التنظيمي كما تطرق إلى المراحل التي يمر بها ليصل إلى المعنى المطلوب، وأيضاً الآثار المترتبة عن الالتزام التنظيمي.

الفصل الرابع :
الاجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

- 1- طبيعة الدراسة الميدانية ومجالاتها .
- 2- الاطار المنهجي للدراسة الميدانية.
- 3- ادوات جمع البيانات.
- 4- مجتمع وعينة الدراسة.
- 5- الاساليب الاحصائية .

تمهيد:

بعد تطرقنا في الفصول السابقة الى اهم المفاهيم والأبعاد النظرية لكل من الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي ، وإبراز أهميتهما وأهدافهما وانطلاقا من هذا ولإثبات صدق وموضوعية التصورات والأفكار التي استمدت من الجانب النظري للبحث وكذا الوقوف على مدى صحة الفرضيات الموضوعية. سنحاول من خلال هذا الفصل دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي بالمؤسسة العمومية الاستشفائية المجاهد بن خناثة الدواحي بين سرور المسيلة، متطرقين في دراستنا الميدانية إلى (استعراض طريقة وأدوات الدراسة، توضيح متغير الدراسة المستقل وكذا المتغير التابع)، وقد تم تصميم استبيان لهذا الغرض يتضمن محورين (البيانات الشخصية، متغيرات الدراسة) بحيث تم توزيعه على عينة من مستخدمي المؤسسة محل الدراسة ليتم تفريغ وتحليل إجابات أفراد العينة باستخدام الأسلوب العلمي التحليلي، معتمدين على العديد من الأدوات الإحصائية.

1: طبيعة الدراسة الميدانية وكيفية إجرائها :

من خلال هذا المبحث سيتم إيضاح الجانب التنظيمي للدراسة الميدانية، وفي مستهلها تصميم أداة الدراسة، وهذا بتحديد مجتمع وعينة الدراسة ونوع الأداة التي استخدمت لجمع البيانات، وبعدها ننقل لإبراز أساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة في تحليل هاته البيانات، خاتمين هذا المبحث بإجراء اختبار لأداة الدراسة من أجل التأكد ما مدى صدقها.

1/1 لمحة عامة حول المؤسسة محل الدراسة :

من خلال هذا المطلب سنتطرق إلى التعريف بالمؤسسة محل الدراسة الميدانية، من خلال تأسيسها وهيكلها التنظيمي.

أولاً: تقديم المؤسسة

التعريف بالمؤسسة:

المؤسسة العمومية الاستشفائية المجاهد بن خنثة الدواحي، هي مؤسسة عمومية ذات طابع استشفائي أنشئت بمرسوم تنفيذي رقم: 14 / 234 المؤرخ في 25 أوت 2014 المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي 07-140 المؤرخ في 19 ماي 2007 المتعلق بإنشاء وتنظيم المؤسسات العمومية الاستشفائية، والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية، حيث تم بداية الانجاز لهاته المؤسسة في سنة 2007 وتحتوي هذه المؤسسة الاستشفائية على 98 سرير ومصحة للاستعجالات الطبية الجراحية، بدأت العمل في 2015/03/15 .

الموقع الجغرافي للمؤسسة: يقع مقر المؤسسة في بلدية بن سرور جنوب شرق ولاية المسيلة، حيث تبعد عن مقر الولاية بـ 120 كلم، وتغطي دائرتي بن سرور ودائرة الخبانة بمختلف بلدياتها السبعة وثلاث طرق وطنية هي: الطرق الوطني رقم: 46، الطريق الوطني رقم: 59، الطريق الوطني رقم: 70.

المساحة الإجمالية للمؤسسة: تقدر مساحة المؤسسة بـ: 2.4 هكتار و 56 آر و 28 س أ.

إمكانات المؤسسة المادية: تتوفر المؤسسة على:

خزان مائي سعته: 30000 م³

مولد كهربائي 400 KVA

تدفئة مركزية.

- نطاق التغطية : تغطي المؤسسة حاجيات أكثر من 89000 ساكن حسب الإحصائيات التي تم رصدها من طرف المصالح المعنية من مجموع دائرتي بن سرور والخبانة.

- من الناحية الديمغرافية : توزيع السكان في الإقليم حسب الجدول التالي:

الجدول رقم(1): توزيع السكان حسب إقليم المؤسسة

الدوائر	البلديات	عدد السكان	إجمالي السكان	المجموع
بن سرور	بن سرور	25083 نسمة	58705 نسمة	89521 نسمة
	محمد بوضياف	16734 نسمة		
	أولاد سليمان	9330 نسمة		
	الزرزور	7558 نسمة		
الخبانة	الخبانة	9300 نسمة	30816 نسمة	
	الحوامد	8542 نسمة		
	مسيف	12974 نسمة		

بكتافة سكانية تقدر ب: 21.24 نسمة/كلم2

المصدر: من إعداد الطالبين

- من الناحية الجغرافية: يغطي إقليم المؤسسة مساحة شاسعة وهي مجموع مساحات البلديات السبعة المبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم(2):المساحة التي يغطيها إقليم المؤسسة

الدوائر	البلديات	المساحة	إجماليالمساحة	المجموع
بن سرور	بن سرور	244 كلم2	1520.5 كلم2	4213.5 كلم2
	محمد بوضياف	644 كلم2		
	أولاد سليمان	317.5 كلم2		
	الزرزور	315 كلم2		
الخبانة	الخبانة	355 كلم2	2693 كلم2	
	الحوامد	1745 كلم2		
	مسيف	593 كلم2		

المصدر: من إعداد الطالبين

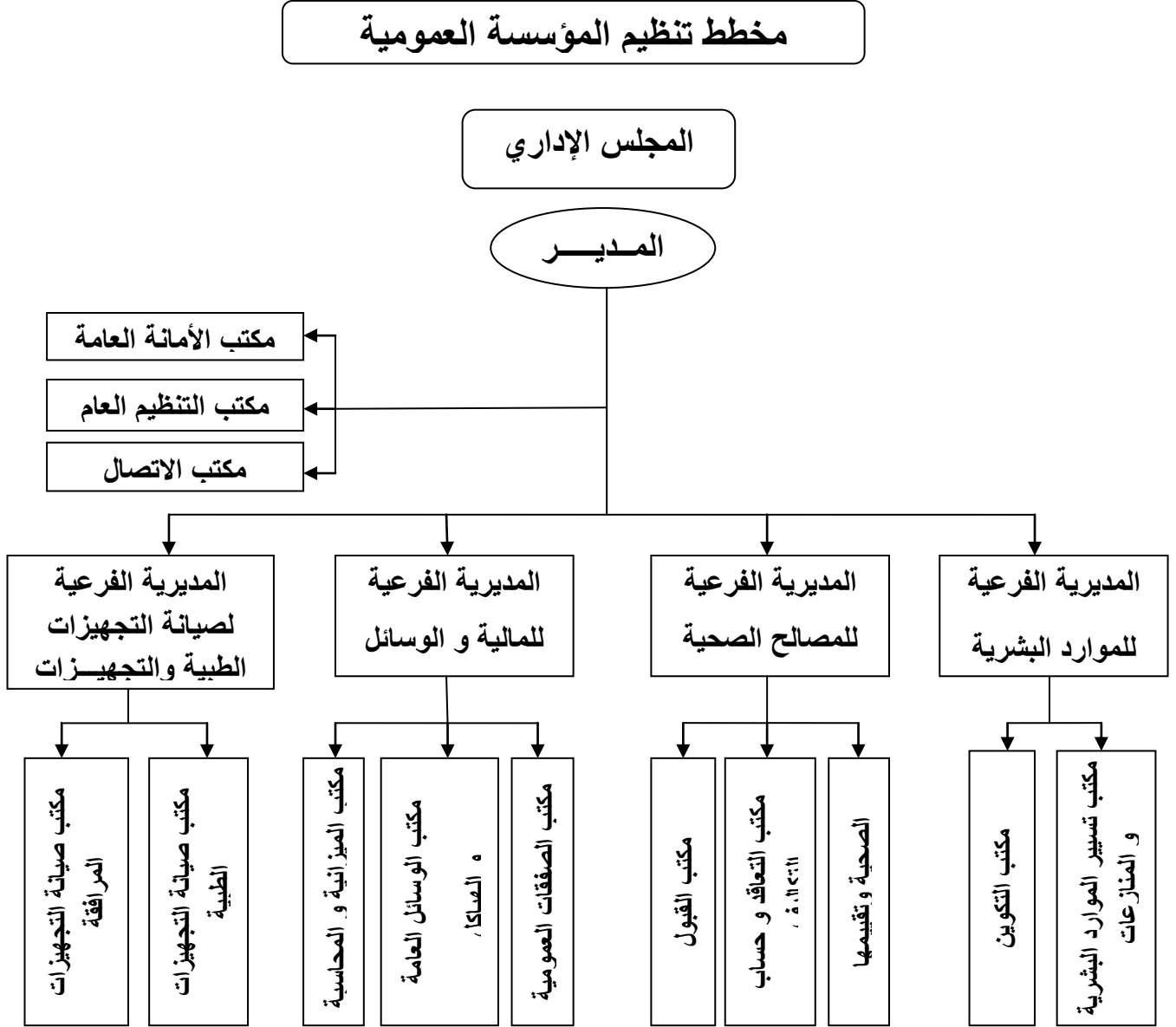
يقطع الطريق الوطني رقم 46 إقليم المؤسسة من الشمال إلى الجنوب(بوسعادة – بسكرة) بمسافة تقدر ب:100 كلم .

الطريق الوطني رقم 59 الذي يمر على دائرة الخبانة (بوسعادة - بريكة)

الطريق الوطني رقم 70 الذي يمر من الشرق إلى الغرب بمسافة تقدر ب: 75 كلم/ الجلفة – باتنة

كما يضم الإقليم شبكة كثيفة من الطرق الولائية والبلدية ذات نشاط كثيف .

الشكل رقم (4): الهيكل التنظيمي للمؤسسة



المصدر: وثائق مقدمة من قبل المؤسسة

2/ الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

بعد التعرف على المؤسسة محل الدراسة وجمع المعلومات النظرية عنها، سنتطرق إلى الخطوات الأولى المهمة في بناء الدراسة ومن ثم كيفية تخطيط وتصميم أداة الدراسة، وهذا بإبراز مجتمع وعينة الدراسة

ونوع الأداة المستخدمة في جمع البيانات وأيضاً المحاور التي تغطيها. لنمر بعدها إلى تحديد أساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات، وفي الأخير سنقوم بإجراء اختبار أداة الدراسة من حيث الصدق والثبات وكذا اختبار التوزيع الطبيعي لمحاور الاستبيان.

