



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف -

Université Chadli Bendjedid -El Tarf-

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

Faculté des Sciences Economiques et Commerciales et Sciences de Gestion

السنة الجامعية: 2022/2021

الرقم التسلسلي:

قسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة في إطار متطلبات نيل شهادة الماستر

تحت عنوان:

ثقافة المؤسسة ودورها في تحقيق الالتزام التنظيمي للموظفين

-دراسة حالة مؤسسة مطحنة الشرق بين مهيدي-

تخصص: إدارة استراتيجية

تحت إشراف:

د/سارة عمرون

من إعداد الطالبان:

- شاذلية خولة

- بوحولي فريال



هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أثر استخدام مؤسسة مطحنة الشرق بين مهيدي لثقافة المؤسسة ودورها في تحقيق الالتزام التنظيمي للموظفين، وقد تم استخدام كأداة رئيسية لجمع البيانات من مفردات عينة الدراسة، حيث تم توزيع الاستمارة على مختلف مفردات عينة الدراسة الذي بلغ حجمه 39 مفردة عبر المقابلة المباشرة، وقد تم استرجاع الاستمارة بنسبة 88.63% واعتمدنا على برنامج التحليل الإحصائي SPSS لتحليل النتائج التي تم جمعها، وأظهرت نتائج التحليل إلى وجود دلالة إحصائية تبين اهتمام مؤسسة مطحنة الشرق ببعده الرقابة وبعده المسار الوظيفي، كما تهتم ببعده صناعة القرار، ببعده المسؤولية. كما أظهرت انه توجد وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين اهتمام مؤسسة مطحنة الشرق بين مهيدي ببعده الرقابة، المسار الوظيفي، المسؤولية والاهتمام بالأفراد والاتصال وبين تفعيل الالتزام التنظيمي، وأيضا وجود علاقة موجبة ضعيفة بين المتغير المستقل المتمثل في بعد الالتزام باتجاه الموظفين وبين المتغير التابع للالتزام التنظيمي.

وقد لخصت الدراسة في الأخير إلى مجموعات من الاقتراحات المهمة وإبرازها ضرورة التركيز على: ترسيخ الإدارة ثقافة المؤسسة في أذهان موظفيها من خلال الاحترام والتقدير المتبادل بين الموظفين والإدارة، منح الموظفين فرص عادلة لسماع شكواهم واقتراحاتهم وآرائهم ومشاركتهم في اتخاذ القرارات التي تخص عملهم، ضرورة تركيز المؤسسة على القيم الإيجابية كالتركيز على جماعية العمل والتشجيع على العمل كفريق واحد وتنمية روح الفريق والتعاون والتفاهم بين الأفراد الموظفين، توفير قنوات اتصال دائمة بين المؤسسة وموظفيها لتسهيل عملية تدفق المعلومات في جميع الاتجاهات وجميع المستويات، توفير منظومة من الحوافز والمكافآت التي من شأنها أن تدفع الموظف لبذل المزيد من الجهود لتحقيق أهداف عمله وأهداف المؤسسة ككل التي تساهم بدورها في تحقيق التزام وولاء الموظفين، ضرورة اهتمام مؤسسة مطحنة الشرق بين مهيدي ببعده تقييم أداء الموظفين، وكذلك عليها الاهتمام ببعده المسؤولية، وبعده الاهتمام بالأفراد والاتصال.

الكلمات المفتاحية: ثقافة المؤسسة، الالتزام التنظيمي، ولاء الموظفين.

Résumé

Cette étude visait à mettre en évidence l'impact de l'utilisation de l'Orient Mill Corporation à Ben Mhidi pour la culture de l'institution et son rôle dans la réalisation de l'engagement organisationnel des employés. Le formulaire a été récupéré avec un pourcentage de 88,63% et nous sommes appuyés sur le SPSS programme d'analyse statistique pour analyser les résultats recueillis. Les résultats de l'analyse ont montré qu'il existe une signification statistique démontrant l'intérêt d'Al Sharq Mill Corporation pour la dimension de la supervision et après le cheminement de carrière, ainsi que la dimension de la prise de décision, après responsabilité. Elle a également montré qu'il existe un effet statistiquement significatif au seuil de signification de 0,05 entre l'intérêt d'Al Sharq Bin Mhidi Mill Corporation pour la dimension contrôle, le cheminement de carrière, Responsabilité et attention aux individus et communication et entre l'activation de l'engagement organisationnel, ainsi que l'existence d'une relation positive faible entre la variable indépendante représentée dans la dimension de l'engagement envers les employés et la variable dépendante de l'engagement organisationnel.

Enfin, l'étude se résume en un ensemble de suggestions importantes, dont la plus importante est la nécessité de se concentrer sur : l'établissement de la culture de l'administration dans l'esprit de ses employés grâce au respect et à l'appréciation mutuels entre les employés et la direction, en donnant aux employés des opportunités équitables d'entendre leurs plaintes, suggestions et opinions et leur participation à la prise de décisions liées à leur travail, la nécessité d'axer l'organisation sur des valeurs positives telles que privilégier le travail d'équipe, encourager le travail d'équipe, développer l'esprit d'équipe, la coopération et la compréhension entre les employés, Fournir des canaux de communication permanents entre l'institution et ses employés pour faciliter le processus de circulation de l'information dans toutes les directions et à tous les niveaux, en fournissant un système d'incitations et de récompenses qui poussera l'employé à faire plus d'efforts pour atteindre ses objectifs de travail et les objectifs de l'institution dans son ensemble, qui contribuent à leur tour à obtenir l'engagement et la fidélisation des employés, le besoin d'attention de l'institution Al Sharq Mill à Ben Mhidi a une dimension d'évaluation de la performance des employés, ainsi qu'une attention à la dimension de responsabilité, et après l'attention aux individus et la communication.

Mots-clés : culture organisationnelle, engagement organisationnel, fidélisation des employés.

شكر وعرهان

أول الشكر والحمد إلى الله الواحد القهار صاحب الفضل والإكرام أكرمنا بنعمة الإسلام ويسر لنا سبيل العلم وأمدنا بالعزيمة والإرادة، فله الحمد حتى يرضى وله الحمد بعد الرضا.

بعد تمام الشكر للمولى العلي القدير نتقدم بأسمى عبارات الشكر والتقدير إلى الأستاذة المشرفة الدكتوراه "عمرون سارة" لقبول الإشراف على المذكرة وعلى نصائحها وملاحظاتها القيمة وتوجيهاتها الدائمة.

كل الشكر لأساتذتنا الكرام الذين رافقونا طيلة مشوارنا الدراسي كما نشكر كل من ساعدنا على إنجاز هذا العمل العلمي وقدم لنا يد العون والمساعدة سواء من قريب أو بعيد.

شكرا جميعا وجزاكم الله خيرا.

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

{**قل اعملوا فيسر الله عملكم ورسوله والمؤمنون**} صدق الله العظيم

نشكر الله تعالى الذي وفقنا في إنجاز هذا العمل المتواضع الذي كان نجاحا بيده.

أهدي ثمرة جهدي هذا إلى من أمر بالإحسان إليهما وأرجو من الله أن يطيل في عمرهما ليروا ثمارا قد حان قطفها بعد طول انتظار:

إلى أعز ما أملك إلى من سهرت الليالي تنير دربي إلى نبع العطف والحنان إلى معلمتي في الحياة، إلى أروع امرأة في الوجود **أمي الغالية والحنونة "مليكة"** حفظها الله.

إلى سيدي في هذه الحياة إلى عمري ودنياي، إلى من أحمل إسمه بكل إفتخار إلى من ناضل من أجلي لأرتاح وهياً لي أسباب النجاح، إلى من لا أستطيع رد فضله طول حياتي، **أبي الغالي والعزيز "صالح"** حفظه الله.

إلى النجوم التي أهتدي بها إلى سندي في الحياة إلى أخواتي وأعز ما أملك في دنياي إلى الصغيرة أختي وشمعة البيت المنيرة **"هديل"** وإلى حبيبتي وأختي الغالية على قلبي **"نور الهناء"** أتمنى أن يوفقكم الله في دراستكم وآراكم في أعلى المراتب.

إلى صديقات العمر **"سومية"**، **"إبتسام"** وكل وزملاء الدراسة دفعة 2021 - 2022.

خولة شادلية

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

{**قل اعملوا فيسر الله عملكم ورسوله والمؤمنون**} صدق الله العظيم

اللهم لك الحمد ترضى، والحمد لك إذا رضيت، والحمد لك بعد الرضا، أن وفقني لإتمام هذا العمل المتواضع الذي أهدي ثمرته إلى:

إلى الشمعة التي أنارت دربي وفتحت لي أبواب العلم والمعرفة، إلى الصدر الحنون ما أملك في الدنيا "أمي الغالية" حفظها الله.

إلى الذي وهبني كل ما يملك، إلى القلب الكبير إلى الغالي والعزيز على قلبي "أبي الغالي" حفظه الله.

إلى سندي في الحياة إلى أعز ما أملك "أخي الغالي"

إلى صديقات العمر وزملاء الجامعة دفعة 2021-2022 تخصص إدارة إستراتيجية.

إلى كل من علمني حرف فكنت له عبدا في كل مراحل دراستي.

إلى كل من ذكرهم قلبي ونسيهم قلبي.

فريال بوحولي

قائمة الأشكال

والجداول

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الأشكال	رقم الشكل
12	مكونات ثقافة المؤسسة	شكل رقم 1-1
15	أهمية ثقافة المؤسسة	شكل رقم 2-1
21	أنواع ثقافة المؤسسة	شكل رقم 3-1
22	مستويات ثقافة المؤسسة حسب <i>sechein</i>	شكل رقم 4-1
38	العوامل المحافظة على ثقافة المؤسسة	شكل رقم 5-1
58	مراحل الالتزام التنظيمي عند بوشنان	شكل رقم 1-2
60	العوامل المساعدة في تكوين الالتزام التنظيمي	شكل رقم 2-2
64	محددات الالتزام التنظيمي	شكل رقم 3-2
70	أبعاد الالتزام التنظيمي	شكل رقم 4-2
76	مداخل الالتزام التنظيمي	شكل رقم 5-2
68	آثار الالتزام التنظيمي	شكل رقم 6-2
97	الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطحنة الشرق	شكل رقم 1-3
111	الدائرة النسبية لتوزيع أفراد الدراسة حسب الجنس	شكل رقم 2-3
111	الدائرة النسبية لتوزيع أفراد الدراسة حسب السن	شكل رقم 4-3

112	الدائرة النسبية لتوزيع أفراد الدراسة حسب المستوى التعليمي	شكل رقم 3-5
112	الدائرة النسبية لتوزيع أفراد الدراسة حسب الوظيفة	شكل رقم 3-6
113	الدائرة النسبية لتوزيع أفراد الدراسة حسب سنوات الخبرة	شكل رقم 3-7

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
102	توزيع الاستبيان على عينة الدراسة	جدول رقم 1-3
107	معاملات الارتباط (الصدق) بين الدرجة الكلية لكل الإستمارة والمحاور التي تنتمي لها	جدول رقم 2-3
108	معامل الثبات ألفا كرونباخ	جدول رقم 2-3
109	إختبار التوزيع الطبيعي (K-S)	جدول رقم 3-3
110	التكرارات والنسب المئوية المتعلقة بالمتغيرات الديمغرافية لعينة الدراسة	جدول رقم 4-3
114	نتائج التحليل الإحصائي لآراء عينة الدراسة حول البعد الأول	جدول رقم 5-3
117	نتائج التحليل الإحصائي لآراء عينة الدراسة حول البعد الثاني	جدول رقم 6-3
120	نتائج التحليل الإحصائي لآراء عينة الدراسة حول البعد الثالث	جدول رقم 7-3
123	نتائج التحليل الإحصائي لآراء عينة الدراسة حول البعد الرابع	جدول رقم 8-3
126	نتائج التحليل الإحصائي لآراء عينة الدراسة حول البعد الخامس	جدول رقم 9-3
129	نتائج التحليل الإحصائي لآراء عينة الدراسة حول البعد السادس	جدول رقم 10-3
132	نتائج التحليل الإحصائي لآراء عينة الدراسة حول البعد السابع	جدول رقم 11-3
135	نتائج التحليل الإحصائي لآراء عينة الدراسة حول محور الإلتزام التنظيمي	جدول رقم 12-3
139	إختبار One Sample T .Test للفرضية الرئيسية الأولى	جدول رقم 13-3
140	إختبار One Sample T .Test للفرضية الفرعية الأولى	جدول رقم 14-3
141	إختبار One Sample T .Test للفرضية الفرعية الثالثة	جدول رقم 15-3
142	إختبار One Sample T .Test للفرضية الفرعية الرابعة	جدول رقم 16-3
143	إختبار One Sample T .Test للفرضية الفرعية الخامسة	جدول رقم 17-3
143	إختبار One Sample T .Test للفرضية الفرعية السادسة	جدول رقم 18-3
144	إختبار One Sample T .Test للفرضية الفرعية السابعة	جدول رقم 19-3
145	إختبار One Sample T .Test للفرضية الرئيسية الثانية	جدول رقم 20-3
146	نتائج إختبار الإنحدار المتعدد	جدول رقم 21-3

148	نتائج إختبار الإنحدار البسيط للفرضية الفرعية الأولى	جدول رقم 3-22
149	نتائج إختبار الإنحدار البسيط للفرضية الفرعية الثانية	جدول رقم 3-24
150	نتائج إختبار الإنحدار البسيط للفرضية الفرعية الثالثة	جدول رقم 3-25
151	نتائج إختبار الإنحدار البسيط للفرضية الفرعية الرابعة	جدول رقم 3-26
152	نتائج إختبار الإنحدار البسيط للفرضية الفرعية الخامسة	جدول رقم 3-27
153	نتائج إختبار الإنحدار البسيط للفرضية الفرعية السادسة	جدول رقم 3-28
154	نتائج إختبار الإنحدار البسيط للفرضية الفرعية السابعة	جدول رقم 3-29

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
	ملخص
	شكر وعرافان
	إهداء
	قائمة الأشكال
	قائمة الجداول
	فهرس المحتويات
أ - س	المقدمة
	الفصل الأول: مدخل نظري لثقافة المؤسسة
01	تمهيد الفصل الأول
02	المبحث الأول: ماهية ثقافة المؤسسة
14-02	المطلب الأول: الخلفية التاريخية لثقافة المؤسسة
17-14	المطلب الثاني: أهمية وأهداف ثقافة المؤسسة
24-17	المطلب الثالث: مصادر وأنواع ومستويات ثقافة المؤسسة
26-24	المطلب الرابع: الأدوار الداخلية والخارجية لثقافة المؤسسة
26	المبحث الثاني: نماذج، مداخل، محددات وفوائد ثقافة المؤسسة
31-26	المطلب الأول نماذج ثقافة المؤسسة
32-31	المطلب الثاني: مداخل ثقافة المؤسسة
35-32	المطلب الثالث: محددات وفوائد ثقافة المؤسسة
35	المبحث الثالث: بناء وتغيير ثقافة المؤسسة وبيان أثارها
39-35	المطلب الأول: بناء ثقافة المؤسسة إستراتيجيات تكوينها وكيفية المحافظة عليها
43-39	المطلب الثاني: تغيير ثقافة المؤسسة
44-43	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في ثقافة المؤسسة
46	خلاصة الفصل الأول
	الفصل الثاني: الإلتزام التنظيمي للموظفين وعلاقته بثقافة المؤسسة
49	تمهيد الفصل الثاني
	المبحث الأول: عموميات حول الإلتزام التنظيمي
56-50	المطلب الأول: مفهوم الإلتزام التنظيمي والمفاهيم القريبة

62-56	المطلب الثاني: مراحل تطور الالتزام والعوامل المضافة لتكوينه
67-63	المطلب الثالث: محددات، ومكونات الالتزام التنظيمي
70-67	المطلب الرابع: أهمية وأهداف الالتزام التنظيمي
70	المبحث الثاني: أبعاد، مداخل الإلتزام التنظيمي ونظرياته
80-70	المطلب الأول: أبعاد ومداخل الإلتزام التنظيمي ونظرياته
82-81	المطلب الثاني: طرق قياس الإلتزام التنظيمي وفوائد قياسه
85-82	المطلب الثالث: المتغيرات المؤثرة على الإلتزام التنظيمي
87-85	المطلب الرابع: الآثار المترتبة على الإلتزام التنظيمي
88	المبحث الثالث: علاقة ثقافة المؤسسة في زيادة الإلتزام التنظيمي للموظفين
89-88	المطلب الأول: علاقة الإلتزام التنظيمي برضا الموظفين
90-89	المطلب الثاني: علاقة الإلتزام التنظيمي بالأداء الوظيفي للفرد
91-90	المطلب الثالث: علاقة الإلتزام التنظيمي بعلاقات العمل بين الرئيس والمرؤوسين
92	خلاصة الفصل الثاني
	الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة مطحنة الشرق
94	تمهيد الفصل الأول
95	المبحث الأول: لمحة عامة حول مؤسسة مطحنة الشرق
96-95	المطلب الأول: التطور التاريخي لمؤسسة مطحنة الشرق
99-96	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطحنة الشرق
99	المطلب الثالث: نشاط مؤسسة مطحنة الشرق وأهدافها ومراكز التوزيع
101	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
102-101	المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية
106-102	المطلب الثاني: أدوات جمع المعلومات والأدوات الإحصائية المستخدمة فيه
109-106	المطلب الثالث: وصف وتحليل أداة الدراسة الإحصائية (الإستمارة)
109	المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة والتحليل الإحصائي لمتغيراتها
113-109	المطلب الأول: وصف خصائص عينة الدراسة
138-113	المطلب الثاني: وصف محاور الدراسة حسب إجابات عينة الدراسة
155-138	المطلب الثالث: اختيار فرضيات الدراسة
156	خلاصة الفصل الثالث
157	خاتمة
	قائمة المراجع

شهد العالم خلال السنوات الأخيرة ومزال يشهد تحولات عديدة مست مختلف مجالات الحياة سواء الاجتماعية أو السياسية أو الثقافية، مما فرض على المؤسسات بمختلف تخصصاتها وأنواعها مواجهة عدة تحديات، الأمر الذي أوجب عليها مواكبة كل ما يحدث من تغيير وتطور مستمر في المحيط الذي تنشط فيه من جهة، والبحث عن أنجح السياسات لتحقيق أهدافها من جهة أخرى من أجل البقاء والاستمرار.

نظرا للتحولات السريعة والتغيرات الكبرى والتقدم التكنولوجي الذي احدث ضجة كبيرة بين المؤسسات في الجزائر، وأدى ذلك إلى بروز منافسة فيما بينها، التي من شأنها أدى إلى تطور الجزائر ودخولها إلى الأسواق العالمية الذي مكنتها من الحصول على مكانة بين الدول الكبرى.

وتتميز كل مؤسسة عن غيرها بمجموعة من القيم والمعتقدات السائدة بين أفرادها والتي تظهر على شكل سلوكيات وتقاليد وأعراف، تؤثر بصفة مباشرة على أداء الفرد وولائه وإبداعه، ولهذا زاد الاهتمام بموضوع ثقافة المؤسسة التي تعد أحد العوامل الرئيسة لنجاح ثقافة المؤسسة لما لها من دور فعال في تحقيق أهداف المؤسسة وزيادة إنتاجيته، من خلال تحفيز الأفراد وتحسين أدائهم وترسيخ قيم التعاون بينهم، وتعزيز السلوكيات الايجابية كالالتزام التنظيمي، والذي بدوره يؤثر في الموظف ليعطي مزيدا من الإلتقان والانضباط في ميدان العمل.

لأبعاد ثقافة المؤسسة أهمية كبيرة على جميع المستويات والأنشطة والتي بدورها تساهم في خلق المناخ التنظيمي الملائم، مما يساهم في تحقيق الأهداف الفردية والجماعية والتنظيمية.

كما يعد الإلتزام التنظيمي عنصرا حيويا في بلوغ الأهداف التنظيمية، وتعزيز الاستقرار والثقة بين الإدارة والموظفين، ويساهم في تطوير قدرات المؤسسة على البقاء والاستمرار، إذ أكدت العديد من الدراسات أن ضعف مستوى الإلتزام التنظيمي يؤدي إلى زيادة ارتفاع تكلفة الغياب والتأخر عن العمل وتسرب الموظفين والمؤسسات وانخفاض دوران العمل، وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية، ويعتبر الإلتزام التنظيمي ذلك الارتباط النفسي الذي يشعر به الفرد اتجاه منظمته، ويعكس درجة تنبيهه لاتجاهات المؤسسة.

ولثقافة المؤسسة الدور الكبير في زيادة الإلتزام التنظيمي لدى الموظفين، باعتباره يؤثر على إنتاجية وفعالية المؤسسة ويحافظ على استقرارها ويساهم إلى حد كبير في نجاحها وإستمرارها، فالموظف الملتزم يؤمن بأهداف المؤسسة وقيمها مما يجعله يبذل الجهد اللازم، ويعمل بإخلاص لصالح المؤسسة، وللوصول إلى هذا المستوى من الإلتزام يجب الإهتمام الكبير بموضوع ثقافة المؤسسة.

أولا: الإشكالية

إن المؤسسات اليوم تهتم بالثقافة في المؤسسة التي بدورها تساهم في تحقيق ولاء و إلتزام الموظفين ، من خلال ما تقدم تظهر لنا معالم الإشكالية محل البحث التي سنبلورها من خلال السؤال الرئيسي التالي:

كيف تؤثر ثقافة المؤسسة على تفعيل الالتزام التنظيمي لمؤسسة مطحنة الشرق بولاية الطارف؟

الأسئلة الفرعية

وللإجابة عن الإشكالية نطرح الأسئلة التالية:

- ما هي ثقافة المؤسسة وما هي أهميتها؟
- ماذا نقصد بالالتزام التنظيمي وما أهم أبعاده؟ وما هي أهم العوامل المؤثرة فيه؟
- هل هناك علاقة بين ثقافة المؤسسة والالتزام التنظيمي؟
- هل يوجد إهتمام من طرف مطحنة الشرق بولاية الطارف بثقافة المؤسسة والالتزام التنظيمي؟

ثانياً: فرضيات الدراسة

وللإجابة على التساؤلات المطروحة وضعنا الفرضيات التالية:

1. الفرضية الرئيسية الأولى

H_{01} : لا تهتم مطحنة الشرق بولاية الطارف بأبعاد ثقافة المؤسسة.

- الفرضية الفرعية الأولى: لا تهتم مؤسسة مطحنة الشرق بولاية الطارف ببعد الالتزام اتجاه الموظفين.
- الفرضية الفرعية الثانية: لا تهتم مؤسسة مطحنة الشرق بولاية الطارف ببعد تقييم الموظفين.
- الفرضية الفرعية الثالثة: لا تهتم مؤسسة مطحنة الشرق بولاية الطارف ببعد الرقابة.
- الفرضية الفرعية الرابعة: لا تهتم مؤسسة مطحنة الشرق ببعد المسار الوظيفي.
- الفرضية الفرعية الخامسة: لا تهتم مؤسسة مطحنة الشرق ببعد صناعة القرار.
- الفرضية الفرعية السادسة: لا تهتم مؤسسة مطحنة الشرق ببعد المسؤولية.
- الفرضية الفرعية السابعة: لا تهتم مؤسسة مطحنة الشرق ببعد الإهتمام بالأفراد والإتصال.

2. الفرضية الرئيسية الثانية

H_{02} : لا تهتم مؤسسة مطحنة الشرق بولاية الطارف بالالتزام التنظيمي للموظفين.

3. الفرضية الرئيسية الثالثة

H_{03} : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين إهتمام مؤسسة مطحنة الشرق في ولاية

الطارف بأبعاد ثقافة المؤسسة وبين الالتزام التنظيمي للموظفين.

- الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 5% بين إهتمام مؤسسة مطحنة

الشرق بولاية الطارف ببعد الالتزام اتجاه الموظفين وبين الالتزام التنظيمي للموظفين.

- الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 5% بين إهتمام مؤسسة مطحنة

الشرق بولاية الطارف ببعد تقييم الموظفين وبين الالتزام التنظيمي.

- الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 5% بين إهتمام مؤسسة مطحنة الشرق بولاية الطارف ببعء الرقابة وبين الالتزام التنظيمي.
- الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 5% بين إهتمام مؤسسة مطحنة الشرق بولاية الطارف ببعء المسار الوظيفي وبين الالتزام التنظيمي.
- الفرضية الفرعية الخامسة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 5% بين إهتمام مؤسسة مطحنة الشرق بولاية الطارف ببعء صناعة القرار وبين الالتزام التنظيمي.
- الفرضية الفرعية السادسة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 5% بين إهتمام مؤسسة مطحنة الشرق بولاية الطارف ببعء المسؤولية وبين الالتزام التنظيمي.
- الفرضية الفرعية السابعة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 5% بين إهتمام مؤسسة مطحنة الشرق بولاية الطارف ببعء الإهتمام بالأفراد والإتصال وبين الالتزام التنظيمي.

ثالثا: أسباب اختيار الموضوع

1. من الأسباب التي أدت إلى اختيار الموضوع هي الرغبة في دراسة موضوع ثقافة المؤسسة لكونها تعتبر الهوية التنظيمية للمؤسسة، وكون الالتزام التنظيمي ذو دور فعال يؤثر في أداء الموظفين ورفع الإنتاجية؛
2. الرغبة في محاولة إثراء مكتبة الجامعة بهذا الموضوع والوصول إلى النتائج يمكننا الإستفادة منها؛
3. التعرف على الأسباب التي تدفع الأفراد للالتزام التنظيمي.

رابعا: أهمية الدراسة

- ترتبط أهمية الدراسة بأهمية الموضوع نفسه ويمكن توضيح هذه الأهمية من خلال ما يلي:
1. الإلمام بالمعارف الخاصة لكل من ثقافة المؤسسة والالتزام التنظيمي؛
 2. معرفة أهمية كل من الثقافة والالتزام في المؤسسات؛
 3. إبراز تأثير أبعاد ثقافة المؤسسة على زيادة الالتزام التنظيمي للموظفين؛
 4. تقديم التوصيات للمطحنة التي نأمل أن تساعد على تحسين ثقافة المؤسسة من أجل رفع مستوى الالتزام التنظيمي.

خامسا: أهداف الدراسة

- تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها:
1. معرفة مختلف الجوانب المتعلقة بعناصر الدراسة (ثقافة المؤسسة، والالتزام التنظيمي)؛
 2. التعرف على أبعاد ثقافة المؤسسة التي توليها المطحنة الإهتمام الأكبر؛
 3. محاولة معرفة مستوى الالتزام التنظيمي لموظفي مطحنة الشرق؛

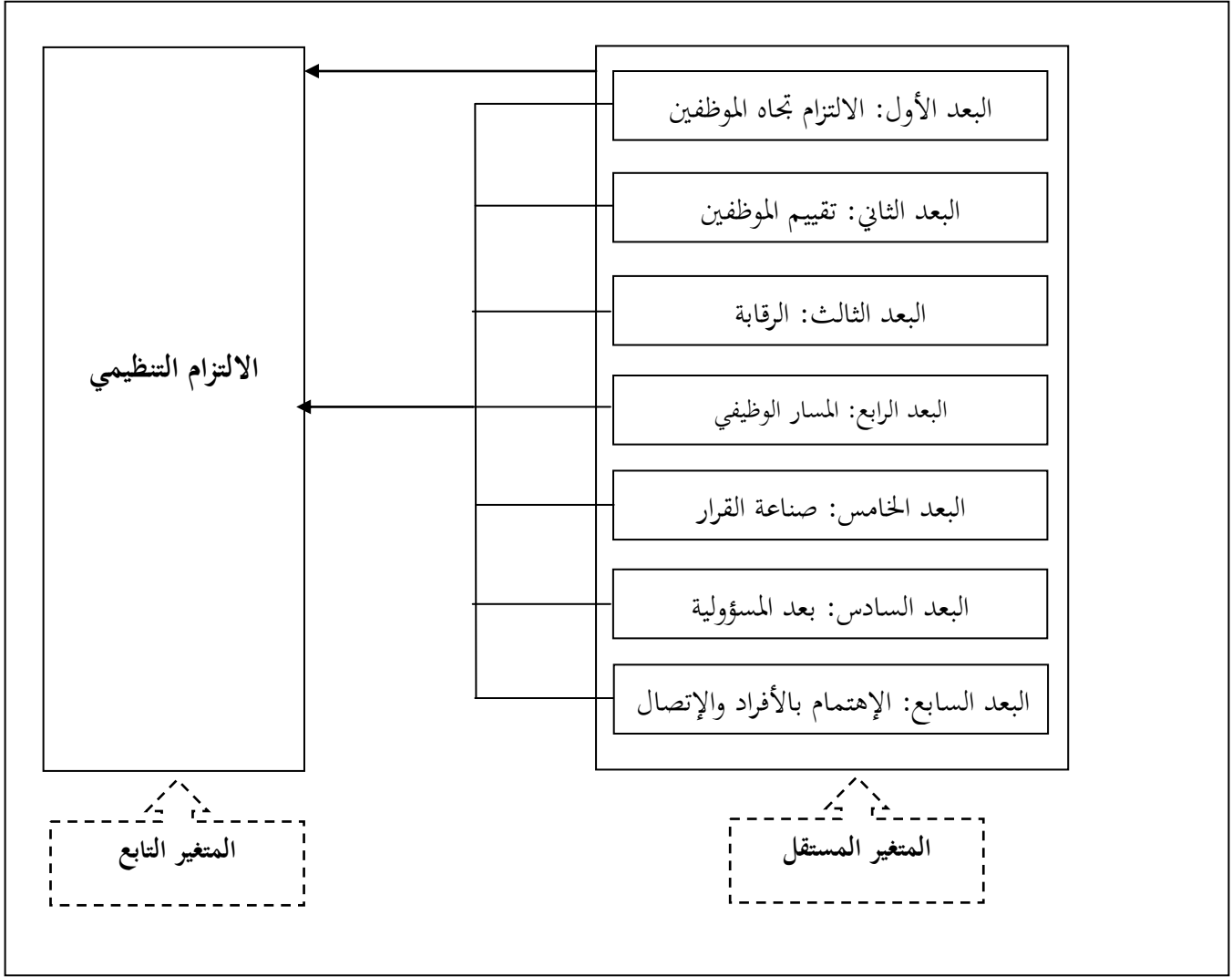
4. التعرف على طبيعة وقوة العلاقة بين أبعاد ثقافة المؤسسة والالتزام التنظيمي .

سادسا: مصطلحات الدراسة

1. **الثقافة:** تعرف الثقافة على أنها نظام متكامل يشتمل على كل من المعرفة، والفن، والقانون، والعادات.
2. **المؤسسة:** المؤسسة تم تأسيسها من أجل تحقيق نوع من الأعمال، وهي تسعى لتحقيق هدف ما، سواء كان تعليميا، أو وظيفيا أو اجتماعيا.
3. **ثقافة المؤسسة:** هي مجموعة من القيم والأفكار والخبرات والقدرات، والمهارات التي تتبلور لدى الأفراد ويكتسبوها من بيئتهم خلال حياتهم.
4. **الالتزام:** يقصد به بمعناه المتعارف عليه يترادف مع التنفيذ أي تنفيذ الواجبات الموكلة للشخص.
5. **الالتزام التنظيمي:** يتعلق بدرجة اندماج الفرد بالمؤسسة واهتمامه بالإستمرار فيها.
6. **الولاء الوظيفي:** هو رغبة الموظف الشديدة للاستمرار كعضو في مؤسسة معينة واستعداده لبذل جهد عال في المؤسسة.
7. **الرضا الوظيفي:** هو مشاعر الموظف وتقديره ومدى إشباع جو العمل لرغباته وحاجاته، وهو شعور الفرد بالقناعة والارتياح والانتماء والقدرة على التفاعل مع المؤشرات الداخلية والخارجية.
8. **الأداء الوظيفي:** هو مجموعة من النشاطات المرتبطة بالعمل الناتج عن الموظف وطبيعة تنفيذه لهذه النشاطات.
9. **الفعالية التنظيمية:** يقصد بها المحصلة النهائية لأداء المؤسسة ومدى ارتباطها بالإدارة العليا وتعكس كذلك مستوى التفاعل بين أجزاء المؤسسة ومدى قدرتها على التكيف مع البيئة الخارجية.

سابعا: متغيرات ونموذج الدراسة

من أجل المعالجة المنهجية تم وضع نموذج الدراسة، ويتكون نموذج من المتغير التابع المتمثل في الالتزام التنظيمي والمتغير المستقل المتمثل في ثقافة المؤسسة ويمكن توضيح ذلك في الشكل التالي:



— المتغير المستقل: ثقافة المؤسسة بمختلف أبعادها السبعة (الالتزام تجاه الموظفين، تقييم الموظفين، الرقابة، المسار الوظيفي، صناعة القرار، المسؤولية، الاهتمام بالأفراد والاتصال).

— المتغير التابع: الالتزام التنظيمي.

ثامنا: المنهج المستخدم وحدود الدراسة

1. المنهج المستخدم

نظرا لطبيعة الموضوع وللإجابة على إشكالية البحث وإثبات صحة الفرضيات المتبناة من عدمها، اعتمدنا على المنهج الوصفي لعرض المفاهيم، والمعلومات الخاصة بمتغيرات الدراسة، وذلك بالاعتماد على وسائل جمع المعلومات المتمثلة في الكتب، المجالات العلمية، المذكرات، الرسائل والأطروحات الجامعية بالإضافة إلى المواقع الإلكترونية، أما في الجانب التطبيقي (الدراسة الميدانية) فقد اعتمدنا على منهج دراسة الحالة والمنهج التحليلي وذلك بالإعتماد على بعض الطرق الإحصائية بالاستعانة ببرنامج SPSS لتحليل البيانات المجمعة من توزيع الاستبيان، بالإضافة إلى المقابلات والملاحظات الشخصية.

2. حدود الدراسة

تتمثل هذه الحدود فيما يلي:

أ. **الحدود الزمنية:** تتمثل في المدة الزمنية المستغرقة لإنتاج الجانب التطبيقي وقد امتدت من شهر مارس إلى غاية شهر ماي من سنة 2022؛

ب. **الحدود المكانية:** أجريت هذه الدراسة على مستوى مؤسسة مطحنة الشرق ببلدية بن مهيدي ولاية الطارف؛

ت. **الحدود البشرية:** اعتمدت هذه الدراسة على عينة من موظفي مطحنة الشرق بولاية الطارف حيث شملت هذه

العينة، المدير، مديري المصالح، الموظفين، وتمت الدراسة عن طريق توزيع إستمارة للدراسة والتحليل؛

ث. **الحدود الموضوعية:** تمثلت الحدود الموضوعية في تحديد تأثير ثقافة المؤسسة على تحقيق الالتزام التنظيمي للموظفين

بمؤسسة مطحنة الشرق بولاية الطارف.

تاسعا: الدراسات السابقة

1. الدراسات السابقة الخاصة بثقافة المؤسسة

— **الدراسة الأولى:** دراسة سالم العياشي، أطروحة دكتوراه في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية، جامعة محمد

بوضياف المسيلة - الجزائر-، (2018-2019)، جاءت بعنوان: **الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي**

لدى الموظفين في المنظمات الرياضية، بينت الدراسة بأن ثقافة المنظمة تنشأ نتيجة لتفاعل الوظائف الإدارية

(التخطيط، التنظيم، القيادة، الرقابة) مع المكونات التنظيمية (القواعد والإجراءات، القوانين، الهيكل التنظيمي،

التقنية المستخدمة، العمليات) حيث تنتقل سمات وعناصر ثقافة المؤسسة المتكونة من خلال الإدارة العليا إلى

نوع الأداء وطبيعة الهيكل التنظيمي والعمليات. الوزن الكبير لثقافة المؤسسة جعلها تحظى بانشغال كبير من

طرف العلماء في ميادين شتى لذا وجدناه متناول في عدة نظريات كنظرية القيم والرموز... وكل نظرية قائمة

بتفسيرها الخاص، وأبرزت نتائج الدراسة الميدانية المتحصل عليها من خلال تحليل الاستبيان المقدم للموظفين

على وجود علاقة ارتباطية بين ثقافة المؤسسة والالتزام التنظيمي لدى الموظفين، وبالإضافة إلى وجود قيم

سائدة ومكونة لدى الموظفين كما أن نتائج الدراسة تؤكد وجود علاقة ارتباطية قوية بين ثقافة المؤسسة والمسؤولية

اتجاه العمل وعلاقة ارتباطية قوية بين ثقافة المؤسسة والرغبة في الاستمرار في العمل.

— **الدراسة الثانية:** دراسة فاطمة الزهراء مهديد: أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة

- الجزائر- (2016-2017)، جاءت بعنوان: **أثر الثقافة التنظيمية على فعالية صنع القرار بالمؤسسة**

الإقتصادية دراسة حالة مجموعة بن حمادي برج بوعريريج، بينت هذه الدراسة إلى التعرف على تصورات

الأفراد العاملين في مؤسسات ميدان الدراسة نحو واقع الثقافة خصائصهم الشخصية والوظيفية وتوصلت النتائج

إلى وجود أثر لثقافة المؤسسة بأبعادها إذ خلصت الدراسة في الأخير إلى اقتراح نموذج لأثر ثقافة المؤسسة على فعالية صنع القرار يتكون من 9 متغيرات أساسية.

— **الدراسة الثالثة:** دراسة وهيبه عيساوي: رسالة لنيل شهادة الماجستير، تخصص حوكمة الشركات، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر (2011-2012) جاءت بعنوان: **أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، دراسة حالة فئة الأفراد الشبه طبيين بالمؤسسة الإستشفائية العمومية ترابي بوجمعة بشار،** بينت هذه الدراسة للتعبير على ثقافة المنظمة وعن نمط التصرفات العامة وقواعد السلوك التي يفتنح بها الموظفين داخل المنظمة ويتبنونها في تعاملاتهم، حيث تتضمن طقوسا وممارسات ترسخ مع الزمن لتشكيل أساليب التفكير وطرق إنجاز العمل وغيرها كما تعبر عن قيم الموظفين وسلوكياتهم التي يلمسها المتعاملون مع المنظمة هذه الثقافة ذات تأثير على أداء الأفراد والأداء الكلي للمنظمة فهي المحدد الأساسي للنجاح كما تهدف هذه الدراسة للسعي لاستخدام هذه المفاهيم وترسيخها، وللتعرف على ثقافة المؤسسة السائدة التي تعكس حب العمل وقيمه كما وصلت الدراسة لعدة نتائج متمثلة في وجود علاقة بين ثقافة المؤسسة والرضا الوظيفي للأفراد والجانب المعنوي لثقافة المؤسسة لديه أقوى ارتباط بالرضا الوظيفي.

— **الدراسة الرابعة:** دراسة نائف بن سراج النجبي الهذلي: أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص الإدارة التربوية والتخطيط، قسم الإدارة والتخطيط، جامعة أم القرى، السعودية (2015 - 2016) جاءت بعنوان: **الثقافة التنظيمية للجامعات السعودية كمدخل لتحقيق المسؤولية الاجتماعية،** بينت الدراسة للتعرف على واقع ممارسة ثقافة المؤسسة لتحقيق المسؤولية الاجتماعية من وجهة نظر عينة الدراسة، بالإضافة إلى بناء تصور مقترح لثقافة المؤسسة الداعمة لتحقيق المسؤولية بجامعة أم القرى، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي إذ بلغ مجتمع الدراسة 4592 عضو هيئة التدريس في جامعة أم القرى بمكة المكرمة وتم اختيار العينة بطريقة عشوائية بسيطة والتي تبلغ 650 عضو هيئة تدريس وبنسبة مئوية أكبر من 14% من مجتمع الدراسة واستخدم الاستبيان كأداة للدراسة ومن أهم من النتائج التي توصلت لها الدراسة أن درجة ممارسة ثقافة المؤسسة الداعمة لتحقيق المسؤولية الاجتماعية بجامعة أم القرى من وجهة نظر عينة الدراسة جاءت بدرجة متوسطة، كما أظهرت النتائج أن درجة أهمية ثقافة المؤسسة الداعمة لتحقيق المسؤولية الاجتماعية بجامعة أم القرى من وجهة نظر عينة الدراسة جاءت بدرجة عالية جدا وبناء على نتائج الدراسة أوصى الباحث بضرورة بناء ثقافة مؤسسة تؤمن بالمسؤولية الاجتماعية.

— **الدراسة الخامسة:** دراسة إيهاب فاروق مصباح العاجز: رسالة لنيل شهادة الماجستير، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، غزة، فلسطين، (2011-2012)، بعنوان: **دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الالكترونية، دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي،** بينت هذه الدراسة على التعرف

على واقع ثقافة المؤسسة في وزارة التربية والتعليم العالي، والتفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية كذلك تعزيز ثقافة المؤسسة وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر ثقافة المؤسسة (القيم، المعتقدات، الأعراف، التوقعات) وبين تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية، في وزارة التربية والتعليم العالي بمحافظة غزة.