أولاً: المنهج المتبع

المنهج عامة هو الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسة موضوع ما لاكتشاف الحقيقة والإجابة على الأسئلة والاستفسارات التي يثيرها موضوع البحث، ومناهج البحث العلمي هي مجموعة قواعد توضع من أجل الوصول إلى حقائق علمية صحيحة تخص موضوع الدراسة، وعليه فإن اختيار منهج الدراسة عملية لا تخضع لإرادة الباحث بقدر ما تتعلق بموضوع البحث من حيث طبيعته والهدف منه. فالمنهج هو استراتيجية عامة تعتمد على مجموعة من الأسس والقواعد والخطوات التي يستفيد بها الباحث في تحقيق أهداف البحث أو العمل العلمي¹،

والمنهج هو ذلك الطريق المؤدي إلى كشف الحقيقة في العلوم بواسطة مجموعة من القواعد العامة التي تهيمن على سير العقل وتحدد عملياته حتى يصل في النهاية إلى نتيجة معلومة، بمعنى أن المنهج "هو الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة لاكتشاف الحقيقة وبمعنى آخر هو مجموعة من الإجراءات والخطوات التي يضعها الباحث عند دراسة مشكلة بحتة"²

وانطلاقاً من موضوع دراستنا (العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي) فقد اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعني الطريقة المنظمة لدراسة حقائق راهنة منظمة بظاهرة أو موقف أو أفراد أو أحداث أو أوضاع معينة بهدف اكتشاف حقيقة جديدة أو التأكد من صحة حقائق قديمة أثارها والعلاقات المنبثقة عنه وتفسيرها وكشف الجوانب التي تحكمها.³

ثانياً: نموذج الدراسة

إن الهدف من هذه الدراسة هو تحديد العلاقات التي تربط بين مجموعة من المتغيرات التابعة والمستقلة، ودراستها هذه تتشكل من متغيرين الأول مستقل والثاني تابع، حيث أن المتغير المستقل هو الثقافة التنظيمية، أما المتغير التابع هو: والالتزام التنظيمي.

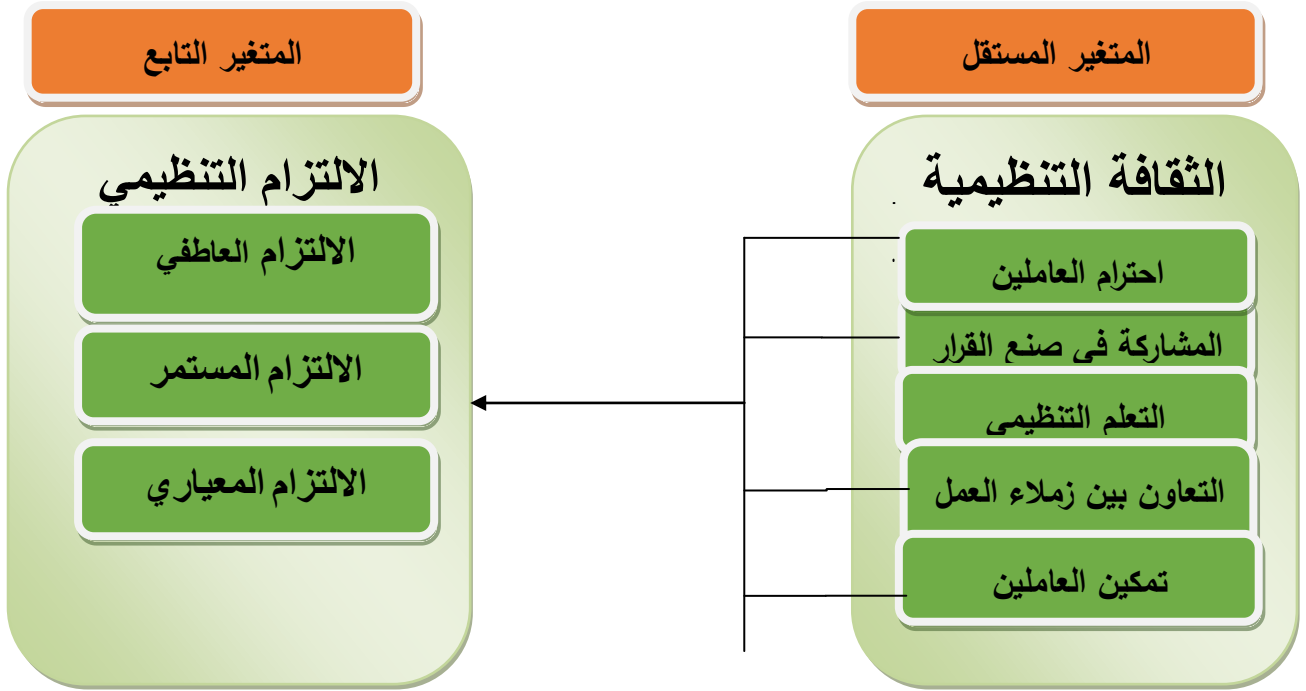
¹ - علي عبد الرزاق حلي وآخرون، *مناهج البحث الاجتماعي*، دار المعرفة لجامعية، الإسكندرية، 1992، ص: 8.

² - عبدالرحمان بدوي، *مناهج البحث العلمي*، القاهرة، دار النهضة العربية، 1963، ص: 5.

³ - أحمد شفيق، *البحث العلمي "الخطوط المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية"*، المكتب الجامعي الحديث، ط1، القاهرة-

مصر، 1985، ص: 84.

الشكل رقم(5): نموذج الدراسة



المصدر : من إعداد الطالبين

3/ أدوات جمع البيانات :

بعد الاطلاع على مختلف الدراسات السابقة التي لها علاقة الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي ، ومن أجل الإجابة على الإشكالية قمنا بتصميم استبانة تتماشى مع هذه الدراسة وجاءت مكونة كمايلي:
الجزء الأول: معلومات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة وهي: الجنس، العمر، المستوى التعليمي ، نوع الوظيفة ، الخبرة المهنية .
الجزء الثاني: يتكون من 15 عبارة الغرض من خلالها الكشف على تحلي الموظفين بالثقافة التنظيمية للمؤسسة .

الجزء الثالث: الالتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة، وقد خصصت لهذا المحور العبارات حسب الأبعاد المختارة كما يلي:

- بعد الالتزام العاطفي وخصصت له العبارات (من 16 إلى 22).
- بعد الالتزام المستمر وخصصت له العبارات (من 23 إلى 28).
- بعد الالتزام المعياري وخصصت له العبارات (من 29 إلى 35).

4/ مجتمع وعينة الدراسة :

من خلال هذا المطلب سوف نتطرق إلى معرفة مجتمع الدراسة ككل مع معرفة عدد أفراد عينة الدراسة.
أولاً: مجتمع الدراسة

مجتمع الدراسة ويقصد به كامل الأفراد أو الأحداث أو المشاهدات موضوع البحث أو الدراسة، وقد يختلف عددهم أو حجمهم حسب هدفها ودرجة دقتها، أما بالنسبة لدراستنا هذه تتمثل في جميع موظفي المؤسسة الاستشفائية والتي تهدف إلى معرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي عن طريق توزيع استبانة عليهم، وفي دراستنا هذه يتكون عدد موظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية من 220 موظف.

ثانياً: عينة الدراسة

يمكن تعريف العينة على أنها "شريحة أو (جزء) من مجتمع الدراسة تحمل خصائص وصفات هذا المجتمع وتمثله فيما يخص الظاهرة موضوع البحث" وبذلك نسوغها في التعريف التالي:
مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة يتم اختبارها بطريقة معينة.

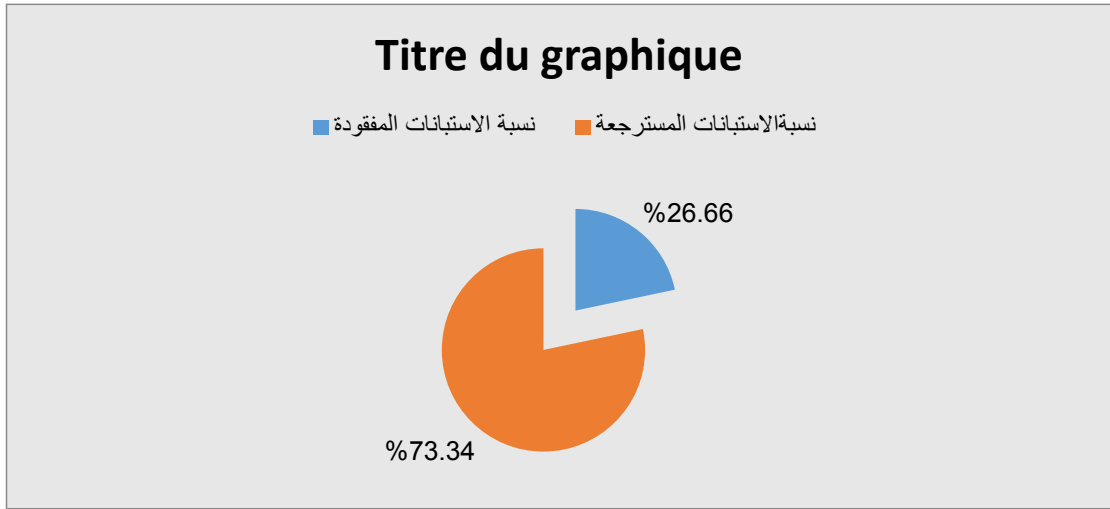
إن اختيار العينة بشكل دقيق ومناسب يعطي نتائج مشابهة إلى حد كبير النتائج التي يمكن الحصول عليها عند دراسة كامل مجتمع الدراسة، ولذلك قمنا باختيار عينة عشوائية بحيث تمثل عينة الدراسة من مجتمع الدراسة ككل، وتم توزيع استبانة الاستبانة بالمؤسسة وعددها 75، حيث كانت فترة توزيع و استلام الاستمارات مابين 2021/05/02 إلى غاية 2021/05/28، والجدول والشكل التالي يوضحان أكثر التفاصيل.

جدول رقم (3): الاستبانات الموزعة و المسترجعة منها

الاستبانات الموزعة	الاستبانات الضائعة	الاستبانات المسترجعة	
75	20	55	العدد
%100	%26.66	%73.34	النسبة

المصدر: من إعداد الطالبين

الشكل رقم(6): الاستبانات الموزعة والمسترجعة منها



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج Excel

من خلال الجدول رقم:(2-3) والشكل رقم:(2-3) إجمالاً فإننا وزعنا 75 استبانة استرجعنا منها 55 كلها صالحة للتحليل، وقد بلغت الاستثمارات المفقودة 20 استبانة ، كما تبينه النسبة الموجودة في الشكل أي نسبة الاسترجاع 73.34 % وهي نسبة مرتفعة والنسبة المفقودة هي 26.66% فقط وهي نسبة صغيرة .

5 / الأساليب الإحصائية :

سوف نتطرق في هذا المبحث إلى مختلف الأساليب الإحصائية التي سنعتمد عليها في معالجة البيانات التي حصلنا عليها من جراء إجابات أفراد عينة الدراسة حول أسئلة الاستبانة مستخدمين في هذه المعالجة برنامج الإعلام الآلي والحزم الإحصائية (spss)، إذ سنقوم من خلاله تحديد مدى اتساق وثبات أداة الدراسة، لذلك سنقوم بعرض وتحليل النتائج المرتبطة بالخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة.

المطلب الأول: أساليب المعالجة الإحصائية للبيانات المستعملة للدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها اعتمدنا على مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة، باستخدام برنامج الإعلام الآلي المسمى: الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss)، حيث استخدمنا إصداره 23، كما استعملنا برنامج Excel، وذلك من أجل رسم وتمثيل الأعمدة والدوائر النسبية.

أولاً: التعريف ببرنامج (spss)

يعني برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية، وبرنامج Spss هو عبارة عن مجموعة من الحزم أو بيئات حسابية شاملة للقيام بتحليل هذه البيانات، ويتم استخدام هذا البرنامج في الأبحاث العلمية التي تحتوي على بيانات رقمية. يستطيع البرنامج القيام بقراءة كافة البيانات من كافة أنواع الملفات وتحليلها واستخراج النتائج والتقارير الإحصائية، والبرنامج يتيح للمستخدم تحرير البيانات وتعديلها في شكل متغيرات وبيانات

جديدة باستخدام معادل، وكذلك حفظ البيانات في ملفات وتسميتها أو تعديل أسماء ملفات البيانات، أو استرجاع البيانات والملفات والمشاهدات، وذلك من خلال التحكم في قائمة من الأوامر والخيارات المتاحة في البرنامج، لتشمل كافة مراحل تحليل البيانات والعملية الإحصائية من خلال أربع خطوات: 1 ترميز البيانات.

وضع البيانات في البرنامج.

انتقاء الشكل المناسب واختيار البيانات وتحليلها(تحليل الارتباط، تحليل الانحدار البسيط).
تحديد البيانات المتغيرة المراد تحليلها وتحقيق عملية الإحصاء(التمثيلات البيانية المختلفة).

ثانيا: المفاهيم الإحصائية المستخدمة في الدراسة

استخدمنا في تحليل بيانات الدراسة العديد من المفاهيم المرتبطة بالإحصاء الوصفي والاستدلالي، يمكن إبراز أهمها من خلال الآتي:

الجدول التكرارية والنسب المئوية: تعرض البيانات على شكل جداول تحتوي على تكرارات للمجموعات الوصفية للظاهرة موضوع الدراسة بالقيم وتعني مجموعة القيم للصفة ثم التكرارات النسبية (النسب المئوية) وذلك بقسمة عدد التكرارات في كل مجموعة من المشاهدات على العدد الإجمالي للمشاهدات، ثم النسب التراكمية أو التجميعية لكافة المجموعات، كما يمكن تمثيل المجموعات على شكل مدرج تكراري أو رسم بياني يعرض الفئات أو المجموعات على المحور الأفقي والتكرارات على المحور العمودي.
المتوسط الحسابي: يمكننا من معرفة مدى ارتفاع وانخفاض آراء أفراد عينة الدراسة عن كل عبارة من العبارات، على جانب المحاور الرئيسية.

معامل بيرسون: إذا كان لدينا متغيرين X, Y وحصلنا على N من القيم المتناظرة (X, Y) وحسبنا القيم المعيارية لهذين المتغيرين، فإن معامل ارتباط بيرسون يقيس العلاقة بين هذين المتغيرين.
معامل ألفا كرونباخ: يتم قياس ثبات مدى أداة الدراسة وعدم تناقضها، حيث يوضح ما إذا كانت الاستبانة ستعطي نفس النتائج باحتمال متساوي لقيمة المعامل المحسوب فيما إذا تم إعادة توزيعها على نفس أفراد العينة، ولتقدير ثبات الدراسة سنعتمد على معامل الثبات ألفا كرونباخ، حيث يأخذ هذا المعامل قيما تتراوح بين الصفر والواحد وكلما اقترب من الواحد الصحيح فهذا يعني ثباتا أكبر للدراسة وتكمن قاعدته في الآتي:

إذا كان معامل ألفا كرونباخ أقل من (0.6) فهذا يعني أن الدراسة تتمتع بثبات ضعيف، الأمر الذي يجب إعادة النظر في بناء الدراسة.

إذا كان معامل ألفا كرونباخ يتراوح بين (0.6-0.7) فهذا يعني أن الدراسة تتمتع بثبات مقبول.

¹ - خالد راضي، شرح برنامج Spss للمبتدئين. ص: 02.

إذا كان معامل ألفا كرونباخ يتراوح بين (0.7-0.8) فهذا يعني أن الدراسة تتمتع بثبات جيد.
إذا كان معامل ألفا كرونباخ أكبر من (0.8) فهذا يعني أن الدراسة تتمتع بثبات ممتاز.
وبعد حسابه بالاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية تم التوصل إلى أن معامل الثبات للدراسة ككل هو 0.932 وهي قيمة ممتازة تدل على أن الدراسة تتمتع بثبات ممتاز.
ثالثاً: الطريقة المستخدمة في قياس الاتجاهات
من أجل معرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي وبناءً على طبيعة البيانات المراد جمعها وعلى المنهج الذي اخترناه لهذه الدراسة وجدنا أن الأداة المناسبة لتحقيق أهداف البحث هي الاستبانة وذلك نظراً لعدم توفر المعلومات الأساسية المرتبطة بموضوع الدراسة، وقد مر تطوير الاستبانة بمراحل عدة وذلك حتى نتأكد من قدرتها وصلاحيتها على تحقيق الهدف المنشود منها، وقد تضمنت هاته الاستبانة مجموعة من الأسئلة المتعلقة والتي تم تصميمها وفق مقياس "ليكارث الخماسي" حيث كانت الخيارات المتاحة أمام كل عبارة كما يلي: (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة)، ومن أجل تحديد الاتجاه تم إعطاء احتمالات لإجابة الأوزان التالية :

جدول رقم(4): الأوزان المعطاة لخيارات الإجابة

الوزن	خيارات الإجابة
1	غير موافق بشدة
2	غير موافق
3	محايد
4	موافق
5	موافق بشدة

المصدر: ، مقياس ليكارث الخماسي.

وانطلاقاً من الأوزان السابقة ومن أجل حساب طول خلايا مقياس ليكارث الخماسي نحسب المدى (5-1=4)، ثم نقسمه على عدد فئات المقياس للحصول على طول الخلية ($0.80=4/5$) ثم نضيف هذا العدد إلى أقل قيمة في المقياس وهو الواحد الصحيح، ثم نستمر بالإضافة حتى الحصول على أعلى قيمة في المقياس وهو العدد خمسة، وعليه تم وضع الوزن النسبي للخيارات في دراستنا هاته وفق الجدول التالي:

: جدول رقم(5): مجالات تقييم الوزن النسبي للمتوسط الحسابي

[5-4,2]] 4,2-3,4]]3 ,4-2 ,6]]2,6-1,8]]1.8-1]	مجال الموافقة
موافقة بشدة	موافقة	موافقة متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة	الوزن النسبي

المصدر: من إعداد الطالبين

الفصل الخامس :

اختبار ومناقشة الفرضيات وعرض النتائج

تمهيد

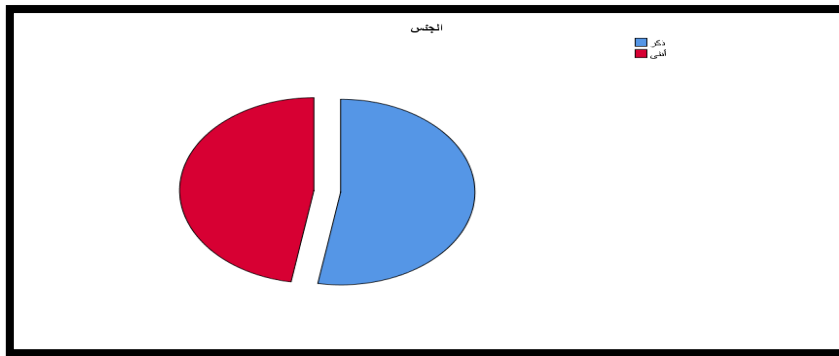
- 1- تحليل الفرضيات .
- 2- عرض النتائج .
- 3- توصيات واقتراحات .
- خاتمة .

بعد التطرق إلى الإجراءات ، سنتطرق في الفصل تحليل و تفسير النتائج و هذا من خلال أداة الاستبانة و التي تم تفريغها و تحليلها قصد التحقق في فرضيات الدراسة وقد استخدمنا برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية spas في تحليل قصد التوصيل إلى النتائج .

- توزيع أفراد العينة:
- توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
52.7%	29	ذكور
47.3%	26	إناث
100%	55	المجموع الكلي

يظهر الجدول (6) أن عدد الذكور المقدر بـ (29) هو الغالب على أفراد العينة، يمثل نسبة 53% من المجموع الكلي، كذا للأغلبية الساحقة لهذه الفئة في المجتمع الإحصائي ككل مقارنة بالإناث الذي قدر عددهم بـ (26) بنسبة 47% والدائرة النسبية توضح ذلك:

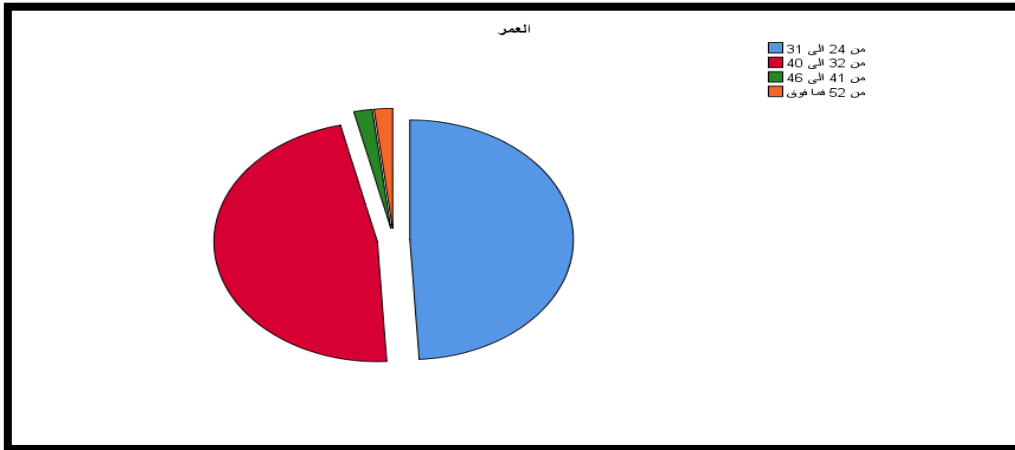


شكل رقم (7) دائرة نسبية تمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس

توزيع أفراد العينة حسب العمر:

العمر	التكرار	النسبة المئوية
من 24 إلى 31	27	49.1%
من 32 إلى 40	26	47.3%
من 41 إلى 46	1	1.8%
من 52 فما فوق	1	1.8%
المجموع	55	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم (07) أن أكبر قيمة للعمر تسجل في الفئة من 24 إلى 31 وذلك بتكرار مقدر بـ 27 في مقابل نسبة مئوية مقدرة بـ 49% ثم تليها الفئة العمرية من 32 إلى 40 وذلك بتكرار مقدر بـ 26 تقابله نسبة مئوية مقدرة بـ 47% في حين تتعادل الفئتين العمريتين المحصورة بين 41 إلى 46 والفئة أكبر من 52 بنسبة متعادلة مقدرة بـ 1.8%. والدائرة النسبية الموالية توضح ذلك

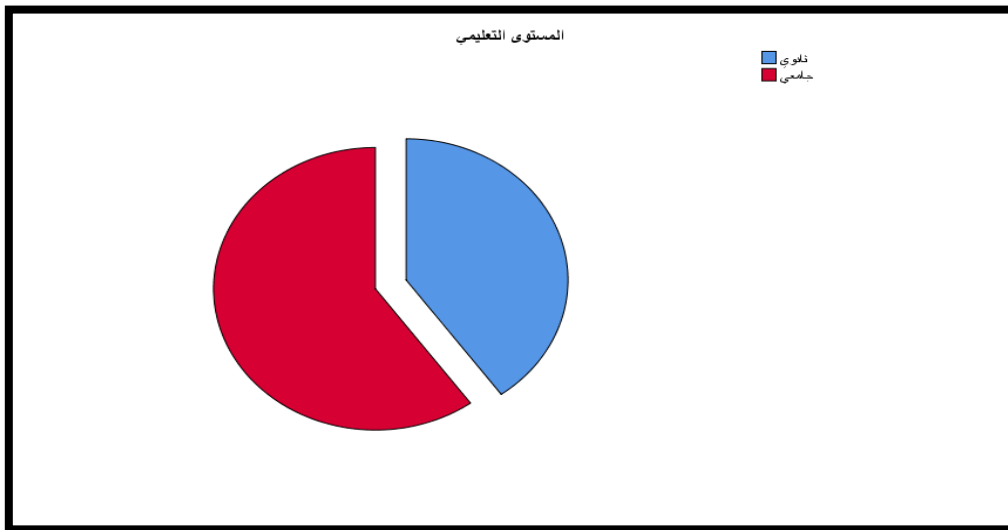


شكل رقم (8) دائرة نسبية تمثل توزيع أفراد العينة حسب العمر

توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي:

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
40%	22	ثانوي
60%	33	جامعي
100%	55	المجموع

يظهر الجدول (8) أن عدد الافراد الذين لهم مستوى ثانوي مقدر ب(33) هو الغالب على أفراد العينة، يمثل نسبة 60% من المجموع الكلي، كذا للأغلبية الساحقة لهذه الفئة في المجتمع الإحصائي ككل مقارنة بذوي المستوى الثانوي الذي قدر عددهم ب (22) بنسبة 40% والتمثيل الموالي يوضح ذلك:



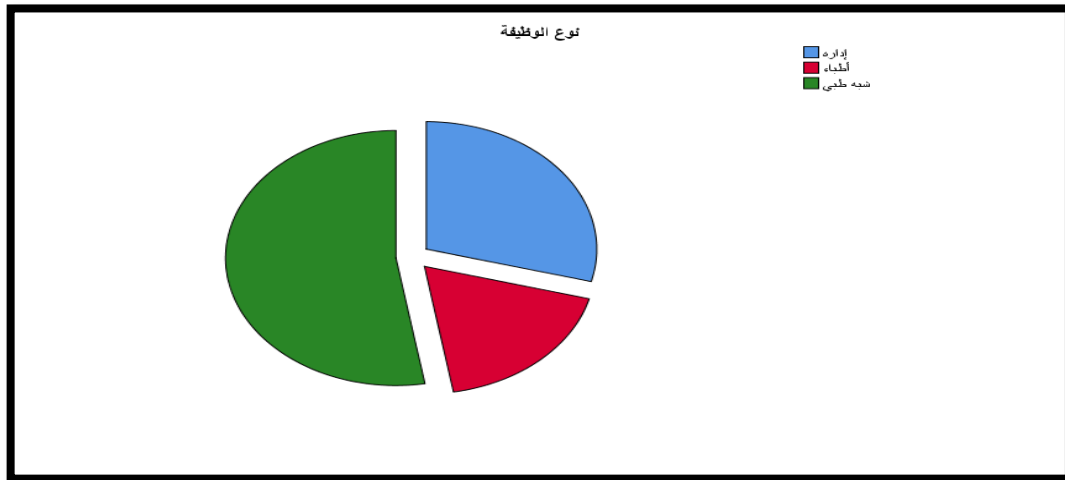
شكل رقم (9) دائرة نسبية تمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

توزيع أفراد العينة حسب نوع الوظيفة:

نوع الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية
إداريين	16	29.1%
أطباء	10	18.2%
شبه الطبي	29	52.7%
المجموع	55	100%

نلاحظ من خلال الجدول (9) أن أكبر نسبة للعيينة تنحصر في فئة الشبه الطبي بقيمة مقدرة بـ 29 في مقابل نسبة مقدرة بـ 52.7% وهي النسبة الغالبة على العينة وتليها الوظيفة الإدارية بنسبة مقدرة بـ 29.1% أما مهنة الطب فتأتي في المرحلة الأخيرة بنسبة مقدرة بـ 18.2%

والدائرة النسبية توضح ذلك:

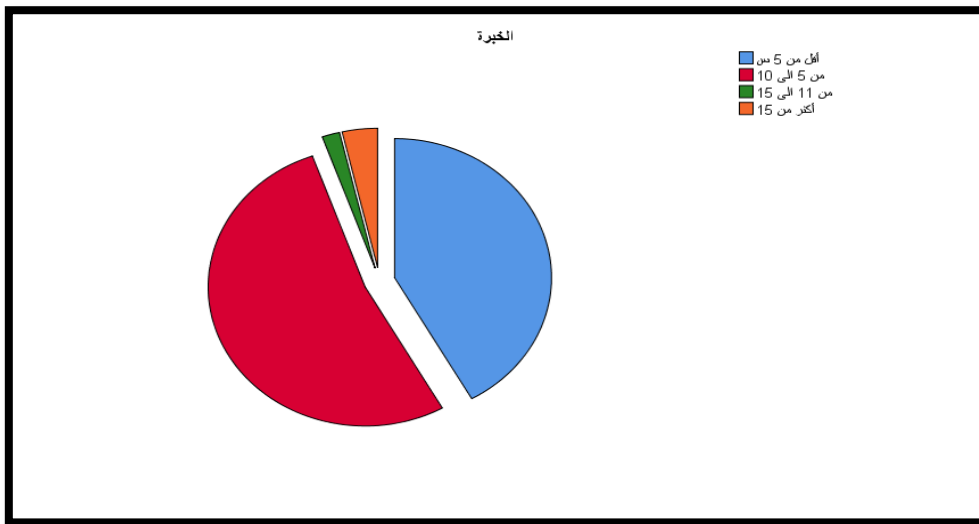


شكل رقم (10) دائرة نسبية تمثل توزيع أفراد العينة حسب نوع الوظيفة

توزيع أفراد العينة حسب الخبرة:

الخبرة من.....إلى	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	23	41.8%
من 5 إلى 10 سنوات	29	52.7%
من 11 إلى 15 سنة	1	1.8%
أكثر من 15 سنة	2	3.6%
المجموع	55	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم (10) أن أكبر نسبة للخبرة تتركز في الفترة من 5 إلى 10 سنوات بنسبة مقدره بـ 52.7% ثم تلي الفترة أقل من 5 سنوات لنسبة أقل للخبرة من الفترة من 11 إلى 15 سنة وكذلك الفترة أكثر من 15 سنة. والتمثيل البياني يوضح ذلك:



شكل رقم (11) دائرة نسبية تمثل توزيع أفراد العينة حسب الخبرة

حساب الخصائص السيكومترية (الصدق و الثبات)

أولاً: مقياس الثقافة التنظيمية

الثبات :

نلاحظ من خلال الجدول رقم(11) أن مقياس الثقافة التنظيمية سجل موثوقية عالية وذلك بدرجة مقدرة

ب0.69

جدول رقم (11) يمثل قيمة الثبات لمقياس الثقافة التنظيمية	
عدد البنود	قيمة ألفا كرونباخ
15	0.69

ثانياً:

مقياس

الالتزام التنظيمي.

الثبات :

جدول رقم(12) يمثل قيمة الثبات لمقياس الالتزام التنظيمي	
عدد البنود	قيمة ألفا كرونباخ
20	0.89

نلاحظ من خلال الجدول رقم (12) أن مقياس الالتزام التنظيمي سجل موثوقية (ثبات) عالية وذلك بدرجة مقدرة ب0.89

1- بعد الالتزام العاطفي

جدول رقم (13) يمثل قيمة الثبات لمقياس الالتزام العاطفي	
عدد البنود	قيمة ألفا كرونباخ
07	0.90

نلاحظ من خلال الجدول رقم(13) أن مقياس الالتزام العاطفي سجل موثوقية عالية وذلك بدرجة مقدرة ب0.90

2- بعد الالتزام المستمر

جدول رقم (14) يمثل قيمة الثبات لمقياس الالتزام المستمر	
عدد البنود	قيمة ألفا كرونباخ
06	0.71

نلاحظ من خلال الجدول رقم(14) أن مقياس الالتزام المستمر سجل موثوقية عالية وذلك بدرجة مقدرة ب 0.71

بعد الالتزام المعياري

جدول رقم (15) يمثل قيمة الثبات لمقياس الالتزام المعياري	
عدد البنود	قيمة ألفا كرونباخ
07	0.84

نلاحظ من خلال الجدول رقم (15) أن مقياس الالتزام العاطفي سجل موثوقية عالية وذلك بدرجة مقدرة ب 0.84

صدق الاتساق الداخلي لمقياس الالتزام الوظيفي (اتساق الأبعاد مع الدرجة الكلية :

الابعاد	الالتزام العاطفي	الالتزام المستمر	الالتزام المعياري
الالتزام التنظيمي	0.88	0.58	0.87

من خلال هاته النتائج يتبين ان هناك ارتباط جيد بين الدرجة الكلية ودرجة الأبعاد مما يفسر وجود اتساق داخلي يعبر عن مدى صدق المقياس

اختبار الفرضيات:

اختبار الفرضية العامة:

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين الثقافة التنظيمية و الالتزام التنظيمي للعاملين بالمؤسسة الاستشفائية بن سرور.

جدول رقم(16) اختبار الفرضية العامة				
العلاقة	قيمة معامل الارتباط	مستوى الدلالة	قيمة Sig	النتيجة
وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي	0.54	0.05	0.000	دالة احصائيا

يظهر لنا من خلال المعالجة الإحصائية لمعامل الارتباط بيرسون قبول الفرضية البديلة وأن هناك علاقة دالة احصائيا عند مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة 0.05 وكذا عند مستوى الدلالة 0.01 وهذا بناء قيمة sig المساوية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (أنظر الملحق) حيث قدر معامل الارتباط ب0.54 وهو ارتباط متوسط .