— **الدراسة السادسة:** دراسة هاني يوسف خليل جعارة، رسالة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة وريادة، جامعة القدس المفتوحة، كلية الدراسات العليا، القدس، فلسطين، (2009-2010)، بعنوان: **الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي لدى موظفي المؤسسات الحكومية في جنوب الضفة الغربية**، بينت هذه الدراسة للتعرف على ثقافة المؤسسة وعلاقتها بالانتماء التنظيمي، لدى الموظفين بالمؤسسات الحكومية في جنوب الضفة الغربية، كما ستوضح الدراسة مدى التأثير والتأثر بالثقافة المؤسساتية السائدة في المنظمات الحكومية في جنوب الضفة الغربية وقد تكون مجمع الدراسة من جميع المؤسسات الحكومية والبالغ عددها 14 حيث بلغت عينة الدراسة من موظفي المؤسسات نسبة 12% والمؤلفة من 132 مستجيبا، ولتحقيق هذه الدراسة تم استخدام استبيان تكون من 76 فقرة وزعت في ثلاث محاور رئيسية وقد تم التأكد من صدقها وثباتها، وتمت المعالجة الإحصائية باستخدام برنامج الرزم SPSS. وتوصلت الدراسة إلى وجود مجموعة من النتائج أهمها، إن مستوى ثقافة المؤسسة السائد لدى موظفي المؤسسات الحكومية كانت بدرجة متوسطة، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط قوية ومرتفعة بين ثقافة المؤسسة والانتماء التنظيمي، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أبرزها ضرورة الاهتمام بثقافة المؤسسة واتخاذ السياسات اللازمة لرفع مستوى ثقافة المؤسسة لموظفيها.

— **الدراسة السادسة:** دراسة بشائر إبراهيم ذيب مسودي: رسالة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، جامعة الخليل، كلية الدراسات العليا، الخليل، فلسطين، (2018 - 2019) بعنوان: **دور الثقافة التنظيمية في التطوير الأكاديمي، دراسة على الجامعات الفلسطينية العامة في الضفة الغربية**، بينت هذه الدراسة للتعرف على دور ثقافة المؤسسة، في التطوير الأكاديمي في الجامعات الفلسطينية، وللإجابة عن أسئلة الدراسة تم استخدام المنهج التحليلي الوصفي، حيث تم تصميم استبانة اشتملت متغيرات الدراسة الرئيسية، وقد وزعت على عينة عشوائية طبقية- والطبقة المستهدفة فيها الجامعة - تتألف من 169 أكاديميا إداريا في الجامعات الفلسطينية العامة، حيث بلغ عددهم الإجمالي في المجتمع الكلي 327 أكاديميا إداريا، فقد تم توزيع 196 استبانة، استرجع 153 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، ثم تمت معالجة البيانات وتحليلها إحصائيا، بعد إدخالها على برنامج التحليل الإحصائي SPSS. وقد توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن مستوى ثقافة المؤسسة في الجامعات الفلسطينية كان فوق المتوسط، وهناك علاقة قوية ذات إحصائية بين ثقافة المؤسسة

من جهة وبين التطوير الأكاديمي من جهة أخرى، يعني أنه يوجد دور هام لثقافة المؤسسة في رفع مستوى التطوير الأكاديمي.

2. الدراسات الخاصة بالالتزام التنظيمي

— **الدراسة الأولى:** دراسة مراد نعموني: أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطفونيا، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية، جامعة الجزائر، الجزائر، (2006-2007)، بعنوان: **القيم واتساقها وعلاقتها بالالتزام التنظيمي في مرحلة التغيير التنظيمي، دراسة حالة شركة سوناطراك قسم الإنتاج - شمال -** بينت هذه الدراسة إلى الإطلاع على علاقة الأنساق القيمية الفردية، والتنظيمية والجماعية والإشرافية بالالتزام التنظيمي وبأبعاده الثلاثة، العاطفي والمستمر والمعياري، وبعد تطبيق استبيان القيم واستبيان الاتساق القيمي ومقياس الالتزام على 246 موظفا من عمال شركة سوناطراك قسم الإنتاج -شمال-، حيث تم التأكد من وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنساق الذكر والالتزام التنظيمي، كما التوصل إلى وجود علاقة دالة بين اتساق القيم الفردية -التنظيمية والفردية- الجماعية بالالتزام التنظيمي، في حين أن علاقة اتساق القيم الفردية الإشرافية بالالتزام لم تكن جوهرية. حيث حاولت هذه الدراسة إلى تبني نظرة أوسع من مجرد الوقوف عند القيم الفردية، حيث تطرق إلى بعض الأنساق القيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي فالالتزام والقيم عولجت كبنيات ذات أبعاد متعددة. وأن هذه الدراسة ما هي إلا عبارة عن التفاتة نحو دراسة موضوع ذو تأثير كبير متعلق بالعنصر البشري ومعرفة طبيعة التزامه.

— **الدراسة الثانية:** سيد أحمد ستي: أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص الطرق الكمية المطبقة في التسيير، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الدكتور مولاي الطاهر، سعيدة، الجزائر، (2016-2017)، بعنوان: **محددات الرضا الوظيفي وعلاقته بكل من الالتزام الوظيفي والنية في ترك العمل دراسة امبريقية لدى عينة من موظفي الإدارات العمومية لولاية سعيدة،** بينت هذه الدراسة إلى محاولة معرفة محددات الرضا الوظيفي وعلاقته بكل من الالتزام الوظيفي حيث شملت الدراسة عينة من الموظفين قدرها 620 موظف، وقد توصلت الدراسة بعد استخدام أسلوب التحليل التمييزي باستخدام برنامج SPSS إلى استخلاص مجموعة من المحددات الأكثر تأثيرا على درجة الرضا الوظيفي، كما تم التوصل باستخدام النمذجة بالمعادلات الهيكلية (منهجية PSL) باستخدام برنامج Smart PSL إلى وجود علاقة بين تلك المحددات ودرجة الرضا الوظيفي، كما أن ارتفاع هذا الأخير له تأثير موجب قوي على الالتزام الوظيفي والذي بدوره يؤدي إلى انعدام النية في ترك العمل، بينما عدم الرضا الوظيفي يصاحبه التزام وظيفي منخفض وهذا ما ينعكس على وجود نية في ترك العمل.

— **الدراسة الثالثة:** دراسة هدى درنوبي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص علم الاجتماع الإدارة والعمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر(2015-2016) بعنوان: **دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي**، دراسة ميدانية بمؤسسة **دراسة الكوابل الكهربائية**، حيث بينت الدراسة التعرف على الدور الذي تلعبه ثقافة المؤسسة في تحقيق الالتزام التنظيمي ولتحقيق هدف الدراسة تم الاعتماد على استبيان مكون من مقياسين الأول يقيس ثقافة المؤسسة ويتكون من 30 عبارة، أما الثاني فكان للالتزام التنظيمي وتكون من 18 عبارة، كما اعتمد على مقياس ليكرت الخماسي، وزع على عينة عشوائية طبقية مكونة من 198 موظفاً من عمال مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية البالغ 791 عامل وذلك للوصول إلى تحقيق هدف من انجاز هذه الدراسة وفي الأخير خرجت الدراسة بمجموعة من النتائج أهمها، سيادة درجة متوسطة للالتزام التنظيمي في المؤسسة الصناعية، عمل الممارسات الإدارية على زيادة مستوى الالتزام التنظيمي بالمؤسسة، أي أن ثقافة المؤسسة تعمل على تحقيق الالتزام التنظيمي بالمؤسسة الصناعية.

— **الدراسة الرابعة:** دراسة سامي إبراهيم حماد حنون، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين(2006-2007) بعنوان: **قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة**، بينت هذه الدراسة للتعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، وكذلك معرفة مدى تأثير بعض العوامل الديمغرافية الخاصة بالموظفين على مستويات التزامهم التنظيمي، وقد تكون مجتمع الدراسة من عينة عشوائية طبقية عددها 340 موظف وموظفة من أصل 1676 موظف وموظفة يعملون في الجامعات الفلسطينية، وكانت الاستبانة هي الوسيلة لجمع البيانات، ولتحليل البيانات تم استخدام برنامج SPSS ومن أهم النتائج التي أظهرتها الدراسة هي وجود مستوى عالي من الالتزام التنظيمي لدى موظفي الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ومن أبرز التوصيات التي أشار إليها الباحث هي العمل على إدخال أديبات الالتزام التنظيمي لدى الموظفين في الجامعات الفلسطينية.

— **الدراسة الخامسة:** دراسة محمد إسماعيل الجماسي، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين،(2016-2017) بعنوان: **العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية**، بينت هذه الدراسة للتعرف على العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى الموظفين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة، ولتحقيق أهداف الدراسة أعد الباحث استبيان لجمع البيانات اللازمة من مصادرها لتحقيق تلك الأهداف، وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي لإجراء الدراسة والإستبانة كأداة رئيسة لجمع

المعلومات، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة، والذين لديهم تقيمان فأكثر خلال السنوات السابقة والبالغ عددهم 195 موظفا وموظفة، وقد تم توزيع الاستبانة عليهم واسترداد عدد 181 استبانة. ومن أهم النتائج التي جاءت بها الدراسة وجود مستوى كبير من الالتزام التنظيمي بأبعاده لدى الموظفين في الخدمات الطبية كما توجد علاقة ذات دلالة ذات دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي، والأداء الوظيفي لدى العاملين ومن أهم التوصيات التي قدمتها الدراسة، ضرورة أن يحظى موضوع الالتزام التنظيمي باهتمام القائمين على إدارة مديرية الخدمات الطبية لما له من أهمية على الأداء، استمرار توطيد العلاقات بين جميع الأطراف الموظفين لما في ذلك من أثر كبير في ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي للموظفين.

وما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة، أنها أكثر اتساعا من الدراسات السابقة وملمة بكل العناصر الخاصة بثقافة المؤسسة والالتزام التنظيمي.

عاشرا: تقسيمات الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة ومعالجة إشكالياتها واختبار فرضياتها، قمنا باعتماد خطة تقوم على ثلاث فصول، فصلين نظريين وفصل تطبيقي، إضافة إلى مقدمة وخاتمة:

المقدمة: قمنا من خلالها طرح إشكالية الدراسة بالإضافة إلى التساؤلات الفرعية والفرضيات، كما تم التعرض لأهمية وأهداف الدراسة وأسباب اختيار الموضوع والمنهج المتبع فيها وأدوات جمع البيانات.

ويتمثل **الفصل الأول** في كل ماله علاقة بثقافة المؤسسة حيث احتوى المبحث الأول على ماهية ثقافة المؤسسة، أما المبحث الثاني فتم التطرق إلى نماذج، مداخل، محددات وفوائد ثقافة المؤسسة، بينما تضمن الثالث بناء وتغيير ثقافة المؤسسة وبيان أثارها.

وتطرقنا في **الفصل الثاني** إلى الالتزام التنظيمي، الذي تضمن المبحث الأول عموميات حول الالتزام التنظيمي، في حين جاء **الفصل الثالث** الذي خصص للدراسة التطبيقية فلقد تم التعريف بالمؤسسة وبيان هيكلها وأهم مراكز التوزيع لديها، وفي المبحث الثاني بينا أن أدوات جمع البيانات وتحليلها، أما الثالث فكان لتحليل البيانات.

بينما في **الخاتمة** فقد قدمنا فيها ملخصا عاما عن الموضوع، بالإضافة إلى الإجابة عن التساؤلات والفرضيات المقترحة من خلال النتائج المتوصل إليها، وكذلك قدمنا فيها التوصيات وبعض الاقتراحات التي تساهم في تطوير الأبحاث في المستقبل

احد عشر: صعوبات الدراسة

1. صعوبة الحصول على الموافقة في المؤسسات لإقامة التبرص؛

2. صعوبة الحصول على الوثائق اللازمة والمعلومات من المؤسسة محل الدراسة وعدم توفرها على مستوى الموقع الإلكتروني؛
3. تخرب الموظفين في الإجابة على أسئلة الاستمارة، وعدم الموضوعية عند الإجابة؛
4. صعوبة الحصول على المعلومات الخاصة بالموضوع بسبب قلة المراجع خاصة في مكتبة الجامعة.

الفصل الأول:

مدخل نظري لثقافة

المؤسسة

تمهيد الفصل الأول

لقد حظي موضوع ثقافة المؤسسة باهتمام كل من منظري الإدارة الإستراتيجية والسلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية وكذا علم اجتماع المؤسسات، وذلك لما له دور جوهري في كفاءة السلوك التنظيمي للفرد في المؤسسة وهذا من خلال القيم والعادات والتقاليد والقواعد السلوكية والاتجاهات التي تبرز على مستوى المؤسسة، وباعتباره أحد العوامل الأساسية المحددة لنجاح وتفوق المؤسسات، ومنه الاهتمام بالجانب الثقافي للفرد في المؤسسة يعني الاهتمام بكل ما هو إنساني للمورد البشري ومن خلال هذا الفصل سنعمل على إبراز مختلف الجوانب المتعلقة بثقافة المؤسسة من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية ثقافة المؤسسة.

المبحث الثاني: نماذج، مداخل، محددات وفوائد ثقافة المؤسسة.

المبحث الثالث: تكوين، تغيير وتقييم ثقافة المؤسسة.

المبحث الأول: ماهية ثقافة المؤسسة

تعتبر الثقافة ظاهرة إجتماعية معقدة متعددة الأبعاد، حيث تشتق منها مجموعة من الثقافات الفرعية، من بينها ثقافة المؤسسة التي تتسم بتنوع مكوناتها وأبعادها من مؤسسة إلى أخرى، كما تمثل المحرك الأساسي لنجاح أي مؤسسة.

المطلب الأول: الخلفية التاريخية لثقافة المؤسسة

يعود تاريخ ثقافة المؤسسة إلى بداية ظهور الوعي في هذا النوع من الثقافات في المنشآت ومع مرور الزمن بدأت تتطور ثقافة المؤسسة وزاد الاهتمام بها لما لهذا الموضوع من دور كبير في تحقيق أهداف المؤسسة.

المدخل الأول: التطور التاريخي لثقافة المؤسسة

لقد رأينا ولادة مفهوم الثقافة في نهاية القرن التاسع عشر، وكان عالم الأنتولوجيا *I. Taylor* في عام 1871 رائدا في هذه المسألة، ومن بين أوائل من طبقه¹.

ولقد ظهر هذا الإهتمام أولا في الولايات المتحدة الأمريكية على خلفية التحدي الياباني في هذا المجال، ففي الجانب العلمي زادت الشكوك حول جدوى الأساليب العلمية الكمية في توضيح السلوكيات التنظيمية والمرتبطة أصلا بالتصرفات الإنسانية المعتمدة وبالتالي ضرورة الرجوع إلى أساليب نوعية مفهومة.

واستعمل مصطلح ثقافة المؤسسة لأول مرة من طرف الصحافة المتخصصة وذلك سنة 1980 وكان ذلك من طرف مجلة الاقتصاد الأمريكي *Business Week*، كما أدرجت مجلة *Fortune* مقالا خاصا تحت عنوان *Corporate Culture*، إلى أن جاء الباحثان *A. Akenned et T. E. Dea* بكتاب بعنوان *Culture Coroport*، وذلك سنة 1982 واضعين بذلك اللبنة الأولى لهذا المفهوم².

وفي المقابل يرى الباحثين أن مفهوم ثقافة المؤسسة ظهرت في الحقول العلمية كعلم اجتماع العمل والتنظيم، المانجمنت، ومع ظهور بعض المؤسسات متعددة الجنسيات التي تحتوي على ثقافات متنوعة من جنسيات مختلفة وكذلك مع النجاح للمؤسسات اليابانية، وظهورها بقوة ومنافستها للمؤسسات الأمريكية والأوروبية، حيث ظهر كتاب "*Theory*

¹ Maude VADEBONCOUR: Etude du Rôle de la Culture National dans la Relation Entre les Pratiques et la Performance Organisationnelle, Mémoire Présenté a Université du QubecTrois-Rivieres, Comme Exigence Partielle de la Maitrise en Administration des Affaires, Université de Québec, Canda , 2008, P.11.

² إلياس سالم: تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية -دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم ALGAL -وحدة EARA بالمسيلة-، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2006-2007، ص.11.

ليكشف *Z.How American Business Can Meet the Japans Challenge* "للباحث *w. Ouchi* سنة 1981، ليكشف

بعض العوامل التي ساعدت في نجاح النموذج الياباني، ومن بين هذه العوامل أهمية البعد الثقافي في نجاح المؤسسة¹.

وظهرت في فرنسا في بداية الثمانينيات في خطاب لمسئولي التسيير، وكان ظهورها يبدو كإجابة عن النقد الذي أثارته وهي في عمق أزمة التشغيل وإعادة الهيكلة الصناعية وكان استخدام مفهوم الثقافة عند مديري المؤسسات يمثل أداة إستراتيجية لمحاولة إقناع الموظفين على الانخراط في الغايات التي رسموها².

ومن بين الدراسات التي أسهمت في ظهور مفهوم ثقافة المؤسسة والتي تعتبر كمرجع أساسي لكل الباحثين المتخصصين في هذا المجال وفي نجاح المؤسسة نجد ما يلي:

أولاً: دراسة "G. Hofsfede" سنة 1982

تعتبر هذه الدراسة التي قام بها *هوفسفيد Hofsfede* المرجع الأساسي في هذا المجال، وقد تمت على مرحلتين ما بين 1967-1969 و 1971-1973 مع مجموعة من المساعدين في شركة *IBM* على حوالي 11600 موظف ينتمون إلى 50 دولة، الهدف من هذه الدراسة هو معرفة أثر الثقافات الوطنية المختلفة على المؤسسة والتنظيم، ومعرفة ما هي الاختلافات بين هذه الثقافات، وقد اعتمد على أربعة عوامل لهذه الدراسة وهي³:

1. المسافة الهرمية؛

2. العلاقات بمناطق الشكل؛

3. الفردية مقابل الجماعية؛

4. الذكورية مقابل الأنثوية.

ومن بين النتائج التي توصلوا إليها أن كل بلد له ثقافة خاصة به يتميز بها عن غيره، على سبيل المثال تتميز الثقافة الفرنسية بالنسبة للبعد الأول (المسافة الهرمية) كإحدى الثقافات الأكثر هرمية في العالم، فالموظفون داخل المؤسسة يرفضون في الغالب المشاركة مع رؤوسهم الذين يتعاملون معهم بأورقراطية، تضيف كذلك بالنسبة للبعد الثالث تجد أن الثقافة التنظيمية الأمريكية تمتاز بتصور الفرد آني في ممارسة السلطة.

ثانياً: دراسة *Tom Peters et Robert Waterman* سنة 1982

ظهر مفهوم ثقافة المؤسسة في المجال الأكاديمي بقوة بعد هذه الدراسة التي نشرت سنة 1982 تحت عنوان

"In Search of Excellence" أي البحث عن الامتياز، وقد تمت ترجمته إلى الفرنسية تحت عنوان *"Le Prix"*

¹ فوزي بودراع: ثقافة المؤسسة وطبيعة العلاقات الاجتماعية - دراسة ميدانية بمؤسسة سونطراك فرع مركب GPIZ -، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص علم اجتماع العمل والتنظيم، قسم علم اجتماع، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة أحمد بن بلة، وهران، الجزائر، 2013-2014، ص.39.

² بن سي فاتح بن زرار: ثقافة المؤسسة وعلاقتها بتشكيل جماعات العمل غير الرسمية، تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل، مذكرة لنيل شهادة الماستر، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2019-2020، ص.23.

³ عائشة التايب: النوع وعلم اجتماع العمل والمؤسسة، منظمة المرأة العربية للطبع والنشر، الطبعة الأولى، مصر، القاهرة، 2011، ص.73.

l'Excellence حيث لفتوا انتباهها كبيرا حول أهمية الثقافة للوصول إلى مستويات عالية من الفعالية التنظيمية*، وتأتي هذه الدراسة عقب تعرض الولايات المتحدة الأمريكية لصدمتين بتوليتين في السبعينيات، وما ترتب عليها من آثار كالتضخم، إفلاس بعض الدول، البطالة... إلخ.

مما دفع بالجهات الأكاديمية إلى جملة من التساؤلات، مثل *Cabinet, Mckinsey* التي كانا يعملان فيها كمستشارين حول أزمة التسيير وضرورة تغييره، كما تأتي هذه الدراسة في الوقت الذي كانت فيه المؤسسات اليابانية تغزو الأسواق الأمريكية وتنافس مؤسساتها في عقد دارها، كقطاع السيارات مثلا، وشملت الدراسة 62 مؤسسة أمريكية ضخمة من مختلف القطاعات، وركزت هذه البحوث على دراسة أداء تلك المؤسسات¹.

أما النتائج التي توصلوا إليها، فهي تحدد المتغيرات الثانية المفتاحية لنجاح المؤسسة وهي كما يلي²:

1. تفضيل الفعل والتصرف؛
2. تتمين الاستقلالية والإبداع؛
3. تجنيد الموظفين حول القيم والمعايير الأساسية؛
4. المزج بين الليونة والصرامة؛
5. البقاء في إنصات دائم للزبون؛
6. ربط الإنتاجية بتحفيز الموظفين؛
7. الاحتفاظ فقط بما نستطيع فعله؛
8. التمسك فقط بما نستطيع فعله.

نلاحظ أن كل من *T. Peters et R. Watrman* وضعوا هذه الأبعاد الثمانية المفتاحية لنجاح أي مؤسسة عندما يتعلق الموضوع بثقافتها، فهي تحدد القيم و المعايير الأساسية للموظفين التي يتم اعتناقها داخل المؤسسة. بالإضافة إلى دراسات عديدة، لا يمكن التطرق إلى جميعها، هي كذلك أسهمت في ظهور مفهوم ثقافة المؤسسة مثل "*Trom Penaors et Humdeu Turner*" هما كذلك قاما بدراسة معمقة حول القيم المتعلقة بالعمل، أما في فرنسا ظهر هذا المفهوم مؤخرا بالمقارنة مع الولايات المتحدة الأمريكية.

وفي بداية القرن الواحد والعشرين تحول مفهوم ثقافة المؤسسة من مجرد عملي ونظري إلى أداة إجرائية لا تقتصر على تحليل وفهم ما يدور في عمق الأنسجة الاجتماعية للمؤسسات الإقتصادية، بل أصبحت مدارس هذا المفهوم تلعب دورا هاما في تحديد الأساليب الأنجع للقضاء على حالة كساد المؤسسات وإعطاء الحلول الناجعة على الصعيد الإقتصادي وقد تنوعت وفقا لذلك ابتكارات مجال تهيئة عالم رموز المؤسسة وصناعة أساطيرها وطقوسها وإبطالها بما

*الفعالية التنظيمية: هي درجة التطابق بين الأهداف التنظيمية والنتائج المحصلة أي التطابق بين مدخلات النظام ومخرجاته.

¹ فوزي بودراع ، مرجع سابق، ص.40.

² مرجع نفسه، ص.40.

يتوافق مع رغبات المسيرين لها والقائمين عليها، جامعة في ذلك بين قوة الاستثمار المادي وتوظيف الفنون وتقنيات العلوم والتكنولوجيا، لضمان التدخل في الوقت المناسب لإنعاش حياة المؤسسة وفي ثقافتها وهويتها¹.

ويرى *HASS* في سنة 2012 "أن ثقافة المؤسسة هي احدث واقعة ظهرت في عقد التسعينات من القرن الواحد والعشرين، حيث حظيت بالعديد من وجهات النظر المختلفة، فقد حاول الباحثون أن يتأكدوا بأن ثقافة المؤسسة لها دور بارز في تعزيز الأداء"².

المدخل الثاني: مفهوم ثقافة المؤسسة

أولاً: تعريف الثقافة

1. تعريف الثقافة لغة

إن جذور كلمة ثقافة هو: ثقف، ثقفه في القاموس: أي صادفه أو أخذه ظفر به أو أدركه³. وبهذا المعنى جاء قوله تعالى: {فَإِذَا تَشَفَّعْتَهُمْ فِي الْحَرْبِ فَشَرِّدْ بِهِمْ مَن خَلَقَهُمْ لَعَلَّهُمْ يَذَّكَّرُونَ}⁴، وقوله أيضاً: {وَأَقْتُلُوهُمْ حَيْثُ ثَقِفْتُمُوهُمْ وَأَخْرِجُوهُمْ مِّنْ حَيْثُ أَخْرَجْتُمُوهُمْ ۚ وَالْفِتْنَةُ أَشَدُّ مِنَ الْقَتْلِ ۗ} ⁵. وقوله تعالى أيضاً: {مَلْعُونِينَ أَيْنَمَا ثَقِفُوا أَخْدُوا وَقُتِلُوا تَقْتِيلًا}⁶.

2. تعريف الثقافة اصطلاحاً

تعرف الثقافة على أنها: "هي كل ما يحصل عليه أفراد المجتمع ويشتركون فيه من قيم وعادات ومعارف وفنون وآداب بالإضافة إلى خبرتهم ومهاراتهم ومكوناتهم الحضارية المتراكمة والمتوازنة عبر الأجيال، وهذه الثقافة هي التي تميز مجتمع عن غيره من المجتمعات الأخرى، وثقافة المجتمع تكون أصلية متجذرة فيهم ومكتسبة من الغير"⁷. وتعرف *اليونسكو* الثقافة بمعناها الواسع على أنها: "جميع السمات الروحية والمادية والفكرية والعاطفية التي تميز مجتمعاً بعينه أو فئة اجتماعية معينة"⁸.

¹ فاتح بن سي زرارة، مرجع سابق، ص.24.

² مهدي صالح مهدي السامرائي: الفكر الإداري والقيادي الحديث، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2021، ص.203.

³ محمد حمدي: قاموس مرشد الطلاب، عربي، عربي، منشورات المرشد الجزائرية، الجزائر، 2005-2006، ص.86.

⁴ الآية 57، سورة الأنفال، القرآن الكريم.

⁵ الآية 191، سورة البقرة، القرآن الكريم.

⁶ الآية 61، سورة الأحزاب، القرآن الكريم.

⁷ نهي عيسى يوسف عبد الله: الثقافة التنظيمية وعلاقتها برأس المال الفكري للتميز بالأداء وكسب ميزة تنافسية، مذكرة لنيل دبلوم عالي في الإدارة العامة، جامعة الكويت، 2015-2016، ص.06.

⁸ عبد السلام حمادوش: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي لدى عمال وموظفي القطاع الصحي -دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية بوزيدي لخضر بروج بوعرييج-، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، قسم علم النفس وعلوم التربية والارطوفونيا، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة سطيف، سطيف، الجزائر، 2013-2014، ص.28.

كما عرف **كلبا تريك** الثقافة على أنها: "كل ما صنعتته يد الإنسان من الأشياء ومن مظاهر في البيئة الإجتماعية"¹.

وعرفها أيضا **تايلور** على أساس كلاسيكي على أنها: "ذلك الكل المعقد الذي يشمل المعرفة والعقيدة والأخلاق والقانون وأية قدرات يكتسبها الإنسان"².

وعرف **قاموس Random** الثقافة على أنها: "طرق أو أنماط الحياة يتم بناؤها وتطورها من قبل جماعة من الناس، ويتم توارثها من جيل إلى جيل"³.

وفي الأخير يمكن القول أن الثقافة هي: "السلوك المشترك التي يتبعها المجتمع الواحد وتميز مجتمع عن غيره"⁴.

ثانيا: تعريف المؤسسة

من خلال البحث والاطلاع حول هذا المفهوم، وجدنا أن هناك تعاريف متعددة أعطيت للمؤسسة، وكل تعريف منها يركز على جانب من الجوانب، وذلك راجع لتعدد المناهج والمداخل في دراسة المؤسسة، ومن بين هذه التعاريف ما يلي:

يعرف **Olivier Merier** المؤسسة على أنها: "بنية إقتصادية، إجتماعية، ثقافية، مستقلة قانونيا، تحتوي على مجموعة من الأفراد الذين يعملون بطريقة منظمة ومنسجمة لتقديم سلع وخدمات للزبائن في المحيط الخارجي، الذي يتميز بالمنافسة (السوق)، فيكن اعتبارها كعون إقتصادي وكيان اجتماعي، وواقع سياسي كمكان للتبادلات والتفاوض والمواجهة"⁵.

وتعرف أيضا على أنها: "مجموعة من الوسائل المهيكلة التي تشكل وحدة من التنسيق مع حدود يمكن تحديدها، والعمل باستمرار بهدف تحقيق مجموعة من الأهداف من قبل الأعضاء المشاركين، لذلك فإن المؤسسة هي في الأساس إطار منظم من خلال العمل الذي يجمع كل أشكال الأعمال"⁶.

¹ احمد بطاح: قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص.46.

² نعمة عباس الخفاجي: ثقافة المنظمة، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2020، ص.20.

³ محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة، عمان، الأردن، 2005، ص.309.

⁴ محمد سرور الحريري: ثقافة العلاقات الإستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية والخاصة، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2016، ص.57.

⁵ فوزي بودراع، مرجع سابق، ص.31.

⁶ Hakim KHOUNI, Redha AMAROUCHE: L'Impact de la Culture Organisationnelle sur Performance de l'Organisation ces Pratique la Direction Generale des Douanes Algériennes, Mémoire de Fin Cycle en Vue de Diplôme de Master, Option Management Stratégique, Département Des Sciences De Gestion, Univarsite Mouloud Mamaeri, Tizi-Ouzou, Algérie, 2018, P.07.

كما تعرف المؤسسة على أنها: "وحدة أو منظمة تتبع نظاما اقتصاديا تمارس من خلاله نشاط إنتاجي سلعي أو خدمي، بغية تحقيق أهدافها، وللمؤسسة أنواع عدة تتماشى كل منها مع طبيعة أهدافها، وفق إطار قانوني مرتبط بنشاطها، وللمؤسسة استقلالية مالية تؤهلها لممارسة نشاطها ضمن بيئة داخلية وأخرى خارجية في زمان محدد"¹.

ثالثا: مفهوم ثقافة المؤسسة

1. تعريف ثقافة المؤسسة

بعد التطرق إلى تعريف الثقافة والمؤسسة سنحاول تعريف ثقافة المؤسسة، في البداية لابد من أن نشير إلى أن هناك ثلاث تسميات على الأقل لهذا المفهوم، وكل تسمية لها اقتراحات وطرحها الخاص بها من قبل المنظرين، فنجد:

– **La Culture dans l'Entreprise**

– **La Culture d'Entreprise**

– **Les Cultures d'Entrprises**

التسمية الأولى تعني ضمينا أن ليس هناك ما يمكن تسميته ثقافة تنظيمية، أي أن ثقافة الفاعلين داخل التنظيم هي امتداد لعناصر ثقافة من المجتمع، المحيط، وتعني الثانية أنها مستوحاة ومبلورة من الداخل، وفي الوقت الذي نلاحظ استعمال صيغة الجمع في الثالثة التي تدل على وجود ثقافات متنوعة لجماعات متعددة.

ثمة تعريفات عديدة لهذا المفهوم يصعب حصرها عدديا، إذ هناك شبه وتطابق بين هذه التعاريف، لذا حاولنا الاعتماد على أشهرها والمتداولة بشكل كبير.

يعرف (*Elliot Jacques; 1951*) ثقافة المؤسسة على أنها: "نمط التفكير والنشاط الاعتيادي والتقليدي للمؤسسة الذي يشترك فيه كل أعضاء المؤسسة، يحتوي هذا النمط على تشكيلة واسعة من الأمور: مناهج الإنتاج، التخصصات والمعارف النظرية، المواقف تجاه الانضباط والعقوبات، العادات والممارسات اليومية للمسيرين، الأهداف العامة، السلوك والتصرف العملي، مناهج وسياسة الأجور، القيم المحددة لأساليب العمل المختلفة، التشاور الجماعي الذي يجب أن يتم تعلمه وقبوله من طرف الأعضاء الجدد"².

ويعرف (*Hand;1976*) ثقافة المؤسسة على أنها: "أسلوب الحياة المتعلق بالمنظمة أو مجموعة القيم والأعراف التي نشأت بالمنظمة على مدى فترة من الزمن أي المعتقدات المتأصلة بالمنظمة فيما يتعلق بالطريقة التي يجب أن يصمم بها التنظيم وتمارس بها العملية الإدارية وتمنح بها المقامات ويراقب بها الأفراد"³.

كما يعرف (*GreetzHosftede;1982*) ثقافة المؤسسة على أنها: "البرمجة الذهنية لجميع أعضاء المؤسسة من خلال القيم والمعتقدات، وأشكال التصرف التي تميز أعضاء المؤسسة عن المؤسسات الأخرى"¹.

¹ فوزي محريق بن جيلاني: مدخل لاقتصاد المؤسسة، مطبعة الرمال، الوادي، الجزائر، 2020، ص.25.

² مرجع نفسه، ص.38.

³ محمد الفاتح المغربي: أصول الإدارة والتنظيم، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص.162.

ويعرف (*W. Ouchi;1982*) ثقافة المؤسسة على أنها: "جملة القيم التي تأخذ بها وتعتقدها إدارة المؤسسة، والتي تحدد نمط النشاط والإجراء والسلوك، فالمسيرين يترجمون ذلك النمط الفكري في العمال من خلال تصرفاتهم، كما تتسرب هذه الأفكار إلى الأجيال اللاحقة"².

كما يعرف (*E.Schien;1985*) ثقافة المؤسسة على أنها: "بمجملة الاختيارات والافتراضات القاعدية التي اكتشفتها وأنتجتها وطورتها مجموعة بشرية في محاولتها لإيجاد الحلول لمشاكل التأقلم الخارجي والاندماج الداخلي، والتي أثبتت نجاعتها وفعاليتها بالنسبة لهم وأصبحوا يتداولونها على أنها الطريقة الصحيحة والجيدة في معالجة هذه المشاكل"³. ويعرف *Whehen* ثقافة المؤسسة على أنها: "مجموعة من الاعتقادات والتوقعات والقيم التي يشترك بها أعضاء المنظمة"⁴.

ويوضح *Nilson Wkwik* : "أن ثقافة المؤسسة التي يكتسبها الأفراد في المنظمات لها تأثيرا قويا ومباشرا على سلوكهم وأدائهم لأعمالهم وعلاقتهم برؤسائهم ومرؤوسيههم وزملائهم والمتعاملون معهم وتعكس هذه القيم درجة التماسك والتكامل بين أعضاء المنظمة كأنها نظام رقابة داخلي يدق الأجراس عندما يخرج السلوك عن الحدود التي رسمت لهم، ثم فإن هذه القيم تعبر عن قدرة المنظمة على إيجاد قيم أساسية يمكن إن تتحرك حولها كل الجهود وعلى جميع مستويات المنظمة"⁵.

ويعرف (*David;1997*) ثقافة المؤسسة أيضا على أنها: "أنماط من السلوك تطور من قبل المؤسسة بالتغلب على مشكلات التكيف الخارجي، والتكيف الداخلي، والتي تحدد الطريق الصحيح للأعضاء الجدد"⁶. وعرفها البعض أيضا على أنها: "مجموعة من القيم والتقاليد التي تحظى القبول، وكذلك هي السلوكيات التي يعتمدها الأفراد والمديرين في أي مؤسسة"⁷.

¹ عبد اللطيف عبد اللطيف، محمود احمد جودة: "دراسة الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية، دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة"، مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية، المجلد 26، العدد 02، دمشق، سوريا، 2010، ص.123.

² أحمد سويسبي: الثقافة التنظيمية وتأثيرها على أداء العاملين بالمؤسسة -دراسة ميدانية بديوان الترقية والتسيير العقاري بالأغواط-، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص علم إجتماع، قسم العلوم الإجتماعية، كلية الآداب واللغات والعلوم الإجتماعية والإنسانية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، 2012-2013، ص.42.

³ محمد ملين هيشور: "دور ثقافة المؤسسة في إحداث التطوير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية -دراسة ميدانية بمؤسسة السباكة بتيارت-"، مجلة دراسات وأبحاث، المجلد 09، العدد 28، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، 2017، ص.227.

⁴ سعد علي ربحان الحمدي: الإدارة الإستراتيجية والإدارات المعاصرة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2020، ص.171.

⁵ أماني جزار: منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018، ص.245.

⁶ منى حيدر عبد الجبار الطائي: "دور الثقافة التنظيمية في بناء المنظمة الفاعلة"، المجلة العربية للإدارة، المجلد 37، العدد 03، بغداد، العراق، 2017، ص.65.

⁷ نبيل سعد خليل: مداخل حديثة في إدارة المؤسسات التعليمية، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، القاهرة، 2015، ص.107.

كما تعرف ثقافة المؤسسة على أنها: "مجموعة من العناصر التي تفسر قواعد العمل والاختبارات الإستراتيجية لوحدة معينة، وتتكون من: القيم والتقاليد، تاريخ المؤسسة، الدلائل الثقافية التي يتقاسمها الأفراد المتمون إلى نفس المؤسسة"¹.

2. خصائص ثقافة المؤسسة

تتصف ثقافة المؤسسة بالخصائص التالية:

- **الثقافة نظام مركب:** حيث تتكون من عدد من المكونات أو العناصر الفرعية التي تتفاعل مع بعضها البعض في تشكيل ثقافة المجتمع أو المؤسسة أو المديرين².

وتشمل الثقافة كنظام مركب العناصر الثلاثة التالية:³

- **الجانب المعنوي:** التنسيق المتكامل من القيم والأخلاق والمعتقدات والأفكار

- **الجانب السلوكي:** عادات وتقاليد أفراد المجتمع، الأداب والفنون والممارسات العملية المختلفة؛

- **الجانب المادي:** كل ما ينتجه أعضاء المجتمع من أشياء ملموسة كالمباني والأدوات والمعدات والأطعمة.

- **ثقافة المؤسسة نظام مستمر متكامل:** حيث تمثل ثقافة المؤسسة نظام مركب يتجه بصورة دائمة إلى إيجاد نوع من الانسجام بين مختلف العناصر، وأي تغيير يحدث على إحدى العناصر والجوانب المكونة يعكس أثره بصورة مباشرة على باقي المكونات، ولأن هذا النظام يعد من صنع الإنسان فان كل جيل في المؤسسة يسلمه للجيل الذي يليه مع الأخذ بعين الاعتبار أن هذا الانتقال لا يحدث بصورة فطرية أو غريزية وإنما يتم عن طريق التعلم والمحاكاة⁴.

- **ثقافة المؤسسة نظام متطور ومتغير:** عادة ما تكون ثقافة المؤسسة قابلة للتغيير أو التطوير وذلك انطلاقاً من ضرورة مواكبة متغيرات البيئة الخارجية والتكيف معها في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة⁵.

¹ شهدان عادل عبد اللطيف الغراوي: إدارة الجودة الشاملة وفقاً للمعايير الدولية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2020، ص.65.

² وهيبية عيساوي: أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي -دراسة حالة فئة الأفراد الشبه طبيين بالمؤسسة الإستشفائية العمومية طرابي بوجمة بيشار-، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص حوكمة الشركات، قسم إدارة الأفراد وحوكمة الشركات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2011-2012، ص.38.

³ سالم العياشي: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى الموظفين في المنظمات الرياضية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية، قسم علوم في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية، كلية علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2018-2019، ص.17.

⁴ نائف بن سراج النجيب الهذلي: الثقافة التنظيمية للجامعات السعودية كمدخل لتحقيق المسؤولية الاجتماعية، دراسة حالة على جامعة أم القرى، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص الإدارة التربوية التخطيط، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية، 2015-2016، ص.24.

⁵ كريم جابر ضاحي: "أثر الثقافة التنظيمية في تحقيق الريادة الإستراتيجية"، مجلة كلية الكوت الجامعة، المجلد 05، العدد 01، جامعة الأوسط، عمان، الأردن، 2020، ص.68.

- الثقافة لها خاصية التكيف: تتصف ثقافة المؤسسة بالمرونة والقدرة على التكيف، استجابة لمطالب الإنسان البيولوجية والنفسية، ولكي تكون ملائمة للبيئة الجغرافية، وتطور الثقافات المحيطة بالفرد من جانب، واستجابة لخصائص بيئة المؤسسة وما يحدث فيها تغيير من جانب آخر¹.

المدخل الثالث: مكونات وأبعاد ثقافة المؤسسة

كل مؤسسة لديها ثقافتها الخاصة إذ أن معظم المؤسسات تشكل لديها الثقافة بشكل لا إرادي، وذلك نتيجة تأثير العديد من المكونات بسبب التفاعلات التي تتم بين الأفراد وكذلك تأثير الأبعاد عليها، وفيما يلي سيتم التطرق إلى مكونات وأبعاد ثقافة المؤسسة.

أولاً: مكونات ثقافة المؤسسة

لثقافة المؤسسة عدة مكونات يمكن حصرها في ما يلي:

1. القيم: وهي ما يتعلق بالأفكار والمعتقدات والفلسفة التي يتقسمها الأفراد وتقود سلوكها لتحقيق الانسجام، الذي يعكس كفاءة المؤسسة التي من شأنها خلق قيمة أساسية تساهم في تعبئة كل الطاقات على كافة المستويات وهي أساس النجاح الدائم والمستمر للفرد والجماعات سواء على مستوى تسيير الأفراد أو نظام المكافآت ومراقبة التسيير، وللقيم نوعان²:

أ. **قيم نهائية:** هي النتائج النهائية التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها وقد تتبنى المؤسسة واحدة أو أكثر من القيم منها: التميز، الثبات، الربحية، النمو، الإبداع... الخ؛

ب. **قيم وسيلية:** وهي السلوك المرغوب الذي تحرص المؤسسة على نشره بين الموظفين من بينها: الجدية في العمل، احترام الوقت، احترام السلطة، الحيطة والحذر، الأمانة، تحمل المخاطرة؛

2. اللغة: طريقة استخدام أفراد أو جماعة ما للأصوات والعلامات لنقل المعاني لبعضهم البعض³؛

3. الطقوس والشعائر: هي مجمل الاحتفالات والمناسبات التي تقيمها المؤسسة لإحياء مناسبات الإنجاز المميز⁴؛

4. الأبطال: وهم الأفراد الذين تفرّدوا أو تميزوا بإنجازات أو أعمال استثنائية وتعترف لهم المؤسسة بذلك بكل احترام وتقدير سواء كانوا خياليين أو حقيقيين من هؤلاء المؤسسون، يشغل الأبطال عدة مهام فهم يجعلون للنجاح

¹ وهيبه عيساوي: مرجع سابق، ص.39.

² فطوم بوزيدي، قشام إسماعيل: "دور الثقافة التنظيمية في الحد من المشاكل الإنضباطية"، دراسة حالة مديرية الموارد المائية لولاية الجلفة، مجلة المقريري للدراسات الاقتصادية والمالية، المجلد 05، العدد 02، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، 2020-2021، ص.117.

³ عبد القادر محمد الاسطة: أساسيات الإدارة الإستراتيجية الحديثة، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص.53.

⁴ يمينة حطاب، ريم بلال: "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالفعالية التنظيمية -دراسة ميدانية لعمال سونلغاز-"، مجلة أفاق علوم الإدارة والاقتصاد، المجلد 03، العدد 05، جامعة مصطفى إسمطبولي، معسكر، الجزائر، 2019، ص.53.

جزءاً من ذاكرة المؤسسة ويجددون النمط وقاعدة الكفاءة ويهتمون بتحفيز الموظفين ويشكلون تأثير مستمر في المؤسسة¹؛

5. الرموز: هي الكلمات أو اللغة أو الأشياء أو الإيماءات التي تكتسب معانيها من التقاليد والأعراف، وما يميز الرموز أنها تقول أكثر مما تراه العين، فعلى سبيل المثال بعض المؤسسات تستخدم المباني الضخمة المثيرة للإعجاب لتوحي للزبائن وغيرهم بأنها شركة ضخمة لها مكائنتها في السوق، وتبرز الرموز في عدة أمور هي²:

أ. الهيكل التنظيمي: فهو يميز النظام العام للمؤسسة كما يعكس المستوى الحضاري للمؤسسة؛

ب. أساليب ظهور المؤسسة اتجاه البيئة الخارجية؛

ت. قوانين السلوكيات الداخلية للمؤسسة؛

ث. تهيئة وترتيب الفضاء والمكاتب.

6. الخرافات والقصص: فهي كل ما يروى من قصص وحكايات عن المؤسسة في تاريخها وهي بمثابة أسس المؤسسة وكل ما يتعلق بإنشائها وهي تحافظ على القيم وترسخها³.

7. الطرائف والنكت والألعاب: تستخدم الطرائف والألعاب كأساليب مجازية للتعبير عن المحبة والألفة وتخفيف بعض الصراعات بين الموظفين، فهي وسائل إنسانية في الحفلات لإزاحة العوائق في عمليات الاتصال بين أعضاء المؤسسة، كما أنها تقدم بأسلوب نقدي مرح وإيجابي يهدف إلى تعديل بعض الممارسات الإدارية والسلوكية لبعض الأعضاء في المؤسسة⁴.

8. تاريخ المؤسسة: هي تلك الروايات عن ماضي المؤسسة الزاخر بالإنجازات والنجاحات وهي تقوي وتدعو القيم المشتركة وغالباً ما ترتبط هذه الروايات بشخصية معينة تتمثل في الخصوص في مؤسس المؤسسة وما حققه من إنجازات، حتى أن بعض المؤسسات أنشأت لذلك متاحفاً لتحافظ على سجلها الحامل بالتفوقات⁵.

¹ محمود صديق عبد الواحد: الولاء التنظيمي في القرن الواحد والعشرين، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر 2015، ص.60.

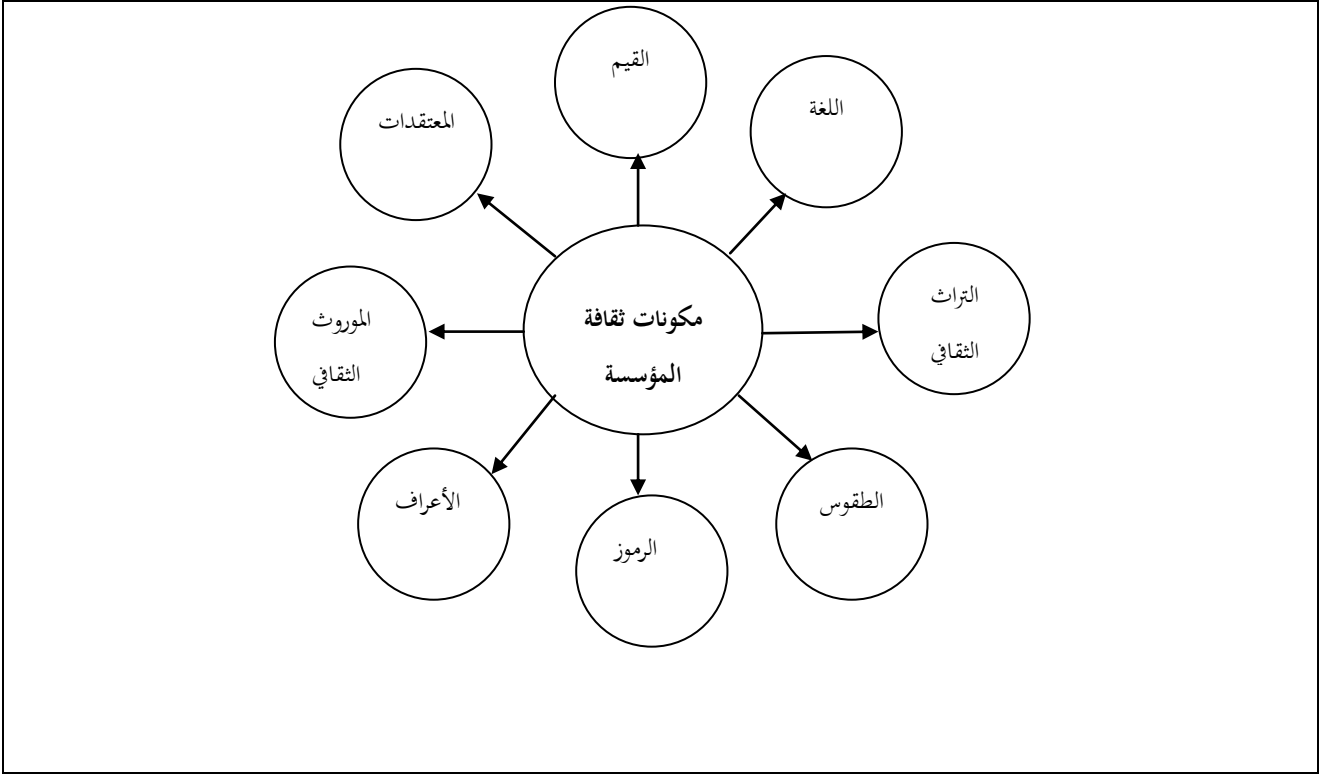
² أحمد سيد مصطفى: إدارة السلوك التنظيمي نظرة معاصرة لسلوك الناس في العمل، مصر، القاهرة، 2005، ص.416.

³ سيد محمد جاد الرب: التخطيط الاستراتيجي منهج لتحقيق التميز التنافسي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2016، ص.69.

⁴ مهدي صالح مهدي السامرائي، مرجع سابق، ص.208.

⁵ شهدان عادل عبد اللطيف الغرباوي، مرجع سابق، ص.65.

شكل رقم 1-1: يوضح مكونات ثقافة المؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على:

- فطوم بوزيدي، قشام إسماعيل: " دور الثقافة التنظيمية في الحد من المشاكل الإنضباطية"، دراسة حالة مديرية الموارد المائية لولاية الجلفة، مجلة المقريري للدراسات الإقتصادية والمالية، المجلد 05، العدد 02، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، 2020-2021، ص.ص. 117، 118.

- يمينة خطاب، ريم بلال: " الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالفعالية التنظيمية -دراسة ميدانية لعمال سونلغاز-"، مجلة أفاق علوم الإدارة والإقتصاد، مجلد 03، العدد 05، جامعة مصطفى إسطمبولي، معسكر، الجزائر، 2019، ص.ص. 53.

ثانيا: أبعاد ثقافة المؤسسة

لثقافة المؤسسة عدة أبعاد تتمثل في:

1. أبعاد ثقافة المؤسسة وفق *W. Ouchi*

قام في سنة 1981 بدراسة تحليل ثقافة مجموعة محددة من الشركات الأمريكية واليابانية، وتوصل من خلالها إلى وضع إطار لأبعاد الثقافة في تلك المؤسسات آنذاك وتشمل¹:

¹ بسام أبو حشيش: " الثقافة التنظيمية وعلاقتها بإدارة المعرفة بجامعة الأقصى بغزة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها"، مجلة جامعة النجاح لأبحاث العلوم الإنسانية، المجلد 25، العدد 01، غزة، فلسطين، 2011، ص.ص. 41.

- أ. الالتزام اتجاه الموظفين: فالطريقة المتبعة في المؤسسات اليابانية هي التوظيف مدى الحياة، أما في المؤسسة الأمريكية التقليدية وهي تستعمل التوظيف قصير المدى؛
- ب. تقييم الموظفين: بطيء ونوعي في المؤسسات اليابانية، وسريع وكمي في المؤسسات الأمريكية؛
- ت. المسار الوظيفي: ويقصد به مجموعة الوظائف التي يشغلها الفرد خلال حياته العملية في المؤسسات ويكون واسعاً في المؤسسات اليابانية وضيقاً في المؤسسة الأمريكية التقليدية؛
- ث. الرقابة: ضمنية غير رسمية في المؤسسة اليابانية، وواضحة ورسمية في المؤسسات الأمريكية التقليدية؛
- ج. صناعة القرار: جماعية وتوافقية في النمط الياباني وفردية في النمط الأمريكي التقليدي؛
- ح. المسؤولية: جماعية في النمط الياباني، وفردية في النمط الأمريكي التقليدي؛
- خ. الاهتمام بالأفراد: الاهتمام بالموظفين جمعهم، وبأفراد أسرهم على نحو كبير في النمط الياباني، واهتمام عال بالعمل في النموذج الأمريكي.

2. أبعاد ثقافة المؤسسة وفق Hofsfede

لقد قام هو وزملائه سنة 1990 بإجراء دراسة ميدانية شملت 20 وحدة تنظيمية في 10 مؤسسات هولندية ودغماركية وبنيت على منهجية كمية ونوعية، وذلك بالاستعانة بمركز دراسات متخصص، وقد توصوا إلى أن هناك ستة أبعاد مستقلة، وفيما يلي توضيح لهذه الأبعاد¹:

- أ. التوجه المبني على العملية مقابل التوجه المبني على النتيجة: ويفسر هذا البعد الإهتمام بالوسائل وكيفية عمل الأشياء، وبين الإهتمام بالغايات وتحقيق النتائج، فالممارسة المرتبطة بالإجراءات تؤكد على الثبات والدقة والإهتمام بالتفاصيل وعمل الأشياء بشكل صحيح، في حين تؤكد الممارسات المرتبطة بالنتائج على متابعة الأهداف والغاية الواضحة ووجوب تحقيقها؛
- ب. بعد الموظفين مقابل الوظيفة: ويفرق هذا البعد بين الإهتمام بالموظفين وبين أداء الوظائف، تركز الممارسة المرتبطة بالموظفين على إهتماماتهم وعلى مشاكلهم، في حين تركز الممارسات المرتبطة بالوظيفة على متطلبات الأداء الوظيفي؛
- ت. بعد المؤسسة مقابل المهنة: ويفرق هذا البعد بين الإهتمام بالممارسات على انتماء الموظفين لمؤسساتهم وتلك الدالة على انتمائهم لمهنتهم، وتركز الأولى على تبني أهداف المؤسسة وتوقعاتهم، في حين تركز الثانية على تبني أهداف المهنة والسمو بها، وتتصف الممارسات المرتبطة بالمهنة بمستوى عال من أخلاق العمل والثقة، وتعاون أفراد المؤسسة، كما تتصف بالإهتمام الجاد بمسائل العمل اليومية، بينما تتصف الممارسات المرتبطة بالمؤسسة

¹ وهيبه داسي: أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة -دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2013-2014، ص، ص.117، 118.

بضعف عوامل الاعتراف بالإنجاز وضعف المكافآت، كما تتصف بالنظرة العرضية لمسائل العمل اليومية وبأن التفصيلات الشخصية هي التي تحدد السلوك التعاوني؛

ث. **بعد النظم المفتوحة مقابل النظم المغلقة:** ويفرق هذا البعد بين الممارسات المرتبطة بنظم الإتصال المفتوحة بين الموظفين، وبين ذلك المرتبطة بنظم الإتصال المغلقة، وتتصف الممارسات المبنية على الإتصال المفتوح بتشجيع التبادل الكامل للمعلومات والأداء وتعزيزها، كما تتصف بالأسلوب غير الرسمي في العمل وبتعدد قنوات الإتصال وسهولتها، وفترات التهيئة القصيرة في العمل، في حين تتصف الممارسات المبنية على الإتصال المغلق بضبط تبادل المعلومات والآراء ومراقبتها، وبأنها تعكس أسلوب العمل الرسمي، كما أنها تتصف بفترات التهيئة الطويلة في العمل؛

ج. **بعد الرقابة المرنة مقابل المحكمة:** ويعكس هذا البعد البناء الداخلي للمؤسسة، وتتصف الممارسات في ظل الرقابة المرنة بالتعامل مع متطلبات العمل على أساس مرن، ويتكيف هذه المتطلبات وفق حاجات الموظفين، في حين تتصف الممارسات في ظل الرقابة المحكمة بغياب المرونة في التعامل مع متطلبات العمل، وتكون إجراءات العمل وأنظمتها واضحة ومحددة ويتم التقيد بها؛

ح. **البعد السلوكي المعياري مقابل البرغماتي:** وتعكس الممارسات المعيارية الأسلوب التقليدي في العمل الذي يضع تجربة ومعايير المؤسسة أولاً، أي عمل ما تعتقده المؤسسة بأنه صحيح، بينما تصنع الممارسات البرغماتية توقعات الزبائن أولاً، أي عمل ما يطلبونه.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف ثقافة المؤسسة

تلعب ثقافة المؤسسة دوراً حيوياً في نجاح أو فشل المؤسسة بتأثيرها على العناصر التنظيمية والموظفين فيها، وأن سر نجاحها في سيطرتها وسيادتها هو تماسك وترابط ثقافتها، ويمكن توضيح ذلك من خلال أهميتها وأهدافها ووظائفها.

المدخل الأول: أهمية ثقافة المؤسسة

تأتي أهمية ثقافة المؤسسة في كونها¹:

1. أسلوب تفاعل الموظفين من أجل تحسين الأداء التنظيمي ومن ثم التأثير في عملية اتخاذ القرار، يوجد داخل الثقافة القيم الأساسية التي تسيطر على معتقدات الموظفين في المواقف الصعبة والتي تحتاج إلى التحدي وتملي هذه القيم حل المشكلات في الحياة الاعتيادية، إضافة إلى ذلك ثقافة المؤسسة تمثل القدرة على تكامل الأنشطة اليومية للموظفين لبلوغ الأهداف المحددة لهم، كما تساعد المؤسسة في التكيف مع البيئة الخارجية والاستجابة للتغيرات السريعة التي تتعرض لها؛

¹ حكيم خلفاوي: ثقافة المؤسسة وأثرها على مستوى الانضباط والتسيب -دراسة حالة على المؤسسات الجزائرية-، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص التنمية البشرية وفعالية الأداءات، قسم علم النفس والأرطوفونيا، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران 02، وهران، الجزائر، 2017-2018، ص.11.

2. تعتبر ثقافة المؤسسة أحد الوسائل الكامنة والقوية في تمكين المديرين من استخدامها لتحقيق أهداف المؤسسة، ويمكن للثقافة أن يكون لها التأثير القوي في الجانبين الإيجابي والسلبي على اتخاذ الإدارة لقراراتها ومبادراتها؛
 3. إن ما يميز الاهتمام بثقافة المؤسسة هو التأكد على أن ثقافة المؤسسة القوية هي التي تؤدي إلى الأداء الجيد للإدارة العليا، كما أن أداء المؤسسة يعتمد على مدى الاتساع في تقاسم القيم الثقافية القوية، إضافة إلى ارتباط ثقافة التنظيمية بالأداء يمكن أن يكون بمثابة المولد للميزة التنافسية للمؤسسة، حيث يتم تحديد الأسلوب الذي يسهل تفاعل الموظفين كما يحدد مجال تبادل المعلومات ومستويات الحصول عليها، وبالمقابل فإن التقاسم القوي والواسع للقيم يمكن الإدارة من التنبؤ بردود أفعال الأفراد للخيار الإستراتيجي، مما يقلل من النتائج غير المرغوب فيها؛
 4. إذن ثقافة المؤسسة تعكس صورة المؤسسة داخليا وخارجيا فهي تساهم بدرجة كبيرة في تحسين صورة المؤسسة في الخارج، وتعمل على تنمية علاقات الثقة مع مختلف شركائها، كما تهدف إلى تثقيف الموظفين، وبالتالي فإن المؤسسة تصبح كمؤسسة تربية وكالعائلة أو المدرسة؛
 5. تحقيق الهوية التنظيمية وتنمية الولاء والانتماء للمؤسسة، وتحقيق الاستقرار التنظيمي¹؛
 6. تعمل على جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها، كما تعمل الثقافة على توسيع أفق ومدارك الأفراد الموظفين حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذين يعملون فيه، أي أن ثقافة المؤسسة تشكل إطار مرجعي حيث يقوم الأفراد بتفسير الأحداث والأنشطة في ضوءه².
- ويمكن النظر لأهمية ثقافة المؤسسة من خلال أربعة خطوات، تتمثل فيما يلي³:
- بناء إحساس بالتاريخ: فالثققة ذات الجذور العميقة تمثل نهجا تاريخيا تسرد فيه حكايات الأداء المميز وكذا الأشخاص البارزين في المؤسسة؛
 - إيجاد شعور بالتوحد: حيث توجه الثقافة السلوكيات وأعطي معنى وتعزيز القيم المشتركة؛
 - تطوير إحساس العضوية والانتماء: تعزز هذه العضوية من خلال مجموعة كبيرة من النظام العمل وتعطي استقرارا وظيفيا، توضح جوانب الاختيار الصحيح للموظفين وتدريبهم وتطورهم؛

¹ محمد سرور الحريري: ثقافة العلاقات إستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية الخاصة، عمان، الاردن، 2016، ص. 128.

² ابتسام عاشوري : الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية -دراسة ميدانية لمؤسسة ديوان الترقية والتسيير بمدينة الجلفة (المديرية العامة)-، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تنظيم وعمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014-2015، ص.76.

³ خير الدين جمعة: دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة EN.I.C.A.B-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسة، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014-2015، ص.10.

– زيادة التبادل بين الأعضاء: ويأتي من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات وتطوير فرق العمل والتنسيق بين الإدارات المختلفة والجماعات والأفراد.

شكل رقم 1-2: يوضح أهمية ثقافة المؤسسة

أهمية ثقافة المؤسسة			
بناء	إيجاد	تطوير	زيادة
إحساس	شعور	إحساس	التبادل بين
بالتاريخ	بالتوحد	بالعضوية	الأعضاء
		والإنتماء	

المصدر: من إعداد الطالبتان بالإعتماد على:

– خير الدين جمعة: دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية –دراسة حالة EN.I.CA.B- ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسة، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014-2015، ص.10.

المدخل الثاني: أهداف ثقافة المؤسسة

تسعى ثقافة المؤسسة في كل بيئة عمل إلى تحقيق مجموعة من الأهداف من أهمها¹:

1. الوحدة:

هي إهتمام ثقافة المؤسسة في توحيد الموظفين معا، عن طريق تقدير الاختلافات بينهم سواء في الثقافة الخاصة أو التقاليد المتنوعة، لذلك يعد بناء ثقافة مؤسسية مشتركة في بيئة العمل من أهم الوسائل التي تمنح شعورا في الوحدة والتفاهم بين الموظفين، وأيضا تساعد على تعزيز التواصل وتقليل حدوث النزاعات؛

2. الإخلاص:

هو إهتمام ثقافة المؤسسة في جعل الموظفين يحافظون على وفائهم للمؤسسة، إذ عندما يرى الموظفون بأنهم جزء من ثقافة مؤسستهم، عندها سوف يحرصون على المساهمة بشكل فعال في نجاحها؛

3. الانجاء:

¹ محمد أبفول: ثقافة المؤسسة، أنظر الموقع: <https://mawdoo3.com>، 2022/02/26، 11:20.

هو مساهمة ثقافة المؤسسة في توجيه الموظفين، من أجل تنفيذ مهامهم، مما يساهم في أن يفهم كل موظف مسؤولياته وأدواره في العمل.

المدخل الثالث: وظائف ثقافة المؤسسة

تتلخص وظائف ثقافة المؤسسة في خمسة وظائف رئيسية تتمثل فيما يلي:

1. تعطي أفراد المؤسسة هوية تنظيمية: إن مشاركة الموظفين المعايير والقيم والمدرجات نفسها يمنحهم الشعور بروح الفريق ويطور لديهم العمل الجماعي؛
2. تسهل الالتزام الجماعي: إن الشعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام، ويعزز في التنظيم؛
3. تعزز استقرار النظام: ثقافة المؤسسة تيسر التنسيق والتعاون بين أعضاء المؤسسة وذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة، وتطوير روح الالتزام للنظام¹؛
4. ثقافة المؤسسة تيسر فهم السلوكيات التنظيمية: من خلال مساعدة الموظفين على فهم ما يدور حولهم، فثقافة المؤسسة توفر مصدرا للمعاني المشتركة².

المطلب الثالث: مصادر وأنواع ومستويات ثقافة المؤسسة

يتكون بناء ثقافة المؤسسة من عدة مصادر تتفاعل مع بعضها البعض لإيجاد بنية الثقافة في المجتمع والمؤسسة كما تعددت أنواع ومستويات ثقافة المؤسسة ولكنها في النهاية تتكامل مع بعضها البعض لتشكيل الكل الثقافي.

المدخل الأول: مصادر تكوين ثقافة المؤسسة

تتكون ثقافة المؤسسة من خلال تفاعل العديد من العناصر أهمها ما يلي³:

1. خصائص الموظفين: إن لخصائص الموظفين أثرا في تكوين ثقافة المؤسسة إذ أن المؤسسة تختار وتعين وتحتفظ بالذين يشتركون معها في القيم التي تؤمن بها، وبمرور الزمن فإن الذين يعارضون قيمها يتركون العمل، أما الذين يستمرون في العمل فينتفون مع ثقافة المؤسسة السائدة ليصبحوا أكثر تقاربا مع بعضهم في معتقداتهم وأكثر بعدا عن المؤسسات الأخرى في هذا المجال؛
2. أخلاقيات المؤسسة: معظم القيم الثقافية للمؤسسة تستمد من شخصية المؤسسين ومعتقداتهم والإدارة العليا، فتقوم المؤسسات بتطوير قيم أخلاقيات معينة وتحديد السلوك الأخلاقي للتحكم في سلوك أعضائها من خلال تعاملهم مع بعضهم ومع الأطراف المعنية بالمؤسسة؛

¹ ديمة عبد علي عليان: الثقافة التنظيمية والممارسات الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية والعلاقة بينهما من وجهة نظر المعلمين في محافظتي القدس ورام الله والبيرة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، 2012-2013، ص.20.

² رشيد قلال: الثقافة التنظيمية ودورها في تنمية الموارد البشرية، دراسة ميدانية بمؤسسة ملبنة بوخاري بالمدينة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص علم الاجتماع، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة أبو القاسم سعد الله، الجزائر العاصمة، الجزائر، 2015-2016، ص.74.

³ وهيبه داسي، مرجع سابق، ص.110.

3. نظام حقوق الملكية: تقوم المؤسسة بتحديد حقوق كل موظف ومسؤولياته إذ ينتج عن ذلك وجود الأعراف والقيم والاتجاهات، إذ تمنح الإدارة العليا حقوق ملكية كبيرة لأنه قد تم إعطاؤهم مقدارا كبيرا من موارد الشركة كالرواتب والامتيازات الأخرى، والموظفون الآخرون لديهم حقوق ملكية تتعلق بالأجور وحق التوظيف مدى الحياة والاشتراك في الأرباح، وفي المقابل هم مسؤولين في مهامهم، وبذلك فإن توزيع حقوق الملكية يؤثر في القيم التي تحدد سلوك الفرد، إن محاولة إنقاص هذه الحقوق قد يؤدي إلى عدم الرضا ومن ثم إلى ترك العمل وبالمقابل فإن زيادة حقوق الملكية يشجع الموظفين على الاهتمام بالزبائن وعلى الإبداع والولاء التنظيمي؛

المدخل الثاني: أنواع ثقافة المؤسسة

أشار علماء الإدارة إلى أنه توجد أنواع عديدة من ثقافات المؤسسة وتختلف من قطاع إلى آخر ومن مؤسسة إلى أخرى كل حسب نوع قطاعه ومعارفه وخبراته.

1. أنواع ثقافة المؤسسة حسب Handy

قسم هاندي *Handy* ثقافة المؤسسة إلى أربعة أنواع وهي¹:

أ. **ثقافة النفوذ (القوة):** وصفها على أنها تشبه نسيج العنكبوت، وقد أوضح أن هذا يعكس تركيز القوة للأسرة التي تملك مؤسسة صغيرة أو كبيرة، وفي مثل هذا النوع من المؤسسات نجد أن المسؤولية تكون محصورة في أعضاء الأسرة وتعطى لأفراد بدلا من الخبراء، وهذا يؤدي إلى إيجاد ما يسمى بشبكة العنكبوت، وتمثل النقطة الهامة الجديدة بالذكر بسبب تركيز النفوذ واتخاذ القرار في عدد محدود من الأفراد في أن الإستراتيجيين والأعضاء الأساسيين بالأسرة يعملون على إيجاد مواقف يجب على الآخرين تنفيذها، إذ من الصعب بالنسبة للآخرين من خارج العائلة التأثير في الأحداث.

إن قدرة ثقافة النفوذ على التكيف مع المتغيرات البيئية يتحدد إلى حد بعيد بإدراك وقدرة من يشغل أماكن النفوذ داخل المؤسسة.

ب. **ثقافة الدور:** تم تجسيد هذه الثقافة على أنها تشبه "المعبد اليوناني"، وغالبا ما يتردد أنها تشبه البيروقراطية في شكلها الحقيقي، وتمثل قمة المعبد مكان اتخاذ القرار، وتعكس المعبد الوحدات الوظيفية للمؤسسة التي يجب عليها تنفيذ القرارات التي أخذت في القمة، إن قوة الثقافة تقع في التخصص داخل أعمدها، ويحتل التفاعل مكانه بين التخصصات الوظيفية من خلال الوصف الوظيفي، والإجراءات، والقواعد، والنظم.

إن هذا التنظيم يعتبر الأكثر انتشارا، كما أن السلطة به لا تبنى على المبادرة الفردية ولكنها تعلى عن طريق الوصف الوظيفي، ويأخذ التنسيق شكل القيد الضيق لرئيس الموظفين، وهذا يعتبر التنسيق الوحيد المطلوب والذي يزود

¹ ياسر عادل محمود الخفاجي: "الثقافة التنظيمية وأثرها في تعزيز الأداء الوظيفي بحث في شركة صناعات الأصباح الحديثة"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 20، العدد 86، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، بغداد، العراق، 2014، ص. 241.

به النظام لتحقيق التكامل الضروري، وقد ذكر **هاندي Handy** أن الوصف الوظيفي يعتبر أكثر أهمية من المهارات والقدرات للمنتمين لهذه الثقافة، كما أن الأداء الذي يتعدى إدراك الدور ليس مطلوباً ولا يشجع عليه. وتعتبر السلطة الخاصة بقوة الموقع الوظيفي أمراً صحيحاً أو شرعياً، أما القوة الشخصية فمرفوضة، وتعتمد فعالية النظام على الالتزام بالمبادئ بدلاً من الشخصيات.

ت. ثقافة الوظيفة أو العمل: تعتبر هذه الثقافة من الخصائص التي تتسم بها المؤسسات التي تكون مهتمة جداً بأنشطة البحوث والتطوير، كما أنها تكون معرضة باستمرار للتغيير وتضطر إلى إيجاد فرق وظيفية مؤقتة لمواجهة أو تلبية احتياجاتها المستقبلية.

ث. ثقافة الفرد: تعتبر هذه الثقافة بمثابة خاصية مميزة لنموذج الإدارة الواعي، حيث نجد أن الأفراد داخل الهيكل التنظيمي متحدون بشكل جماعي، مع وجود ثقة متبادلة بين الفرد والمؤسسة، فإذا كان هناك هيكل رسمي فإنه يعمل لخدمة احتياجات الأفراد داخل الهيكل، ويلاحظ أن المؤسسات التي تتبع هذه الثقافة ترفض الهرمية الرسمية، ولكنها توجد فقط لغرض وحيد وهو تلبية احتياجات الأعضاء.

2. أنواع ثقافة المؤسسة حسب أمل مصطفى عصفور

وقد قسمتها إلى قسمين كما يلي¹:

أ. الثقافة الإيجابية: وهي التي تعكس اتفاقاً بين قيم الموظفين وقيم المؤسسة، وهذا الاتفاق يجعل المؤسسة تسلك بموظفيها سلوكاً إيجابياً فيما يمكن أن يشكل ثقافة إيجابية قادرة على التطوير والتغيير الإيجابي وتشكل في نفس الوقت نقطة قوة مميزة تنافسية للمؤسسة.

ب. الثقافة السلبية: وهي التي تعكس وجود فروق بين قيم الموظفين وقيم المؤسسة مع وجود معوقات كبيرة قد تمنح أي تطوير تنظيمي، مما يمكن اعتباره من نقاط الضعف التي يجب على المؤسسة مواجهتها، وفيما يلي جدول يوضح أهم الفروق بين سمات المؤسسات التي تسودها الثقافة الإيجابية وتلك التي تميزها سمات الثقافة السلبية.

3. أنواع ثقافة المؤسسة حسب كوين ومكارثي 1988

تصنف الثقافة وفق الشخصية التي تنميها وطريقة تعاملها بالمعلومات وتحديد خصائص التنظيم في الثقافات التي تتسم بالهيمنة واستخدام المعلومات في تحقيق أهداف المؤسسة عبر الثقافة التطويرية لتطوير المؤسسة والثقافة الاجتماعية وإتباع الهرمية لنشوء نظام بيروقراطي، لذا فإن ثقافة المؤسسة تنقسم إلى²:

أ. ثقافة مهنية: تتسم الثقافة المهنية بتفاعل الفرد مع المعلومات التي تتضمن توضيح الهدف، وأحكاماً منطقية، وتحديد الاتجاه، وعلى أنها وسائل تهدف إلى تطوير الأداء، الكفاءة، الإنتاجية، الربحية، أو تأثيرات أخرى.

¹ خير الدين جمعة، مرجع سابق، ص. 18.

² حكيم خلفلاوي، مرجع سابق، ص. 37.

ب. **ثقافة تطويرية:** تتسم بالتعامل بالمعلومات البديهية من إبداع وابتكار... إلخ، مما يتطلب استخدام المعلومات لغرض الدعم الخارجي والحصول على الموارد لغرض النمو، كما يتطلب استخدام المعلومات لغرض الدعم الخارجي والحصول على الموارد لغرض النمو، كما في الجامعات ومراكز التطوير.

ت. **ثقافة اجتماعية:** تتسم بالتعامل الجماعي مع المعلومات، وتتمثل في المناقشة، والمشاركة والاجتماع لتحقيق التماسك الذي يتمثل في المناخ الاجتماعي، والعمل بروح الفريق.

ث. **ثقافة هرمية:** تتسم الثقافة الهرمية بالتعامل الرسمي مع المعلومات من توثيق حسابات، وتقييم، ووسائل الاستمرار والبقاء وتتمثل بالاستقرار والرقابة والتنسيق.

4. أنواع ثقافة المؤسسة حسب *Wallach*

قسمها *Wallach* إلى ثلاث أقسام كما يلي:

أ. **ثقافة بيروقراطية:** وفي هذه الثقافة تتحدد المسؤوليات، فالعمل منظم وموزع وهناك تناسق بين الوحدات المختلفة، ويأخذ تسلسل السلطة وانتقال المعلومات شكلا هرميا، وتعتمد هذه الثقافة على التحكم والالتزام¹.

ب. **ثقافة إبداعية:** وتتميز بوجود بيئة عمل تساعد على الإبداع، ويتسم أفرادها بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات².

ت. **ثقافة القوة:** ويركز هذا النوع على الحسم، ويكون المدير له حضوره، ويهتم بنفسه، وبالمخلصين له، ولكنه واضح فيما يطلبه³.

ث. **ثقافة التعاطف الإنساني:** يركز هذا النوع على التعاطف والعلاقات والخدمة، وتتميز بأن الموظفين يتعاطفون مع بعضهم في العمل، ويقدر بعضهم بعضا، ويقدمون الانجازات ويشعرون بالانتماء⁴.

ج. **ثقافة الانجاز:** يركز هذا النوع من الثقافات على النجاح والنمو والتميز، وتتميز بأن الموظفين يشعرون بأهمية وسرعة تحقق الأهداف⁵.

¹ جعفر الزبيدي: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2020، عمان، الأردن، ص. 166.

² إيهاب فاروق مصباح العاجز: دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الالكترونية - دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي محافظات غزة-، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2011-2012، ص. 21.

³ أحمد السيد كردي، أنواع وأنماط الثقافة التنظيمية، أنظر الموقع: kenanonline.com، 2022/03/02، 17:53.

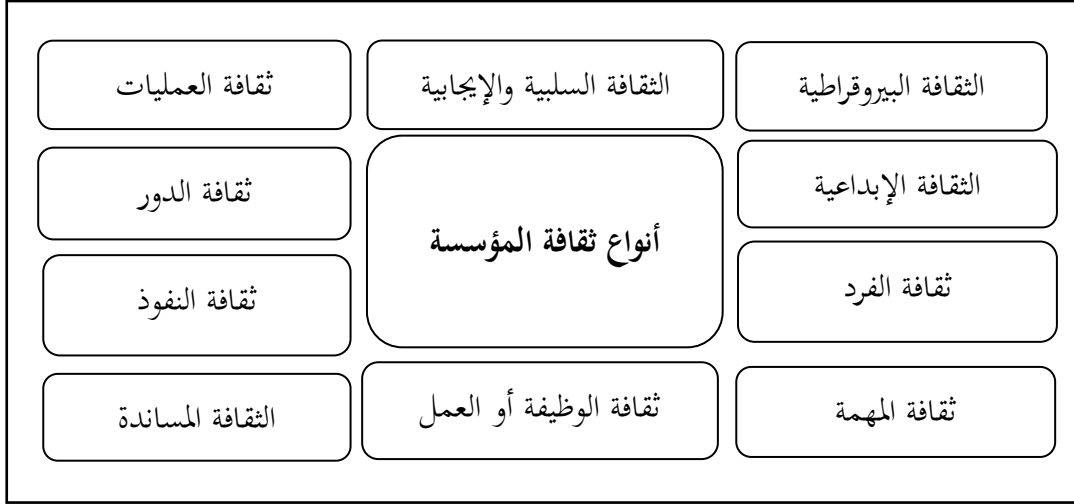
⁴ عبد السلام حمادوش: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي لدى عمال وموظفي القطاع الصحي -دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بوزيدي لخضر بروج بوعريش-، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص علم النفس والعمل والتنظيم والسلوك التنظيمي، قسم علم النفس وعلوم التربية والارطوفونيا، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة سطيف 02، سطيف، الجزائر، 2013-2014، ص. 68.

⁵ رويدة احمد حسين محمد، عبلة محمد كومي ميانا: الدور المعدل للثقافة التنظيمية في العلاقة بين المشاركة المعرفية والثقة التنظيمية، رسالة مقدمة لنيل شهادة البكالوريوس، تخصص إدارة أعمال، كلية الدراسات التجارية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2016-2017، ص. 37.

كما يمكن تقسيمها إلى ثلاثة أنواع: "ثقافة تنظيمية محافظة، ثقافة تنظيمية مرنة وثقافة تنظيمية مبدعة"، وعلى الرغم من تعدد هذه التقسيمات إلا أنه يمكن احتزالها نظرا للتشابه فيما بينها إلى نوعين رئيسيين هما: "ثقافة جامدة وثقافة مرنة"¹.

ويمكن توضيح أهم أنواع ثقافة المؤسسة في الشكل التالي:

شكل رقم 1-3: يوضح أنواع ثقافة المؤسسة



المصدر: نور الدين بوراس: دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين -دراسة ميدانية بالمركب المنجمي للفوسفات جبل العنق بئر العاتر تبسة-، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص علم إجتماع، قسم العلوم الإجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2013-2014، ص.23.

المدخل الثالث: مستويات ثقافة المؤسسة

هناك تصنيفات مختلفة لمستويات الثقافة التنظيمية يمكن ذكرها فيما يلي²:

1. مستويات الثقافة التنظيمية عند Sechein

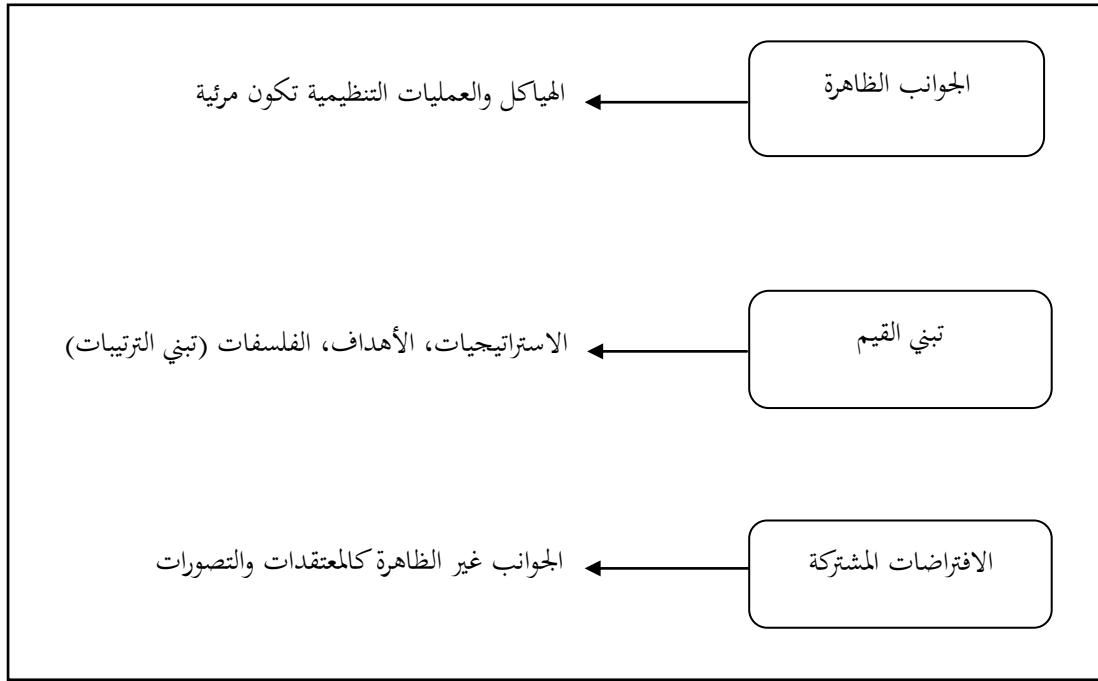
يشير أن الخطر الأكبر لفهم الثقافة المبالغة في تبسيطه "فالطقوس والشعائر والمناخ التنظيمي، ونظام المكافآت، والقيم الأساسية... إلخ"، هي فقط توضيحات لثقافة المؤسسة، فالطريق الأفضل للتفكير في ثقافة المؤسسة هو النظر إليها من مستويات عدة، بالإضافة إلى فهم إدارة المستوى الأعمق فيها، كما هو موضح في الشكل، الذي يبين أن الثقافة التنظيمية تندرج من المستوى المرئي جدا إلى المستوى الضمني غير المرئي جدا.

تصنف مستويات ثقافة المؤسسة حسب *Sechein* إلى ثلاث مستويات كما هو موضح في الشكل التالي:

¹ حكيم خلفلاوي، مرجع سابق، ص.39.

² وهيبه داسي، مرجع سابق، ص، ص.100، 103.

شكل رقم 1-4: مستويات الثقافة حسب Sechein



المصدر: داسي وهيبية: أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي - دراسة حالة فئة الأفراد الشبه طبيين بالمؤسسة الاستشفائية العمومية طرابي بوجمعة ببيشار-، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص حوكمة الشركات، قسم إدارة الأفراد وحوكمة الشركات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2011-2012، ص.101.