الفرضية الجزئية الأولى :

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين الثقافة التنظيمية و الالتزام العاطفي لدى العاملين

بالمؤسسة الاستشفائية بن سرور

جدول رقم(17) اختبار الفرضية الجزئية الأولى				
العلاقة	قيمة معامل الارتباط	مستوى الدلالة	قيمة Sig	النتيجة
وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام العاطفي	0.46	0.05	0.000	دالة احصائيا

يظهر لنا من خلال المعالجة الإحصائية لمعامل الارتباط بيرسون قبول الفرضية البديلة وأن هناك علاقة دالة احصائيا عند مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة 0.05 وكذا عند مستوى الدلالة 0.01 وهذا بناء

قيمة sig المساوية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (أنظر الملحق) حيث قدر معامل الارتباط ب 0.46 وهو ارتباط متوسط .

الفرضية الجزئية الثانية :

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين الثقافة التنظيمية و الالتزام المستمر لدى العاملين بالمؤسسة الاستشفائية بن سرور

جدول رقم(18) اختبار الفرضية الجزئية الأولى				
العلاقة	قيمة معامل الارتباط	مستوى الدلالة	قيمة Sig	النتيجة
وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام المستمر	0.21	0.05	0.11	غيردالة

يظهر لنا من خلال المعالجة الإحصائية لمعامل الارتباط بيرسون رفض الفرضية البديلة وأن هناك علاقة غير دالة احصائيا عند مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة 0.05 وكذا عند مستوى الدلالة 0.01 وهذا بناء قيمة sig المساوية 0.11 وهي قيمة أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (أنظر الملحق) حيث قدر معامل الارتباط ب 0.21

الفرضية الجزئية الثالثة :

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين الثقافة التنظيمية و الالتزام المعياري لدى العاملين بالمؤسسة الاستشفائية بن سرور.

جدول رقم(19) اختبار الفرضية الجزئية الأولى				
العلاقة	قيمة معامل الارتباط	مستوى الدلالة	قيمة Sig	النتيجة
وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام المعياري	0.56	0.05	0.000	دالة احصائيا

يظهر لنا من خلال المعالجة الإحصائية لمعامل الارتباط بيرسون قبول الفرضية البديلة وأن هناك علاقة دالة احصائيا عند مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة 0.05 وكذا عند مستوى الدلالة 0.01 وهذا بناء قيمة sig المساوية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد(أنظر الملحق) حيث قدر معامل الارتباط ب0.56 وهو ارتباط متوسط .

الملاحق

Statistics

		الافراد	الجنس	العمر	المستوى التعليمي	نوع الوظيفة	الخبرة
N	Valid	55	55	55	55	55	55
	Missing	0	0	0	0	0	0

Frequency Table

الافراد

		Freque ncy	Percen t	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	1	1	1.8	1.8	1.8
	2	1	1.8	1.8	3.6
	3	1	1.8	1.8	5.5
	4	1	1.8	1.8	7.3
	5	1	1.8	1.8	9.1
	6	1	1.8	1.8	10.9
	7	1	1.8	1.8	12.7
	8	1	1.8	1.8	14.5
	9	1	1.8	1.8	16.4
	10	1	1.8	1.8	18.2
	11	1	1.8	1.8	20.0
	12	1	1.8	1.8	21.8
	13	1	1.8	1.8	23.6
	14	1	1.8	1.8	25.5
	15	1	1.8	1.8	27.3
	16	1	1.8	1.8	29.1
	17	1	1.8	1.8	30.9
	18	1	1.8	1.8	32.7

19	1	1.8	1.8	34.5
20	1	1.8	1.8	36.4
21	1	1.8	1.8	38.2
22	1	1.8	1.8	40.0
23	1	1.8	1.8	41.8
24	1	1.8	1.8	43.6
25	1	1.8	1.8	45.5
26	1	1.8	1.8	47.3
27	1	1.8	1.8	49.1
28	1	1.8	1.8	50.9
29	1	1.8	1.8	52.7
30	1	1.8	1.8	54.5
31	1	1.8	1.8	56.4
32	1	1.8	1.8	58.2
33	1	1.8	1.8	60.0
34	1	1.8	1.8	61.8
35	1	1.8	1.8	63.6
36	1	1.8	1.8	65.5
37	1	1.8	1.8	67.3

38	1	1.8	1.8	69.1
39	1	1.8	1.8	70.9
40	1	1.8	1.8	72.7
41	1	1.8	1.8	74.5
42	1	1.8	1.8	76.4
43	1	1.8	1.8	78.2
44	1	1.8	1.8	80.0
45	1	1.8	1.8	81.8
46	1	1.8	1.8	83.6
47	1	1.8	1.8	85.5
48	1	1.8	1.8	87.3
49	1	1.8	1.8	89.1
50	1	1.8	1.8	90.9
51	1	1.8	1.8	92.7
52	1	1.8	1.8	94.5
53	1	1.8	1.8	96.4
54	1	1.8	1.8	98.2
55	1	1.8	1.8	100.0
Tota I	55	100.0	100.0	

الجنس

		Freque ncy	Percen t	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	ذكر	29	52.7	52.7	52.7
	أنثى	26	47.3	47.3	100.0
	Tota ل	55	100.0	100.0	

العمر

		Freque ncy	Percen t	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	من 24 الى 31	27	49.1	49.1	49.1
	من 32 الى 40	26	47.3	47.3	96.4
	من 41 الى 46	1	1.8	1.8	98.2
	من 52 فما فوق	1	1.8	1.8	100.0
	Total	55	100.0	100.0	

المستوى التعليمي

		Freque ncy	Perce nt	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	ثانوي	22	40.0	40.0	40.0
	جامعي	33	60.0	60.0	100.0
	Total	55	100.0	100.0	

نوع الوظيفة

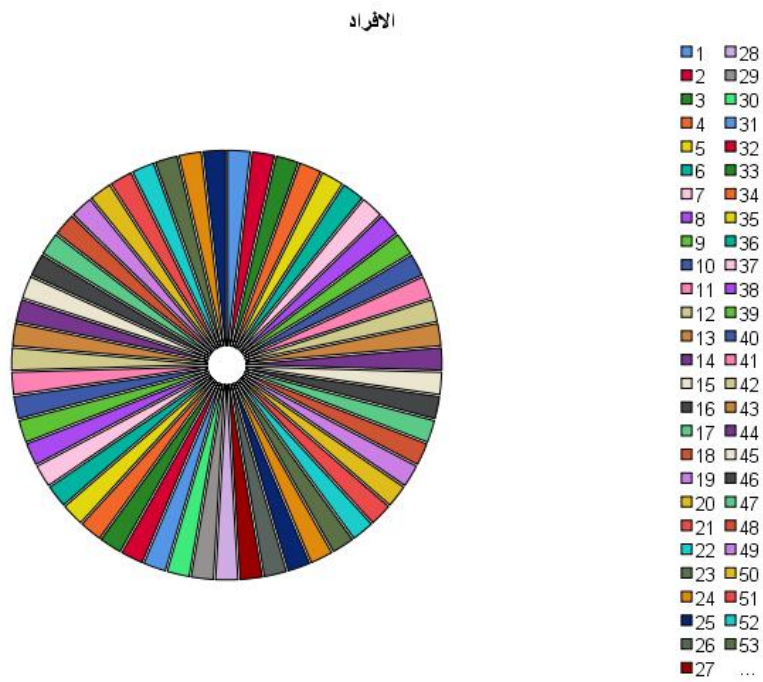
		Freque ncy	Perce nt	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	إدارة	16	29.1	29.1	29.1
	أطباء	10	18.2	18.2	47.3
	شبه طبي	29	52.7	52.7	100.0
	Total	55	100.0	100.0	

الخبرة

		Freque ncy	Perce nt	Valid Percent	Cumulativ e Percent
--	--	---------------	-------------	------------------	------------------------

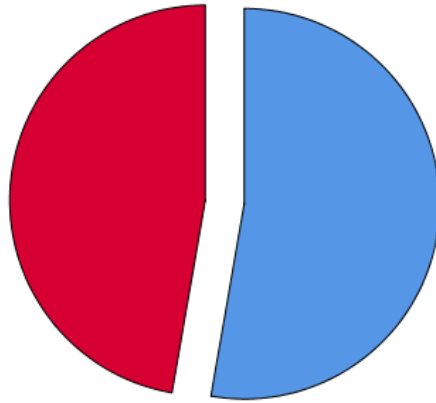
Vali d	أقل من 5 س	23	41.8	41.8	41.8
	من 5 الى 10	29	52.7	52.7	94.5
	من 11 الى 15	1	1.8	1.8	96.4
	أكثر من 15	2	3.6	3.6	100.0
	Total	55	100.0	100.0	

Pie Chart



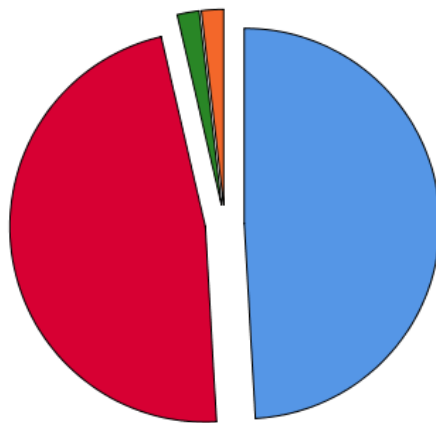
الجنس

ذكر
أنثى



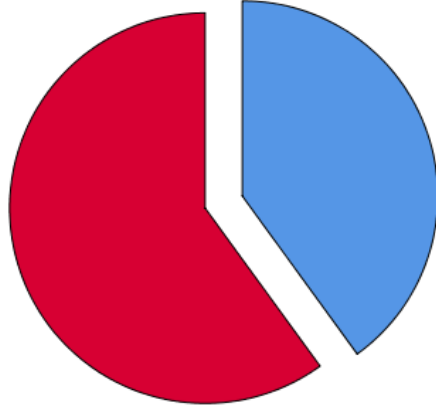
العمر

من 24 إلى 31
من 32 إلى 40
من 41 إلى 46
من 52 فما فوق



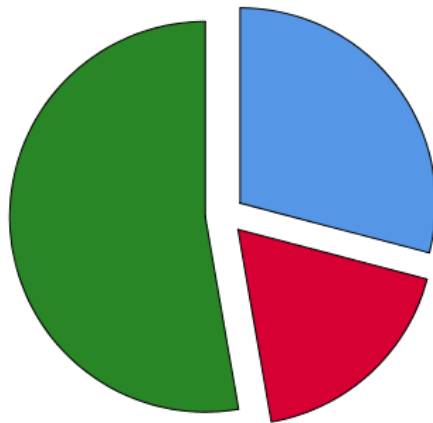
المستوى التعليمي

تلوي
جامعي

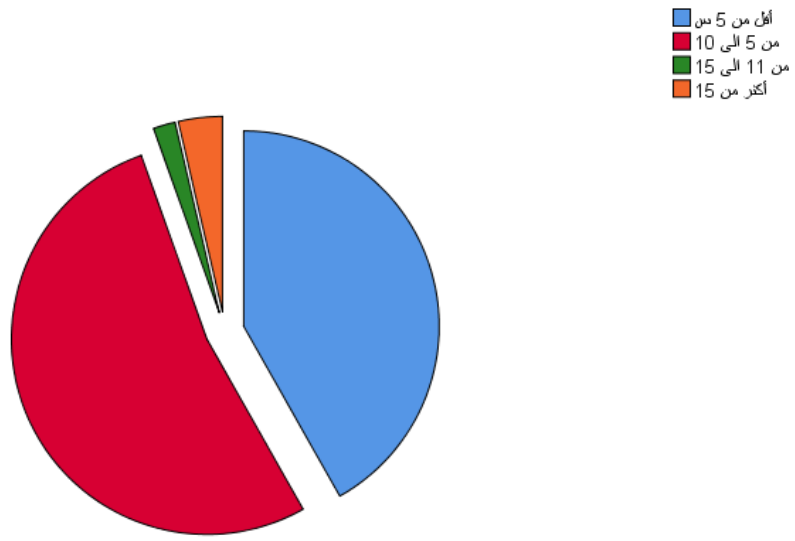


نوع الوظيفة

إدارة
أطباء
شبه طبي



الخبرة



اختبار الفرضية العامة

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين الثقافة التنظيمية و الالتزام التنظيمي للعاملين بالمؤسسة الاستشفائية بن سرور.