2. مستويات الثقافة المؤسسة عند الغالبي والعامري

ينظر **الغالبي والعامري** لثقافة المؤسسة من خلال أنها تتكون من مجموعة من مستويات يمكن تحديد مستويين

أثنين لثقافة المؤسسة كما يلي:

أ. يتمثل الأول بالثقافة المرئية وهذه تتجسد بما يمكن أن يرى أو يسمع في المؤسسة وخاصة من قبل الموظفين والزبائن، بعبارة أخرى وأسلوب تعاملها مع الزبائن ونوعية وطريقة اللبس والملابس، يمكن للقادمين الجدد للمؤسسة من اكتساب وتقاسم ثقافة المؤسسة من خلال العناصر التالية:

— القصص والحكايات؛

— الأبطال؛

— الطقوس والشعائر؛

— الرموز.

ب. أما المستوى الثاني فيمثل ما يسمى "الثقافة الجوهرية" ويقصد بها الافتراضات والمعتقدات المهمة التي تشكل وتوجه سلوك الأفراد وتساهم فعلا في صياغة حدود الثقافة المرئية المشار إليها سابقا، والثقافة المتأصلة القوية تمجد فيها جوهرية تدعو إلى الالتزام العالي حيث يتم تعظيم التميز بالأداء والاندماج بالعمل وخدمة الزبون والعمل ضمن فريق.

3. مستويات ثقافة المؤسسة عند هونكينر

فهو يشير إلى خمسة مستويات للثقافة التنظيمية هي كما يلي:

أ. **المستوى الأول:** المصنعات وتتجسد في: طريقة اللباس، الأثاث، البنايات... الخ؛

ب. **المستوى الثاني:** السلوك بمعنى ما الذي يقوله ويفعله الأفراد؛

ت. **المستوى الثالث:** التفكير وطرقه التي تعيق السلوك والقيم التنظيمية قيد الاستعمال، إذ هي قاعدة من الافتراضات؛

ث. **المستوى الرابع:** الجذور التحفيزية وهي الإحساس الأدنى لغرض ربط المنظمة والأفراد.

كما توجد مستويات أخرى تتمثل فيما يلي¹:

- **ثقافة المجتمع:** تتمثل في القيم والاتجاهات والقيم السائدة في المجتمع الموجود فيه، ويتم نقلها من المجتمع إلى داخل المؤسسة عن طريق الموظفين مما يساعد في تشكيل ثقافة المؤسسة؛
- **ثقافة النشاط:** إن القيم والمعتقدات الخاصة بالمؤسسة نجدها معتنقة في الوقت نفسه من طرف معظم المؤسسات العاملة في نفس النشاط؛
- **الثقافة الداخلية:** ويقصد بها مجموعة العوامل الثقافية المشتركة بين الأفراد وجماعات العمل، والنتائج من تلاقي الثقافات الجزئية الخاصة بكل فريق العمل، وتعامل الأفراد واحتكاكهم الدائم ببعضهم البعض إضافة إلى الأطر والسياسات التنظيمية التي تحددها المؤسسة؛
- **ثقافة الجماعات المهنية:** هناك مجموعة من الثقافات الفرعية داخل المؤسسة يمكن تقسيمها حسب مستويات هرمية، أو حسب الوحدات الفرعية؛
- **المتغيرات الاجتماعية الثقافية:** إن المؤسسات المعاصرة عبارة عن نظم اجتماعية يجري عليها ما يجري على الكائنات البشرية، فهي تنمو وتتقدم وتواجه التحديات، وتصارع وتكيف مع التغيرات الاجتماعية من خلال القيم التي يحملها الأفراد في المؤسسة؛
- **الثقافات الفرعية:** وتتمثل في ثقافة الفرد، ثقافة القوة، ثقافة الدور، ثقافة المهام.

¹ أحمد سويس: الثقافة التنظيمية وتأثيرها على أداء العاملين بالمؤسسة - دراسة ميدانية بديوان الترقية والتسيير العقاري بالأغواط-، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تنظيم وعمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، 2012-2013، ص، ص. 60، 61.

المطلب الرابع: الأدوار الداخلية والخارجية لثقافة المؤسسة

حسب **E. Schien** في تعريفه لثقافة المؤسسة الذي ذكرناه سابقا، فإن وظيفتها الأساسية تتمثل في

الإجابة على قضيتين هامتين لضمان تطور المؤسسة، فأى مؤسسة تسهر على تحقيق أمرين هامتين وهما:

- ضمان البقاء في بيئتها الخارجية والتأقلم معها (الدور الخارجي)

- تكامل عملياتها الداخلية والاندماج فيها لضمان القدرة على الاستمرار والبقاء والتأقلم وتفادي الصراعات (الدور الداخلي).

المدخل الأول: الأدوار الخارجية لثقافة المؤسسة

ثقافة المؤسسة على إعطاء القدرة للمؤسسة بمواجهة تعقد المحيط من خلال إدماج العمل بشكل جيد، يقول شين أن قضايا التأقلم الخارجي ومشكلاته تحدّد بصورة أساسية دورة التكيف التي لا بد لأي نظام أن يكون قادرا على الحفاظ عليها في علاقته مع بيئته المتغيرة، ولتحقيق هذه الدورة يجب على المؤسسة أن تشكل لنفسها مجموعة من الأنماط المشتركة من التفكير والاعتقاد والمشاعر والقيم التي تنتج عن طريق التجربة والتعلم، بمعنى خلق ثقافة مشتركة حول قضايا المؤسسة الخارجية، وكيفية التعامل معها بطريقة جديدة وفعالة، ومن بين الأدوار الخارجية لثقافة المؤسسة ما يلي¹:

1. خلق ثقافة مشتركة حول الرسالة والإستراتيجية: لا بد لكل مؤسسة من تطور مفهوم مشترك لمسألة بقائها،

الذي نستقي منه في العادة شعورها الأساسي برسالتها الجوهرية أو مهمتها الأولية أو مبرر وجودها، وبالنسبة لمعظم المؤسسات فإن التعريف المشترك للرسالة يدور حول قضية البقاء الاقتصادي والنمو في محيط متغير ومعقد لتحقيق هذا الأمر يجب خلق نوع من الإجماع حول مجموعة القيم والمعتقدات التي تصب في اتجاه واحد لتحقيق هذه الرسالة.

2. خلق ثقافة مشتركة حول الأهداف المستقاة من الرسالة: إن الاجتماع على الرسالة الجوهرية لا يتضمن

بالضرورة أن يكون لأعضاء المؤسسة أهداف مشتركة، فالرسالة تكون مفهومة في كثير من الأحيان ولكن صياغة التعبير عنها تكون غير جيدة، ولذلك يجب على المؤسسة أن تعمل على الوصول إلى اجتماع حول أهداف محددة ومعرفة بشكل جيد عن طريق خلق لغة مشتركة.

3. خلق ثقافة مشتركة حول وسائل تحقيق الأهداف: لا يمكن للمؤسسة أن تنجز أهدافها وتحقيق رسالتها إذ لم

يكن هناك إجماع بين أعضاء المؤسسة واتفقا على كيفية هيكلية المؤسسة، وكيفية تصميم المنتجات أو الخدمات وتمويلها وإنتاجها وبيعها، وتختلف الوسائل لتحقيق الأهداف من مؤسسة إلى أخرى.

4. ثقافة مشتركة حول قياس النتائج: فإن بعد تحقيق الأهداف والوسائل تأتي مرحلة قياس النتائج، بمعنى قياس

أداء المؤسسة وأعضائها، وينطلق من فكرة مفادها أن لقياسات الأداء لا بد من تحقيق إجماع على عنصرين هما:

¹ فوزي بودراع، مرجع سابق، ص، ص. 49، 50.

أ. **معايير القياس:** يجب على المؤسسة في أداء مهامها أن يكون لديها إجماع حول كيفية الحكم على أدائها، بمعنى لو عملنا بشكل جماعي بهذا الأسلوب سنصل إلى النتائج المرجوة؛

ب. **وسائل القياس:** يجب على المؤسسة أن تختار لنفسها وسائل تستخدمها لقياس أنشطتها، وإنجازاتها ونظام المعلومات التي تضعه لقياس وضعها.

استعرضنا في هذا العنصر دور ثقافة المؤسسة الخارجي وعلاقتها بالمحيط الخارجي، فالرسالة الجوهرية للمؤسسة، أهدافها، الوسائل المستخدمة لتحقيق الأهداف، وقياس أدائها، كل ذلك بحاجة إلى جماع من خلال مجموعة من القيم والمعتقدات والمعايير والافتراضات، إذ كانت المؤسسة تسعى تؤدي عملها بطريقة فعالة، فثقافة المؤسسة تعمل على توحيد الجهود بين مختلف مكونات المؤسسة في مواجهتها لقضايا التأقلم الخارجي التي تعتبر من التحديات المهمة والخطيرة لأي مؤسسة.

المدخل الثاني: الأدوار الداخلية لثقافة المؤسسة

إن كان يتعين على مؤسسة ما القيام بمهام تمكنها من التأقلم مع بيئتها الخارجية وبالتالي الحفاظ على بقائها لأن الشيء الوحيد الذي يهدد المؤسسة هو موتها، فإنها لا بد عليها أن تكون قادرة على تطوير وإقامة منظومة من العلاقات الداخلية بين أفرادها، التي تحكمها منظومة من القيم والمعايير المشتركة، التي تعمل على تحقيق الاندماج والتكامل الداخلي بين الأعضاء، وتمثل الأدوار الداخلية لثقافة المؤسسة فيما يلي¹:

1. تسمح ثقافة المؤسسة للفاعلين من حيث الأصل، التكوين، المصالح الشخصية، الانسجام، التعاون والتنسيق داخل المؤسسة الواحدة؛
2. تقوي نقاط الالتقاء، وتقلص عناصر الاختلاف؛
3. ثقافة المؤسسة تعتبر كعامل للإندماج الداخلي، الذي يهدف إلى توحيد وتنجيد الأفراد حول أهداف مشتركة؛
4. كل جماعة اجتماعية مهما تكن خصائصها، السوسولوجية والمهنية داخل المؤسسة تحتاج إلى الانسجام والتلاحم لتعمل بشكل فعال، ثقافة المؤسسة تساهم في هذه المهمة، عن طريق إعطاء للأفراد أرضية مشتركة من القيم والمعايير وطرق التصرف والتفكير، التي تسمح لهم بالعمل جماعيا بعيدا عن الاختلافات؛
5. كما تعتبر أداة فعالة لإدماج الأعضاء الجدد القادمون من أماكن مختلفة، فهي تسمح لهؤلاء الأعضاء الجدد استيعاب واستقبال القيم وطرق التفكير بسرعة، والممارسات الموجودة في المؤسسة، وكذلك العمل بشكل جيد مع الأعضاء القدامى للمؤسسة؛
6. تسمح بوضع ميكانيزمات للمراقبة الذاتية، والتنسيق بهدف خلق الشروط الملائمة للتعاون الفعال من خلال إنشاء مناهج وطرق مشتركة؛

¹ فوزي بودراع، مرجع سابق، ص، ص. 50، 52.

وأخيراً يمكن أن نوجز دور ثقافة المؤسسة الداخلي في العناصر التالية¹:

— ترابط وتلاحم وتماسك الجماعة؛

— تقاسم أعضاء المؤسسة نفس القيم والمعتقدات والذاكرة الجماعية، يقوي الشعور بالانتماء؛

— الثقافة هي القاعدة الأساسية لهوية المؤسسة والأعضاء، التي تميز المؤسسة عن باقي المؤسسات.

المبحث الثاني: نماذج، مداخل، محددات وفوائد ثقافة المؤسسة

تباينت الدراسات والأبحاث التي تناولت موضوع ثقافة المؤسسة من باحث لآخر لذلك نجد إختلافات في نماذج والمحددات والفوائد الناجمة عن ثقافة المؤسسة.

المطلب الأول: نماذج ثقافة المؤسسة

تشكل ثقافة المؤسسة من خلال تفاعل العديد من العناصر والاعتبارات التي يكون لها مفعول وتأثير على تحديد طبيعة وشكل ثقافة أي مؤسسة، فمن خلال البحوث والدراسات التي أقيمت في هذا المجال أكدت على وجود عدة نماذج لثقافة المؤسسة.

المدخل الأول: نماذج ثقافة المؤسسة

من الصعب تتبع مصطلح ثقافة المؤسسة وقياسها لذلك يتباين الباحثون في كيفية صياغة مدخل للثقافة الجماعية داخل المؤسسة بحيث يتناسب وطبيعتها، وسنقوم بعرض مجموعة من النماذج الأساسية تعبر عن وجهة نظر أصحابها هي:

1. نموذج شين Schein

يمكن تلخيص أفكار *Schein* بخصوص صياغة ثقافة المؤسسة وافترضاها كما يلي²:

أ. **مرحلة الإعتمادية:** الافتراض الأساسي هنا يتمثل أن القائد يوجه الجماعة نحو المنافع العظمى أما تركيز الجماعة فيكون من خلال اختيار القائد.

ب. **مرحلة الألفة (تمايز الدور):** والافتراض الأساسي هنا يقوم على أن الجماعة ناجحة في عملها لأن الأعضاء متشابهون، أما تركيز الجماعة فيكون باتجاه الشعور المعياري.

ت. **مرحلة التنبؤ والاستقرار:** يكون الافتراض الأساسي في أن الجماعة مخترعة ومستقرة في أن واحد، ويكون تركيز الجماعة على تواصل عمل الفريق وعملية الانجاز الكفاء.

¹ فوزي بودراع، المرجع السابق، ص.52.

² نور الهدى ماضي، مليكة بولاج: أثر الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي -دراسة ميدانية حالة المؤسسة جن جن-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، الجزائر، 2017-2018، ص.32، 33.

ث. مرحلة البقاء (النمو): الافتراض الأساسي في هذه المرحلة أن الجماعة صابرة لذلك يجب أن يكون على حق، أما تركيز الجماعة فيكون على فهم الحالة الراهنة للمؤسسة وترسيخها (مقاومة التغيير)، ففي المرحلة الأولى يبدأ التساؤل من يقود المؤسسة؟، وهي النقطة الجوهرية والثقافة هنا تكون قوية والجماعة تبحث عن يجسد لها الاتجاه الصحيح، وفي المرحلة الثانية ينتج شعور النجاح عن العضوية وعن سبب وجود الجماعة، أما المرحلة الثالثة فإن الجماعة تبدأ بالتطابق مع مداخل مبتكرة والتي تحدد بنجاحها الأساسي، وعندما تبدأ الحاجة إلى النظام والاستقرار، وفي المرحلة الرابعة والأخيرة تبحث الجماعة عن النمو والبقاء وتبدأ بالتعلم فيها إذا كانت القيم والمعاني الحاضرة صالحة للاحتفاظ بها في ظل البيئة التي تعيش فيها.

2. نموذج Scholz

يطرح هذا النموذج استنتاجا أساسيا أنه (بسبب التعقيد فمن المفضل الاعتماد على البحوث السابقة في هذا المجال لتحقيق فهم أفضل عن الثقافة وصياغتها)، ويلخص هذا الباحث قوله: إن الثقافة تصاغ على المدى الطويل بوصفها بعدا ثوريا، وداخليا وخارجيا، وهي مكونات الصيغة التي قدمها وفيما يرتبط بالبعد الأول يتطابق مع ما ذكره Scholz، إلا أن الباحث Scholz أضاف خمس مراحل تمر بها الثقافة التنظيمية وهي¹:

أ. المرحلة المستقرة؛

ب. مرحلة رد الفعل (الاستجابة)؛

ت. مرحلة التوقع؛

ث. مرحلة الاستكشاف؛

ج. مرحلة النشوء.

أما فيما يرتبط بالبعد الثاني (البعد الداخلي) فهو نتيجة لظروف داخلية تعمل داخل المؤسسة، لذلك فإن المؤسسة التي تعتمد عمليات معيارية للإنتاج توحد ثقافة ثابتة جدا وذات توجه عملياتي، أما البعد الثالث (بعد خارجي) فيرتبط بالبيئة الخارجية وتفاعل أفراد المؤسسة معها، فالمؤسسة التي تتفاعل مع البيئة الدينامية غير المؤكدة تكون ثقافتها مبتكرة وتحمل المخاطرة بشكل أكبر من بقية المؤسسات.

3. نموذج Louis

استنتج Louis أنه بالرغم من صعوبة ثقافة المؤسسة فإنها غير مستحيلة الفهم والصياغة خاصة لمؤسسة محددة بثقافة فريدة ووحيدة، ويضيف إلا أن هناك جوانب مختلفة في المؤسسة تطور ثقافات متباينة، حيث استخلص Louis "أن الجماعات التي تعمل في مؤسسات أخرى تجلب خصائص لثقافة محددة من الخارج إلى مؤسستها الأصلية".

¹ بلال خلف السكارنه: التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009، ص، ص.334، 365.

ومراجعة تجارب المؤسسات وجد أنها استخدمت سبع خطوات أساسية لبناء إطار اجتماعي للأفراد داخل النسيج الثقافي وهي¹:

أ. عمليات اختيار قاسية: إذ يتم إخبار المتقدمين عن الجانب المضيء والمعتم في المؤسسة وبالتالي وقبل أن تستكمل إجراءات التعيين سوف يسحب المتقدم نفسه في حالة شعوره بعدم تطابق قيمه ومعتقداته مع ما تحويه المؤسسة؛

ب. إخضاع الموظفين الجدد إلى فترة اختبار لجعل الموظف وديعا وجعلهم يؤمنون بأسبقيات المعتقدات والسلوكيات والقيم؛

ت. وضع الموظفين الجدد في خنادق يقودهم الرئيس المباشر ويزجون في الميدان لاكتساب خبرة مباشرة؛
ث. تقديم التقييمات والمكافآت عن الأعمال التي قام بها الموظفون الجدد، حيث أن التقييم من قبل المسؤولين سوف يكون عن الأرباح التي تحققت أو تنفيذ التغيير المخطط أو بناء الحجم؛

ج. تلقين الموظفين بالقيم المؤسسية غير الملموسة والرفيعة مثل تقديم منتجات بدرجة عالية من النوعية وفي بعض المؤسسات الشعور العائلي هو القيمة الرفيعة؛

ح. المراجعة التاريخية للأحداث التي تعرضت لها المنظمة وكيف تصرفت إزاء كل منها؛

خ. تزويد الموظفين بموجه أو نموذج للدور المكلفين به، إذ أن تقديم الأمثلة الناجحة للموظفين الشباب يعد أحد العوامل لفاعلية الاتصالات.

4. نموذج Hofstede

تبنى *Hofstede* المنظور الدولي لدراسة ثقافة مؤسسات الأعمال الدولية بمختلف قطاعات الاقتصاد الدولي، ويسمى أحيانا بمنظور الثقافات المتقابلة حيث تعمل تلك الشركات في مجموعة دول مختلفة بطبيعة تكوينها الثقافي وأستطيع القول أن مساهمة *Hofstede* تقع ضمن تيار فكري ظهرت بوادره في النصف الثاني من القرن العشرين، وأخذ مداه في عقد الثمانينات من ذلك القرن ومازال الاهتمام قائما حتى في بواكير القرن الحادي والعشرين، فتمودجه ينتمي إلى المدخل الثقافي في دراسة المؤسسة وتحليلها، وإدارتها وما ينتج عليها من عمليات، وسلوك ونتائج، كما أستطيع تصنيفه ضمن مضلة إدارة التنوع ومنها التنوع الثقافي، وقد أكسب ذلك الانتماء والتصنيف لهذا النموذج سعة في الانتشار في مؤلفاته، والأعمال والإدارة، والحقول العلمية والعملية المهتمة بدراسة وتحليل ثقافة المؤسسة وقيادتها وقادتها، وإدارتها ومديريها وباقي الموظفين والمتعاملين معها من ذوي المصالح المختلفة.

¹ بلال خلف السكارنه، مرجع سابق، ص، ص.365، 366.

وتدور فكرة النموذج حول البحث واستمرارية البحث عن وصف أكثر شمولية وواقعية لأبعاد الثقافة تشخيصاً وتحديدًا لمستوى إدراك المديرين الموظفين بالشركات الدولية والمنتجين لدول مختلفة، وتمثل الأبعاد فيما يلي¹:

أ. **التفاوت بتوزيع القوة:** مدى قبول الأفراد والاختلافات في القوة المنزلة فيما بينهم بمعنى مدى استعداد أفراد المجتمع ومؤسساته لتقاسم القوة بشكل متكافئ أو مختلف زيادة بتركيز القوة وانخفاضها.

ب. **الفردية والجماعية:** مدى حاجة وتأكيد المجتمع ومؤسساته على حرية الأفراد واستقلاليتهم مقارنة بالرغبة والاستعداد للعمل الجماعي، بمعنى ترجيح الاهتمام بالإنجاز الفردي على حساب الإنجاز الجماعي ومن ثم مساهمة الأفراد والمجموعات في تحقيق النجاحات والارتقاء للمسؤولية الاجتماعية.

ت. **تجنب عدم التأكد:** مدى شعور الأفراد ومؤسساتهم بتوفر قدرة التعامل مع مواقف غامضة ومحدودية قدرة التنبؤ بأحداث المستقبل، يقابله تجنب وابتعاد وتفادي التعامل مع الخطر والتغير وعدم التأكد بمعنى البحث عن الاستقرار والأمان والتأكيد على اعتماد قواعد عمل رسمية وقوانين وأنظمة بدرجة أعلى، يعرض الشكل صورة لمنطق تحليل أبعاد ثقافة المؤسسة.

ث. **الذكورة والأنوثة:** مدى توفر فرص التعامل بعدالة مع الرجال والنساء، وأن تكون خصائص الذكورة والأنوثة ذات أهمية ومرغوبة، وكذلك الرغبة بإنفاطة الأدوار، والأعمال الوظيفية، وما يتصل بها من قدرات وعوامل جذب وتنافسية تكون واضحة وميسرة لكليهما على قدم المساواة.

ج. **التوجه نحو الوقت:** مدى اهتمام المجتمع ومؤسساته والتركيز على التوجهات المستقبلية بعيدة وقريبة الأمد، وما يتصل بهما من نتائج إنجاز آنية وأخرى تتعلق ببناء السمعة والثقة في المستقبل بعيد الأمد، لا يمكن فهم أبعاد الثقافة بصورة منفردة، إنما نأخذ الاهتمام الفهم الكلي، بمعنى اهتمام نموذج *Hofstede* بدراسة وتحليل مستوى جميع تلك الأبعاد وضمن منطق تعدد مستويات الإدراك والفهم.

5. نموذج *Ouchi*

انطلقت فكرة هذا النموذج من أفكار المدرسة الإنسانية بخاصة افتراضات نظرية (*X & Y*) لـ *Mc Gregor* المفسرة للفلسفة التقليدية والفلسفة الإنسانية التي يعتمدها المديرون في التعامل مع المرؤوسين وتوجيه جهودهم واستثمار طاقتهم لتحقيق أهداف المؤسسة بنجاح، وقد حملت فكرة نموذجه الثقافي بل استمدت أصلاتها من نظرية *Z*، التي

¹ فاطمة دريدي: أنماط السلطة الإدارية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية - دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية بشير بن ناصر بسكرة-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص علم إجتماع التنظيم، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2017-2018، ص، ص.157، 159.

تتضمن مجموعة إرشادات وتوجيهات لاستيعاب معالمها النموذجية لمؤسسات الأعمال الأمريكية التي تطلعت إدارتها للاستفادة من تجربة إدارة المؤسسات اليابانية رغم وجود فروق ثقافية بينهما وتمثل تلك المعالم فيما يلي¹:

أ. الاستخدام بعيد الأمد للموظفين؛

ب. التركيز على تنوع التخصص خلال المسارات الوظيفية للموظفين؛

ت. تنمية روحية مسؤولية الفردية؛

ث. اهتمام الإدارة بشؤون الفرد ومهامه بصورة شاملة؛

ج. نظم رقابة أقل رسمية؛

ح. اتخاذ قرار بالاتفاق والمشاركة؛

خ. بطئ معدلات الترقية.

فمن منظومة الاختلافات الثقافية بين المجتمع الياباني والمجتمع الأمريكي، وهو ما يشكل الإطار العام للبيئة الثقافية الذي تعمل فيه مؤسسات الأعمال في اقتصاد كلا المجتمعين، استطاع *Ouchi* أن يحدد في عمله عدد من الاختلافات الأساسية بين فلسفة المؤسسات اليابانية والمؤسسات الأمريكية.

وأكد *Ouchi* على أن الاختلافات الثقافية أساس لنجاح المؤسسات اليابانية مقارنة بالمؤسسات الأمريكية، فهو يحث إدارتها على التمتع بقدرة الوعي للمواقف الثقافية، والقدرة على التكيف والتلاؤم مع بيئة المؤسسة الثقافية، وما تتطلبه من مرونة التعامل والتركيز على للعمل بفاعلية في البيئة الجديدة.

يتطلب تطبيق أفكار هذا نموذج في المؤسسات الأمريكية توفر جاهزية واستعداد للتغير بما ينسجم ويساعد على تهيئة مناخ ثقافي حاكم وموجه لسلوك الإدارة والموظفين، وهو ما يمثل الإطار العام لهذا النموذج كأسلوب للتعبير عن الخصائص والقيم الثقافية في المؤسسات اليابانية والمؤسسات الأمريكية المطبقة لفلسفة نظرية *Z* مقارنة بالمؤسسات الأمريكية النموذجية.

6. نموذج *Perters & Waterman*

أسهم المستشاران *Perters & Waterman* بتقديم نموذجهما في ثقافة المؤسسة، مستفيدين من تعاملهما المستمر ولفترة امتدت 25 سنة مع إدارة المؤسسات الأمريكية، ومن عملهما كباحثين ضمن مؤسسة *ماكنتري* للاستشارات، توج بنشر كتابهما بعنوان (البحث عن الامتياز) سنة 1982، وتجلت مساهمتهما بإطار *ماكنتري* سباعي الأبعاد ووضع القيم المشتركة صورة رابطة محددة لثقافة المؤسسة، يكون لتلك الخصائص انعكاساتها على تصرفات إدارة

¹ عبد الرؤوف بوعزة: ثقافة المؤسسة وإشكالية التحكم التكنولوجي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية، دراسة ميدانية بوحدة المكيفات الهوائية للمجمع الصناعي كوندور بـرج بوعريـج، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص علو الاجتماع المنظمات والمناجنت، قسم علو الاجتماع والديموغرافيا، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة أبو القاسم سعد الله، الجزائر العاصمة، الجزائر، 2014-2015، ص.45.

المؤسسات، رغم عمل هذه المؤسسات ضمن إطار التشابه الثقافي عن القيم المشتركة المعبرة عن جوهر ثقافة المؤسسة تمثل النقطة المحورية في تحرك المؤسسة عبر منظومة سباعية الأبعاد، مترابطة متداخلة متكاملة في تفاعلاتها من أجل أن يكون البحث عن الامتياز وشعار التفوق بالأداء ثقافة الامتياز وشعار التفوق بأداء ثقافة المؤسسة¹.

المطلب الثاني: مداخل ثقافة المؤسسة

لقد حظي موضوع ثقافة المؤسسة بالدراسة وبإهتمام العديد من الباحثين والمهتمين وتنوعت مداخله حسب كل باحث وعبر سنوات مختلفة.

المدخل الأول: مداخل دراسة ثقافة المؤسسة حسب توماس (Thomas; 1988)

لقد تعددت مداخل ثقافة المؤسسة، فمن أهمها²:

أ. المدخل الوظيفي: يهتم هذا المدخل بربط الثقافة بالحاجات الإنسانية، لأن الثقافة تخدم حاجات الأفراد وما يقومون به، فالفرد يخدم المؤسسة لكونها نظاما اجتماعيا متطورا وهادفا ومن ثم تضمن الاستقرار والبقاء، إذ أن من الوظائف الرئيسية للثقافة هو التميز في الأداء وجودة المنتجات والخدمات من خلال ما تعبر عنه المؤسسة بثقافتها.

ب. المدخل النفسي: يولي المدخل النفسي اهتماما في متابعة تأثير المجالات الثقافية في الشخصية، فضلا عن الاهتمام بدراسة الأسس الثقافية لتوضيح التباين بين الأفراد والجماعات في العمليات النفسية، وأن هناك تأثيرا متبادلا بين الثقافة والشخصية، إذ نرى أنه كلما كانت عوامل الشخصية من تعلم وإدراك ودافعية... إلخ متكاملة وذات مستوى مرتفع انعكس ذلك على سلوك الفرد ومن ثم على تهيئه وهو غاية الثقافة.

ت. المدخل المعرفي: يشير هذا المدخل أن لكل ثقافة نمطها الخاص بما من المعرفة وأسلوبها الاستدراكي إذ تخلف كل ثقافة بخبرتها، ولتفهمها لابد من مراعاة المضمون المعرفي لها.

المدخل الثاني: مداخل دراسة ثقافة المؤسسة حسب (Pearce & Robbins; 1990)

اهتم هذا المدخل بدراسة ثقافة المؤسسة عبر تطور الفكر التنظيمي بشيء من التفصيل والتوضيح، مراعيًا بذلك التقسيم المتفق عند تقييم المدارس الإدارية، وقد تمثلت في³:

أ. المدخل الكلاسيكي (التقليدي)

يمكن أن يستدل على الثقافة في الأدب الإنجليزي بفكرة تقديس العمل وعلى وجه التحديد من عام 1930-1950م وهو ما أشار إليه *Barnard* وما أشار إليه *Bakkers* في أوائل الخمسينات في أمريكا من خلال ما يعرف

¹ نعمة عباس الحفاجي، مرجع سابق، ص-ص. 69-71.

² خير الدين جمعة، مرجع سابق، ص، ص. 27، 28.

³ حكيم خلفلاوي، مرجع سابق، ص، ص. 51، 52.

آنذاك ثم تغيير ثقافة المصنع، كما سادت أنماط ثقافية في المؤسسات منها ثقافة الدور وثقافة القوة وثقافة الإنجاز وثقافة المهمة *Harrison*، كما يمكن أن نتحسس الثقافة وندركها عبر مظاهرها المختلفة كالدين، الطقوس، المعتقدات.

ب. المدخل الإنساني السلوكي

تجلت مظاهر الثقافة بالاهتمام بمشاعر الفرد وحاجته والتركيز على جماعة العمل و المؤثرات غير العادية عندما ذكر *Maslow* حاجة تحقيق الذات.

وتعرض لها *Durker* في تصنيف أهداف المؤسسة، وأشار إليها *Mc. Grygor* ضمنا في نظرية *y* ثم تطور المفهوم إلى المناخ التنظيمي عند *Black & Mouton*.

المدخل الثالث: مداخل ثقافة المؤسسة حسب *Thompson & Strickand, Ronen, Barney*

أما المداخل حسب الباحثين *Thompson & Strickand, Ronen, Barney* تمحورت في¹:

أ. المدخل المنظومي: تعد فترة نهاية الستينات وأوائل السبعينات فترة خصبة، إذ ترعرعت فيها مؤسسات الأعمال اليابانية التي حققت نجاحات فيما بعد بسبب تميزها بثقافة خاصة بدلا من اعتمادها على برامج جاهزة مستنسخة من واقع البيئة الغربية، ثم سادت النظرة الحديثة لها بأنها تمثل الجانب الفكري والمعنوي؛ وقد استعان المدخل الحديث لبعض نظريات الثقافة بحقول علم الاجتماع والأنثروبولوجيا الثقافية، إذ يرى أن الأشكال والتراكيب والعمليات الخاصة لهذه الأنظمة تعكس جينات معينة وتعكس ظروف تكوينها وهي شكل يرفع ويتلاشى من التراث، وإن ثقافة هذا النوع من المؤسسات هي ثقافة المهمة (المشروع) التي تعتمد على توحيد قوة الجماعة باعتبارها فريقا؛

ب. المدخل المعرفي: قد يختلف هذا المدخل قليلا عن المدخل الذي جاء به *هاندي Handy* إذ شخص الثقافة بأنها مجموعة من الأساليب الرقابية، والقواعد والتعليمات، إذ تختلف ثقافة المؤسسة عن ثقافة البيئة وقد لا تتوافق معها نتيجة للضغوط الداخلية والخارجية، وإن للمؤسسات ينظر لها من خلال تعابير ورموز إدراكية وهي تمثل نظاما من المدركات المشتركة أو نظام المعرفة ومعتقدات تنتج من العقل الإنساني؛

ت. المدخل الموقفى: تتسم مؤسسات اليوم والغد بالتعقيد وكثرة التهديدات وسرعة في ردود الأفعال والاستجابات، فيما يتعلق بشأن تحقيق أهدافها من جهة، واختلاف الرؤى التفكيرية والتنبؤية والإستراتيجية لمستقبلها من جهة أخرى؛

¹ يوسف بوعلام الله: "ثقافة التشارك داخل المؤسسة وعلاقتها بالجانب التنظيمي"، مجلة الدراسات الحقوقية، المجلد 06، العدد 01، جامعة أحمد بن أحمد وهران 2، وهران، الجزائر، 2019، ص، ص. 157، 158.

ونظرا لما تحمله عقول الرموز والمديرين والمحللين الاستراتيجيين من تفكير متنام ومدرّوس عن عوامل الموقفية متمثلا ذلك بالقيم والمعتقدات والاتجاهات المشتركة صوب إيجاد حالة من التكيف والتوازن مع عوامل الموقف لضمان تحقيق الأهداف؛

المطلب الثالث: محددات وفوائد ثقافة المؤسسة

تنوعت وتعددت محددات وفوائد ثقافة المؤسسة من باحث إلى آخر وفي النهاية تندمج مع بعضها لتشكّل العناصر الأساسية لثقافة المؤسسة.

المدخل الأول: محددات ثقافة المؤسسة

تعتبر ثقافة المنظمة العمود الرئيسي والموجه لأفعال الأفراد والمحدد لسلوكهم، حيث تعتبر بالنسبة لهم المصدر المهم الذي يحدد اتجاهاتهم وقيمهم وترسم لهم المسار لبلوغ أهدافهم، ومن بين هذه المحددات ما يلي¹:

1. خطر الانغلاق: إن التناسق بإمكانه تحقيق التأييد بصورة سلبية إذا كانت الثقافة تمثل ميراثا محافظا، فتصبح

مكانا مغلقا يكبح الإبداعات والتغيرات، مما يجعل المؤسسات ذات الثقافة القوية تحتفي وذلك لفقدان التكيف بصورة، فلا بد للمؤسسة من فتح مجال للتفاعل والتوافق بين البيئة الداخلية والخارجية، وأن تسعى للتغيير الذي يساهم في بناء ثقافة قوية، ويتم من خلال التوجيه السليم الذي يساعد على منح القرارات وتسجيلها في أوامر تعليمات سواء كانت هذه الأوامر عامة أو خاصة؛

2. ثقافة قوية أو جيدة: ليس دائما وجود ثقافة قوية بالمؤسسة يعني أن تحقق الأفضلية والفعالية، لذا فالثقافة الجيدة

هي تلك التي تسمح للمؤسسة بمواجهة مشاكل التكيف مع المحيط، وتحقيق الاندماج الداخلي وبالتالي يمكن أن تكون عاملا مساعدا أو معقولا لحل المشاكل الجديدة التي تكون المؤسسة بصدد مواجهتها، ومنه فالتحدي لا يكمن في بناء وتطوير الثقافة بل في جعلها كفؤة، فهناك متغيرات اجتماعية تتحكم في ذلك كتدخل القوى البيئية والتي لها تأثير على المؤسسات وتتكون هذه البيئة مجموعة من الأفراد لهم قيم وتقاليد ويتفاعلون مع بعضهم البعض في إطار ما يسمى بالعلاقات المتشابكة؛

3. خطر التعددية: يعتبر العمل على الثقافة بمثابة تبرير لأفعال الماضي وتكوين بعد ذلك منطلق الأحداث، وشرح

وتبيان الروابط الفعالة التي تكونت عبر الزمن، فهناك أحداث وعناصر ساهمت في تكوين الثقافة الحالية للمؤسسة واستمرت عبر الزمن، وعليه يجب أن يتم توضيح هذا لكافة أعضاء المؤسسة وشرح الأهداف التي تصبوا إليها المؤسسة، فإذا ما استعرضنا حياة الإنسان المعاصر فنجد أن حياته عبارة عن سلسلة متصلة من الانتماءات إلى المؤسسة والتي تكونت عبر الزمن؛

¹ Ahmed LARBII, Ahmed HADADJI: "Standar-des for Building an Organizational Culture in the Work Environment", Journal of Economic Growth and Entrepreneurship JEGE, Vol.04, N°.03, Algérie, 2021, P.90.

- تشير نتائج الدراسات والبحوث التي استهدفت تحليل وتشخيص ثقافة المؤسسة إلى وجود ستة محددات لثقافة المؤسسة وتمثل فيما يلي:
- **التاريخ والملكية:** يعكس تاريخ تطور المؤسسة ونوعيات القيادات التي تبادلت إدارتها جزءاً من ثقافتها، كما يعكس نوعية الملكية وهل هي عامة أم خاصة، محلية أم دولية جانبا آخر من الثقافة السائدة في المؤسسة¹.
 - **الحجم:** لا يعني بالضرورة اختلاف الثقافة بين المؤسسات الكبيرة والصغيرة بقدر ما يعكس أسلوب الإدارة وأنماط الاتصالات ونماذج التصرفات في مواجهة المواقف والتي تتأثر باعتبارات الحجم².
 - **التكنولوجيا:** على سبيل المثال تركز المؤسسات المتخصصة في استخدام التكنولوجيا المتقدمة في عملياتها على القيم الخاصة والمهارات الفنية لصياغة ثقافة المؤسسة في حين تركز المؤسسات الخدمية على ثقافة خدمة الزبائن والمهارات الشخصية³.
 - **الغايات والأهداف:** تتأثر الثقافة السائدة بنوعية الغايات التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها على سبيل المثال فإن المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق الريادة في خدمة الزبائن سوف تركز على غرس القيم الخاصة بعلاقات الزبائن في ثقافتها التنظيمية⁴.
 - **البيئة:** فالطريقة التي تختارها المؤسسة في التعامل مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية من زبائن ومنافسين وموردين وموظفين... إلخ، سوف تؤثر في الكيفية التي تنظم بها مواردها وأنشطتها وتشكل بها ثقافتها⁵.
 - **الأفراد:** تؤثر الطريقة التي يفضلها أعضاء الإدارة العليا في ممارسة العمل، وكذلك تفضيلات الموظفين للأساليب المستخدمة في التعامل معهم في تشكيل قيم العمل السائدة في المؤسسة وكذلك ثقافتها المميزة فالإدارة يصعب عليها فرض ثقافة لا يؤمن بها الموظفون والعكس صحيح⁶.
 - **وهناك محددات أخرى تمثلت فيما يلي⁷:**
 - مدى توافق الخصائص الوظيفية مع الخصائص الشخصية للأفراد الموظفين أو الذين سيتم تعيينهم في المؤسسة، حيث يتوجه الفرد للعمل في المؤسسة التي تتوافق مع قيمه واهتماماته ودوافعه، كما أن المؤسسة تستقطب الموظفين التي تتفق مع ثقافتها؛

¹ مهدي صالح مهدي السامرائي، مرجع سابق، ص.210.

² محمد سرور الحريري، مرجع سابق، ص.131.

³ محمد الفاتح المغربي، مرجع سابق، ص.168.

⁴ أحمد سويسي، مرجع سابق، ص.55.

⁵ رعد الصرن: إدارة الجودة الشاملة: مدخل الوظائف والأدوات، دار رسلان للنشر، سوريا، دمشق، 2016، ص.133.

⁶ محمد الفاتح المغربي، مرجع سابق، ص.169.

⁷ رفعت عبد الحليم الفاعوري: التنظيم الإداري في الأجهزة الحكومية وأثره على الرضا والولاء الوظيفي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر

2014، ص.337.

— مدى توافق الهيكل التنظيمي مع إرساء ثقافة إيجابية للمؤسسة فالمؤسسة يجب أن تطور هيكلها التنظيمية بالشك الذي يدعم روح الفريق والعمل الجماعي ويقوي الاتصالات الإيجابية بين المستويات الإدارية المختلفة ونمط اتخاذ القرارات؛

— مدى التطوير في وسائل التحفيز وزيادة المنافع والفوائد التي يحصل عليها الموظف بالمؤسسة في صورة حقوق وحوافز مادية ومعنوية التي تعلى من المكانة الوظيفية للموظف وتنعكس إيجابيا على سلوكه في العمل؛

— مدى توافر قيم الابتكار والإبداع في العمل، احترام وتقدير الآخرين أي ما كان مستواهم الإداري أو مكانتهم الوظيفية، روح الفريق، قيم التعامل مع الأطراف الخارجية وغيرها من القيم التي تشكل ثقافة المؤسسة.

المدخل الثاني: فوائد ثقافة المؤسسة

إن ثقافة المؤسسة لا تمثل أي فائدة حقيقية إلا إذا كانت ساهمت في حل مشاكل المؤسسة في التكيف والتنظيم، وكذا حدود ثقافة المؤسسة على هذه القاعدة، والتي يمكن توضيحها كما يلي¹:

1. الثقافة كهوية: تمثل المؤسسة من مدخل ثقافي معين هوية، أي تملك هوية تميزها عن غيرها على صعيد المتغيرات التقليدية لنظريات المؤسسات (قطاع النشاط التكنولوجي، الحجم)، كما يفضل البعض مصطلح الثقافة، حيث تستعمل الهوية بشكل مهم كمتغير تسمح للمؤسسة بتحديد استراتيجيات التي تسمح لها بتكييف أفضل مع الهوية لا يوجد نماذج للإدارة مبنية على التقليد؛

2. إن الهوية يجب أن تكون محددة وواضحة، فالهوية لا توجد فقط في مستوى الحكايات والسلوكيات السطحية أو قيم صريحة وواضحة، بل هي القاعدة المنطقية لأنظمة التسيير وتطورت في المؤسسة، وذلك لما تتميز به من فعالية، ويساهم وجودها في المؤسسة في ضمان استمرارية هذه الأخيرة؛

3. الثقافة كعامل انسجام: إن تقييم نتائج المؤسسة أصبح مرتبط بمدى تناسق وارتباط القرارات المتخذة والنتائج المحصل عليها مقارنة بثقافة وهوية المؤسسة، مما يتأكد مرة أخرى أنه لا توجد نماذج للتقليد في الإدارة بل تحقيق تناسق وترابط في اتخاذ القرارات وتطبيقات التسيير؛

4. الثقافة والجمود: الثقافة ليست وضعية ثابتة، بل تتطور لأنها تمثل نظام تدريب وتعليم متواصل للمؤسسة، فهي تحقق الميراث الذي لا يمكن المساس به كما أنها لا تعني التحرر، فثقافة المؤسسة ليست متصلبة بل تتميز فقط ببطء، كما تسمح لنا عملية استخراج أو معرفة الملامح الثقافية بتحديد فرص وإمكانيات التغيير وهذا ما يمثل فائدة وحدود هذا المدخل.

¹ أحمد لعربي: "واقع الثقافة التنظيمية في بيئة العمل -دراسة ميدانية في مديرية الحماية المدنية بأردار-"، مجلة الحقيقة، المجلد 17، العدد 04، جامعة أحمد دراية، أدرار، الجزائر، 2018، ص.324.

المبحث الثالث: بناء وتغيير ثقافة المؤسسة وبيان أثارها

تشكل معرفة ثقافة المؤسسة ومعرفة عواملها، ومحدداتها ومتغيراتها وطرق تقييمها عنصرا هاما في تكوين وبناء ثقافة المؤسسة، فعملية إدارة ثقافة المؤسسة ليست سهلة، حيث أنها نتاج لتفاعل بين العديد من العوامل التي تشكلها ثقافة المؤسسة، ومن ثم سيكون هناك تأثيرات وتغييرات كبيرة في هذه العوامل بسبب تغيير القيم.

المطلب الأول: بناء ثقافة المؤسسة استراتيجيات تكوينها وكيفية المحافظة عليها

تنطلق فكرة بناء ثقافة المؤسسة من الوعي بعملية تكوين الثقافة، وفهم آلية نشوئها ليشكلان أساسا لبنائها، حيث أن فكرة البناء تتسم بالتنوع والترابط والتكامل في عمليتها ليكون نتاجها توليد ثقافة مؤسسة وما تحتويه من ثقافات فرعية تصف هوية المؤسسة الحالية والفرعية.

المدخل الأول: بناء ثقافة المؤسسة

إن بناء ثقافة المؤسسة محصلة جهد جماعي ناتج عن فعل وتصرف إنساني، محولا تكوين منظومة القيم ومعتقدات مشتركة تتفاعل مع مكونات المؤسسة من أفراد وهيكل ونظم، ويعتمد نجاح ذلك البناء على تفكير إدارة المؤسسة باستراتيجيات تكوين الثقافة، تساعد في تحقيق قدرا من التلاؤم بين التكوين الثقافي للمؤسسة ومكوناتها الأخرى وهو ما يقود إلى عمليات التغيير وتحسين الأداء ومن ثم إحراز النجاح والتفوق¹.

1. بناء ثقافة المؤسسة

تنطلق فكرة بناء ثقافة المؤسسة من الوعي بعملية تكوين الثقافة، وفهم آلية نشوئها ليشكلان أساسا لبنائها، حيث أن فكرة البناء تتسم بالتنوع، والترابط والتكامل في عمليتها ليكون نتاجها توليد ثقافة المؤسسة وما تحتويه من ثقافات فرعية تصف هوية المؤسسة الحالية والمستقبلية. ويمكن فهم آلية نشوئها وأساس بنائها على النحو التالي²:

أ. الوعي بعملية تكوين ثقافة المؤسسة

توجد مرتكزات ووعي بتكوين ثقافة المؤسسة إدارية مثل (فلسفة، قيم، تصرفات، تصور) وأخرى متعلقة بالتنظيم مثل (الأدوار، الهيكل، النظم والتكنولوجيا)، إن التفاعل ما بين المرتكزات الإدارية والمؤسسة ينتج المشتركات في الأقوال، المصطلحات المهنية، التصرفات والمشاعر، ومن ثم تكون ثقافة المؤسسة نتاج ذلك التفاعل بين المرتكزات والقواسم، لكنها تبقى بحاجة إلى التجديد والتحسين عن طريق توظيف المعرفة المرتدة من ذلك التفاعل، يجسد الشكل الموالي جوهر الفكرة ومرتكزات ونتاج ذلك الوعي.

¹ خير الدين جمعة، مرجع سابق، ص. 44.41

² عبد الرزاق بوالعيش: دور النمط القيادي في بناء ثقافة المؤسسة -دراسة ميدانية بمحطة توليد الكهرباء بجيجل-، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص علم الاجتماع المنظمات والمناجنت، قسم علم الاجتماع والديمقراطية، مدرسة الدكتوراه منظمات ومناجنت، جامعة أبو القاسم سعد الله، الجزائر، 2015-2016، ص. 110، 109.

ب. فهم آلية نشوء ثقافة المؤسسة

تنشأ ثقافة المؤسسة عندما يتقاسم ويشترك الأعضاء بالمعرفة والافتراضات التي يكتشفونها أو يطورون طرق

للعمل مع القضايا الآتية:

— قضايا التكيف الخارجي والبقاء: التي تنجزها المؤسسة في بيئتها الخاصة وعندما تتعامل مع التغيير في بيئتها

الخارجية، وحدد *Schien* هذه القضايا فيما يلي:

◀ رسالة المؤسسة واستراتيجياتها، إذ يجب أن تحدد رسالة أولية للمؤسسة واختيار إستراتيجيات لتحقيقها؛

◀ أهداف المؤسسة، إذ يتم وضع أهداف خاصة بالمؤسسة؛

◀ الوسائل (الهيكل ونظم المكافأة)؛

◀ قياس مدى مساهمة الأفراد والفرق بإنجاز الأهداف بصورة حسنة.

— قضايا التكامل الداخلي: التي تؤسس علاقات عمل بين أعضاء المؤسسة وتحافظ على فاعليتها، وحدد *Shien*

هذه القضايا بالآتي:

◀ اللغة والمفاهيم، بما فيها تحديد طرق الاتصال وتطوير المعاني المشتركة لهذه المفاهيم؛

◀ حدود الجماعة والفريق وتأسيس معيار محدد للعضوية فيهما؛

◀ القوة والمكانة، وما يتصل بها من قواعد محددة لاكتسابها، والحفاظ عليها وفقدانها؛

◀ المكافآت والعقوبات عن طريق (تطوير نظم تشجع السلوكيات المرغوبة وعدم تشجيع السلوكيات غير المرغوبة).

تشكل هذه القضايا تحت إدارة المؤسسة الاستجابة لها باقتراح أشكال مختلفة لثقافة المؤسسة.

المدخل الثاني: إستراتيجيات تكوينها

إن القيم والمثاليات والمعايير والتقاليد السائدة في أي مؤسسة تمتد جذورها بصورة عامة، إل المؤسسين فهؤلاء

المؤسسين يحكم دورهم قادة في مرحلة حساسة في حياة المؤسسة عادة يحملون رسالة/رؤية لما يجب أن تكون عليه

المؤسسة وكيفية تحقيق هذه الرسالة، ويقومون باستقطاب مجموعة من المديرين الذين يشاطرونهم قيمهم واعتقاداتهم،

ويبدون استعدادا لتنفيذ رسالتهم، ويتبع ذلك اختيار الموظفين المؤهلين ذوي القيم والاتجاهات التي تتوافق مع قيم

واعتقادات المؤسسين، ويبدأ بناء تاريخ جديد وثقافة جديدة¹.

من أهم إستراتيجيات تكوين ثقافة المؤسسة ما يلي²:

أ. إستراتيجيات التطبيع الاجتماعي: يختار المديرون بين سلسلة من إستراتيجيات التطبيع الاجتماعي لغرض

تدريب الموظفين وتزويدهم بالمعرفة الثقافية وممازحتها مع تجاربهم وخبراتهم المتحددة المتحدرة حيث عرض

¹ حسين حريم: السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص.315.

² نعمة عباس الحفاجي: مرجع سابق، ص، ص.111، 112.

Gardon مساهمة *Van Maanen* الذي أكد على إمكانية المديرين الاختيار من سبعة أنواع لإستراتيجيات التطبيع الاجتماعي؛

ب. إستراتيجيات لدمج الاختلاف في ثقافة المؤسسة: تطور هذه الاستراتيجيات عندما تكشف المراجعة الثقافية وجود اختلافات بالتكوين الثقافي، والتنوع في أبعادها وخصائصها، فالغاية هنا التفكير باستراتيجيات تسهل عملية الدمج بينها وتقليل الفروق بين مستواها.

المدخل الثالث: كيفية المحافظة على ثقافة المؤسسة

هناك ثلاث عوامل رئيسية تلعب دورا كبيرا في المحافظة وبقاء ثقافة المؤسسة، وهي كما يلي¹:

1. الإدارة العليا

إن ردود فعل الإدارة دورا كبيرا تعتبر عاملا مؤثرا على ثقافة المؤسسة من خلال القرارات التي تتخذها، فأى مدى تلتزم الإدارة العليا بالسلوك المنتظم من خلال استخدام لغة واحدة ومصطلحات وعبارات وطقوس مشتركة، وكذلك المعايير السلوكية والتي تتضمن التوجهات حول العمل وفلسفة الإدارة العليا في كيفية معاملة الموظفين وسياسة الإدارة اتجاه الجودة والغياب، وكذلك سياستها حول تنفيذ القواعد والأنظمة والتعليمات، فإذا ما حافظت الإدارة العليا على سياستها وفلسفتها في جميع النواحي التي تخص المؤسسة ككل فان هذا سيؤثر على ثقافة المؤسسة؛

2. اختيار الموظفين

تلعب عملية جذب الموظفين وتعيينهم دورا كبيرا في المحافظة على ثقافة المؤسسة، والهدف من عملية الاختيار هم تحديد واستخدام الأفراد الذين لديهم المعرفة والخبرات والقدرات لتأدية مهام العمل في المؤسسة بنجاح، وفي عملية الاختيار يجب أن يكون هناك مواءمة بين المهارات والقدرات والمعرفة المتوفرة لدى الفرد مع فلسفة المؤسسة وأفرادها؛

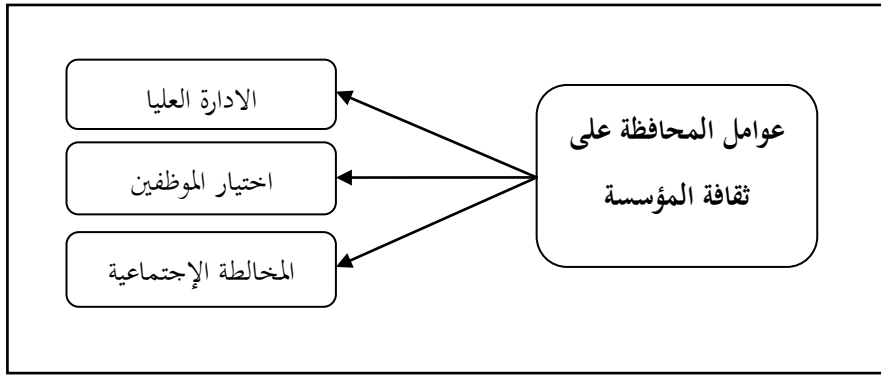
3. المخالطة الاجتماعية

عند اختيار عناصر جديدة فان هذه العناصر لا تعرف ثقافة المؤسسة وبالتالي علا عائق الإدارة أن تعرف الموظفين الجدد على الأفراد الموظفين وعلى ثقافة المؤسسة.

ويمكن توضيح عوامل بقاء ثقافة المؤسسة من خلال الشكل التالي:

¹ إيهاب فاروق مصباح العاجز: دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الادارة الالكترونية -دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي محافظة غزة-، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2011-2012، ص.30، ص.31.

شكل رقم 1-5: العوامل المحافظة على ثقافة المؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على:

- إيهاب فاروق مصباح العاجز: دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الالكترونية -دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي محافظة غزة-، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2011-2012، ص، ص.30، 31.

المطلب الثاني: تغيير ثقافة المؤسسة

يشكل معرفة ثقافة المؤسسة ومعرفة عواملها، ومعرفة متغيراتها موردا جوهريا لعملية بناء ثقافة المؤسسة، كما تتصف ثقافة المؤسسة بالتغيير والدينامكية حيث تتصف ثقافة المؤسسة وتغير استجابة للتغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.

المدخل الأول: مراحل تغيير ثقافة المؤسسة

هناك مجموعة من المراحل والخطوات العملية لإحداث التغيير على مستوى ثقافة المؤسسة، أهمها ما يلي¹:

1. يعتبر تغيير كل من سلوكيات واتجاهات وقيم وافتراضات الموظفين تجاه العمل، الوقت، النظام، السلطة، المؤسسة الإقلاع عن الخلط بين العلاقات الإنسانية والشخصية وأهداف ومصالح المؤسسة، إضافة إلى التأكيد على أهمية التقييم المستمر للأداء من أهم سبل البقاء والنمو في بيئة شديدة التغيير؛
2. ضرورة فهم الإدارة للقيم الثقافية والسلوكيات السائدة ودراستها بهدف معرفة الجوانب الإيجابية والسلبية من أجل تعزيز الإيجابي ومعالجة السلبي والتخلص منه؛
3. ضرورة الاهتمام بقيمة القدوة من قبل المسؤولين باعتبارهم المثل الأعلى المقتدى به في المؤسسة وتعزيز السلوكيات الإيجابية لديهم، وأن يهتموا بالموظفين باعتبارهم المثل الأعلى المقتدى به في المؤسسة وتعزيز السلوكيات الإيجابية لديهم، وأن يهتموا بالموظفين باعتبارهم موردا رئيسا، من خلال احترامهم وتقديرهم وتحفيزهم؛

¹ إلياس سالم، مرجع سابق، ص، ص.36، 37.

4. تحديد المتطلبات المرغوب تحقيقها من طرف المؤسسة؛
5. العمل على التخلص من الاعتقادات والممارسات الخاطئة وتعديل السلوكيات وتطويرها وفقا للمتطلبات المرغوب تحقيقها؛
6. تحديد الفجوة بين الثقافة الحالية والسلوكيات الجديدة ومدى تأثيرها على المؤسسة؛
7. الاستفادة من خبرات الباحثين والخبراء من خلال إقامة ندوات وملتقيات بقصد التعرف على تجارب وخبرات المؤسسة الرائدة؛
8. إرساء نظام اتصال فعال من شأنه أن يسهل عملية انتقال وحركة الأفكار والممارسات من وإلى الإدارة بشكل ينمي ثقافة المؤسسة؛
9. وضع نظام استحقاق يمكن الموظفين من تلبية حاجاتهم ويعزز الرغبة في الإنجاز والتميز؛
10. إرساء نظم اختيار، تعيين، تدريب، ترقية، تقييم لأداء المؤسسة، حوافز والتي تعتبر من أهم المقومات لتحقيق الانضباط والالتزام والمسؤولية وتنمية الشعور بالانتماء والولاء وروح الفريق، إضافة إلى تشجيع ثقافة الإبداع والابتكار وإبداء الرأي؛
11. ضرورة الاهتمام بالأكفاء والحيلولة دون سيطرة الأكفاء عليهم؛
12. اتخاذ الإجراءات التي من شأنها تكفل تبني سلوك التنظيمي الجديد.

المدخل الثاني: آليات تغيير ثقافة المؤسسة

تواجه المؤسسات تحديات عدة، لذلك تعتمد على وضع والاعتماد على مجموعة من الآليات تسمح لها بتغيير الثقافة الحالية إلى ثقافة جديدة لضمان استمرارها وبقائها.

أوضح *Sheine* أن المؤسسة تستطيع وضع آليات أولية وآليات ثانوية لتغيير الثقافة، وتشمل تلك الآليات ما يلي:

أولاً: آليات أولية: وتمثل فيما يلي¹:

1. قضايا أو أمور يكون القادة فيها أكثر انتباها واهتماما، مثلا تأكيد المدير العام على رقابة الإنفاق أو التأكيد على أهمية خدمة الزبون، ينقل هذا التصور للموظفين لتكون رسالة قوية تتمحور حول أهمية هذا النوع من النشاط؛
2. طريقة القائد في التعامل مع الأزمات والحوادث الحرجة، يؤشر ذلك نوع من المواقف التي تبدو موقف أزمة، فمثلا وجود نقص حاد بالمواد في مصنع صناعي، يملي ذلك على القائد الاستجابة للأزمة والتفكير بحلها ومنع تأثيراتها السلبية على سمعة المؤسسة؛

¹ نعمة عباس الخفاجي، مرجع سابق، ص، ص. 122، 123.

3. نمذجة الأدوار، وتعليمها وتدريب القادة، يحدث نمذجة الدور عندما ينسخ الموظفون سلوكهم من مديريهم ويتكاملون بسلوكهم ضمن نمط سلوكي يخدم المؤسسة، أما بصدد مراعاة التعليم والتدريب فهو يتصل بدقة العمل وأحكامه وفق إرشادات وتهيئة مناخ عمل دائم وذا قيمة في الترويج والالتزام عن الموظفين، ويحصل ذلك ضمن إطار التطوير الإداري والقيادة الثقافية لضمان فاعلية التغيير الثقافي؛
4. المعيار المستخدم لتخصيص المكافآت، والذي ينطوي على ربط الأداء من المكافآت، حيث يسهم ذلك في تحسين مستوى الأداء والتأكد على ولاء الموظفين للعمل بالمؤسسة؛
5. المعيار المستخدم في اختيار الموظفين وترقياتهم وإنهاء الاستخدام، والتي تتطلب الاهتمام بخصائص الموظفين وتشخيص سلوكيات الموظف الأكثر ملائمة الداعمة لتقدم بمسار العمل الوظيفي، وكذلك تجنب وتقليل أسلوب الفجائية في التعامل مع الموظفين، والسعي لتعميق وعي الموظفين المستقطبين وجعل اتجاهاتهم ملائمة مع ثقافة المؤسسة.

ثانياً: آليات ثانوية: تتضمن الآليات أدناه¹:

1. الهياكل والنظم والإجراءات في المؤسسة، والتي تكون ذات أهمية لتغيير المؤسسة بحيث تستطيع مواجهة المستقبل بثقة عالية، إن التغيير في هذه العناصر يتطلب تغييراً في اتجاهات الموظفين وسلوكهم في العمل وهو ما يدعو إلى تكوين ثقافة مؤسسة ملائمة لتلك العناصر لضمان نجاح المؤسسة واستمراريتها؛
2. الجوانب الفنية التطبيقية، وواجهات المباني والفضاءات المادية، وهي ما تعكس البيئة المادية الظاهرة للثقافة؛
3. القصص والأساطير حول أهمية الأحداث والأفراد الموظفين، والتي تحتوي على مزيج من الحقائق والروايات حول أفعال الأبطال في الماضي التي قد تساهم بطريقة هامة تضمن نجاح المؤسسة أو تحدمها في التعامل مع الكوارث والأزمات؛
4. القوائم الرسمية للفلسفة والسياسة، والتي تشمل على قائمة رسالة المؤسسة التي تصفح بوضوح عن توجه المؤسسة المنسجم مع قيم عمالها التي تجمع بين الواقع والمثل.

وهناك آليات أخرى تستعملها المؤسسات اليوم للتغيير الثقافي والتي نلخص معظمها فيما يلي:

- **التعليم والتكوين:** تسعى جل المؤسسات اليوم إلى الرفع من أدائها وفعاليتها، بالعمل على زيادة كفاءة الموظفين ومهاراتهم، مما يسمح لهم بالنجاح بنجاح، ويتم ذلك بعقد البرامج التدريبية التي تعد من أهم الضروريات لتقليص الفجوة بين قابلية الأفراد للعمل ومتطلبات العمل، إذ تلجأ المؤسسة بواسطة التدريب والتكوين إلى إحداث تغييرات على مستوى سلوك ومعارف الموظفين بما يتلاءم والتغيرات الحاصلة في محيط المؤسسة، إذ يكسب الأفراد الأفكار والمعارف الجديدة التي تؤدي إلى اكتساب المقدرة على استخدام الوسائل الجديدة بأسلوب فعال؛

¹ نعمة عباس الخفاجي، مرجع سابق، ص.124.

– **اللغة والاتصال:** يتضح أيضا أهمية الاتصال كأحد الآليات الفعالة لإحداث وتطبيق برامج التغيير من خلال تهيئة المناخ والجو العام داخل المؤسسة لتقبل هذا التغيير وتسهيل تنقل المعلومات وسرعة اكتشاف المشاكل والعوائق التي تعترضه، حيث نجد أن الاتصال الجيد والقوي داخل المؤسسة يساهم بشكل كبير في نجاح عملية التغيير، أما ضعفه فسيؤدي حتما إلى فشل أي عملية من هذا النوع، أما فيما يخص اللغة فهي تعتبر وسيلة الاتصال في المؤسسة، حيث عند نقل رسالة ما في مجال معين في المؤسسة سيتم تحديد المصطلحات والكلمات الدالة والتي يستعملها جميع الموظفين الذين يعملون في هذا المجال¹.

– **الرؤية والتوقع المعياري:** إن المؤسسات التي يكتب لها النجاح في التأقلم مع محيطها الخارجي هي تلك المؤسسات التي يتميز قادتها ببعد النظر في قيادتهم لهذه المؤسسة، وبالتالي فهم يستطيعون أن يتوقعوا تلك التهديدات التي ستواجه المؤسسة ويسعون إلى نقل ذلك إلى كافة عمال المؤسسة وبالتالي مواجهة هذه التهديدات وتفادي الخسائر المحتملة التي قد تؤدي إلى زوال المؤسسة²؛

– **الموضة والنماذج:** يمكن استخدام هذه الظاهرة أو استغلالها بهدف تكوين وخلق رغبة أو دافعية لدى الموظفين لتطبيق بعض التعديلات والتغييرات بداخل المؤسسة ومن ثم جعل الموظفين يقومون بهذه التعديلات انطلاقا من تقليد الموضة الجديدة التي ظهرت في المؤسسات الرائدة والمبدعة، وغيرها من الموضات، إذ نجد في هذا المجال أن هناك من العديد والموضات المطورة والمخترة من طرف بعض الشركات العالمية الرائدة التي اخترعت أسلوب الانتاج في الوقت المحدد "Just à Temps" ومؤسسة Xerox التي ابتكرت أسلوب المقارنة المرجعية وغيرها من الموضات، أما النماذج فهي آلية أخرى للتغيير الثقافي داخل المؤسسة، لأن النموذج يستهوي الأفراد مما يجعلهم يسعون إلى تقليده مما يؤدي في النهاية إلى اكتساب قيم وعادات وتقليد هذا النموذج³.

المدخل الثالث: العوامل الأساسية المساهمة في تغيير ثقافة المؤسسة

تتميز ثقافة المؤسسة كما وجدنا بالاستقرار والثبات النسبي ولكن ذلك لا يعني أنها لا تتغير أبدا بل العكس أن الكثير من علماء الإدارة يعتقد بأنه يمكن تعديل وتغيير ثقافة المؤسسة، ومن العوامل التي تساهم في تغيير ثقافة المؤسسة، ما يلي⁴:

1. **الإدارة:** إن وضوح نضرة الإدارة وأعمالها بغية دعم القيم والمعتقدات الثقافية أمر مهم، كل ذلك يعتبر كأسلوب في تغيير الثقافة وتطويرها، فالأفراد يرغبون في معرفة ما هو ضروري في العمل، ومن أجل ذلك عليهم متابعة

¹ تهابي محسن بدر الحميدي: الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الابتدائية في الكويت وعلاقتها بالتغيير التنظيمي، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص الإدارة والقيادة التربوية، قسم الإدارة والمناهج، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012، ص. 29، 31.

² زين الدين بروش، لحسن هدار: "دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية -دراسة ميدانية في بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة ENAMC بالعلمة-"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، المجلد 01، العدد 01، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2007، ص. 63.

³ نسرين طاري: "دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير"، مجلة القيس للدراسات النفسية والاجتماعية، المجلد 01، العدد 04، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2019، ص. 316.

⁴ زاهد محمد ديري: السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2011، ص. 314.

الإدارة العليا بعناية فائقة، فالأفراد يتطلعون إلى أنماط ثابتة، وأفعال الإدارة التي تعزز أقوالها تجعل الأفراد يصدقونها ويؤمنون بما تقوله لهم، إن تغيير ثقافة المؤسسة وسلوكيات الأفراد ومواقفهم لا يمكن أن يتم إلا بعد إقناع الموظفين، وتهيتهم نفسياً بضرورة رفض السلوكيات الحالية وأن طريقة أدائهم الحالية غير مرغوبة، وأن مصالحهم ستتعاظم حال إحداث تغيير، عندئذ نجد أن أفراد المؤسسة يسعون لتحقيق الأهداف التي تسعى لأجلها المؤسسة؛

2. **مشاركة الموظفين:** عملية إشراك الموظفين من المبادئ والأسس الهامة في تطوير وتغيير ثقافة المؤسسة، فالمؤسسات التي تهتم بمبدأ المشاركة تعمل على رفع الروح المعنوية للموظفين وتحفيزهم على أداء أعمالهم، وبالتالي تتبلور لديهم المسؤولية تجاه العمل وزيادة انتمائهم له، يجب على المؤسسة أن تشجع الموظفين على التطور، ليس فقط بتحسين مستواهم الدراسي وخبرتهم بل يجب عليهم أن يتعلموا من التجارب التي واجهتها المؤسسة، والأخطاء التي ارتكبوها، والأخطار التي تعرضت لها مؤسستهم؛

3. **المعلومات مع الآخرين:** أن المعلومات المتبادلة بين الأفراد الموظفين في المؤسسة، تعتبر عنصراً هاماً في تكون الثقافة، فعندما يشعر الفرد بأن الآخرين يهتمون به من خلال تزويده بالمعلومات فإنه سيتولد لديه تكوين اجتماعي قوي للواقع من خلال تقليص التفسيرات المتباينة؛

4. **العوائد والمكفآت:** ويقصد بالعائد ليس فقط المال وإنما يشمل الاحترام والقبول والتقدير للفرد حتى يشعر بالولاء والانتماء للمؤسسة التي يعمل بها ورفع روحه المعنوية.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في ثقافة المؤسسة

تلعب الثقافة دوراً مؤثراً في صياغة أداء الموظفين وفي توحيد معرفتهم، فإن المؤسسات التي تولي عنايتها بثقافة المؤسسة، كعنصر رئيس في بناء الصورة الذهنية التي تتكون مع مرور الزمن لدى الزبائن، إضافة إلى ما تقدم يمكن القول أن ثقافة المؤسسة تتأثر بمجموعة من العوامل يمكن ذكرها فيما يلي¹:

المدخل الأول: حجم المؤسسة والعمر التنظيمي

يعتبر كل من حجم المؤسسة والعمر التنظيمي من العوامل التي تؤثر في ثقافة المؤسسة إما بتأثير يعود على المؤسسة بالإيجاب أو بالسلب.

1. حجم المؤسسة

تعتبر الثقافة من الظاهر الملازمة للجماعات التنظيمية فكلما صغر حجم الجماعات واشترك أعضاؤها في العديد من التجارب كلما كان هناك احتمال أكبر لنشوء ثقافة مشتركة بينما يقل احتمال تكوين ثقافة واحدة للمؤسسات الكبيرة الموزعة جغرافياً ووظيفياً.

¹ حسام سالم السحابي: الثقافة التنظيمية وتأثيرها على تنمية السلوك الإبداعي في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين، 2015-2016، ص، ص.35، 36.

2. العمر التنظيمي

غالبا ما يكون لدى المؤسسات القديمة ثقافة مميزة أكثر مما هو موجود لدى مؤسسات حديثة العهد والتي لا تزال في المراحل الأولى من النمو والاستقلالية.

المدخل الثاني: التقنية التنظيمية والتنشئة الاجتماعية

تعتبر التقنية التنظيمية والتنشئة الاجتماعية من أبرز الأمور المؤثرة في ثقافة المؤسسة، كما لهذه العوامل الأهمية الكبيرة في الوصول إلى حل أكثر سهولة ومرونة لكافة الأفراد في المؤسسة، وتعزز كافة القيم ذات الأبعاد الثقافية.

1. التقنية التنظيمية

تساعد التقنية على إيجاد طريقة مقبولة لدى منسوبي التنظيم على القيام بالمهام، وهذا يمثل أحد دعائم قيام ثقافة مؤسسة مشتركة، كما يؤثر إيجابيا على مستوى الأداء.

2. التنشئة الاجتماعية

يخضع الفرد في المؤسسة لعمليات مستمرة من التنشئة التنظيمية التي تعمل على تقوية وتعزيز بعض القيم والمبادئ لديه، فكلما نشطت المؤسسة في هذا المجال كلما كنا بصدد ثقافة مؤسساتية أقوى.

المدخل الثالث: التغيير التنظيمي والبيئة الخارجية

يؤثر كل من التغيير التنظيمي والبيئة الخارجية في المؤسسة، كما أنهما من العوامل التي تساعد ظهور ثقافة قوية ومميزة.

1. التغيير التنظيمي

التغيير السريع في التنظيم وأعضائه مثل الترك للعمل مثلا، والتباين في وجهات النظر حول المتغيرات التنظيمية يصعب احتمال وجود ثقافة المؤسسة داخل المؤسسة.

2. البيئة الخارجية

استقرار بيئة التنظيم أو المؤسسة الخارجية يساهم في وجود استقرار داخلي، وهذا يسمح بظهور ثقافة مميزة.

المطلب الرابع: آثار الثقافة على المؤسسة

الثقافة هي قوة خفية ذات تأثير متعدد الجوانب فهي تلعب أدوارا عديدة في المؤسسة، ومن أوضح هذه الأدوار علاقة ثقافة المؤسسة بالهيكل التنظيمي، وفعالية المؤسسة والأداء، والإبداع والالتزام، كما تكون للثقافة نتائج إيجابية وسلبية.

المدخل الأول: الثقافة والهيكل التنظيمي

إن الثقافة تؤثر في نوع الهيكل التنظيمي والعمليات والممارسات الإدارية (القيادة، اتخاذ القرار والاتصالات) وأن مواءمة الهيكل التنظيمي والعمليات الإدارية لثقافة المؤسسة يساعد على تحقيق مزيد من الفعالية للمؤسسة، حيث أن

الثقافة القوية تعزز وتقوي الثبات في سلوك الأفراد، وتحدد ما هو السلوك المطلوب والمقبول، وهذا يؤدي إلى نوع من الرقابة الضمنية التي تحققها الثقافة القوية على سلوك الأفراد، ونتيجة لذلك تقل الحاجة إلى الوسائل الهيكلية الرقابية في المؤسسة، ونتيجة لذلك يقل اهتمام الإدارة بوضع الأنظمة والتعليمات الرسمية لتوجيه سلوك الأفراد¹، كما أن الثقافة تشكل شخصية المنظمة وقيمها ودوافعها وميول الأفراد الموظفين واتجاهاتهم فهي تشكل إطاراً لأنماط السلوك المختلفة التي تميز المؤسسة عن المؤسسات الأخرى، والذي يشير إلى وجود نظام من القيم والمعاني والمشاركة التي يشترك بها جميع الموظفين في المؤسسة².

المدخل الثاني: الثقافة والفعالية التنظيمية

لقد كشفت الدراسة التي أجراها حول خصائص المؤسسة متميزة الأداء أن هناك علاقة إيجابية بين الثقافة القوية وفعالية المؤسسة، فقد وجد أن هيمنة الثقافة وتماسكها هي الصفة الأساسية في المؤسسات متوقفة الأداء والإنجاز، ففي هذه المؤسسات عملت الثقافة القوية على إزالة الحاجة إلى الحرائط التنظيمية والقواعد الرسمية، فالناس يعرفون ماذا يفترض أن يعلموا، والسلوك المناسب كانت تحدهه باستمرار الرموز والحكايات والمراسيم والطقوس³.

ويرى الكاتب أن الثقافة القوية يمكن أن تؤدي إلى إنتاجية إقتصادية أعلى حينما تكون ثقافة المؤسسة مصدر ميزة تنافسية، وذلك شرط أن تكون هذه الثقافة قيمة أي بمعنى تساعد المؤسسة على التكيف مع البيئة والمتغيرات البيئية. أما فيما يتعلق بالعلاقة بين الثقافة والإستراتيجية فمن الضروري أن تكون ثقافة المؤسسة مناسبة وداعمة لإستراتيجية المؤسسة، وأن أي تغييرات في إستراتيجية المؤسسة تتطلب إجراء تغييرات متزامنة في ثقافة المؤسسة، وإلا فمن المحتمل أن يكون مصيرها الفشل⁴، كما الفاعلية التنظيمية تجلّي في قدرة التنظيم على التعامل بنجاح مع البيئة الداخلية والخارجية من خلال الإهتمام بالمطلب الإقتصادي المتمثل في تحديد الأهداف تحديدا واضحا، هيكلية المؤسسة واستقرار السلطة، والتطلع إلى التكنولوجيا الحديثة خاصة في طرق التسيير، أما المطلب السلوكي فيضم خصائص ثقافة المؤسسة⁵.

المدخل الثالث: الثقافة والإنتماء التنظيمي

يتميز الموظفون في المؤسسات ذات الثقافة القوية بدرجة عالية من الالتزام والانتماء للمؤسسة، فالإجماع على القيم والاعتقادات المركزية، والتمسك بها بشدة من قبل الجميع يزيد من إخلاص الموظفين وولائهم والتصاقهم الشديد

¹ هاجر قوجيل: أثر الثقافة التنظيمية على الانتماء التنظيمي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، الجزائر، 2016-2017، ص.75.

² منى حيدر عبد الجبار الطائي: دور الثقافة التنظيمية في بناء المنظمة الفاعلة" المجلة العربية للإدارة، المجلد37، العدد03، جامعة بغداد، بغداد، العراق، 2017، ص. 53.

³ سامية معاوي: الثقافة التنظيمية والعلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة الجزائرية -دراسة حالة بالمؤسسة المينائية لسكيكدة-، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص علم اجتماع، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 2008-2009، ص.63.

⁴ حسين حريم، مرجع سابق، ص.274.

⁵ يمينة خطاب، ريم بلال، مرجع سابق، ص.51.

بالمؤسسة، وهذا يمثل ميزة تنافسية هامة للمؤسسة تعود بنتائج ايجابية عليها¹، كما أن الإلتزام التنظيمي يرغب الموظف عادة في الإلتزام إلى جماعة قوية ويتمص شخصيتها ويجد نفسه فيها كالأسرة أو النادي أو الشركة أو المصنع ذي المركز الممتاز، كما أن الإلتزام التنظيمي هو الإلتزام الوجداني الذي يديه الفرد تجاه المؤسسة، والالتزام عملية تحدث تطابقا بين أهداف المؤسسة وأهداف الفرد وذلك بشكل متزايد².

¹ فاطمة سويتم: تأثير القيم الاجتماعية على ثقافة المنظمة - دراسة ميدانية بالمركز الجامعي الحاج موسى أوق أمحوك بتمنغست-، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص علم اجتماع، قسم علم اجتماع المنظمات والمناجنت، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة أبو القاسم سعد الله، الجزائر، 2016-2017، ص.100.

² عبد القادر محمدي: دور الديمقراطية التنظيمية في تحقيق الإلتزام التنظيمي - دراسة ميدانية في مؤسسة صندوق الضمان الاجتماعي وكالة الجلفة- أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص علم اجتماع تنظيم والعمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015-2016، ص. 53.

خلاصة الفصل الأول

حاولنا من خلال هذا الفصل تقديم نظرة عامة حول ثقافة المؤسسة، إذ تعتبر ثقافة المؤسسة من المحددات الرئيسية لنجاح المؤسسات أو فشلها، فالثقافة تمثل روح المؤسسة والبعد الخفي الذي يشكل الطابع المميز لشخصيتها وهي عنصر ذو فعالية لتحقيق الكفاءة الإقتصادية للمؤسسة، وتكتسب ثقافة المؤسسة أهميتها كونها أسلوب لتفاعل الموظفين من أجل تحسين الأداء العام، فهي تعكس صورة المؤسسة داخليا وخارجيا، وبالتالي ستواجه المؤسسة صعوبة في تغييرها، ومن الأفضل أن تكون الثقافة قابلة للتطوير والتغيير تماشيا مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية من أجل تحقيق أهدافها الإستراتيجية.

كما يمكن القول أن لأبعاد الثقافة أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة فالمؤسسات الناجحة اليوم هي التي تركز على الإبداع والمشاركة، وتجعل قيمها نفس قيم الموظفين وتجعلهم يتبنون الثقافة رغبة منهم، وبذلك تكون ثقافة المؤسسة لها أهمية كبيرة في النهوض بالمؤسسة وإحداث التطوير والتجديد والتغيير وأداة لتحقيق الميزة التنافسية.

وسنطرق في الفصل التالي إلى موضوع الالتزام التنظيمي لما لهذا الميدان من أهمية في التأثير على تجسيد الموظفين لسياسات واستراتيجيات وأهداف المؤسسة ضمن ثقافتها التنظيمية .

الفصل الثاني:

الالتزام التنظيمي لدى

الموظفين وعلاقته بثقافة

المؤسسة

تمهيد الفصل الثاني

بدأ الاهتمام بموضوع الالتزام التنظيمي منذ مطلع النصف الثاني من القرن العشرين وحتى الوقت الحاضر، ويعد موضوعا مهما يثير اهتمام كثير من المؤسسات بسبب ارتباطه الوثيق بكثير من سلوكيات الموظفين، ويعبر الالتزام التنظيمي عن اتجاه الموظف نحو المؤسسة ويشمل الرغبة القوية في البقاء عضوا فيها ويظهر الالتزام في بذل الموظف جهودا إضافية في العمل، ويعد الأفراد الملتزمون تجاه مؤسساتهم مصدر قوة تساعد في بقائها ومنافستها للمؤسسات الأخرى، ونظرا لأهمية دور الالتزام التنظيمي داخل المؤسسات سنتطرق إلى الالتزام التنظيمي من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: عموميات حول الالتزام التنظيمي.

المبحث الثاني: أبعاد، نظريات، مداخل، وطرق قياس الالتزام التنظيمي.

المبحث الثالث: علاقات الالتزام التنظيمي.

المبحث الأول: عموميات حول الالتزام التنظيمي

زيادة المعرفة بالالتزام التنظيمي تعد عاملا مساعدا في تحقيق أهداف المؤسسة والحصول على ولاء الموظفين ورضاهم.

المطلب الأول: مفهوم الالتزام التنظيمي والمفاهيم القريبة منه

لقد تطرق العديد من الباحثين إلى مفهوم الالتزام التنظيمي من عدة جوانب، وقد اجتهدوا في تعريفهم له وكذلك إضافة الباحثين مفاهيم قريبة منه لما لهذا الالتزام من أهمية على الفرد والمؤسسة.

المدخل الأول: تعريف الالتزام التنظيمي

أولا: تعريف الالتزام

1. الالتزام لغة

الالتزام لغة من الفعل، ولزم الشيء يلزمه ملازمة والتزاما، ومعناه عدم مفارقة الشيء¹.

2. الالتزام في الفقه الإسلامي

لقد حث الدين الإسلامي على الالتزام بأوامر ونواهي "الله عز وجل" وذكرت كلمة الالتزام في القرآن الكريم في أكثر من موقع دليلا على أهميته.

ومنه قوله تعالى: {وَأَنَّ هَذَا صِرَاطِي مُسْتَقِيمًا فَاتَّبِعُوهُ ۖ وَلَا تَتَّبِعُوا السُّبُلَ فَتَفَرَّقَ بِكُمْ عَنْ سَبِيلِهِ ۗ ذَٰلِكُمْ وَصَّاكُم بِهِ لَعَلَّكُمْ تَتَّقُونَ} ².

وقوله أيضا: {حَافِظُوا عَلَى الصَّلَوَاتِ وَالصَّلَاةِ الْوُسْطَىٰ وَقُومُوا لِلَّهِ قَانِتِينَ} ³.

يعرف الالتزام في الفقه الإسلامي: "على أنه ما يوجبه الشخص على نفسه بفعله، أو ما يجب عليه بحكم الشريعة"⁴.

3. الالتزام اصطلاحا

يعرف الالتزام على أنه: "حالة قانونية يلتزم بمقتضاها الشخص بإعطاء شيء أو القيام بعمل أو الامتناع عن القيام بعمل معين"⁵.

¹ محمد حمدي، مرجع سابق، ص.249.

² الآية 153، سورة الأنعام، القرآن الكريم.

³ الآية 238، سورة البقرة، القرآن الكريم.