Correlations

Correlations

		الثقافة التنظيمية	الالتزام التنظيمي
الثقافة التنظيمية	Pearson Correlation	1	.541**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	55	55
الالتزام التنظيمي	Pearson Correlation	.541**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	55	55

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

الفرضية الجزئية الأولى :

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين الثقافة التنظيمية و الالتزام العاطفي لدى العاملين بالمؤسسة الاستشفائية بن

سرور

Correlations

Correlations

		الثقافة التنظيمية	الالتزام العاطفي
الثقافة التنظيمية	Pearson	1	.465**
	Correlation		
	Sig. (2-tailed)		.000
N		55	55
الالتزام العاطفي	Pearson	.465**	1
	Correlation		
	Sig. (2-tailed)	.000	
N		55	55

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

الفرضية الجزئية الثانية :

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين الثقافة التنظيمية و الالتزام المستمر لدى العاملين بالمؤسسة الاستشفائية بن سرور

Correlations

Correlations

		الثقافة التنظيمية	الالتزام المستمر
الثقافة التنظيمية	Pearson Correlation	1	.215
	Sig. (2-tailed)		.114
	N	55	55
الالتزام المستمر	Pearson Correlation	.215	1
	Sig. (2-tailed)	.114	
	N	55	55

Correlations

		س1	س2	س3	س4	س5	س6	س7	س8	س9	س10	س11	س12	س13	س14	س15	التنظيمية الثقافة
س1	Pearson Correlation	1	.15	.31	-	.16	-	-	-	.23	-	.40	.15	.1	.14	-	.380**
			1	1*	.10	0	.03	.00	.02	4	.16	5**	5	8	6	.034-	
					6-		7-	8-	8-		5-			8			
	Sig. (2-tailed)		.27	.02	.44	.24	.78	.95	.83	.08	.22	.00	.25	.1	.28	.806	.004
			1	1	3	2	9	2	9	6	9	2	7	6	8		
													9				
	N	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	5	55	55	55
														5			
س2	Pearson Correlation	.15	1	.05	.12	.36	-	.00	-	.31	-	.14	.17	.0	.15	.500**	.469**
		1		0	8	0**	.11	3	.00	6*	.08	7	6	5	7		
						8-		5-		4-				4			

	Sig. (2-tailed)	.27		.71	.35	.00	.39	.98	.97	.01	.54	.28	.19	.6	.25	.000		.000
		1		9	1	7	1	3	1	9	4	5	7	9	3			
													6					
	N	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	5	55	55		55
														5				
3س	Pearson Correlation	.31	.05	1	.22	.26	-	.04	.03	.18	.11	.49	-	-	-	.157		.429**
		1*	0		4	6*	.11	9	8	5	4	5**	.09	.4	.20			
						6-							7-	0	4-			
													0					
													**					
													-					
	Sig. (2-tailed)	.02	.71		.10	.05	.39	.72	.78	.17	.40	.00	.48	.0	.13	.252		.001
		1	9		0	0	8	4	2	5	6	0	1	0	5			
														2				
	N	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	5	55	55		55
														5				

س4	Pearson Correlation	-	.12	.22	1	.52	-	-	.04	.15	.20	.08	.03	-	-	.210	.435**
		.10	8	4		8**	.02	.06	4	0	4	0	7	.0	.01		
		6-					9-	3-						6	0-		
														5			
														-			
	Sig. (2-tailed)	.44	.35	.10		.00	.83	.64	.75	.27	.13	.56	.78	.6	.94	.124	.001
		3	1	0		0	1	6	0	5	5	4	8	3	4		
														9			
	N	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	5	55	55	55
														5			
س5	Pearson Correlation	.16	.36	.26	.52	1	.12	-	-	.37	.08	-	-	-	-	.356**	.522**
		0	0**	6*	8**		3	.18	.18	1**	1	.00	.05	.2	.01		
								8-	4-			1-	1-	4	5-		
														7			
														-			

	Sig. (2-tailed)	.24 2	.00 7	.05 0	.00 0		.36 9	.16 9	.17 8	.00 5	.55 5	.99 6	.71 1	.0 6 9	.91 2	.008		.000
	N	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	5 5	55	55		55
6س	Pearson Correlation	- .03 7-	- .11 8-	- .11 6-	- .02 9-	.12 3	1	.13 8	.03 9	.30 0*	.19 4	- .05 3-	.03 3	.0 5 6	.10 1	.088		.206
	Sig. (2-tailed)	.78 9	.39 1	.39 8	.83 1	.36 9		.31 7	.78 0	.02 6	.15 5	.70 2	.81 4	.6 8 5	.46 4	.524		.132
	N	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	5 5	55	55		55
7س	Pearson Correlation	- .00 8-	.00 3	.04 9	- .06 3-	- .18 8-	.13 8	1	.43 6**	.16 3	.07 2	.19 4	.15 7	.1 4 9	.32 1*	.080		.249

	Sig. (2-tailed)	.952	.983	.724	.646	.169	.317		.001	.235	.600	.156	.251	.278	.017	.564		.067
	N	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55
8س	Pearson Correlation	-.028	-.005	.038	.044	-.184	.039	.436**	.1	.392**	.356**	.238	.186	.17	.141	.006		.302*
	Sig. (2-tailed)	.839	.971	.782	.750	.178	.780	.001	.00	.003	.008	.080	.174	.200	.305	.964		.025
	N	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55
9س	Pearson Correlation	.234	.316*	.185	.150	.371**	.300*	.163	.392**	.1	.332*	.264	.077	.059	.067	.232		.601**

	Sig. (2-tailed)	.086	.019	.175	.275	.005	.026	.235	.003		.013	.052	.575	.667	.626	.088		.000
	N	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55
س10	Pearson Correlation	-.165	-.084	.114	.204	.081	.194	.072	.356**	.332*	1	.145	.302*	.147	.190	.274*		.472**
	Sig. (2-tailed)	.229	.544	.406	.135	.555	.155	.600	.008	.013		.290	.025	.283	.165	.043		.000
	N	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55
س11	Pearson Correlation	.405**	.147	.495**	.080	-.001	-.053	.194	.238	.264	.145	1	.001	.130	.128	.182		.524**

	Sig. (2-tailed)	.002	.285	.000	.564	.996	.702	.156	.080	.052	.290		.993	.344	.350	.183		.000
	N	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55
س12	Pearson Correlation	.155	.176	-.097	.037	-.051	.033	.157	.186	.077	.302*	.001	1.616*	.767**	.246			.473**
	Sig. (2-tailed)	.257	.197	.481	.788	.711	.814	.251	.174	.575	.025	.993		.000	.000	.071		.000
	N	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55

س13	Pearson Correlation	.188	.054	-	-	-	.056	.149	.176	.059	.147	.130	.616**	1	.684**	.092	.275*
	Sig. (2-tailed)	.169	.696	.002	.639	.069	.685	.278	.200	.667	.283	.344	.000		.000	.505	.042
	N	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	5	55	55	55
س14	Pearson Correlation	.146	.157	-	-	-	.101	.321*	.141	.067	.190	.128	.767**	.68	1	.324*	.482**
	Sig. (2-tailed)	.288	.253	.135	.944	.912	.464	.017	.305	.626	.165	.350	.000	.0		.016	.000
	N	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	5	55	55	55

15س	Pearson Correlation	-	.50	.15	.21	.35	.08	.08	.00	.23	.27	.18	.24	.0	.32	1	.624**
		.03	0**	7	0	6**	8	0	6	2	4*	2	6	9	4*		
		4-												2			
	Sig. (2-tailed)	.80	.00	.25	.12	.00	.52	.56	.96	.08	.04	.18	.07	.5	.01		.000
		6	0	2	4	8	4	4	4	8	3	3	1	0	6		
													5				
	N	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	5	55	55	55
														5			
الثقافة التنظيمية	Pearson Correlation	.38	.46	.42	.43	.52	.20	.24	.30	.60	.47	.52	.47	.2	.48	.624**	1
		0**	9**	9**	5**	2**	6	9	2*	1**	2**	4**	3**	7	2**		
														5*			
	Sig. (2-tailed)	.00	.00	.00	.00	.00	.13	.06	.02	.00	.00	.00	.00	.0	.00	.000	
		4	0	1	1	0	2	7	5	0	0	0	0	4	0		
														2			

N	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	5	55	55	55	55
														5				

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

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

الفرضية الجزئية الثالثة :

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين الثقافة التنظيمية و الالتزام المعياري لدى العاملين بالمؤسسة الاستشفائية بن سرور.

Correlations

		الثقافة التنظيمية	الالتزام المعياري
الثقافة التنظيمية	Pearson Correlation	1	.563**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	55	55
الالتزام المعياري	Pearson Correlation	.563**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	55	55

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

الصدق و الثبات :

مقياس الثقافة التنظيمية .

الثبات :

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

	N	%
Cases Valid	55	100.0
Exclude d ^a	0	.0
Total	55	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.690	15

الصدق بطريقة صدق الاتساق الداخلي .

مقياس الالتزام التنظيمي .

الثبات .