⁴ منصور عبد الله الطوالبه: الدفع بعدم تنفيذ الالتزام، منشورات الجامعة الأردنية، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2005، ص.35.

⁵ علي كحلون: النظرية العامة للالتزامات، منشورات مجمع الأشرش للكتاب المختص، الطبعة الأولى، تونس، 2015، ص.14.

كما يعرف الالتزام على أنه: "الالتزام رابطة قانونية بين شخصين أو أكثر يلتزم بمقتضاها أحدهما المدين بأداء مالي معين للآخر¹، فمثلا المنظمات المتعلمة تستبدل هيكلها التي تمرر من خلالها القواعد والإجراءات إلى هيكل لتمير المعلومات والمعرفة من أجل إثبات القدرة على البقاء والوفاء بالتزامها أمام الأطراف المنتفعة"².

ويعرف الالتزام أيضا على أنه: "العملية التي يحدث فيها التطابق بين أهداف الفرد وأهداف المؤسسة، فكلما بذل الفرد سلوكا متطوعا يفوق السلوك الرسمي الذي يطالب به كلما دل ذلك على التزامه"³.

كما يعرف الالتزام على أنه: "الارتباط الذي يمتلكه الفرد بهدف، يكون أن يكون الهدف اجتماعيا أو غير اجتماعي، كما يعكس أيضا ارتباط الشخص بالهدف يلزم الشخص بالسلوكيات ذات الصلة بالهدف"⁴.

ثانيا: تعريف الالتزام التنظيمي

تباينت مفاهيم الالتزام التنظيمي نظرا لتباين رؤى الباحثين حوله حيث سنطرق إلى ذكر بعض التعاريف المفسرة للالتزام التنظيمي ومنها:

عرف **ستيفن وزملائه** الالتزام التنظيمي على أنه: "محصلة المساهمة في الصفقات بين المنظمة والفرد، مع التركيز على رغبة الفرد في الاستمرار كشرط أساسي ورئيسي لتراكم إيجابيات وسلبيات الالتحاق بالمنظمة ومردودها التبادلي في العملية ككل"⁵.

ولقد عرف **Hall et al** الالتزام التنظيمي على أنه: "العملية التي يحدث فيها التطابق والتشابه بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة"⁶.

وعرف **موتوز** الالتزام التنظيمي على أنه: "استجابة وجدانية (تجاه) ينتج من تقويم حالة العمل التي تصل أو تربط الفرد بالتنظيم"⁷.

¹ محمد على البدوي الأزهرى: النظرية العامة للالتزام مصادر الالتزام، منشورات الجامعة المفتوحة، الطبعة الثانية، طرابلس، ليبيا، 2018، ص.06.

² مؤيد الساعدي: كيف تدار منظمات الألفية الثالثة؟: مدخل في فلسفة التعلم التنظيمي، منشورات الوراق، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2013، ص.139.

³ حمزة بن معتوق: "العوامل المؤثرة في مستويات الالتزام التنظيمي لدى المعلمين -دراسة ميدانية داخل المدارس الابتدائية بمدينة المسيلة-"، مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد 16، العدد 01، جامعة بسكرة، بسكرة، الجزائر، 2022، ص.700.

⁴ Marco Gemmiti: The Relationship Between Organizational Commitment, Organizational Identification and Organizational Citizenship Behaviour, Grin Pub Lishing, University Of Fribourg Switzerland, Suisse, 2008, P.05.

⁵ عبد المحسن بن السميح: دراسات في الإدارة المدرسية، دار الجامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص.241.

⁶ أسامة سليمان علي الصلاحين، عبد الإله العطار: "واقع الالتزام التنظيمي في وزارة التخطيط والتعاون الدولي المملكة الأردنية الهاشمية من وجهة نظر الموظفين"، مجلة أبحاث اقتصادية معاصرة، العدد 01، جامعة محمد الأول، وجدة، المغرب، 2019، ص.223.

⁷ ياسر فتحي الهنداوي: إدارة معاصرة وإدارة الفصل أصول نظرية وقضايا معاصرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2012، ص.198.

و**عرف العمري** الالتزام التنظيمي على أنه: "مجموعة من السلوكيات التي تظهر على شكل قناعة الفرد بقيم وأهداف المنظمة واستعداده لبذل جهودات إضافية من أجل المنظمة"¹.

كما **عرف السعود** الالتزام التنظيمي على أنه: "الرغبة الداخلية لدى الفرد في المنظمة ببذل أقصى الجهد في العمل والنابع من الإيمان التام بأهداف وقيم المنظمة والرغبة الشديد بالمحافظة على عضويته فيها، وذلك بالحفاظ على استمراريتها وتطويرها"².

و**عرف مادواي** الالتزام التنظيمي أيضا على أنه: "اعتقاد قوي وقبول من جانب الأفراد لأهداف المنظمة، وقيمها ورغبتهم في بذل أكبر عطاء أو جهد ممكن لصالح المنظمة التي يعمل بها مع رغبة قوية في الاستمرار في عضويتها، ويشمل هذا التعريف ثلاثة عناصر: قبول كبير لأهداف وقيم المنظمة، الرغبة في بذل مجهود كبير من أجل المنظمة، رغبة كبيرة في الاستمرار في العمل بالمنظمة"³.

كما **يعرف** الالتزام التنظيمي على أنه: "درجة إنهاك العامل في عمله ومقدار الوقت والجهد الذي يكرسه بهذا الغرض وإلى أي مدى يعتبر عمله جانبا رئيسا في حياته"⁴.

و**يعرف** الالتزام التنظيمي على أنه: "شعور داخلي يترجم في صورة سلوك إيجابي يجعل الفرد يبذل جهود عظيمة لصالح مؤسسته، بقناعة دائمة دون إجبار بدافع الحب والولاء من أجل البقاء و الاستمرار وتحقيق أهداف المنظمة"⁵.

كما **يعرف** الالتزام التنظيمي أيضا على أنه: "العمل على تقبل أهداف المؤسسة من قبل الموظفين والسعي لتحقيقها وبذل أكبر قدر من الجهد في سبيل نجاحها، كما يشمل تبني قيم واتجاهات المؤسسة والعمل وفق قواعدها بأمانة وإخلاص"⁶.

¹ الحسن دليلي: "واقع الالتزام التنظيمي في المؤسسات التعليمية"، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 12، العدد 03، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2020، ص.740.

² محمود السيد إمام تقي محروس فهمي، هبة الله علي جعفر: "أثر التدوير الوظيفي على مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الشركات السياحية المصرية الدور الوسيط للاستغراق الوظيفي"، مجلة كلية السياحة والفنادق، المجلد 03، العدد 02، جامعة مدينة السادات، مصر، 2019، ص.03.

³ عبد الله حسن مسلم: إدارة الجودة الشاملة معايير الأيزو، دار المعتز للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010، ص.90.

⁴ خيرية محمد بن عصمان: "دور الالتزام التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي في الجامعات الليبية"، مجلة كلية التربية، المجلد 03، العدد 120، جامعة بنها، ليبيا، 2019، ص.645.

⁵ كريم حامد بوبوولا: نور حسن محمد وبير، "تصور مقترح لضمان تطوير الالتزام التنظيمي لدى معلمات رياض الأطفال في المملكة العربية السعودية -دراسة تحليلية وصفية-"، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 27، جامعة المدينة العالمية، السعودية، 2021، ص.296.

⁶ جهيد بوطالب، حورية سليخ: "الدعم التنظيمي مدخل أساسي للالتزام التنظيمي للموظفين -دراسة تطبيقية على الموظفين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل-"، مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال، المجلد 05، العدد 01، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، الجزائر، 2019، ص.136.

المدخل الثاني: خصائص الالتزام التنظيمي

ومن خلال الاستعراض السابق لتعاريف الالتزام التنظيمي يمكن سرد الخصائص المشتركة الخاصة بالالتزام التنظيمي وهي¹:

1. يعبر الالتزام التنظيمي عن استعداد الموظف لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المؤسسة، ورغبته الشديدة في البقاء بها، ومن ثم قبوله وإيمانه بأهدافها وقيمتها؛
2. يشير الالتزام التنظيمي إلى الرغبة التي يبديها الموظف للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المؤسسة بالحياة والنشاط ومنحها الولاء؛
3. يتضمن الالتزام التنظيمي ثلاثة أبعاد رئيسية وهي الرباط العاطفي أو الوجداني بين الموظف والمؤسسة، والاستمرار والبقاء في العمل، والشعور بالواجب اتجاه المؤسسة؛
4. يؤثر الالتزام التنظيمي على قرار الموظف فيما يتعلق ببقائه أو تركه للمؤسسة²؛
5. إن الالتزام التنظيمي حالة نفسية لكي يصف العلاقة بين الموظف والمؤسسة³؛
6. يستغرق الالتزام التنظيمي في تحقيقه وقتاً طويلاً لأنه يجسد حالة قناعة تامة للموظف، كما أن التحلي عنه لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئة، بل قد يكون نتيجة لتأثيرات إستراتيجية ضاغطة⁴؛
7. تتمثل مخرجات الالتزام التنظيمي في البقاء داخل المؤسسة وعدم تركها، ودرجة انتظام وحضور الموظفين، والأداء الوظيفي، والحماس للعمل، والإخلاص للمؤسسة⁵.

المدخل الثالث: الالتزام التنظيمي والمفاهيم القريبة منه

لقد تطرق الباحثين إلى مفهوم الالتزام التنظيمي من عدة جوانب، وقد اجتهدوا في تعريفهم له كذلك قدموا تعريفات قريبة للالتزام التنظيمي لما لهذا الموضوع أهمية على الفرد والمؤسسة، والتي نوضحها كما يلي:

¹ أمجد علي إبراهيم نصار: دور بيئة العمل في الالتزام التنظيمي من وجهة نظر العاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، فلسطين، 2015-2016، ص.23.

² محمد إسماعيل داود الجماسي: العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين، 2015-2016، ص.13.

³ إيناس فؤاد نواوي فلمبان: الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة، السعودية، 2006-2007، ص.33.

⁴ سعد تراحيب غنام البقمي: الالتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين بمجوزات منطقة مكة المكرمة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الإدارية، الرياض، السعودية، 2011-2012، ص.19.

⁵ نبيل علي محبون حسن حمادي: بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بالأداء الإداري -دراسة ميدانية على الجامعات اليمنية الأهلية-، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية العلوم الإدارية، جامعة الأندلس للعلوم والتقنية، اليمن، 2017-2018، ص.69.

1. الالتزام التنظيمي والولاء

يعتقد الباحثين "كجورج لوقان" أن الولاء والالتزام مترادفان يدلان على نفس المعنى والمضمون، فكلاهما يمثل اتجاهًا إيجابيًا يساهم بشكل كبير في تحقيق أهداف كل من المؤسسة والفرد الموظف، فبالنسبة لهؤلاء، الالتزام يعد بعد واحد يشترك مع الولاء، فكلاهما تعبير عن تقاطع قيم وأهداف المؤسسة، إلا أن الدراسات الحديثة في مجال الالتزام التنظيمي أثبتت تعدد أبعاده، وإنطلاقاً من هذا، يتحول الولاء من مرادف للالتزام إلى أحد مكوناته الأساسية، فالولاء هو ارتباط عاطفي أو وجداني بين الموظف ووجهة أخرى داخل المنظمة، وقد يشار إليه بعدة مصطلحات كالتطابق والاندماج والإخراط¹، كما يعتبر الولاء التنظيمي أنه التحام النفسي للموظف مع المؤسسة التي يعمل بها وأن أساس هذا الالتحام يختلف عن الأسباب التي تؤدي إليه أو النتائج التي تترتب عنه².

2. الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي

يتمثل الالتزام في الاعتقاد القوي بأهداف المؤسسة وقيمتها، والاستعداد لنيل أقصى جهد ممكن لمصلحتها، مع الرغبة القوية في الاستمرار بها وعدم تركها، وهذا المفهوم الذي يعتبر أكثر شمولية وعمومية من مفهوم الرضا الوظيفي، الذي يمثل مفهوماً أقل استمراراً وأسرع تشكيلاً من الالتزام التنظيمي، إذ يرتبط ارتباطاً وثيقاً بدرجة إشباع الفرد الموظف لحاجاته من خلال التنظيم الذي ينتمي إليه، وعلى الرغم من هذا الاختلاف فإن ثمة علاقة ارتباطية بين المفهومين تعود إلى الاعتقاد القوي في أهداف وقيم التنظيم والاستعداد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المؤسسة، ونظراً للمردود النفسي والاجتماعي والاقتصادي الذي يصاحب الرضا الوظيفي الذي ينعكس بدوره على درجة الالتزام التنظيمي، فالرضا الوظيفي يمثل أقوى المحددات التي تؤثر على مستوى الالتزام التنظيمي³.

¹ حمزة معمري: العلاقة بين اتجاهات الموظفين نحو المهنة والالتزام التنظيمي - دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز (سونلغاز) بورقلة-، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص علم النفس والعمل والتنظيم، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2007-2008، ص.82.

² محمد الشريف شريبط: الإتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي - دراسة ميدانية على هيئة الإطارات الوسطى لمؤسسة سونلغاز عنابة-، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص علم النفس وعمل وتنظيم، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري محمود، قسنطينة، الجزائر، 2008-2009، ص.69.

³ حسن بن نايي: الالتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء في العمل لدى أطباء المركز الإستشفائي الجامعي نذير محمد بولاية تيزي وزو، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص علم النفس والعمل والتنظيم، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر02، الجزائر العاصمة، الجزائر، 2011-2012، ص.31، ص.32.

3. الالتزام التنظيمي والروح المعنوية

إن الروح المعنوية نتاج جماعي لتفاعل جماعة من الموظفين يعملون في نفس المجال بقصد تحقيق نفس الهدف، وهذا يقترب مفهوم الروح المعنوية من الروح الجماعية بحيث تكون أهداف الجماعة واحدة، ينشطون جميعا بقصد تحقيقها ويتعاونون في سبيل ذلك، كما أن الروح المعنوية هي اتجاهات الموظفين والجماعات نحو بيئة العمل ونحو التعاون النابع من ذاتهم، لبذل أقصى طاقاتهم في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة، أي أن الروح المعنوية تشتمل على اندفاع الموظفين نحو عملهم بكل طاقاتهم في سبيل انجازه وفق ما هو مطلوب منهم بعد أن تم إشباع حاجاتهم من خلال العمل، بينما الالتزام هو قوة تطابق الموظف مع المؤسسة وارتباطه بها، ومن هذا يمكن ملاحظة ما يلي¹:

أ. يركز مفهوم الولاء على درجة ارتباط الفرد الموظف بالنظم، في حين يركز مفهوم الروح المعنوية على رغبة الموظف لإنجاز أهدافه من خلال إشباعه لحاجاته؛

ب. إن وجود الروح المعنوية لدى الموظفين يعني بالضرورة زيادة دافعيتهم وأدائهم، في حين أن الولاء لا يرتبط بالضرورة بدافعية الموظفين وأدائهم؛

ت. إن الروح المعنوية صعبة البناء وسهلة وسريعة الهدم، في حين أن الالتزام يتصف بالديمومة، وبطبيعة الحال فإن الاختلافات السابقة، لا تعني انفصال الروح المعنوية عن الالتزام، فالروح المعنوية تعتبر بمثابة متغير سابق للالتزام.

4. الالتزام والالتزام الهدي

يعد الالتزام الهدي من المفاهيم الحديثة، ويشير هذا النوع من الالتزام إلى ارتباط الموظف أو تصميمه على الوصول إلى الهدف بغض النظر عن مصدره، ويمكن تمديد الهدف بواسطة الموظف نفسه أو من خلال المشاركة أو بواسطة آخرون كجماعة العمل مثلا وينتج عن الالتزام الهدي عن إقناع الموظف بالأهداف المحددة وتصميمه على الوصول إليها، غير أن هذه الأهداف ليس بالضرورة هي الأهداف المحددة من قبل المؤسسة، فقد تكون أهداف شخصية أو أهداف جماعة العمل أو أهداف المشرف المباشر، وبناء على ذلك يلتقي الالتزام الهدي مع الالتزام في حالة واحدة فقط، وهي الحالة التي تنطبق الأهداف التي سخر الموظف نفسه لخدمتها مع أهداف الوجهة التي آمن بها، وهذا بغض النظر عن خدمة هذه الأهداف في آن واحد لأهداف أطراف داخلية كجماعة العمل أو المشرف أطراف خارجية كالزبائن والموردين².

¹ وردة العزیز: علاقة الالتزام التنظيمي بالاحترق النفسي عند عمال الدوريات دراسة ميدانية بمؤسسة تونيك، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، قسم علم النفس وعلوم التربية والأطفونيا، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة بوزريعة، الجزائر العاصمة، الجزائر، 2009-2010، ص، ص.32، 33.

² مراد نعموني: القيم واتساقها وعلاقتها بالالتزام التنظيمي في مرحلة التغيير التنظيمي، دراسة حالة شركة سوناطراك قسم الإنتاج شمال، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، قسم علم النفس وعلوم التربية والأطفونيا، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، الجزائر العاصمة، الجزائر، 2005-2006، ص.140.

5. الالتزام والشعور بالإنتماء

لكي نفهم سلوك الموظفين المتعلق بالعمل فهما تماما يجب تخطي مفهوم الرضا الوظيفي، ونفهم مشاعر الأفراد الموظفين اتجاه المؤسسات التي يعملون بها وهي الإنتماء الوظيفي والذي يعكس توحيد الموظفين مع مؤسسات وتعلقهم بها في هذا الإطار يشير " فرج عبد القادر " أن الشعور بالإنتماء يشارك الذات إنطلاقا من الصور المعدة لتصورات مقومة بواسطة الإرتباط المختار ويعرفه بأنه " انتساب الفرد إلى جماعة معينة أو حزب معين أو مؤسسة عمل معينة...، بمعنى كونه عنصرا فيها أو واحدا منها"، يعني هنا المضمون الجوهرى التلقائي للإنتماء أكثر من المستوى الشكلي، حيث أن الموظف قد يكون عضوا في الجماعة ومحسوبا عليه، إلا أنه لا يرتضي معاييرها ولا يتواجد بها ولا يشاركها ميولها واهتماماتها، فهو ينتمي إليها شكلا وليس قلبا وفي هذه الحالة يكون منتما إلى هذه الجماعة التي ينتمي إليها وقد استدل " فرج عبد القادر " في ذلك بالتصنيف الذي قدمه " أدورادج هوري " الذي مفاده أن الإنتماء هو أن ينجذب المرء إلى شخص آخر وأن يستمتع بالتعاون معه أو التبادل ويكون هذا الشخص شبيها بالبر أو محبا له وأن يدخل السرور ويتودد إلى شيء محبوب أن يتمسك بصديق ويظل مخلصا له¹.

المطلب الثاني: مراحل تطور الالتزام التنظيمي والعوامل المضافة لتكوينه

اهتم الكثير من الباحثين والمهتمين بموضوع الالتزام التنظيمي لذلك تنوعت آرائهم فيما يخص مراحل الالتزام التنظيمي والعوامل المضافة لتكوينه.

المدخل الأول: مراحل تطور الالتزام التنظيمي

رغم اختلاف الباحثين في عدد وتقسيم المراحل التي يتشكل ويتطور عبرها الالتزام التنظيمي ويتطور، إلا أنهم جميعا يتفقون على أنها تبدأ منذ التحاق الفرد بالمؤسسة.

1. مراحل تطور الالتزام التنظيمي عند " بوشنان " : وفيما يلي شرح لأهم هذه المراحل²:

أ. مرحلة التجربة: وهي التي تمتد من تاريخ مباشرة الفرد الموظف له ولمدة عام واحد فقط يكون الموظف خلالها خاضعا للتدريب والإعداد والتجربة، وفي هذه الفترة يتكون الاهتمام منصبا على تأمين قبوله في المؤسسة ومحاولة التأقلم مع الوضع الجديد والبيئة التي يعمل فيها ومحاولة التوفيق بين اتجاهاته وأهدافه واتجاهات وأهداف المؤسسة ككل ففي هذه المرحلة سيواجه الفرد الموظف عددا من المواقف التي سوف تبنى تكون عنده مرحلة التجربة والتهيئة

¹ كريمة سعودي: نظام العمل بالعقود المحددة المدة والعقود غير محددة المدة وأثره على الالتزام التنظيمي في ضوء الفعالية الذاتية -دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للمواد الدسمة COGRAL /SAP وشركة بيمو BIMO، -، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص علم نفس العمل والتنظيم، قسم علم النفس، كلية العلوم الإجتماعية، جامعة أبو القاسم سعد الله الجزائر2، الجزائر العاصمة، الجزائر، 2017-2018، ص.92.

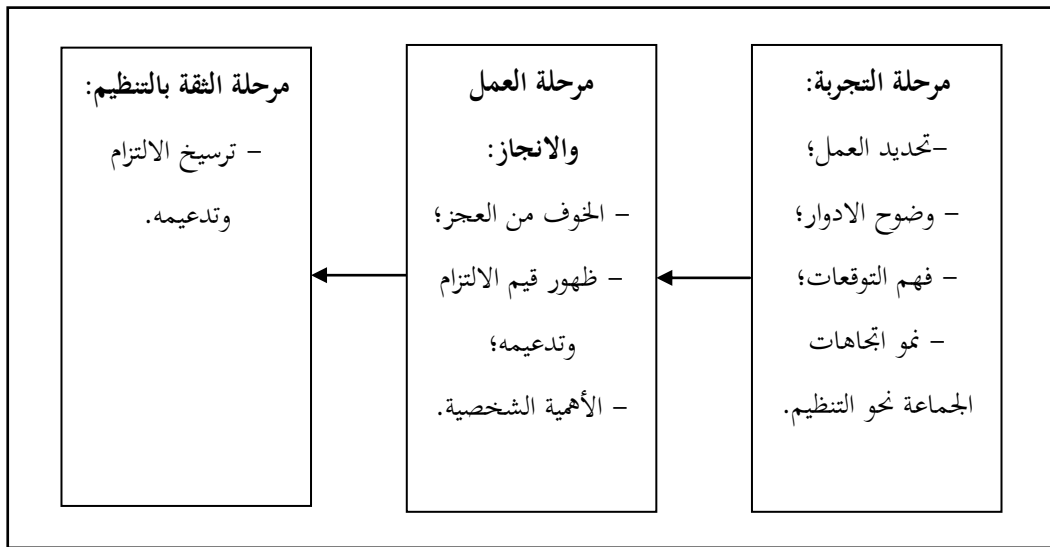
² أحمد عباس الحمادي: "الالتزام التنظيمي ودوره في تعزيز أداء العاملين -بحث استطلاعي لآراء عينة من المدراء والعاملين في الشركة العامة لتبوتجات الألبان-"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 22، العدد 94، جامعة الفلوجة، العراق، 2016، ص.309.

للمرحلة التي تليها، ومن هذه المواقف تحديات العمل، تضارب الولاء، عدم وضوح الدور ظهور الجماعة المتلاحمة، إدراك التوقعات، الشعور بالصدمة، ونمو الاتجاه نحو المؤسسة.

ب. **مرحلة العمل والانجاز:** وتتراوح مدة هذه المرحلة بين سنتين والأربعة سنوات، وخلال هذه الفترة يحاول الموظف تأكيد مفهوم الانجاز، وأهم ما يميز هذه الفترة الأهمية الشخصية للفرد الموظف وتخوفه من العجز ويتبلور في هذه المرحلة الولاء للعمل وللمؤسسة.

ت. **مرحلة الثقة بالتنظيم:** وتبدأ تقريبا من السنة الخامسة من التحاق الفرد الموظف بالمؤسسة وتستمر إلى ما ش يزيداد ولاؤه وتتقوى علاقته بالتنظيم والانتقال إلى مرحلة النضج.

شكل رقم 2-1: مراحل الالتزام التنظيمي عند بوشنان



المصدر: رزيقة بورويس، نسيمه فريطس: دور الالتزام التنظيمي في تحسين الاداء الوظيفي -دراسة ميدانية بمؤسسة الجرف الصحي بالميلية-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، تخصص تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد صديق بن يحيى، جيجل، الجزائر، 2016-2017، ص.76.

2. المراحل حسب " العتيبي والسواط" و"أورالي": أشار كذلك إلى أن هناك ثلاثة مراحل للالتزام¹:

أ. **مرحلة الإذعان:** حيث يكون التزام الفرد الموظف في البداية مبنيا على الفوائد التي يحصل عليها من المؤسسة، فهو يتقبل سلطة الآخرين ويلتزم بما يطلبونه.

ب. **مرحلة الإتساق:** حيث يتقبل الفرد الموظف سلطة الآخرين رغبة منه في الإستمرار في العمل في المؤسسة، لأنها تشبع حاجته للانتماء وبالتالي هو يفتخر بها.

¹ مراد نعموني، مرجع سابق، ص.150.

ت. مرحلة التبني: حيث يعتبر أهداف وقيم الوجهة التي التزم بها أهدافا وقيما خاصة به، وهكذا فإن الالتزام هو نتيجة لتطابق الأهداف والقيم.

كما هناك من أشار إلى مراحل أخرى تتمثل:¹

— مرحلة الطاعة: وتعني قبول الفرد الموظف الإذعان للآخرين والسماح بتأثيرهم المطلق عليه من أجل الحصول على أجر مادي ومعنوي؛

— مرحلة الاندماج مع الذات: وتعني قبول الفرد الموظف تأثير الآخرين من أجل تحقيق الرضا الدائم له في العمل، وتحقيق الانسجام مع الذات، والشعور بالفخر والكبرياء لكونه ينتمي للمؤسسة؛

— مرحلة الهوية: وهي المرحلة التي تشير إلى اكتشاف الفرد الموظف بأن المؤسسة جزء منه، وهو جزء منها، وأن قيمها تتناغم مع قيمه الشخصية.

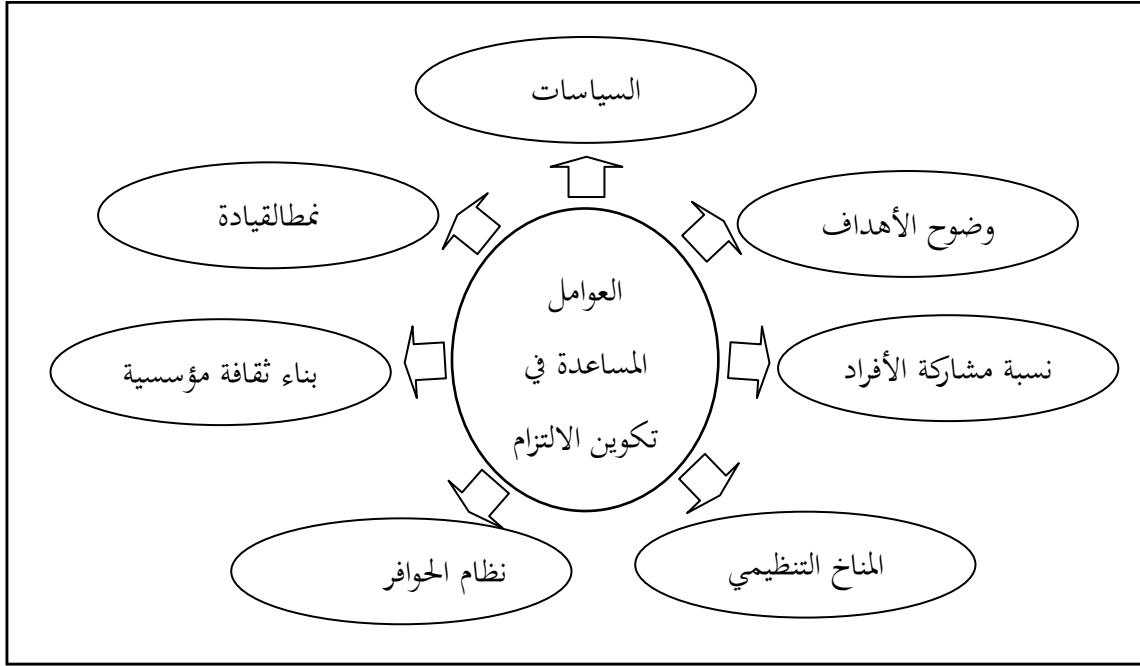
المدخل الثاني: العوامل المضافة لتكوين الالتزام التنظيمي

تعددت اجتهادات الباحثين والدارسين واتجاهاتهم حول العوامل التي تساعد على تكوين الالتزام التنظيمي

داخل التنظيم، وسنبرز من خلال الشكل التالي أهم هذه العوامل:

¹ حوة قويدر: التمكين الإداري ودوره في الالتزام التنظيمي -دراسة ميدانية بالمديرية العملية لإتصالات الجزائر بولاية الجلفة-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص علم إجتماع التنظيم والموارد البشرية، قسم العلوم الإجتماعية، كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية، جامعة لونيبي علي البليدة2، البليدة، الجزائر، 2021-2022، ص، ص107، 108.

شكل رقم 2-2: يوضح العوامل المساعدة في تكوين الالتزام التنظيمي



المصدر: من إعداد الطلبتان بالاعتماد على:

- إبتسام جرادة: القيادة الإدارية وأثرها على الالتزام التنظيمي في المؤسسة الإقتصادية - دراسة ميدانية بمؤسسة إتصالات الجزائر بمدينة الجلفة-، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص علم الاجتماع المنظمات والمناجمت، قسم علم الاجتماع، مدرسة الدكتوراه، جامعة بلقاسم سعد الله، الجزائر، 2017-2018، ص، ص. 109، 111.
- محمد بن غالب العوفي: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي - دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض-، أطروحة لنيل شهادة الماجستير، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية 2004-2005، ص، ص. 39، 40.
- محمد إسماعيل داود الجماسي: العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين، 2015-2016، ص، ص. 16، 17.

ومن العوامل لمساعدة على تشكيل وتكوين الالتزام التنظيمي ما يلي¹:

1. المكانة الإجتماعية

وهي المرتبة الإجتماعية للشخص مقارنة بالآخرين في النظام الإجتماعي وقد تكون المكانة الرسمية أو مكانة غير رسمية أي مرتبة إجتماعية، وترتبط الموظفين في المؤسسة ببعضها البعض حسب مكانتهم بترتيب هرمي معين، إذ يسعى الموظفون بقصار جهدهم للحفاظ على مكانتهم وتنميتها؛

2. السياسات

ضرورة العمل على تبني سياسات داخلية تساعد على إشباع حاجات الأفراد الموظفين في التنظيم، ومن المعروف أن لدى أي إنسان مجموعة من الحاجات المتداخلة تساعد على تشكيل السلوك الوظيفي لهؤلاء الموظفين، ويعتمد السلوك في شدته وإيجابية أو سلبية على قدرة الموظف على إشباع هذه الحاجات، فإذا أشبعت هذه الحاجات فإن ذلك سيزيد عليه إتباع نمط سلوكي إيجابي بشكل يساعد على تكوين ما يسمى بالسلوك المتوازن، وهذا السلوك المتوازن الناتج عن مساندة التنظيم للفرد الموظف في إشباع هذه الحاجات يتولد عنه الشعور بالرضا والاطمئنان والانتماء، ثم الالتزام أو الولاء الوظيفي، وتتفاوت هذه الحاجات عند الأفراد الموظفين من حيث الأهمية والأولوية في العمل على إشباعه، وقد أشار "ماسلو" في نظرية سلم الحاجات الإنسانية على الحاجات الفسيولوجية والحاجة للأمن، والحاجة إلى الحب والانتماء، والحاجة إلى الاحترام والحاجة إلى تحقيق الذات.

بإضافة إلى وجود عوامل أخرى تساعد في تعزيز الالتزام التنظيمي تتمثل في²:

– وضوح الأهداف

يساعد وضوح الأهداف التنظيمية على زيادة الالتزام التنظيمي لدى الأفراد الموظفين، فكلما كانت الأهداف واضحة ومحددة، كلما كانت عملية إدراك وفهم الأفراد الموظفين للالتزام أو الولاء التنظيمي والمؤسسة أكبر وينطبق ذلك على النهج والفلسفة والكفاية الإدارية؛

– العمل على تنمية مشاركة الأفراد العاملين في التنظيم

تساعد المشاركة من قبل الأفراد الموظفين بصورة إيجابية على تحقيق أهداف التنظيم، فالمشاركة كما يراها "دافين" هي الاشتراك الفعلي والعقلي للموظف في موقف جماعي يشجعه على المشاركة والمساهمة لتحقيق الأهداف الجماعية، ويشترك في المسؤولية في تحقيق تلك الأهداف وقد أوضحت الكثير من الدراسات أن المشاركة تعز على زيادة الولاء

¹ إبتسام جرادة: القيادة الإدارية وأثرها على الالتزام التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية -دراسة ميدانية بمؤسسة إتصالات الجزائر بمدينة الجلفة-، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص علم الاجتماع المنظمات والمناجنت، قسم علم الاجتماع، مدرسة الدكتوراه، جامعة بلقاسم سعد الله، الجزائر، 2017-2018، ص. 109، 111.

² محمد إسماعيل داود الجماسي، مرجع سابق، ص. 16، 17.

والالتزام التنظيمي وتجعل الموظفين يرتبطون ببيئة عمله بشكل أكبر بحيث يعتبرون إن ماي واجه الفرد الموظف من مشكلات هو تهديد لهم ولأمنهم واستقرارهم، الأمر الذي يؤدي إلى تقبلهم لروح المشاركة برغبة جاححة وروح معنوية عالية؛

– العمل على تحسين المناخ التنظيمي

فالمناخ التنظيمي هو ذلك المجال المتضمن لطرق وأساليب والأدوات والعناصر والعلاقات المتفاعلة داخل بيئة المؤسسة بين الأفراد، وبناء على ذلك يمكن النظر للمناخ التنظيمي على أنه يمثل شخصية المؤسسة الناجحة، وأن نجاحها يعتمد على جو العمل السائد، فالمناخ التنظيمي الجيد يشجع على خلق جو عمل إيجابي يعمل على تحقيق الاستقرار للأفراد والتنظيم، ويجعل الموظفون يشعرون بأهميتهم في العمل من حيث المشاركة في اتخاذ القرارات ورسم السياسات والشعور بوجود درجة عالية من الثقة المتبادلة، ولأن تمتع الموظفين بمناخ تنظيمي ملائم من حيث الوفاق والتعاون والعدالة والمساواة للوصول إلى تحقيق الأهداف التنظيمية يعزز الثقة المتبادلة، ويرفع الروح المعنوية، ويزيد درجة الرضا الوظيفي، ويدعم الشعور بالالتزام والولاء التنظيمي؛

– تطبيق أنظمة حوافز مناسبة

يتطلب المناخ التنظيمي الجيد أنظمة حوافز معنوية ومادية مناسبة، فتوافر الأنظمة المناسبة يؤدي إلى زيادة الرضا عن المناخ التنظيمي وعن المؤسسة ككل، وبالتالي زيادة الالتزام وارتفاع معدلات الإنتاج وتقليل التكاليف، حيث اتفق الباحثون على أن المؤسسات العاملة في القطاع العام أقل المؤسسات استخداما للحوافز وتطبيقا لأنظمة الحوافز الجديدة؛

– العمل على بناء ثقافة مؤسسية

إن الاهتمام بإشباع حاجات الموظفين والنظر إليهم كأعضاء في بيئة عمل واحدة ترسخ معايير أداء مميز لموظفيها، وتعمل على توفير درجة كبيرة من الاحترام المتبادل بين الإدارة والأفراد الموظفين، وإعطائهم دورا كبيرا في المشاركة في اتخاذ القرارات، سيجتنب عليه زيادة قوة وتماسك المؤسسة، وزيادة الالتزام والولاء لها.

كما يوجد عامل آخر يساعد في تعزيز الإلتزام التنظيمي ويتمثل في¹:

– نمط القيادة

إن الدور الكبير الذي يجب أن تقوم به الإدارة هو إقناع الآخرين، وفي جو عمل مناسب، بضرورة إنجاز الأعمال بدقة وفاعلية، فالإدارة الناجحة هي الإدارة القادرة على كسب التأييد الجماعي لإنجاز الأعمال من خلال تنمية مهارات

¹ محمد بن غالب العوفي: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي -دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض-، أطروحة لنيل شهادة الماجستير، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2004-2005، ص.ص. 39. 40.

الأفراد الإدارية باستخدام أنظمة الحوافز المناسبة، فالقائد الناجح هو الذي يستطيع زيادة درجات الالتزام التنظيمي لدى الموظفين.

المطلب الثالث: محددات ومكونات، ونظريات الالتزام التنظيمي

اتجهت العديد من دراسات الباحثين لتحديد محددات ومكونات الالتزام التنظيمي ونظرياته لما لهذه العناصر من أهمية.

المدخل الأول: محددات الالتزام التنظيمي

هناك العديد من العوامل التي تكون وراء خلق الالتزام التنظيمي من عدمه يصنفها الباحثون إلى ثلاث مجموعات هي¹:

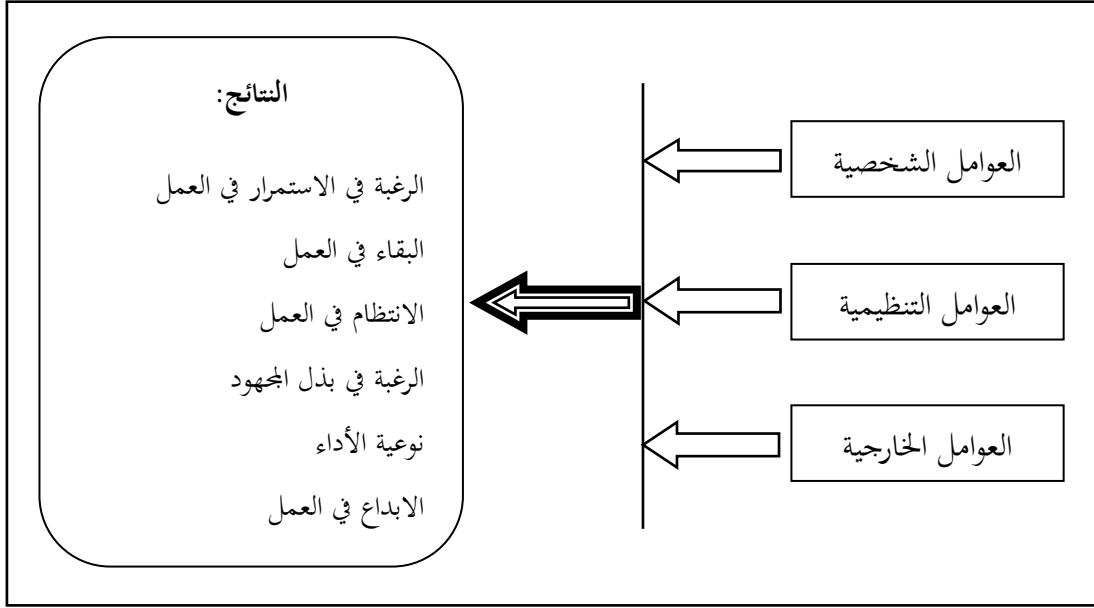
1. **العوامل الخارجية:** وهي العوامل المتاحة خارج المؤسسة كظروف سوق العمل وفرص التوظيف في مؤسسات أخرى وحالات الرواج والكساد والطلب على اليد العاملة... إلخ، وهي عوامل تؤثر على درجة الالتزام التنظيمي خاصة لدى الموظفين الحديثين التوظيف في المؤسسة؛

2. **العوامل الشخصية:** ويقصد بها الموظف فيحد ذاته حيث السن، الجنس، مستوى التعليم والتأهيل، مستوى الطموح، الدوافع والقيم...، فلا شك أن الموظف الذي لا تتطابق قيمه مع قيم المؤسسة أولاً يتناسب طموحه مع ما توفره له المؤسسة من فرص للتطور، قد ينخفض عنده مستوى الالتزام وتجده يبحث على فرص بمؤسسات أخرى؛

3. **العوامل التنظيمية:** وتعكس الجوانب الداخلية في المؤسسة، كالمصائص الوظيفية، نظام الأجور والحوافز، نظام الترفيه، العمل الجماعي، الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، نمط الإشراف والقيادة وغيرها من العوامل التي تساهم في خلق أجواء عمل أو ما يسمى اصطلاحاً بالمناخ التنظيمي الذي قد يكون مساعداً ومقبولاً من وجهة نظر الموظف وإدراكه له ما يساهم في زيادة درجات الالتزام التنظيمي والعكس صحيح؛ والشكل التالي يبرز لنا بعض من محددات الالتزام التنظيمي.

¹ شوقي قبطان: "الحاجة إلى قيادة أخلاقية في المؤسسة الاقتصادية لأهميتها في خلق الالتزام التنظيمي لدى الكفاءات البشرية -دراسة حالة مؤسسة حياة لصناعة مواد التنظيف Test-"، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، العدد 09، جامعة يحيى فارس، المدية، الجزائر، 2016، ص.348.

شكل رقم 2-3: محددات الالتزام التنظيمي



المصدر: الوزان، خالد محمد أحمد: المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2001-2002، ص.41.