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	55	100.0
	Exclude d ^a	0	.0
	Total	55	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.898	20

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	55	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	55	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.907	7

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	55	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	55	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.717	6

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	55	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	55	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.841	7

صدق الاتساق الداخلي لمقياس الالتزام الوظيفي (اتساق الأبعاد مع الدرجة الكلية)

Correlations

		الالتزام العاطفي	الالتزام المستمر	الالتزام المعياري	الالتزام التنظيمي
الالتزام العاطفي	Pearson Correlation	1	.271*	.698**	.880**
	Sig. (2-tailed)		.045	.000	.000
	N	55	55	55	55
الالتزام المستمر	Pearson Correlation	.271*	1	.311*	.588**
	Sig. (2-tailed)	.045		.021	.000
	N	55	55	55	55
الالتزام المعياري	Pearson Correlation	.698**	.311*	1	.875**
	Sig. (2-tailed)	.000	.021		.000
	N	55	55	55	55
الالتزام التنظيمي	Pearson Correlation	.880**	.588**	.875**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	55	55	55	55

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

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

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد زيان عاشور - الجلفة-

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم علم النفس

استبيان

العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي
دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بن سرور

السادة عمال وموظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية بن سرور:

بعد تحية الإسلام "السلام عليكم"

يهدف هذا الاستبيان الى التعرف على علاقة الثقافة التنظيمية بالالتزام التنظيمي للعاملين بالمؤسسة وهذا من اجل اكمال دراسة في علم النفس التنظيم والعمل وتسيير الموارد البشرية نرجو منكم تعبئة هذه الاستبانة بعد قراءة كل فقراتها، وذلك بوضع علامة (x) امام الخانة التي تعبر على مدى موافقتكم عليها حسب الواقع الذي تعملون به .

وتعاونكم سيكون سببا في انجاح هذه الدراسة ، علما ان اجابتم ستكون سرية وانها ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

شكرا لتعاونكم الصادق

الطالبان:

- قاسمي الطاهر

- حميدة هشام

الجزء الاول :معلومات شخصية

الجنس : ذكر انثى

العمر :

المستوى العلمي : ثانوي جامعي

نوع الوظيفة : سلك الادارة لك شبه طبي سلك الطباء

سنوات الخدمة ، (الخبرة المهنية) :
 اقل من 5 سنوات الى 10 سنوات الى 11 سنة من 15 سنة

الجزء الثاني : الثقافة التنظيمية

الرقم	الاجابات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	تعتبر المؤسسة العنصر البشري من اهم العناصر بالمؤسسة					
02	القيم السائدة في المؤسسة تنظم علاقتي بالإدارة على اساس الحقوق والواجبات فقط					
03	من العادات الموجودة في المؤسسة مشاركتي في القرارات المتخذة					
04	يعتبر الالتزام بمواعيد العمل الرسمية من القيم السائدة في المؤسسة					
05	تساوي الادارة بمواعيد جميع العاملين في الحقوق والواجبات					
06	احترم النظم والقوانين التي تسنها المؤسسة					
07	التزم بالسلوكيات الايجابية التي تنص عليها انظمة المؤسسة					
08	اتعامل باحترام مع باقي الموظفين في المؤسسة					
09	اعمل على تكوين صورة طيبة عن المؤسسة					
10	افضل توحيد الملابس الخاصة بالعمل لجميع العاملين بالمؤسسة كل حسب تخصصه					
11	هناك فهم ودراية لديا بالانظمة والقوانين المعمول بها في المؤسسة					

					12	اتعرض لعقوبات عندما اتغيب كثيرا عن العمل
					13	اتعرض لعقوبات عند مخالفة الاوامر
					14	اتعرض لعقوبات عندما اتسبب في مشكلات داخل المؤسسة
					15	توفر الانظمة والقوانين المطبقة في المؤسسة ضمانا لحقوقي الوظيفية

الجزء الثالث : الالتزام التنظيمي

أولا : الالتزام العاطفي

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الإجابات	الرقم
					يشرفني ان امضي بقية حياتي المهنية في المؤسسة	16
					اشعر ان مشاكل المؤسسة وكانها مشكلتي الخاصة	17
					اعتبر نفسي كفرد من عائلة هذه المؤسسة	18
					يوجد لديا اعتبار عاطفي اتجاه هذه المؤسسة	19
					اشعر بالانتماء لهذه المؤسسة	20
					هذه المؤسسة تعني الشئ الكثير	21
					اجد ان كثير من القيم التي اومن بها في هذه المؤسسة تتوافق مع قيمي واهدافي	22

ثانيا : الالتزام المستمر

الرقم	الإجابات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
23	من الصعب مغادرة هذه المؤسسة حتى ولو اردت ذلك					
24	ستتأثر الكثير من الجوانب (الاقتصادية والاجتماعية ...) في حياتي ان انا قررت مغادرة المؤسسة الان					
25	استمراري في العمل في هذه المؤسسة حاليا ضرورة اكثر منه رغبة					
26	اعتقد ان لديا حظوظ ضعيفة لاجد عمل اخر حتى افكر في مغادرة هذه المؤسسة					
27	بقائي بهذه المؤسسة هو لعد حلول بديله متاحة					
28	ارغب في الاستمرار بالعلاقة التي قامت بيني وبين زملائي في العمل					

ثالثا: الالتزام المعياري

الرقم	الاجابات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
29	لو أني لم أقدم أحسن مألدي بهذه المؤسسة لقررت تحويل العمل الى مكان اخر					
30	واجبي يحتم عليا البقاء للعمل في هذه المؤسسة					
31	إن عليا البقاء في هذه المؤسسة حتى ولو كانت مغادرتها من مصلحتي					
32	سيؤنبني ضميري لو أني غادرت هذه المؤسسة					
33	من المستبعد ان اغادر مؤسستي الان لان لدي واجب اتجاه الاشخاص الذين يعملون فيها					
34	ارتباطي بهذه المؤسسة جعلني ادين لها بالكثير من الواجبات					
35	هذه المؤسسة تستحق الوفاء					

التوصيات :

- بناءً عن النتائج السابقة يمكن اقتراح مجموعة من التوصيات التي قد تؤدي إلى تحسين الثقافة التنظيمية و زيادة مستوى الالتزام التنظيمي لدي العاملين بمؤسسة الاستشفائية بن سرور و هي كالتالي :
- * التركيز على الموارد البشرية باعتباره أهم الموارد الموجودة بالمؤسسة .
 - * السعي إلى إيجاد بيئة عمل تسودها الثقة و الاحترام المتبادل و السلوك الأخلاقي و العلاقات التفاعلية و البناء بين المستويات الإدارية و التنقية و اعتماد على مبدأ المسائلة و المسؤولية الفردية في خدمة المصلحة العامة و زيادة مستوى الالتزام التنظيمي ببعديه العاطفي و المعياري .
 - * ضرورة الاهتمام بالندوات و المؤتمرات العلمية و تشجيع الأبحاث و الدراسات الهادفة التي تعزز الثقافة التنظيمية مع مشاركة المسؤولين و العاملين بصفة عامة في مثل هذا الندوات لتوسيع نطاق الرؤية التنظيمية .
 - * زيادة مستوى استخدام و تطبيق أسلوب الدافعية و التحفيز بما يقود كل أفراد المنظمة إلى العمل بفاعلية و كفاءة أكبر على مستوى الفردي و الجماعي مما يساهم في زيادة معدل الالتزام التنظيمي خاصة الاستمراري .
 - * التكوين الدوري للكوادر و العمال على حد سواء و برمجة حصص تدريبية لأنماء القدرات الفنية و التقنية لديهم .
 - * فتح المجال لمشاركة كل العاملين في تدبير و إبداء و اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل .
 - * تجديد قنوات الاتصال بما يسمح بسرعة و سلاسة تدفق المعلومات على كافة المستويات في المؤسسة ، بما يسمح بإيصال انشغالات و توقعات العمال و الإدارة كل من الآخر .
 - * إجراء المزيد من البحوث النوعية المتعمقة حول الثقافة التنظيمية و الالتزام التنظيمي في المؤسسات الجزائرية .
 - * توحيد اللباس الخاص بالعمال حسب كل اختصاص أو مصلحة .

خاتمة

لقد تبين من خلال الدراسة أن الثقافة التنظيمية تعتبر من أهم مكونات البيئة الداخلية للمؤسسة و التي لها علاقة قوية بالتزام الأفراد العاملين بالمؤسسة ، و التي تشكل دافعا" مهما نحو الإنجاز ، أي لأنها من أهم محددات نجاح أو فشل منظمات الأعمال .

إن تحقيق التزام العاملين هو أحد الأهداف التي تسعى المؤسسات لها ، لما له من أثر إيجابي على نجاحها و ذلك من خلال الثقافة التي تحملها كل مؤسسة و ترسخها لدى الأفراد العاملين بها ، فالتقدير و الاحترام بين زملاء العمل و الإدارة ، و منح العاملين لسماع شكواهم و اقتراحاتهم و آرائهم ، و مشاركتهم في اتخاذ القرارات ، بالإضافة إلى تركيز المؤسسة على القيم الإيجابية كالتركيز على العمل و الإنجاز ، كلها تعتبر قيمة و عادات و أعراف و معتقدات و توقعات تنظيمية تحملها ثقافة المؤسسة و تؤثر على سلوك العاملين بالمؤسسة ، فيظهر ذلك في ولائهم لمؤسساتهم ، و مدى شعورهم بالانتماء له بالإضافة إلى الشعور بالفخر و الاعتزاز لها ، و يظهر أيضا في تحقيق المسؤولية اتجاه المؤسسة ، و ذلك بإنجاز جميع مهام العمل و عدم تأجيلها و عدم التهاون فيها ، بالإضافة الى تحمل العقوبات لجميع مخالفات للأوامر و تعليمات العمل ، كذلك يظهر في تحقيق الرغبة بالعمل و الاستمرار في المؤسسة من خلال الشعور بالسادة و الرضى للبقاء بالعمل فيها ، و عدم دوران العمل و عدم التغيب و التأخر الدائم في العمل ، كلها متغيرات و مؤشرات قد تزيد من درجة الالتزام التنظيمي أو التخفيض منه ، إذن فالثقافة التنظيمية لها علاقة بالالتزام التنظيمي ، حيث تمثل ثقافة المنظمة المحرك الأساسي للالتزام العاملين و بالتالي نجاح أي منظمة .

توصلت هذه الدراسة الى مجموعة من النتائج النظرية و الميدانية ، اما بالنسبة للنتائج النظرية فتعتبر ثقافة المنظمة من أهم المؤشرات على السلوك و التزام الأفراد في المنظمة ، حيث تعتبر الأساس لفهم مواقف الأفراد و إدراكهم و تحفيزهم و كذا إرشادهم في مواجهة الضغوط البيئية ، حيث أن الثقافة التنظيمية تسهل الالتزام الجماعي فالشعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام و تنمي الشعور بالولاء و الانتماء لدي العاملين فيها كما أنها تدعمه ، و بمعنى اخر فإن الثقافة تخلق ظروفًا في المنظمة تؤدي إلى جعل الأفراد إما مستعدين أو غير مستعدين للالتزام بأهداف المنظمة من أجل الوصول الى حالة عامة من الرضا أو عدم الرضا .