المدخل الثاني: مكونات الالتزام التنظيمي

يمكن إيجاز مكونات الالتزام التنظيمي في سبعة أبعاد رئيسية كما يلي¹:

1. الأمان: شعور الموظف بالأمن والأمان والطمأنينة؛
2. المشاركة: مشاركة أفراد الجماعة أعمالهم ونشاطهم؛
3. التماسك: شعور الموظف أنه جزء من الجماعة، و متماسك معها حيث تجمعهم وحدة الوجود ووحدة الهدف والمصير المشترك؛
4. الرضى: شعور الموظف بأهمية الجماعة والاعتزاز بعضويته فيها، بالإضافة رضاه عن سلوك أفراد الجماعة واتفاقه معهم؛
5. تحمل المسؤولية: عدم شعور الفرد الموظف بالمسؤولية يؤدي إلى ضعف الالتزام المؤسسي لديه؛
6. تقدير الآخرين: حاجة الفرد الموظف على استحسان الآخرين ونظرهم الايجابية إليه؛

¹ ندى محمد لحو: واقع الالتزام التنظيمي لدى مديري ومعلمي مرحلة التعليم الأساسي دراسة ميدانية في مدينة اللاذقية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم أصول التربية، كلية التربية، جامعة دمشق، دمشق، 2013-2014، ص.55، 56.

7. **المقارنة مع الآخرين:** قيام الفرد الموظف بمقارنة نفسه بالآخرين، مما يمكنه من تحليل أحكامه الشخصية، وبما يؤدي إلى زيادة الارتباط بمعايير الجماعة والتقييد بمعاييرها.

ويأخذ الالتزام التنظيمي عدة صور وهي كما يلي¹:

1. الالتزام وسيلة لتحقيق هدف معين: فالعضوية في المؤسسة هي وسيلة لتحقيق أهداف شخصية، حيث لا يستطيع الفرد تحقيقها بمعزل عن المؤسسة؛

2. الالتزام التنظيمي قيمة في حد ذاته: وتتجسد هذه القيمة عندما تصبح أهداف المؤسسة وقيمتها هي أهداف أعضائها وقيمهم بغض النظر عن مصالحهم الذاتية؛

3. الالتزام التنظيمي هو امتثالا لما يتوقعه الآخرون وهذا الإلزام هو نتيجة الضغط؛

4. الالتزام الاجتماعي: فهو الالتزام الذي يمارس على الأعضاء بسبب العادات والتقاليد الاجتماعية، والتي لها دورا مؤثرا في الموظفين في إظهار التزامهم نحو المنظمات التي تنتمون إليها.

المدخل الثالث: نظريات الالتزام التنظيمي

تحتفل الأدبيات بنظريات ونماذج عديدة حاولت تفسير ظاهرة التزام الأفراد نحو المؤسسات التي يعملون بها حيث تنوعت هذه النظريات.

تعددت نظريات الالتزام التنظيمي حسب كل باحث كما يلي²:

1. نظرية الرهان الجانبي

تنسب هذه النظرية "لهارود بيكر" فعرف الالتزام على أنه: " ميل للإرتباط في مسارات متجانسة من النشاط نتيجة لتراكم الرهانات الجانبية التي يمكن فقدانها لو توقف النشاط"، وقد استخدم "بيكر" مصطلح الرهانات الجانبية ليشير إلى تراكم الإستثمارات التي يصنعها الموظف مع المؤسسة، مما يجعل ترك الموظف لمؤسسته أمرا صعبا ومكلفا، حيث ناقش "بيكر" أنه مع مرور الوقت تنشأ تكليف معينة تجعل من الصعب على الشخص عدم الالتزام بمسار النشاط المتجانس، مثل التهديد بفقد هذه الإستثمارات علاوة على نقص البدائل المتاحة أمام الموظف للإلتحاق بعمل آخر أو تعويض فقدان العمل الحالي، كل هذا يجعل الموظف ملتزما نحو المؤسسة، وهكذا تذهب نظرية الرهان الجانبي إلى أن الموظف يميل للمؤسسة لأنه لا يتحمل الخسارة التي قد تترتب عن تركه لها، حيث أشار "بيكر" إلى أنه لكي تؤدي الرهانات الجانبية دورها في التأثير على التزام الموظف فإنه ينبغي أن يكون الفرد على وعي بها، ويتضح مما سبق أن نظرية الرهان الجانبي قد رسمت بمنظور تبادل المنفعة في تفسيرها لظاهرة الالتزام التنظيمي، حيث يرغب الموظفون في البقاء بالمؤسسة مدام يحصلون

¹ احمد يوسف دودين، مرجع سبق ذكره، ص.182.

² ياسر فتحي الهنداوي، مرجع سابق، ص، ص.207، 210.

على ألقاب الإيجابي، وهذا البدل قد يكون مالياً، كما قد يكون في شكل رهانات أخرى مثل المعاش وإمكانية النمو المهني، ونحو الصداقات.

2. نظرية الواجب

تطورت هذه النظرية على يد "وينر" فقد إنتقد وينر المحاولات السابقة لأن يتفسر الالتزام التنظيمي بإعتبارها تفسيرات جزئية قاصرة عن تقديم فهم شامل للظاهرة، وذهب إلى أن هذا الفهم الشامل ينبغي أن يأخذ في إعتباره دراسة المعتقدات المعيارية المستدخلة مثل المعايير الأخلاقية الشخصية لدى الموظفين التي تخلق لديه الإحساس بالواجب لدى المؤسسة، ومنها ينظر "وينر" إلى الالتزام كعملية دافعية معيارية تختلف إختلافاً كلياً النفعية الوظيفية، ويكتسب الفرد هذه المعايير الأخلاقية قبل الإلتحاق بالمؤسسة من خلال مؤسسات التنشئة الإجتماعية المختلفة مثل الأسرة، أما التنشئة التي تحدث بعد إلتحاقه بالمؤسسة تسمى بالتنشئة التنظيمية، وهي عملية تصبح من خلالها قيم الأعضاء ومعاييرهم ومعتقداتهم متطابقة.

3. نظرية التوحد

هي الأكثر انتشاراً في دراسات الالتزام التنظيمي حيث ترى¹:

أن الالتزام في تلك التعبيرات التي تعكس الإرتباط الوجداني بالمؤسسة، فإن الموظف الملتزم وجداني يتوحد مع المؤسسة ويندمج فيها وبناء على ذلك يلتزم وي بذل الجهد من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، وقد بدأ التصور عند "هورتر" واستمرت في التطوير حتى الثمانينات على يد مودي، ولقد أضاف لها "هورتر" وزملائه أن توحد الموظفين الذين يملكون رغبة قوية للبقاء بالمؤسسة لأنهم يتوافر لديهم ما يلي:

- الإيمان بقيم المؤسسة وأهدافها.

- الإستعداد لبذل الجهد لصالح المؤسسة.

- الرغبة في الإستمرار العضوية بالمؤسسة.

وقد تعرضت هذه العناصر التي حددت كأبعاد لبنية الالتزام التنظيمي إلى النقد الشديد ويعلق "كوشمان" على هذه العناصر، بأن العنصر الثاني يعتبر مرادف لفكرة دافعية العمل، والعنصر الثالث يصف الولاء ويشبه العنصر الثاني في كونه يعتبر مؤشراً على النوايا السلوكية أكثر من الإتجاهات في حد ذاتها، ولا يبقى سوى العنصر الأول الذي يصف التطابق بين القيم والأهداف الفردية والتنظيمية، ويظهر في الإرتباط الوجداني بين الموظف والمؤسسة ومن ثم يمكن قبوله كأساس لتفسير ظاهرة التزام الموظف نحو المؤسسة أما العنصر الثاني والثالث فيمكن اعتبارهما مخرجات للمؤسسة.

¹ إبتسام جرادة، مرجع سابق، ص، ص. 117. 118.

المطلب الرابع: أهمية وأهداف الالتزام التنظيمي

إن الالتزام التنظيمي في المؤسسة له أهمية كبيرة كذلك يحقق الأهداف التي تسعى المؤسسة الوصول إليها لذلك المؤسسات اليوم تسعى جاهدة لتحقيق الاستمرار والنجاح وتحقيق الأهداف عن طريق الإهتمام بالالتزام الموظفين في المؤسسة.

المدخل الأول: أهمية الالتزام التنظيمي

نبرز أهمية الالتزام التنظيمي في النقاط التالية¹:

1. يمثل الالتزام التنظيمي عنصرا هاما للربط بين المؤسسة والموظفين بها لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المؤسسات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الموظفين للعمل وتحقيق أعلى مستوى من الانجاز؛
2. إن التزام الموظفين للمؤسسات التي يعملون بها يعتبر عاملا أكثر أهمية من الرضا الوظيفي في التنبؤ ببقائهم في مؤسساتهم أو تركهم العمل؛
3. يساهم الموظفون ذو الالتزام التنظيمي المرتفع في النمو الاقتصادي وارتفاع معدلات الإنتاج القومي في بلدهم؛
4. إن التزام الموظفين في مؤسساتهم يعتبر عاملا هاما في التنبؤ بفعالية المؤسسة؛
5. إن الالتزام التنظيمي من أكثر المسائل التي أخذت تشغل إدارة المؤسسات كونها أصبحت تتولى مسؤولية المحافظة على المؤسسة في حالة صحية سليمة تمكنها من الاستمرار والبقاء وانطلاقا من ذلك برزت الحاجة لدراسة السلوك الإنساني في تلك المؤسسات لغرض تحفيزه وزيادة درجة التزامه بأهدافها وقيمها؛
6. إن الالتزام التنظيمي يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بعدد من النواحي السلوكية، وخاصة معدل دوران العمل، فالأفراد الموظفين والملتزمين سيكونون أطول بقاء في المؤسسة وأكثر عملا نحو تحقيق أهدافها.
7. زيادة تماسك الموظفين وثقتهم بالمؤسسة، بالتالي تحقيق الاستقرار المنظمي؛
8. زيادة معدلات الأداء والإنتاجية؛
9. كلما زاد معدل التوافق بالقيم والأهداف بين الأفراد الموظفين والمؤسسة أدى ذلك إلى ارتفاع الروح المعنوية للموظفين؛
10. يساهم الالتزام التنظيمي في الحد من التسرب الوظيفي وما يترتب عليه من آثار مثل: فقدان الكفاءات الجيدة من الموظفين وإضعاف الروح المعنوية، وتدني الإنتاجية، وارتفاع تكاليف التوظيف مجددا، كما يعد الالتزام التنظيمي عاملا هاما في التنبؤ بفاعلية المؤسسة¹؛

¹ هدى درنوبي: دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي -دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص علم الاجتماع الإدارة والعمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014-2015، ص.122.

11. الالتزام التنظيمي يساعد في تحقيق الرضا الوظيفي ويقلل من نسبة الغياب والتأخر عن العمل ويساهم في تحسين الأداء الوظيفي²؛
12. كما أن الالتزام التنظيمي يساعد المؤسسات في معرفة المؤشرات التي تؤدي إلى التنبؤ بالنواحي السلوكية للموظفين وأخذ الاحتياطات والترتيبات اللازمة قبل وقوعها مثل الدوران الوظيفي للموظفين حيث من المفترض أن الموظفين الأكثر التزاما في المؤسسة سيكون بقائهم في المؤسسة أطول من غيرهم³؛
13. فالالتزام التنظيمي يؤدي إلى تسيير المؤسسة نحو أهدافها، وفقا لخطةها دون عرقلة، وعدم الالتزام التنظيمي يؤدي إلى كلفة عالية وخدمة سيئة وعدم الوصول إلى أهداف المؤسسة⁴؛
14. ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي في بيئة العمل ينتج انخفاض مستوى مجموعة من الظواهر السلبية عنه⁵؛
15. إن الموظف الملتزم أكثر رغبة في التضحية من أجل المؤسسة حيث أن الأشخاص ذوي الالتزام التنظيمي القوي يصبحون أيضا بجانب الرغبة في الاستمرار بالمؤسسة وأكثر استعدادا للتضحية من أجل بقاء المؤسسة واستمرارها، وبالطبع ليس من الضروري أن تكون التضحية ذات تكلفة عالية وإنما قد تكفي بعض التصرفات البسيطة التي تؤكد قوة التزام الموظف تجاه المؤسسة⁶.

المدخل الثاني: أهداف الالتزام التنظيمي

تسعى الإدارة في المؤسسات الحديثة في تنمية العلاقات بين الموظفين والمؤسسة وزيادة درجة التزام الموظفين وذلك من أجل تحقيق الأهداف الآتية⁷:

1. ضمان استمرار القوى العاملة بالمنظمة وخاصة الأشخاص ذوي المهارات والتخصصات الحاكمة؛

¹ خالد بن عبد العزيز الداود: "تطوير الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية في ضوء الخبرات العالمية"، المجلة العلمية، المجلد 34، العدد 12، جامعة أسيوط، السعودية، 2018، ص.342.

² بدر محمد عبد الحفيظ عبد النعيم: "الالتزام التنظيمي لدى معلمي مدارس الثانوية العامة في محافظة القاهرة -دراسة تحليلية-"، مجلة التربية المقارنة والدولية، العدد13، جامعة مصر، القاهرة، مصر، 2020، ص.169.

³ إسماعيل العمري: "قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى عينة من عمال قطاع المحروقات -دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية حوض بركاوي ورقلة-"، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 28، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، الجزائر، 2017، ص.260.

⁴ سالم شبيب مبارك العازمي: درجة الالتزام التنظيمي لدى القادة التربويين في وزارة التربية بدولة الكويت من وجهة نظرهم والعاملين معهم، رسالة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة تربوية، كلية الدراسات التربوية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، 2005-2006، ص.20.

⁵ إسماعيل العمري، مرجع سابق، ص.260.

⁶ مؤيد موسى علي ابو عساف: هيثم عبد الله ذيب المرعي، التطبيقات العلمية في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات العامة والخاصة، دار أمجد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2019، ص.215، 216.

⁷ صقر محمد أكرم حلس: دور إدارة التغيير في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين -دراسة حالة على بلدية غزة-، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2011-2012، ص.50، 51.

2. تنمية السلوك الإبداعي لدى الأفراد الموظفين وذلك حرصا منهم على رفع مستوى المؤسسة التي ينتمون إليها؛
3. إيجاد الدافع لدى الموظفين لبذل مزيد من الجهد والأداء في المؤسسة؛
4. إن العامل هو أساس وجود المؤسسة وشعوره بالانتماء إلى هذه المؤسسة يحفزها على العمل على بقاء هذه المؤسسة واستمرارها في مجال الأعمال؛
5. إن عبء تحقيق أهداف المؤسسة يقع أولا وأخيرا على عاتق الموظفين؛
6. ومن خلال جهودهم وإبداعهم واقتراحاتهم، وهذا سيساهم في تحقيق أهداف المؤسسة بأعلى قدر من الكفاءة والفاعلية؛
7. على الرغم من أن تحقيق الأهداف يحتاج إلى ضرورة توافر الموارد المادية إلا أن العنصر البشري ممثلا في الموظفين في المؤسسة هو المسيطر على هذه الموارد المادية وهو الذي يستطيع أن يوجهها الوجهة الصحيحة ويستخدمها أفضل استخدام؛
8. إن شعور الموظفين بالانتماء والالتزام تجاه المؤسسة يخفف من عبء الرؤساء في توجيه المرؤوسين، حيث أن الأفراد الموظفين يستجيبون لتعليمات الرئيس بطريقة أفضل ويحاولون العمل بكفاءة أفضل، وذلك يحقق المتبادلة بين الرئيس والمرؤوسين؛
9. إن زيادة درجة التزام الموظفين تجاه المؤسسة سيساعد ذلك على تقبل هؤلاء الموظفين لأي تغيير ممكن أن يكون في صالح المؤسسة ومن أجل تقدمها إيماننا منهم بأن أي ازدهار للمؤسسة يعود عليهم بالخير والازدهار لأحوالهم أيضا؛
10. كلما زادت درجة التزام الموظفين كلما زاد شعورهم بالارتياح والاستقرار والأمان في العمل، مما ينعكس بدوره على الأداء والإنتاجية بشكل إيجابي؛
11. إن شعور الموظفين بالالتزام تجاه المؤسسة يزيد من درجة الرضا لديهم مما يحفزهم على بذل مزيد من الجهد والعمل للمؤسسة.

المبحث الثاني: أبعاد، مداخل الالتزام التنظيمي ونظرياته

نظرا لأهمية الالتزام التنظيمي في المؤسسة تعدد المهتمين والباحثين واختلفت آرائهم فكل باحث حدد أبعاد ومداخل حسب معارفة وأبحاثه.

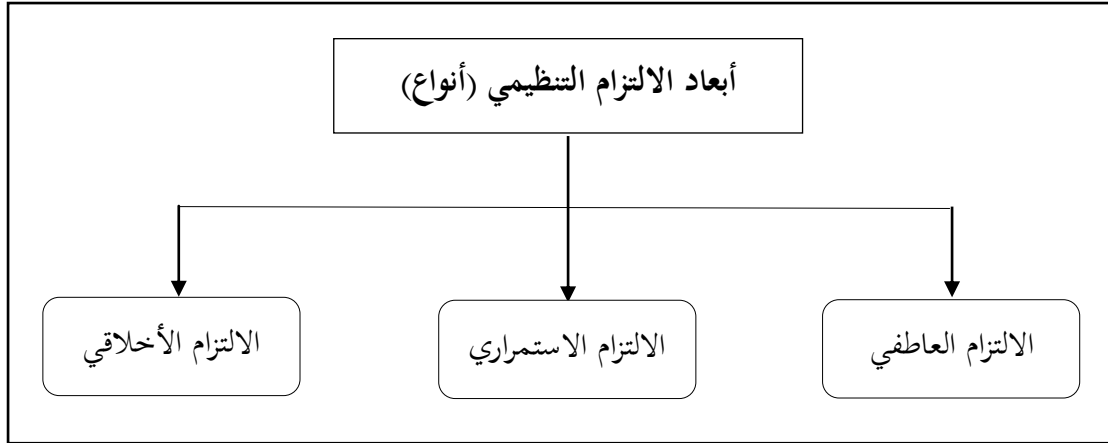
المطلب الأول: أبعاد ومداخل الالتزام التنظيمي ونظرياته

تعددت الدراسات التي تناولت أبعاد ومداخل الالتزام التنظيمي ونظرياته وقد حظيت بإهتمام خاص من قبل الباحثين نظرا لأهمية هذه العناصر.

المدخل الأول: أبعاد الالتزام التنظيمي

تختلف صور التزام الأفراد الموظفين تجاه المؤسسات باختلاف القوة الباعثة والمحركة له، وتشير الأدبيات إلى أن هناك أبعاداً مختلفة للالتزام التنظيمي وليس بعداً واحداً ويتفق الباحثين في تعدد أبعاد الالتزام التنظيمي، إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد، والشكل التالي يوضح لنا أبعاد الالتزام التنظيمي:

شكل رقم 2-4: يوضح أبعاد الالتزام التنظيمي



المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على:

- محمد ماهر الحمار محمد، محمود مصطفى محمد إبراهيم: "الالتزام التنظيمي وعلاقته بقيم العمل لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة نجران -دراسة ميدانية-"، مجلة كلية التربية، العدد 41، جامعة عين الشمس، مصر، 2017، ص.130.

- إبتسام عاشوري: "الالتزام التنظيمي في المؤسسة الجزائرية"، مجلة تاريخ العلوم، العدد 06، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، ص.70.

1. بعد الالتزام العاطفي: ويعبر عن الارتباط بالمؤسسة والانتماء المهني والشخصي لها، ووجود عاطفة قوية للبقاء في

المؤسسة¹، ورغبة الموظف القوية في الاستمرار بالعمل في مؤسسته، استناداً لتقبله لقيمها وأهدافها، ورغبته في المشاركة في تحقيقها²، فقد يكون الافتراض المنطقي هو أن الموظفين سيميلون إلى تطوير هذا النوع من الالتزام إذا كانت المؤسسة تدعمهم وتعاملهم بطريقة عادلة³.

¹ محمد ماهر الحمار محمد، محمود مصطفى محمد إبراهيم: "الالتزام التنظيمي وعلاقته بقيم العمل لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة نجران -دراسة ميدانية-"، مجلة كلية التربية، العدد 41، جامعة عين الشمس، القاهرة، مصر، 2017، ص.130.

² خليل عوض القيسي: المناخ التنظيمي وعلاقته بالاحترق النفسي والالتزام التنظيمي لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2019، ص.27.

³ Steve M. JEX, Thomas W. BRITT: Organizational Practitioner: A Sentist-Paractitioner Approach, John Wiley & Sons INC, 2nd Edition, Canda, 2008. P.134.

2. **بعد الالتزام المعياري:** يعكس شعور الموظف بالزامية مواصلة واستمرارية عمله في المؤسسة وحمية الوفاء لها من جانب أخلاقي وأدبي¹، ويعزز هذا الجانب الدعم من قبل المؤسسة للموظفين فيها، وسماع المؤسسة لهم بالمشاركة الفعالة والايجابية في وضع الأهداف، والتخطيط ورسم السياسات العامة للمؤسسة، والإسهام في وضع الإجراءات وتنفيذ العمل، ويحمل الالتزام المعياري نظرة أن الموظفين يعتقدون أن البقاء في المؤسسة شيء أخلاقي وصحيح يجب عمله²، ويرى "الشودافي" بأنه آخر من الالتزام التنظيمي ويعبر عن الالتزام الأدبي والشخصي بالإيمان بقيم وأهداف المؤسسة ويكون ناتجا عن التأثير القيم الاجتماعية والثقافية والدينية³.

3. **بعد الالتزام المستمر:** ويقصد به ما يحققه الموظفين من قيمة استشارية في حال استمرارهم العمل في المؤسسة مقابل ما سيفقده عند التحاقه بجهات أخرى، وأن الموظفون الذين لديهم مستوى عالي من الالتزام المستمر يبقون في الخدمة بسبب أنهم يحتاجون وليس رغبة منهم⁴، وهو يمثل الرغبة القوية في التمسك بأهداف المؤسسة وقيم المؤسسة وعدم القدرة على التضحية بها لزيادة التكاليف المترتبة عليها واستعداد الموظف للبقاء في المؤسسة بسبب استثماراته الشخصية التي لا يمكن الاستغناء عليها وتتمثل في: علاقات زملاء العمل، التقاعد، المهنة، المهارات، ومدة الخدمة... ومنافع أخرى، كل هذه تجعل ترك المؤسسة للعمل في مكان آخر أمرا مكلفا بدرجة كبيرة بالنسبة للموظف، أي أن هذا البعد من الالتزام يعكس حاجة الفرد الموظف للبقاء في المؤسسة ووعيه بالتكاليف التي سيتعرض لها حال قراره بتركها⁵، وهذا البعد قائم على الحسابات، حيث يقوم الفرد في هذه الحالة بالموازنة بين العوائد التي يحصل عليها مثل المرتب والمركز الاجتماعي والعلاقات مع الزملاء، وبين النتائج المترتبة عن تركه لمؤسسته⁶.

¹ فراح العربي، بوثلجة عبد الناصر: "العلاقة بين الضغوط المهنية والالتزام التنظيمي"، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 03، العدد 04، جامعة طاهري محمد، بشار، الجزائر، 2017، ص.158.

² أحمد محمد بني عيسى رياض أحمد أبازيد: "دور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني"، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 41، العدد 02، جامعة الفلوجة، الأردن، 2014، ص.364.

³ أمجاد بنت قنيطير القنيطير: "مستوى الالتزام التنظيمي لدى معلمات المدارس الحكومية بمحافظة الزلفي من وجهة نظرهم"، المجلة العلمية، المجلد 35، العدد 10، جامعة أسيوط، السعودية، 2019، ص.656.

⁴ فطيمة الزهرة بوشامة: دور العلاقات العامة في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة -دراسة ميدانية بمديرية التربية بأم البواقي-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، تخصص علم الاجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2016-2017، ص.55.

⁵ علي بن محمد زهيد الغامدي: "مستوى الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك وعلاقتها بالالتزام التنظيمي من وجهة نظرهم"، مجلة جامعة طيبة للعلوم التربوية، المجلد 12، العدد 03، جامعة تبوك، السعودية، 2017، ص.335.

⁶ غادة عادل عطية: "دراسة ميدانية لأثر الدعم التنظيمي المدرك على الالتزام التنظيمي العاطفي الدور الوسيط لعموض الدور في ظل توافر الدعم المدرك للمشرف وتوافق المشرف مع الآخرين في شركات النسيج والملابس الجاهزة المصرية"، المجلة العربية للإدارة، المجلد 42، العدد 01، مصر، 2022، ص.07.

كما يمكن الإشارة إلى الأبعاد التي حددها "ستاوسيلانيك" أخرى منها¹:

— **الالتزام الاتجاهي**: والمقصود به العمليات التي تتطابق من خلالها أهداف الموظف مع أهداف وقيم المؤسسة وتزداد لديه الرغبة للبقاء والاستمرار فيها؛

— **الالتزام السلوكي**: والمقصود به العمليات التي يصبح الفرد الموظف من خلالها مرتبطا بمؤسسته ناتجا عن سلوكه السابق، فجهده ووقته الذي يقضيه داخل مؤسسته يجعله متمسكا بها وبعضويتها.

أما "كيدررون" فيذكر بعدين للالتزام التنظيمي هما:

— **الالتزام الاخلاصي**: والمقصود به تبني الفرد الموظف قيم وأهداف المؤسسة ويجعلها جزءا من قيمه وأهدافه؛

— **الالتزام المحسوب**: والمقصود به الرغبة التي يبديها الموظف باستمرار في عمله بالمؤسسة رغم وجود عمل بديل بمؤسسة أخرى وبمزايا أفضل.

أما "انجل" و"بيري" فيران أبعاد الالتزام التنظيمي تتمثل في²:

— **الفرد كأساس للالتزام التنظيمي**: يعتبر هذا النموذج أن جوهر الالتزام التنظيمي يبنى على أساس خصائص

الفرد وتصرفاته، باعتباره مصدر للسلوك المؤدي إلى هذا الإتجاه، وأن يكون هذا السلوك عاما وضحا وثابتا وطوعيا، وتبعاً لهذا النموذج فإنه ينظر إلى خصائص الفرد الموظف كالعمر والجنس والتعليم والخبرات، باعتبارها محددات سلوك الفرد الموظف، لذا فإن هذا النموذج يركز على ما يحمله الأفراد الموظفين من خصائص شخصية إلى المؤسسة، إلى جانب ما يمارسونه داخل المؤسسة والتي يتحدد على أساسها ولاء الأفراد الموظفين لمنظمتهم؛

— **المؤسسة كأساس للالتزام التنظيمي**: يقوم هذا النموذج على أساس أن العمليات التي تحدث في المؤسسة هي

التي تحدد الالتزام التنظيمي، حيث يتم التفاعل بينها وبين الفرد الموظف نتيجة العمل فيها لهذا ينظر إلى الفرد الموظف في هذه الحالة على أساس أن لديه بعض الحاجات والأهداف التي يتوقع تحقيقها من المؤسسة، وأنه في سبيل تحقيق هذه الأهداف مقابل قيام المؤسسة بتلبية تلك الحاجات والأهداف أبي أن هذه العملية تبادلية بين الفرد الموظف والمؤسسة، وأن جوهر هذا التبادل هو ما يسمى بعقد العقل الذي يتضمن مجموعة من الالتزامات والتعهدات التي تكون محددة أو غير محددة بالنسبة لكلا الطرفين الفرد والمؤسسة لكن لا بد وأن تؤدي بأي شكل من الأشكال إلى رضا الموظف عن العمل في هذه المؤسسة.

¹ إبتسام عاشوري: "الالتزام التنظيمي في المؤسسة الجزائرية"، مجلة تاريخ العلوم، العدد 06، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، ص.70.

² محمد البخاري عموم: إدارة الموارد البشرية والالتزام التنظيمي دراسة ميدانية على عينة من عمال المؤسسة العمومية الإستشفائية بورقلة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تنمية الموارد البشرية، قسم العلوم الإجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة لوينسي علي، البليدة، الجزائر، 2014-2015، ص.150، 151.

وترى "كانتر" أن للالتزام التنظيمي ثلاثة أسس هي¹:

– **الالتزام المستقيم**: ويمثل المدى الذي يستطيع فيه الموظفون التضحية بجهودهم وطاقاتهم مقابل إستمرار المؤسسات التي يعملون فيها، لذا فإن هؤلاء الأفراد الموظفون يعتبرون أنفسهم جزءاً من مؤسساتهم وبالتالي فإنهم يجدون صعوبة في الإنسحاب منها أو تركها؛

– **الالتزام التلاحمي**: يتمثل في العلاقة النفسية الإجتماعية التي تنشأ بين الموظف ومؤسسته، والتي يتم تعزيزها من خلال المناسبات الإجتماعية التي تقيمها المؤسسات وتعرف فيها بجهود الأفراد الموظفين إضافة إلى الإمتيازات التي تمنحها تلك المؤسسات، كإعطاء البطاقات الشخصية الخاصة أو توفير السيارات وغيرها من الخدمات والتي من شأنها تعزيز التلاحم بين الموظف والمؤسسة؛

– **الالتزام الرقابي**: هذا النوع هو نتيجة اعتقاد الموظف أن المعايير والقيم الموجودة في المؤسسة تمثل دليلاً مهماً لتوجيه سلوك الموظفين، وبالتالي فإن سلوك الموظف في المؤسسة يتأثر بهذه المعايير. كما أوضحت إسهامات "بورتر"²:

الذي يعتبر رائداً في هذا الجانب من خلال إسهامه في تحديد في تحديد بعدين هما التطابق بين الأهداف وقيم الفرد والمؤسسة، والارتباط العاطفي بالمؤسسة، وفي إحدى الدراسات التي أجراها "ستيرز" تمت الاستعانة بالالتزام الاسمي وأحداث الماضي للتعبير عن الالتزام التنظيمي، وقد كانت أعراف الالتزام وقيمه هي الأبعاد التي حددها نموذج الالتزام مدى الحياة.

وحدد نموذج الالتزام مدى الحياة أربعة أبعاد للالتزام التنظيمي موضحة فيما يلي:

– **الولاء التنظيمي**: هناك العديد من التعريفات لمفهوم الولاء التنظيمي ولكن تباينت هذه التعريفات نظراً لإختلاف المدارس إلا أنها تؤدي إلى نفس المعنى فيعتبر الولاء داخل المؤسسة ذلك الإرتباط الذي يربط الفرد الموظف مع مؤسسته مع قوة التطابق بينهما، كما أن مصطلح الولاء والالتزام لفظان مختلفان الدارسون والباحثون في تحديدهما على كونها مترادفين أم لا وقد وردت بعض الدراسات أنهما كلمتان مترادفتان باللغة العربية وقد عرف الولاء التنظيمي على أنه "الإرتباط النفسي الذي يربط الفرد بالمؤسسة والذي يتجلى والذي يتجلى في رغبة الفرد بالبقاء بالمؤسسة وتبني قيمها وتبني جهد كبير لتحقيق أهدافها" ويمكن التفرقة بين المصطلحين في أن هناك ثلاث مرتكزات رئيسية يقوم عليه الالتزام التنظيمي وهي (الإحساس بالإنتماء، المشاركة والمساهمة الفعالة،

¹ محمد البخاري عموم، مرجع سابق، ص.151.

² أماني جمال نبهان أبو معيلق: علاقة الثقافة التنظيمية بالالتزام الوظيفي لدى معلمي المدارس الأساسية الحكومية بمحافظة غزة وسبل تطويرها، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم أصول التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2011-2012، ص.28.

الولاء) ومما سبق نجد أن مفهوم الولاء التنظيمي هو أحد أبعاد الالتزام التنظيمي حيث أن كلاهما يمثل الرغبة الشديدة بالبقاء وتبني قيم وأهداف المؤسسة والعمل على تحقيق أهدافها¹.

— **المسؤولية تجاه المؤسسة:** وتعني إحساس الفرد الموظف نحو البقاء في المؤسسة وذلك مقابل الدعم الجيد الذي تقدمه المنظمة للذين ينتسبون إليها، والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي، والمسؤولية في معناها العام هي المؤاخذة أو التبعية وقد يكون من الصعب تحديد مفهوم المسؤولية، أو قياسها بسبب تعارض الآراء حول هذا المفهوم إلا أنه يمكن حصر معناها في معنيين رئيسيين هما المسؤولية الأخلاقية والقانونية، أما المسؤولية القانونية فهي شبيهة في معناها للمساءلة، وتعني محاسبة الموظف المقصر من قبل رؤسائه الإداريين والسياسيين الذين يمكنهم توقيع العقوبة عليه أما المسؤولية الأخلاقية في شبيهة في معناها للولاء والانتماء ويقظة الضمير، وتعني المسؤولية التي يشعر بها الموظفون تجاه الفعاليات التي يتصل بها عملها.

— **الرغبة بالاستمرار بالعمل في المؤسسة:** ويقصد به درجة التزام الموظف في هذه الحالة تقاس بالقيمة الاستثمارية، والتي من الممكن أن يحققها الفرد الموظف لو استمر في المؤسسة مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بجهات أخرى، حيث أن تقييم الفرد الموظف لأهمية البقاء مع المؤسسة يتأثر بمجموعة من العوامل منها تقدم في السن، وطول مدة الخدمة، والتي تعتبر من المؤشرات الرئيسية لوجود رغبة لدى الموظف في الاستمرار في عمله، حيث أن الموظف استثمار جزء لا بأس به من حياته في المؤسسة وأبي تفریط وتساهل من قبله يعتبر بمثابة خسارة خاصة إذا كانت أوجه الاستثمار هذه غير قابلة للنقل إلى عمل آخر، وبما أن الموظف يعطي قيمة للعلاقات الشخصية مع زملاء العمل والتي بنيت عبر السنين.

— **الإيمان بالمؤسسة:** ويعني مدى إيمان الأفراد الموظفين بالمؤسسة التي يعملون بها ومدى افتخارهم بعضويتها، ويتكون هذا البعد لدى الموظف بمدى معرفته للخصائص المميزة لعمله ودرجة استقلالية وأهمية وكيان تنوع المهارات المطلوبة، كما يتأثر بدرجة إحساس الفرد بأن البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح له بالمشاركة الفعالة في مجريات اتخاذ القرارات سواء فيما يتعلق منها بالعمل، أو ما يخصه هو، وكل هذا يجعله يفخر بالانتماء لمؤسسته وعرض نشاطه بشكل إيجابي عند حديثه للآخرين عنها، وتبني مشاكلها كما لو كانت مشكلته الخاصة والشعور بوجود جو أخوي يربطه بعمله².

¹ حمزة حوجة: أساليب القيادة التربوية وعلاقتها بمستوى الالتزام التنظيمي لدى أساتذة التعليم المتوسط، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص علم النفس التربوي، قسم العلوم الاجتماعية، كلية التربية، جامعة البليدة 02، البليدة، الجزائر، 2016-2017، ص. 122، 123.

² ندى محمد لوجو، مرجع سابق، ص. 56، 58.

المدخل الثاني: مداخل الالتزام التنظيمي

هناك ثلاث مداخل للالتزام التنظيمي هي¹:

1. المدخل السيكولوجي

يركز هذا المدخل على العلاقة بين الفرد والتنظيم، حيث يرى "Sheldon" أن الالتزام التنظيمي يمثل اتجاهها يربط بين الفرد والمؤسسة، كما يرى "Poteers، Mowday" أن الالتزام التنظيمي يمثل درجة تطابق الموظف مع مؤسسته وارتباطه بها، وكذلك عرفه *Vadewalle et al* بأنه قوة الارتباط بين الفرد الموظف والتنظيم.

2. المدخل التبادلي

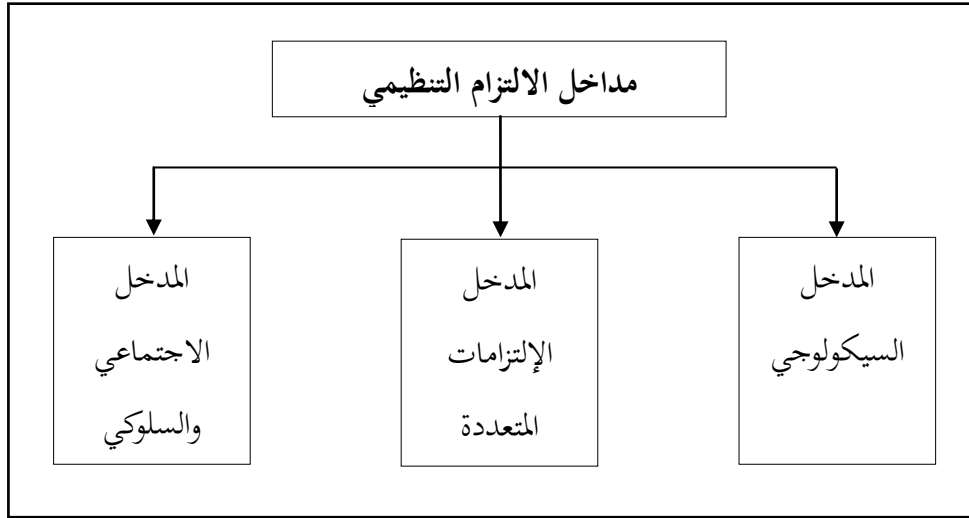
ينظر للالتزام التنظيمي طبقاً لهذا المدخل على أنه محصلة للعلاقة التبادلية بين التنظيم والموظفين من ناحية الإسهامات والمنافع، حيث يرى *Hrebiniail & Alutto* أن الالتزام التنظيمي يمثل ظاهرة تحدث نتيجة للعلاقات التبادلية بين الموظف والمؤسسة، كما يرى *Angle & Perry* أن الالتزام التنظيمي ينظر إليه على أنه وسيلة للتبادل والمقايضة، أي أنه طبق لهذا المدخل كلما زادت المصالح التالية من وجهة نظر الموظف زادت درجة التزامه.

3. المدخل الاجتماعي والسلوكي

يرى *kanter* أن الالتزام التنظيمي يمثل رغبة الموظف كدور اجتماعي في بذل طاقته وولائه للمؤسسة كنظام اجتماعي، وكذلك عبر *Salanick* عن الالتزام من ناحية سلوكه بأنه الحالة التي يصبح من خلالها الموظف مقيداً بأعماله والتي من خلالها يتم تدعيم أنشطة المؤسسة وارتباط الفرد بها. والشكل التالي يمثل بعض مداخل الالتزام التنظيمي:

¹ سيد أحمد ستي: محددات الرضا الوظيفي وعلاقته بكل من الالتزام الوظيفي والنية في ترك العمل -دراسة امبريقية لدى عينة من موظفي الإدارات العمومية لولاية سعيدة-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص الطرق الكمية المطبقة في التسيير، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مولاي الطاهر، سعيدة، الجزائر، 2016-2017، ص، ص.27، 28.

شكل رقم 2-5: مداخل الالتزام التنظيمي



المصدر: من إعداد الطلبتان بالإعتماد على:

- حمزة معمري: العلاقة بين إتجاهات الموظفين نحو المهنة والالتزام التنظيمي -دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز (سونلغاز) بورقلة-، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2007-2008، ص.85.

- إبتسام جرادة: القيادة الإدارية وأثرها على الالتزام التنظيمي في المؤسسة الإقتصادية -دراسة ميدانية بمؤسسة إتصالات الجزائر بمدينة الجلفة-، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص علم الاجتماع المنظمات والمناجمت، قسم علم الاجتماع، مدرسة الدكتوراه، جامعة بلقاسم سعد الله، الجزائر، 2017-2018، ص، ص.99، 101.

أما مدخل الالتزام على التنظيمي عند "ستيرز"¹:

يرى ستيرز أن الخصائص الشخصية وخصائص العمل وخبراته تتفاعل معا كمدخلات، وتكون ميل الموظف للإندماج بمؤسسته ومشاركته لها واعتقاده القوي بأهدافها وقيمها، ورغبته الأكيدة في بذل أكبر جهد لصالحها مما ينتج عنه رغبة قوية في عدم ترك التنظيم، وإنخفاض نسبة غيابه، كما أن هناك عوامل تؤثر في تكوين الالتزام، وما يمكن أن ينتج عنه من سلوك.

¹ حمزة معمري، مرجع سابق، ص.85.

وهناك مداخل أخرى أشار إليها الباحثون والتي تندرج ضمن ثلاثة مداخل سنذكرها فيما يلي¹:

- **المدخل النفسي:** والذي يشير إلى القوة النسبية لمطابقة أهداف وقيم المؤسسة مع أهداف وقيم الموظف؛
- **المدخل التكاملي:** والذي يمثل مجموعة العلاقات التبادلية بين الموظف والمؤسسة من جانب والرغبة القوية في الاستمرار بالعمل في المؤسسة من جانب آخر ويتضمن هذا المدخل ثلاثة أبعاد لدراسة الالتزام وهي: الالتزام الشعوري، الالتزام المعياري، الالتزام المستمر.