و الثقافة القوى يمكنها أن تدعم من استعداد الافراد لإعطاء قدر كبير من الالتزام و الولاء للمنظمة ، من خلال العديد من العوامل التي يمكن أن تزيد من ولاء العاملين للمنظمة ، و من ثم يكون لديهم حافزا قويا" لتبني ثقافة المنظمة كوسيلة للحياة و يمكن أن تساعد الثقافة التنظيمية ، في زيادة الالتزام

التنظيمي لدي أعضاء المنظمة من خلال إرساء رسالة المنظمة و تدعيم القيم التي يمكن ملاحظتها و العمل بها عند تحقيق هذه الرسالة ، و توضيح قيمة المنظمة بالنسبة للفرد و توصيل تلك القيمة إلى الأعضاء .

قائمة المراجع بالعربية :

- 1/ بوبكر منصور ، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك التنظيمي في الادارة العمومية الجزائرية ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأدب والعلوم الانسانية والاجتماعية قسم علم النفس وعلوم التربية ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، الجزائر.2007
- 2/ بوياية محمد طاهر ، دراسة الفعالية من خلال بعض مؤشرات الثقافة التنظيمية ، ورسالة دكتور ، غير منشور ، كلية الأدب والعلوم الانسانية والاجتماعية ، قسم علم النفس وعلوم التربية ، جامعة منتوري قسنطينة ، الجزائر 2004
- 3/ عبد الله عبد الغني الطجم .والسواط طلق عوض الله ، السلوك التنظيمي ، المفاهيم النظريات ، التطبيقات ، دار التوزيع والنشر جدة السعودية، 1995 .
- 4/ محمد مسعود زكري وعلي بن ناصر 3 نظام السلطة وعلاقته بالالتزام التنظيمي 3 دراسة حالة بالمؤسسة الاستشفائية بن عمر جيلاني بالوادي مذكرة لنيل شهادة الماجستير تخصص علم الاجتماع تنظيم و عمل : غير منشورة ، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي 2012
- 5/ حسام قرني أحمد، دور الثقافة في تعزيز مظاهر الالتزام للعاملين في المنظمات، دراسة ميدانية على الهيئة القومية للبريد،المجلة العربية للإدارة، مصر،2018.
- 6/ محمد خثير،محمد زبير، تأثير الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي للعاملين بهيئة التمريض بالمؤسسات العمومية الاستشفائية، عين الدفلى، الجزائر، مجلة الباحث،العدد 2017/17 .
- 7/ حسام سالم السحباني،الثقافة التنظيمية وتأثيرها على تنمية السلوك الإبداعي في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة، مذكرة نيل شهادة ماجستير،2016.
- 8/ حليلو نبيل، مرابط شوقي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام العاملين، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزائر2016 .
- 9/ عبد السلام أبو قحف، إدارة الأعمال الدولية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002 .
- 10/أحمد بوشنافة وأحمد بو سمين، أهمية البعد الثقافي وأثره على فعالية التيسير، مداخلة ضمن الملتقي الدولي حول التيسير الفعال في المؤسسات الاقتصادية والتيسير، جامعة المسيلة.2017 .
- 11/محمد الطاهر بويابة، اتجاهات الهيئة الوسطى الإدارية نحو النماذج الثقافية التنظيمية، دراسة ميدانية أجريت المؤسسات و خدماتية إنتاجية، رسالة ماجستير في علم النفس التنظيم والعمل جامعة الجزائر،96 .

12/السكرانة، بلال خلف، التطوير التنظيمي والإداري، دراسات معاصرة إدارية ط 1، عمان، الأردن دار الشروق للنشر والتوزيع ، 2009 .

13/الشريف علي، الإدارة المعاصرة، الإسكندرية مصر: الدار الجامعية للنشر والتوزيع 2000.
14/ العميان محمد سليمان السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ط 1، عمان، الأردن دار وائل للنشر 2002 .

15/بحر يوسف محمد عطية والعاجز: إيهاب فاروق مصباح، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تصنيف الإدارة الالكترونية درات تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي محلية الجامعة الإسلامية للدراسة الاقتصادية فلسطين 2012 .

16/النسور مروان محمد ، دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين في قطاع المصرفي الأردني (مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارات فلسطين، 2012.

17/ماهر. أحمد ، التنظيم، الإسكندرية مصر: الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، 2007 .

18/القريوتي، محمد قاسم. (2000)، نظرية المنظمة والتنظيم، عمان الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع

19/فريدمان مايك فن ومنهج القيادة الاستراتيجية (ترجمة) عبد الرحمن لمعة القاهرة مصر، المنظمة العربية للتنمية جامعة الدول العربية 2006 .

20/إدريس، وائل، والغالي، الظاهر، الإدارة الاستراتيجية : المفاهيم العملية - عمان الأردن : دار وائل للنشر والتوزيع 2011.

21/سالم الياس ، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية: دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم-ALGAL وحدة EARA رسالة ماجستير في العلوم التجارية غير منشورة، جامعة المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التيسير والعلوم التجارية، الجزائر، 2006 .

22/فاضل عباس، حين (2010) دور الثقافة التنظيمية في التوجه المعاصر نحو تطبيق الإدارة الالكترونية مجلة كوت للعلوم الاقتصادية والإدارية جامعة مسيان العراق

23/العطية ماجدة سلوك الفرد والجماعة ط1، عمان الأردن دار الشروق للنشر والتوزيع 2003 .

24/شتاتحة عائشة: الثقافة المنظمة كأحد العوامل المؤثرة في عملية صنع القرار ورقلة مقدمة الى المؤتمر العلمي الدولي حول صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية (14,15) أبريل جامعة عمار ناجي كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التيسير والتجارة الأغواط 2009.

25/ويلسون دافيس، استراتيجيات التغيير مفاهيم و مناظرات في إدارة التغيير، دار العمر للنشر والتوزيع ط 2، القاهرة 1999 .

26/فلاح حسن عداي الحسيني الإدارة الاستراتيجية مفاهيمها مداخلها وعملياتها المعاصرة دار وائل للنشر، عمان الأردن ؛ 2000.

- 27/حسين حريم السلوك التنظيمي : سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر، بدون ط، 2004 .
- 28 /خطير كاظم خمود الفريجات، موسى سلامة اللوزي، أنعام الشهابي، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصر، إثراء للنشر والتوزيع الأردن ط 1 2009
- 29/حمد بن فرحان السلوي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي دراسة ميدانية على منسوبي كلية الملك خالد العسكرية رسالة ماجستير النسخة الكترونية جامعة نايف للعلوم الأمنية الرياض، السعودية 2005 .
- 30/هدى درموني، دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية بالمؤسسة الصناعية للكوابل الكهربائية - بسكرة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع و العمل، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015
- 31/ خاصر قاسمي، دليل مصطلحات علم الاجتماع التنظيم والعمل ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2011 .
- 32/ختام عبد الله علي غنام السمات الشخصية والولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الأساسية في المدارس الحكومية في محافظة نابلس رسالة ماجستير في الإدارة التربوية كلية الدراسات العليا جامعة النجاح الوطنية في نابلس فلسطين 2006 .
- 33/بدر محمد الجريسي، الروح المعنوية وعلاقتها والولاء التنظيمي للعاملين لمجلس الشورى السعودي من وجهة نظرهم رسالة ماجستير قسم العلوم الإدارية كلية الدراسات العليا، نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2010 .
- 34/الجميل، مخلص شياع علي الجيملي ، العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي. جامعة الإيثار العلوم الاقتصادية الإدارية عمان 2012 .
- 35/خالد محمد أحمد الوزان، المناخ التنظيمي وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير، غير منشورة جامعة نايف العربية البحرين، 2006
- 36/صلاح الدين عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، بدون طبعة ص 17. محمد أحمد سليمان، سوسن عبد الفتاح وهب، الرضا والولاء الوظيفي قيم أخلاقيات ، 2004.
- 37/نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، الجزائر 2001
- 38/محمد بن غالب العوفي الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي رسالة ماجستير في العلوم الإدارية " غير منشور "، الرياض السعودية 2005 .
- 39/موسى اللوزي، التطور التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، دار النشر والتوزيع، عمان الأردن
- 40/عبد الحسين، باسم عبد الحسين. أثر تمكين العاملين في الالتزام التنظيمي كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة. 2012 .

- 41/ محمد بن غالب الغوفي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا. قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية، الرياض، 2005 .
- 42/ موسى أحمد خير الدين، د/ محمود أحمد النجار، اثر البيئة الداخلية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية دراسة استطلاعية. المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي، المملكة الأردنية الهاشمية، 2010 .
- 43/ العيادي أحمد بن محمد، التزام التنظيمي والعوامل المرتبطة به لدى مديري مدارس التعليم العام البنين بمحافظة جدة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة ، 2006 .
- 44/ فيصل حسون، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005 .
- 45/ ماجدة عطية سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط 1، القاهرة، 2003 .
- 46/ علي عبد الرزاق حليبي وآخرون، مناهج البحث الاجتماعي، دار المعرفة لجامعية، الإسكندرية، 1992
- 47/ عبدالرحمان بدوي، مناهج البحث العلمي، القاهرة، دار النهضة العربية، 1963 .
- 48/ أحمد شفيق، البحث العلمي " الخطوط المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية"، المكتب الجامعي الحديث، ط 1، القاهرة-مصر، 1985 .
- 49/ عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام Spss، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، جدة، المملكة العربية السعودية، 2008 .
- 50/ الإدارة الاستراتيجية مدخل متكامل المؤلف: شارلزهل و جاريت جونز المترجم: د. رفاعي محمد رفاعي - د. محمد سيد أحمد عيد المتعال الناشر :دار المريخ للنشر - السعودية 2008 .

قائمة المراجع بالفرنسية :

- 1/A. sengottuvel.Dr.v.Syedakthasha,in the influence of organizational culture on
- 2/organizational performance, information technology sector ,journal of business and Management,vol,18,N,10,Octobre 2020 .
- 3/Esraaktasisikcicekmithakkiyak,The Effects of organizational culture on organizational efficiency: the moderating role of organizational the moderating role of organizational environment and C,O,E,values,Internationalstrategic management conference.
- 4/The Impaet of headeship and change Management Strategy on Organizational Tnduridual meeptance of change dring 9 Kavanagh M.H (2006) Culture and. uerger Britrih jounal of mangemant vol 17.
- 5/Angelo.J. (2002). The Organization perspectine. Chicago : Dorsq press.
- 6/AL - Swidi.A.sRoshi.M. (2011) " How does Organizo tional Cultnre Shope the Relqtionship between Eenter prenen eurial Orientqtion and the Organizatrienol performance of Banks " European Journal of Socil Scienecees , Vol.20 , No , 1.pp.26.
- 7/Allen natale smayer john.the meaumont and antaceceslent of effective 1 Continuance.and Normative Commitment to Organisation.jonrnal of accupational psychology.b.N63.1990.

تم بحمد الله