كما توجد مجموعة أخرى من المداخل للالتزام التنظيمي تتمثل في²:

- **المدخل السلوكي:** يقوم هذا المدخل على افتراض أن الموظف يكون ملتزما إذا كان مقيد بأفعاله السابقة أو لديه كلفة انتماء في المؤسسة ومن الصعب عليه استرجاعها، ومن هذا يمكن الموظفين يصبحوا ملتزمين إذ عملوا مدة 20 سنة فأكثر في المؤسسة كونها سيفقدون الكثير من المزايا إذا تركوا المؤسسة للعمل في مكان آخر، أي سيتحملون كلف عالية جدا في حالة تركهم المؤسسة وفق المدخل السلوكي فإن شعور الموظف بالالتزام ليس موجه بالضرورة للمؤسسة بل لفعالية أنشطته التي يؤديها في تلك المنظمة ويفسر المدخل السلوكي للالتزام نظرية الإستثمارات التي تنظر للالتزام على أنه ظاهرة تراكمية تحدث نتيجة الإستثمارات بمرور الوقت، وتتمثل هذه الإستثمارات بالوقت والجهد والعوائد التي سيفقدها الموظف إن هو ترك المؤسسة، وتلتقي هذه النظرية مع توجهات المدرسة السلوكية أو المدرسة النفسية، الإجتماعية، التي تفسر الالتزام خارج إطار العمل، وترى بأنه قوة دافعة تشد الموظف نحو المؤسسة، أي أنه حساب إستثمارات البقاء تصبح هي القوة الدافعة، غير أن هذه الإستثمارات تمثل قيود تخفض من درجة حريته في إختيار أي نشاط مستقبلي في مؤسسة أخرى وتتمثل هذه التكلفة بالتقاعد أو الدرجة الوظيفية أو المعرفة المتخصصة، أي أن الموظف يبقى مقيدا وملتزما للمؤسسة إذا كانت لديه خدمة طويلة في المؤسسة كي لا يخسر تقاعده أو يفقد مركزه الوظيفي، أما المعرفة المتخصصة فتجعل من الصعب عليه أن يجد عمل يناسبه في مكان آخر.

- **المدخل الإتجاهي:** يعتبر هذا المدخل الالتزام التنظيمي حالة من التطابق بين أهداف الموظف وأهداف المؤسسة، وبغية تسهيل مهمة تحقيق تلك الأهداف فإن الموظف يحافظ على عضويته في المؤسسة وتفسر المدخل الإتجاهي نظرية التبادل التي تفترض بأن الموظفين يجلبون معهم إلى مؤسساتهم حاجاتهم أو توقعاتهم، أي الفرد الموظف يبادل مساهمته بهدف الوصول على العوائد أو إشباع حاجاته الأخرى، ولعل من نافلة القول أن التزام الموظف بموجب هذا المدخل يعتمد بدرجة كبيرة على قدرة المؤسسة في إقناع ذلك الموظف وإشباع حاجاته، وهذا يحصل عندما تتمكن

¹ لطيفة بوهريرة: أثر بيئة العمل الداخلية على الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية في مؤسسة سونلغاز مديرية التوزيع ورقلة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، تخصص موارد بشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2017-2018، ص.07.

² إبتسام جرادة، مرجع سابق، ص-ص.99-101.

تلك المؤسسة في إقناع ذلك الموظف وإشباع حاجاته، وهذا يخص عندما تتمكن تلك المؤسسة من تحري تلك الحاجات أو الدوافع ومحاولة إشباعها.

- **مدخل الالتزامات المتعددة:** يمكن فهم الالتزام التنظيمي تحت هذا المدخل بأنه مجموعة من الالتزامات التي تؤلف المؤسسة، ويستمد هذا المدخل فكرته من نظرية المؤسسة التي تقدم مداخل عديدة ذات صلة بالمؤسسات وتوصفها ككيانات متحالفة تتنافس من أجل الفوز بطاقات والالتزام الموظفين مع المجموعات المختلفة داخل وخارج المؤسسة، ويعكس هذا المدخل إشكالية الإرتباط بالمؤسسة والذي لا يبدو جليا في المدخل للالتزام التنظيمي.

- **المدخل الحديث سلوكي وإتجاهي:** يعتمد هذا المدخل الحديث في دراسة الالتزام التنظيمي على تقسيمه إلى ثلاث عناصر أو أبعاد للالتزام وهي الالتزام الشعوري، والالتزام المعياري، والالتزام المستمر، ويوضح كل بعد من هذه الأبعاد طبيعة التزام الفرد الموظف للمؤسسة والدوافع الكامنة وراء الالتزام، ويدمج المدخل الحديث بين المدخلين الإتجاهي والسلوكي.

المدخل الثالث: نظريات الالتزام التنظيمي

تحتفل الأدبيات بنظريات ونماذج عديدة حاولت تفسير ظاهرة التزام الأفراد نحو المؤسسات التي يعملون بها حيث تنوعت هذه النظريات وتعددت.

تعددت نظريات الالتزام التنظيمي حسب كل باحث كما يلي¹:

1. نظرية الرهان الجانبي

تنسب هذه النظرية "لهاارود بيكر" فعرف الالتزام على أنه: "ميل للإرتباط في مسارات متجانسة من النشاط نتيجة لتراكم الرهانات الجانبية التي يمكن فقدها لو توقف النشاط"، وقد استخدم "بيكر" مصطلح الرهانات الجانبية ليشير إلى تراكم الإستثمارات التي يصنعها الموظف مع المؤسسة، مما يجعل ترك الفرد لمؤسسته أمرا صعبا ومكلفا، حيث ناقش "بيكر" أنه مع مرور الوقت تنشأ تكليف معينة تجعل من الصعب على الشخص عدم الالتزام بمسار النشاط المتجانس، مثل التهديد بفقد هذه الإستثمارات علاوة على نقص البدائل المتاحة أمام الموظف للإلتحاق بعمل آخر أو تعويض فقدان العمل الحالي، كل هذا يجعل الموظف ملتزما نحو المنظمة، وهكذا تذهب نظرية الرهان الجانبي إلى أن الموظف يميل للمؤسسة لأنه لا يتحمل الخسارة التي قد تترتب عن تركه لها، حيث أشار "بيكر" إلى أنه لكي تؤدي الرهانات الجانبية دورها في التأثير على التزام الموظف فإنه ينبغي أن يكون الفرد على وعي بها، ويتضح مما سبق أن نظرية الرهان الجانبي قد رسمت بمنظور تبادل المنفعة في تفسيرها لظاهرة الالتزام التنظيمي، حيث يرغب الموظفون في البقاء

¹ ياسر فتحي الهنداوي، مرجع سابق، ص-ص. 207-210.

بالمؤسسة مدام يحصلون على ألقاب الإيجابي، وهذا البدل قد يكون ماليا، كما قد يكون في شكل رهانات أخرى مثل المعاش وإمكانية النمو المهني، ونمو الصداقات.

2. نظرية الواجب

تطورت هذه النظرية على يد "وينر" فقد انتقد وينر المحاولات السابقة لأن بتفسير الالتزام التنظيمي باعتبارها تفسيرات جزئية قاصرة عن تقديم فهم شامل للظاهرة، وذهب إلى أن هذا الفهم الشامل ينبغي أن يأخذ في اعتباره دراسة المعتقدات المعيارية المستخدمة مثل المعايير الأخلاقية الشخصية لدى الموظفين التي تخلق لديه الإحساس بالواجب لدى المؤسسة، ومنها ينظر "وينر" إلى الالتزام كعملية دافعية معيارية تختلف اختلافا كليا النفعية الوسيلة، ويكتسب الموظف هذه المعايير الأخلاقية قبل الالتحاق بالمؤسسة من خلال مؤسسات التنشئة الاجتماعية المختلفة مثل الأسرة، أما التنشئة التي تحدث بعد التحاقه بالمؤسسة تسمى بالتنشئة التنظيمية، وهي عملية تصبح من خلالها قيم الأعضاء ومعاييرهم ومعتقداتهم متطابقة.

3. نظرية التوحيد

هي الأكثر انتشارا في دراسات الالتزام التنظيمي حيث ترى أن الالتزام في تلك التعبيرات التي تعكس الإرتباط الوجداني بالمؤسسة، فإن الموظف الملتزم وجداني يتوحد مع المؤسسة ويندمج فيها وبناء على ذلك يلتزم ويبدل الجهد من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، وقد بدأ التصور عند "بورتر" واستمرت في التطوير حتى الثمانينات على يد مودي، ولقد أضاف لها "بورتر" وزملائه أن توحيد الموظفين الذين يملكون رغبة قوية للبقاء بالمؤسسة لأنهم يتوافر لديهم ما يلي¹:

- الإيمان بقيم المؤسسة وأهدافها؛

- الإستعداد لبذل الجهد لصالح المؤسسة؛

- الرغبة في الإستمرار العضوية بالمؤسسة.

وقد تعرضت هذه العناصر التي حددت كأبعاد لبنية الالتزام التنظيمي إلى النقد الشديد ويعلق "كوشمان" على هذه العناصر، بأن العنصر الثاني يعتبر مرادف لفكرة دافعية العمل، والعنصر الثالث يصف الولاء ويشبه العنصر الثاني في كونه يعتبر مؤشرا على النوايا السلوكية أكثر من الإتجاهات في حد ذاتها، ولا يبقى سوى العنصر الأول الذي يصف التطابق بين القيم والأهداف الفردية والتنظيمية، ويظهر في الإرتباط الوجداني بين الموظف والمؤسسة ومن ثم يمكن قبوله كأساس لتفسير ظاهرة التزام الموظفين نحو المؤسسة أما العنصر الثاني والثالث فيمكن اعتبارهما مخرجات للمؤسسة.

¹ إبتسام جرادة، مرجع سابق، ص، ص. 117، 118.

المطلب الثاني: طرق قياس الالتزام التنظيمي وفوائد قياسه

لقد طور بعض المهتمين بدراسة الالتزام التنظيمي وتحليله عددا من المقاييس بهدف قياس مستويات التزام الفرد الموظف بالمؤسسة وقد تباينت تلك المقاييس في طبيعتها ومكوناتها كما ينجم على الالتزام التنظيمي عدة فوائد عند قياسه.

المدخل الأول: طرق قياس الالتزام التنظيمي

تمثل عملية رصد درجة الالتزام التنظيمي لدى الأفراد الموظفين داخل المؤسسة إحدى العمليات التي تسعى المؤسسة للوقوف على نتائجها، وقد تتحمل في سبيل ذلك تكاليف متعددة، كما تتباين مقاييس الالتزام التنظيمي من حيث طبيعتها ومكوناتها ويمكن التمييز بين نوعين المقاييس الموضوعية والمقاييس الذاتية ومن أهم هذه المقاييس نذكر مايلي¹:

1. مقياس تونت

وقد احتوى على ثماني فقرات سداسية الاستجابة لقياس الالتزام التنظيمي، كما تضمن المقياس سبع فقرات أخرى رباعية وخماسية الاستجابة تقيس الالتزام المهني.

2. مقياس ماركومافري

حيث قدما مقياسا للالتزام مدى الحياة، ويتكون من أربع فقرات، وقد استخدم كأداة لقياس إدراك الموظف لكيفية تعميق الالتزام مدى الحياة، وتعزيز استحسان المؤسسة وحث الفرد على الالتزام بقيم العمل، وأخيرا إبراز نية الفرد الموظف للبقاء في المؤسسة.

3. مقياس آلتو وآخرون

قاموا ببناء مقياس سلم للالتزام، وهو عبارة عن محاولة لتقييم الموظفين لتكاليف ترك المهنة أو المؤسسة، ويحتوي على قسمين: الأول لقياس الالتزام نحو المهنة عبر ستة عبارات، والثاني لقياس الالتزام نحو المؤسسة بستة عبارات أيضا، وهي ثلاثية الاستجابة.

4. مقياس كارصن وبادين

وهو مقياس لقياس الالتزام الوظيفي بوصفه كأحد دوافع العمل في المهنة المختارة، ويحتوي على اثنا عشرة بندا، منها ثمانية هي بنود سلبية.

¹ فاطمة الزهرة بن صافية: المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي -دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية بالروبية-، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص العمل والأرغوميا، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطفونيا، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة أبو القاسم سعد الله، بوزريعة، الجزائر، 2014-2015، ص، ص.91، 92.

5. مقاييس مايو آلنوسميث

يقيس الالتزام التنظيمي ويحتوي على أربعة عشر بنداً تقيس ثلاث أبعاد وهي: الالتزام العاطفي ثمانية بنود، الالتزام المستمر ثمانية بنود، الالتزام المعياري ثمانية بنود.

المدخل الثاني: فوائد قياس الالتزام التنظيمي

إن عملية قياس الالتزام التنظيمي تعتبر ظاهرة إدارية واعية وهادفة تجني المؤسسة والموظفين من ورائها فوائد كثيرة، ومن بين هذه الفوائد نجد ما يلي:

1. يقدم قياس الالتزام التنظيمي للإدارة العليا في المؤسسة مؤشرات دالة على مستوى الأداء الوظيفي، وهذا يمكن المؤسسة من أن تعمل على تحديد موقعها واتجاهها قياساً إلى فترات سابقة من الزمن، أو أنها تستخدم أسلوب المقارنة لمستوى ولاء الموظفين فيها مع مؤسسات أخرى للفترة نفسها أو على مستوى إدارات المؤسسة أو فئات الموظفين فيها؛

2. عملية القياس تدخل في تركيب أبعاد مادية ومعنوية وإنسانية تتمثل في المشاعر والاتجاهات نحو الكثير من الأمور التي لها علاقة بالموظفين والتنظيم على حد سواء، لذلك يترتب على الإدارة الجيدة والاستراتيجية التعرف على المشاعر والأحاسيس والإحتياجات حتى تستطيع قياس ومعرفة ما يتمتع به الأفراد الموظفين من التزام تنظيمي لهذه المؤسسة؛

3. إن قياس الالتزام التنظيمي يعتبر بمثابة أداة شخصية جيدة، تعتمد الإدارة والقيادة الفعالة في المؤسسة على إستخدامها لقياس ومعرفة المشكلات والمعوقات التي تواجه الأفراد الموظفين والمؤسسة، ومن ثم العمل على إيجاد الحلول المناسبة لها؛

4. إن البحوث الإنسانية خاصة المتعلقة ببحث الالتزام التنظيمي تعود بالنفع والفائدة على المؤسسة والموظفين، كون الأفراد الموظفين يتولد عندهم الشعور بالأهمية نتيجة لإهتمام الإدارة بهم، مما ينعكس بأثر إيجابي على المؤسسة وعلى الأفراد الموظفين¹؛

5. تحقق البحوث في مجال الالتزام التنظيمي فائدة كبيرة للمنظمة في العمل من حيث القدرة في إحداث تغييرات في الإدارة وظروف العمل².

¹ أحمد يوسف دودين: إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص، ص.194، 195.

² سيد أحمد ستي، مرجع سابق، ص.36.

المطلب الثالث: المتغيرات المؤثرة على الالتزام التنظيمي

تعددت الدراسات التي تناولت الديمغرافية المرتبطة بالفرد على الالتزام التنظيمي، حيث اشتملت هذه الدراسات على كثير من السمات كالعمر، الجنس، مدة الخدمة، مستوى التعليم، المركز الوظيفي، الشخصية، الاتجاهات، معتقدات الفرد عن العمل، الطموح، الحاجة إلى العلاقات الاجتماعية، الحاجة إلى الانجاز وإلى تحقيق الذات، أما المتغيرات التي حظيت باهتمام خاص من قبل الباحثين هما متغيري العمل ومدة الخدمة سنذكر فيما يلي بعض هذه المتغيرات وتأثيرها على الالتزام التنظيمي¹:

1. متغير العمر وعلاقته بالالتزام التنظيمي

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

2. علاقة الالتزام التنظيمي بمدة الخدمة

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

3. علاقة الالتزام بمستوى التعليم

أكدت بعض الدراسات بين التأهل العلمي للموظف ومعدل الالتزام التنظيمي، وذلك نتيجة لأسباب عديدة يرجع معظمها لارتفاع معدلات توقعها وطموحات 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 الموظف ارتفع معدل التزامه التنظيمي.

¹ ابتهسام، عاشوري، مرجع سابق، ص، ص. 71، 72.

4. طبيعة العلاقة التنظيمي وجنس الموظف

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

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. العلاقة بين نطاق الوظيفة والالتزام التنظيمي

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

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 سلبا على التزام الأفراد الموظفين، أما غموض الدور يضع الفرد في موقف صراع ويؤدي إلى زيادة الضغوط التي يشعر بها الفرد وبالتالي يؤثر سلبا على الالتزام، ولكن إذا زادت درجة وضوح الدور الذي يؤديه الموظف زاد التزامه به.

8. العلاقة بين عبئ العمل والالتزام التنظيمي

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

كما يمكن ذكر متغيرات أخرى تؤثر على الالتزام التنظيمي فيما يلي¹:

— **المؤهل:** الموظفون ذوو المؤهلات العليا أكثر التزاما لمؤسساتهم من أقرانهم ذوي المؤهلات الدنيا إلا أن هذا المتغير غير متفق عليه؛

— **نمط الإشراف:** يوجد علاقة بين مستوى التزام الموظف لمؤسسته ونوع السلوك القيادي لرئيسه المباشر، فالمدبر أو المسئول الذي يتميز نمط إشرافه بالتعامل الإنساني والإدراك الواضح لمشاعر الموظفين والاهتمام بهم ومعاملتهم بما يعزز مكانتهم الاجتماعية، يتسم الموظف بمستوى عال من الالتزام التنظيمي؛

— **المشاركة في اتخاذ القرارات:** المؤسسات التي تفسح المجال للمرؤوسين في المشاركة في اتخاذ القرارات يتميز الموظفون بمستوى عال من الالتزام التنظيمي؛

¹ أحمد عباس حمادي، مرجع سابق، ص، ص.310، 311.

— **خصائص العمل:** وهي ذات العلاقة بمتطلبات العمل المختلفة من مهارات وقدرات وأساليب وإجراءات مثل درجة تحديد مهام الموظفين ودرجة استقلاليتهم في أثناء العمل، وقد أثبتت الدراسات إلى وجود علاقة بين الالتزام التنظيمي ودرجة تحديد المهم ودرجة الاستقلالية في أثناء العمل، إذ كلما زادت المهام المناطة بالموظفين المحددة وموصوفة زادت درجة الاستقلالية في أثناء العمل وأدت إلى زيادة الالتزام التنظيمي؛

— **المتغيرات الخارجية:** إن البيئة الخارجية المتمثلة في الأبعاد والمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية تؤثر على الالتزام التنظيمي، إلا أن هذا التأثير يختلف باختلاف الالتزام المتكون ومرحلته فإذا كان الالتزام في مرحلة التكوين ولم يصل إلى مرحلة الاستقرار فإنه سيكون مؤثراً في الموظفين وعلى التزامهم في المؤسسة، إذ يمكن أن يترك الموظفين مؤسستهم باحثين عن فرص بديلة في مؤسسات أخرى، وتوفر الفرص البديلة في البيئة الخارجية بمثابة عوامل جذب قوية للموظفين، أما إذا تحقق لهؤلاء الأفراد الموظفين الاستقرار في العمل وانسجمت تطلعاتهم ومشاعرهم وأهدافه بالمنظمة الذي ينتمون إليها فإن عوامل البيئة الخارجية لا تؤثر على مستوى التزامهم للمؤسسة.

المطلب الرابع: الآثار المترتبة على الالتزام التنظيمي

— يترتب على الالتزام التنظيمي آثار على مستوى الفرد الموظف والمؤسسة، وعلى المستوى الاجتماعي، والمستوى القومي كما يراها الباحثون وسنذكرها فيما يلي¹:

1. على مستوى الفرد

وتشمل آثار الالتزام التنظيمي على مستوى الفرد ما يلي:

- أ. يساهم الالتزام التنظيمي في رفع مستوى الرضا الوظيفي والذي ينعكس على انخفاض معدل دوران العمل ومستويات الغياب لدى الموظف والشعور بالاستقرار الوظيفي لديه؛
- ب. الموظف الملتزم أكثر رغبة في التضحية من أجل المؤسسة؛
- ت. يمكن أن يساعد الالتزام التنظيمي إلى حد ما في تفسير كيفية إيجاد الموظفين هدفا لهم في الحياة؛
- ث. يرفع من الروح المعنوية لدى الموظفين حيث يجعلهم يحبون أعمالهم والمؤسسة التي يعملون بها ويدفعهم إلى التعاون والعمل بحماس لتحقيق أهداف المؤسسة؛
- ج. يحفز الموظفين على بذل مزيد من الجهود المرتبطة بمهام العمل، ويجعلهم أقل رغبة في ترك العمل.

2. على مستوى المؤسسة

وتشمل آثار الالتزام التنظيمي على مستوى المؤسسة ما يلي:

- أ. يزيد الالتزام التنظيمي من مستوى الإنتاجية ويقلل من معدل الغياب ويحسن جودة العمل؛

¹ محمد إسماعيل داود الجماصي، مرجع سابق، ص.15.

ب. سهولة استجابة التنظيم للمتغيرات المختلفة حيث أنه كلما زاد الشعور بالولاء يزداد تقبل الموظفين لأي تغيير يصب في مصلحة المؤسسة؛

ت. الالتزام التنظيمي يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بالعديد من النواحي السلوكية وبخاصة معدل دوران العمل فمن المفروض أن الأفراد الموظفين الملتزمين سيكونون أطول بقاء في المؤسسة وأكثر عملاً نحو تحقيق أهدافها؛

ث. سهولة استقطاب الكفاءات للمؤسسة، حيث أن المؤسسة التي يشعر أفرادها الموظفين بولاء مرتفع اتجاهها تصبح سمعتها جيدة مما يرغب الكفاءات بالانضمام لها.

3. على المستوى الاجتماعي

وتشمل آثار الالتزام التنظيمي على مستوى الموظف ما يلي:

أ. تنعكس آثار الالتزام التنظيمي على الارتباط العائلي والحياة الشخصية للموظفين، حيث يشعر ذوي الولاء المرتفع بالسعادة والرضا؛

ب. يؤدي الالتزام التنظيمي إلى خلق جو من الترابط والعلاقات الاجتماعية بين الموظفين في المؤسسة.

4. على المستوى القومي

يؤدي الالتزام التنظيمي إلى زيادة الناتج القومي في المحصلة النهائية للالتزام، وذلك عن طريق زيادة كفاءة وفعالية

الأفراد الموظفين في المؤسسة.

والشكل التالي يمثل الآثار المترتبة على الالتزام التنظيمي:

شكل رقم 2-6: آثار الالتزام التنظيمي

الالتزام التنظيمي			
على مستوى الفرد	على مستوى المؤسسة	على مستوى المجتمع	على المستوى القومي
<ul style="list-style-type: none"> - الرضا الوظيفي - معدل دوران العمل - مستوى الغياب 	<ul style="list-style-type: none"> - مستوى الانتماء للمؤسسة - التكلفة الناجمة على الغياب ودوران العمل - الخدمة المقدمة 	<ul style="list-style-type: none"> - الترابط والعلاقات الاجتماعية بين الموظفين 	<ul style="list-style-type: none"> - الناتج القومي

المصدر: أحمد عباس الحمادي: "الالتزام التنظيمي ودوره في تعزيز أداء العاملين- بحث استطلاعي لآراء عينة من المدراء والعاملين في الشركة العامة لمنتجات الألبان-"، المجلد 22، العدد 94، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الفلوجة، العراق، 2016، ص. 309.

بإضافة إلى وجود آثار أخرى مترتبة على الالتزام التنظيمي تتمثل فيما يلي¹:

— الأثار الوظيفية للالتزام التنظيمي: بصفة عامة نستطيع القول أن الموظف الملتزم تنظيمياً إذا حدث وحقق في نفس الوقت مستويات أعلى من التقدم الوظيفي فمن المحتمل أن تكون درجة رضاه عن هذا التقدم أكبر من درجة رضا الموظف الأقل التزاماً، ومن الجوانب ذات الصلة الوثيقة السابق ذكرها مباشرة العلاقة بين التزام الموظف نحو التنظيم وتوقعاته للتقدم في السلك الوظيفي مستقبلاً، إن الموظف الأكثر التزاماً هو الذي يبدي رضاه عن المنظمة رغم النقائص مقارنة مع زملائه الآخرين لأنهم أقل التزاماً، وهذا الالتزام هو نتاج لإتفاق التوجهات الفردية مع توجهات المؤسسة وتقديم المصلحة العامة للمؤسسة على مصلحته الشخصية وهذا نابع من شعوره بالانتماء لهذه المؤسسة وتجاوزه للأهداف التنظيمي التي قد لا تخدم أهدافه الشخصية، كما أن ها لا يعني الالتزام الكامل للمؤسسة ومتطلباتها، ومع تسليمنا بالجدل المثار حول طبيعة الآثار المترتبة في الالتزام التنظيمي على المتغيرات الوظيفية للفرد إلا أننا نسير من وجهة نظر أقوى والأكثر منطقية وهي التي تنظر إلى

¹ حوة قويدر، مرجع سابق، ص، ص 112، 113.

الالتزام التنظيمي باعتباره ظاهرة إيجابية ومن المحتمل أن تؤدي إلى نتائج مرغوبة داخل النطاق الوظيفي للفرد وتمثل هذه النتائج في إرتفاع معدلات الأداء والرضا عن العمل وإنخفاض معدلات الغيابات ودوران العمل وتحقيق المزيد من التقدم المهني والوظيفي؛

— الأثار الحياتية للالتزام التنظيمي: إن الإتجاه العام بين أن الأبحاث تدعم العلاقة الترابطية بين إتجاهات الفرد نحو وظيفته وإتجاهاته نحو أبعاد حياته الخاصة خارج النطاق الوظيفي، حيث أن الموظف يستطيع أن يحافظ على درجات عالية من التوافق والإنسجام النفسي مع وظيفته في نفس الوقت الذي يحقق فيه درجات متشابهة من التوافق والإندماج مع أسرته ، وعلى النقيض من الإتجاه السابق هناك مجموعات أخرى من الباحثين تشكك في وجود آثار إيجابية للالتزام التنظيمي على الحياة الخاصة للموظف، فمثلا يرى البعض أن الالتزام التنظيمي مردودات سلبية تنعكس في إضعاف قدرة الموظف على التوفيق في أدواره الوظيفية مع أدواره في حياته، ومن ثم فإن الموظف الأكثر التزاما أكثر معاناة من المردودات السلبية على حياته الخاصة.

المبحث الثالث: علاقة ثقافة المؤسسة في زيادة الالتزام التنظيمي للموظفين

لقد حظي موضوع ثقافة المؤسسة وعلاقتها بالالتزام تنظيمي بإهتمام كبير من قبل الباحثين لما لثقافة المؤسسة دور كبير في زيادة الالتزام التنظيمي للموظفين.

المطلب الأول: علاقة الالتزام التنظيمي برضا الموظفين

إن الرضا الموظفين يشير إلى مجموعة المشاعر الوجدانية والإيجابية التي يشعر بها الفرد الموظف تجاه عمله، هذه المشاعر تعبر عن مدى الإشباع الذي يحققه العمل بالنسبة للفرد الموظف، فإذا شعر الموظف بأن عمله يحقق له إشباعا كافيا لحاجاته تصبح مشاعره إيجابية نحو هذا العمل، أي يصبح الفرد راضيا عن العمل الذي يؤديه¹، فرضا الموظفين سيحقق الأداء العالي والقبول بعوائد إيجابية²، ومن خلال بعض تعريفات حول رضا الموظفين نجد أن بعضها يذكر أن الرضا هو تعبير عن الحالة التي يتكامل فيها الفرد الموظف مع وظيفته وعمله، فيصبح إنسانا تستغرقه ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي ورغبته في النمو والتقدم وتحقيق أهدافه الاجتماعية بمعنى أن الفرد الموظف يوجد بينه وبين وظيفته ارتباط وتفاعل لتحقيق أهداف مهنية واجتماعية بحيث يتطلع لمراكز أعلى أو لتحقيق استقلالية وحرية في العمل تمكنه من القيام بمسؤولياته على النحو الذي يميزه عن الآخرين³.

¹ فريد بوعكاز: الإشراف والرضا الوظيفي، -المؤسسة المينائية بسكيكدة نموذجاً (E.P.S)-، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، قسم علم الاجتماع والديمقراطية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2007-2008، ص.21.

² محمد مصطفى: الرضا الوظيفي وأثره على تطوير الأداء، دار ابن النفيس للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2018، ص.132.

³ أحمد يوسف دودين، مرجع سابق، ص.196.

ويتضح مما سبق أن مفهوم الالتزام التنظيمي أكثر عمومية من مفهوم رضا الموظفين والذي يمثل مفهوماً أقل استقراراً وأسرع تشكيلاً من الالتزام التنظيمي، إذ يرتبط ارتباطاً مباشراً بدرجة إشباع الموظف لحاجته من خلال التنظيم الذي ينتمي إليه، وعلى الرغم من هذا الاختلاف ثمة علاقة ارتباطية تجمع بين المفهومين، هذا ما توصل إليه "رينر" الذي يؤكد على أن هذه العلاقة الرابطة تقود إلى الاعتقاد القوي في أهداف التنظيم وقيمه والاستعداد لبذل أقصى جهد ممكن لصالحه والرغبة الشديدة في الاحتفاظ بعضويته، وتوقع كل من "يفهان" وجورج أن تكون هذه العلاقة إيجابية، ونظراً للمردود النفسي والاجتماعي والاقتصادي الذي يصاحب الرضا الوظيفي وينعكس بدوره على درجة الالتزام التنظيمي فإن الرضا الوظيفي يمثل أقوى المحددات وأعظمها تأثيراً على الالتزام التنظيمي¹.

كما أوضحت دراسات أخرى التي أجريت حول طبيعة العلاقة بين الالتزام التنظيمي ورضا الموظفين إلى وجود علاقة إحصائية بين المتغيرين، مثل دراسة كل من *erketchand and Straws* في حين بينت دراسات أخرى عديدة في وجود علاقة إيجابية قوية بين رضا الموظفين والالتزام التنظيمي، مثل دراسة *Leong, and cooper*، وتعد دراسة *Owolahi and Salaam*، من أحدث الدراسات التي تناولت علاقة الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى الموظفين في المكتبات الجامعية النيجرية، حيث دلت النتائج المكتسبين كانوا راضين عملهم، وأن الرواتب والأجور كانت العامل الرئيسي المؤثر في رضا الموظفين، بينما كان العمر العامل الرئيسي المؤثر في الالتزام التنظيمي، وهناك دراسة أخرى في البيئة الماليزية قام بها *Abdulkarim* هدفت إلى تقييم أثر خمسة من العوامل المرتبطة بالعمل وهي: صراع الدور، ووضوح الدور، والاستقلال الوظيفي أثرها على الالتزام التنظيمي ورضا الموظفين المكتسبين الموظفين في المكتبات الجامعية الماليزية، أن العوامل الخمسة المرتبطة بالعمل كانت جميعها مرتبطة إحصائياً بالالتزام التنظيمي، غير أن ثلاثة منها فقط كان لها علاقة تنبئية إحصائية بالالتزام التنظيمي وهي: وضوح الدور، والاستقلال الوظيفي، والالتزام المهني وقد تنبأت هذه العوامل بما مجموعه 31% من التباين في مجال الالتزام، أما فيما يتعلق بالرضا الموظفين، فقد تبين أن أربعة من العوامل الخمسة المرتبطة بالعمل كانت ذات علاقة إحصائية بالرضا الوظيفي، حيث تنبأ كلاهما صراع الدور ووضوح الدور بما مجموعه 16% من التباين في رضا الموظفين، لذلك يمكن القول بأن أثر العوامل المرتبطة بالعمل كان أكبر على الالتزام التنظيمي من رضا الموظفين، وأن وضوح الدور كان العامل الوحيد المرتبط والمتنبئ إحصائياً بكل من الالتزام التنظيمي ورضا الموظفين².

¹ سامي إبراهيم حماد حنون: قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2005-2006، ص. 23، 24.

² يونس أحمد إسماعيل: "الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي للعاملين في المكتبات الجامعية الرسمية الأردنية"، مجلة دراسات العلوم التربوية، المجلد 40، العدد 01، جامعة مؤتة، الأردن، 2013، ص. 185.

المطلب الثاني: علاقة الالتزام التنظيمي بالأداء الوظيفي للفرد

لقد تعددت الدراسات والأبحاث التي تناولت موضوع العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي، فقد توصلت دراسة القطان إلى وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي، وكذلك توصلت دراسة "العتيبي" إلى وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي، بالمثل توصلت دراسة "عمران" ، إلى وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي، وتناولت كذلك عدة دراسات غربية موضوع العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء، فمثلا توصلت دراسة "إدوارد" و"دفييس" إلى وجود علاقة ارتباط موجبة بين هذين المتغيرين، بينما توصلت دراسة "سوميرز" و"براين" إلى عدم وجود علاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء¹، وكما يمتاز الأفراد الموظفين الذين تتوفر لديهم درجات مرتفعة من الالتزام التنظيمي في بيئات عملهم بالأداء الوظيفي والإنتاجية المرتفعة الناتجة عن حب الموظفين ورضاهم، وحماسهم للعمل، والتزامهم بأهداف المؤسسة، وتشير الدراسات إلى أن الالتزام التنظيمي من أهم عوامل ومقومات الإبداع الوظيفي وإن الإبداع الوظيفي يقود إلى تقديم منتج جديد على شكل سلعة أو خدمة، أو التجديد في عملية إنتاج السلعة أو الخدمة وتوزيعها إذ أن هناك علاقة طردية بين درجة الالتزام التنظيمي وبين الأداء في المؤسسة والذي حتما سيقود إلى الإبداع²، ويمكن القول بأنه كلما زاد الالتزام زادت جودة الأداء الوظيفي فالأداء هو المحصلة النهائية لجميع الأنشطة التي يقوم بها الموظفون داخل المؤسسة، فالمؤسسة تكون أكثر استقرارا وأطول بقاء حين يكون أداء أفرادها أداء متميز وبدوره يؤدي في القيام بالأعمال ويولد الإبداع والإتقان والابتكار لدى الموظفين في المؤسسة مما ينعكس على إنتاجية المنظمة³.

المطلب الثالث: علاقة الالتزام التنظيمي بعلاقات العمل بين الرئيس والمرؤوسين

كثير هي الأبحاث والدراسات التي أوضحت علاقة الالتزام التنظيمي بعلاقات العمل بين الرئيس والمرؤوسين ودور القيادة في التأثير على بيئة العمل ومحتويات ووظيفة المرؤوس أو التابع لها إضافة إلى التأثير على مستويات أداء ذلك التابع، فالقيادة مثلا مسئولة مسؤولية مباشرة عن ربط الموظف بالوظيفة المناسبة وبالتالي لا يمكن تجاهل دور القيادة في عدم التزام الموظف أو ضعف علاقته بوظيفته ومؤسسته، ويرى "اورلي" أن رئيس العمل أو المشرف يعد أحد المتغيرات المهمة التي تحدد مدى إمكانية استغلال طاقات وقدرات الموظف التابع له، كما يرى ذات الباحث أن رئيس العمل يلعب دورا أساسيا في التأثير على أداء وإمكانيات وقيم المرؤوسين تجاه العمل، أما "ملاينر" فقد رأى أن تأثير الرئيس في العمل مصدره قدرة ذلك الرئيس على التحكم في محتويات وظائف تابعيه لذلك يجب تدريب القيادات على كيفية إعطاء المرؤوسين المزيد من المستويات لتخطيط ومتابعة أعمالهم كمدخل لتوليد اتجاهات إيجابية لديهم نحو أعمالهم، وللقيادة

¹ سامي إبراهيم حماد حنون، مرجع سابق، ص.28.

² أحمد يوسف دودين، مرجع سابق، ص.198.

³ خيرية محمد بن عصمان، مرجع سابق، ص.650.

تأثير واضح في درجة التزام الموظف بوظيفته وسعيه لخدمة أغراض مؤسسته والعمل على الاستمرار فيها، ويضرب بعض الباحثين أمثلة من الإدارة الأمريكية على ذلك حيث وجد أن الموظف في بعض المؤسسات الأمريكية أصبح يتطلع للحظة التقاعد باعتبارها لحظة الخروج من جحيم العمل نتيجة لسلوك وتصرفات الرئيس المباشر، وقد وجد "يفرسون" بعد مراجعته لعدة دراسات حول تأثير أسلوب القيادة على الالتزام، أن الدعم والتفهم والتقدير الاجتماعي، من جانب الرئيس لمؤسسه يساهم بوضوح في رفع معدلات الالتزام وارتباط أولئك المرؤوسين بأعمالهم ومؤسساتهم، أما "مارتن" و"هنت" و"مايكلز" و"سبكتور" و"وليمز" و"هازر" فقد أكدوا على الأهمية غير المباشرة لأسلوب وطبيعة علاقات العمل ما بين الرئيس وتابعيه على درجة التزام التابعين من خلال تأثير أسلوب الرئيس في التعامل على معدلات الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين أو التابعين، وكما ربطت دراسات أخرى ما بين الالتزام التنظيمي وطبيعة أسلوب القيادة في تفاعلها اليومي مع التابعين لها، ومن أبرز تلك الدراسات دراسة "باتمان" و"ستراس" ودراسة "موريس" و"شيرمان"، وقد أيدت نتائج تحليل "عمرين" و"متشل" الرأي القائل بأهمية الآثار السلوكية المترتبة على ممارسة القيادي أيا كان مستواه لمهام وظيفته وبالذات التابعين له أو الخاضعين لسلطته حيث أكد الباحثان على أن سلوك واتجاهات التابعين تتأثر إلى حد كبير بنوعية وطبيعة وسلوك القيادة¹.

ويمكن أن نبرز دور ثقافة المؤسسة في زيادة الالتزام التنظيمي للموظفين فيما يلي²:

— ثقافة المؤسسة هي محدد هام من محددات الالتزام التنظيمي، لأنها تمارس تأثيراً كبيراً على سلوك الأفراد الموظفين في المؤسسات وتتركز على إيجاد قيم وأهداف مشتركة بين الموظفين، الأمر الذي جعلها تفرض على القادة والمديرين الاهتمام بها في محاولة الوصول إلى فهم أبعادها وعناصرها، وتعد مدرسة ثقافة المؤسسة من أحدث المدارس في دراسة المؤسسات، وقد قدمت نموذجاً جديداً لدراسة وتفسير ظاهرة الالتزام التنظيمي باعتبار أن ثقافة المؤسسة تتمثل في القيم الموجودة بها وبالذات قيم المديرين، والجوانب الملموسة في المؤسسة والمتعلقة ببناء المؤسسة مادياً وتنظيمياً.

— وهناك اتفاق بين الباحثين على أن لثقافة المؤسسة القوية دور أساسي في الرفع من إنتاجية الموظفين، وكذلك رضاهم الوظيفي، والرفع من الروح المعنوية، لهم ويسهل عملية الاتصال فيما بينهم، وينتج عن ذلك كله مستوى من التعاون والالتزام والتجانس، حيث أن جميعهم يعمل داخل إطار ثقافي واحد يوجههم نحو تحقيق الأهداف المرجوة منهم، وكذلك التركيز على التفوق وتحقيق أداء متميز، فالثقافة لها دور كبير في تحديد معايير السلوك

¹ هادي عذاب سلمان: دور الأنماط القيادية المعاصرة في تحقيق الالتزام التنظيمي - دراسة تحليلية لأراء عينة من القيادات الإدارية العليا في الشركات الصناعية العراقية-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، بغداد، العراق، 2012-2013، ص، ص. 83، 84.

² أماني جمال نبهان أبو معيلق: علاقة الثقافة التنظيمية بالالتزام الوظيفي لدى معلمي المدارس الأساسية الحكومية بمحافظة غزة وسبل تطويرها، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة تربوية، قسم أصول تربوية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2011-2012، ص. 30.

السليم سواء للأفراد أم للمؤسسات، ولعل من الأشياء المهمة في هذا المجال هو البحث عن تلك القيم والعادات التي تؤثر في أفراد مجتمع معين نحو العمل، والإنجاز.

خلاصة الفصل الثاني

نستطيع القول بأن الالتزام التنظيمي هو أحد الركائز الأساسية التي تقوم عليها المؤسسات، التي تدعم الفرد الموظف بالحالة الإيجابية غير الملموسة اتجاه مؤسسته التي يعمل بها والتي تدفعه للعمل على خدمتها وتحقيق أهدافها وبهذا فهو عنصر مؤثر في نجاح أو فشل المؤسسات، والذي يعتبر حالة إيجابية محسومة يشعر بها الموظف تجاه مؤسسته التي يعمل فيها، ومن المفيد النظر إلى الالتزام التنظيمي على أنه اتجاه تستطيع الإدارة التأثير عليه، كما أنه ليس من الواجب فقط اختيار من تتوافر فيهم الالتزام، ولكن أيضا استخدام العديد من الاستراتيجيات التي تحسنه إذا ظهر غير ملائم، بمعنى الحصول على الالتزام التنظيمي بطريقة صحيحة وفعالة تحقق أهداف المؤسسة ورضا الموظف.

وسنطرق في الفصل التالي إلى دراسة أثر ثقافة المؤسسة على زيادة الالتزام التنظيمي لموظفي مؤسسة مطحنة

الشرق.

الفصل الثالث:

دراسة حالة مؤسسة

مطحنة الشرق بن

مهدي

تمهيد الفصل الثالث

اعتمادا على الأدبيات النظرية في الفصل
ة ميدانية لنحاول من خلالها إسقاط الجانب النظري
على الجانب التطبيقي وكذا التأكد من واقعية النتائج و
ت، بهدف إظهار ومعرفة كيف لثقافة المؤسسة دور كبير
في زيادة الالتزام التنظيمي للموظفين ولا يمكن هذا إلا من خلال دراسة ميدانية وإسقاط متغيرات الدراسة على أرض
الواقع لذا إختارنا مؤسسة مطحنة الشرق بن مهدي ولاية الطارف كونها تستوفي جملة من الشروط الضرورية لإتمام
الدراسة، وعليه سنحاول من خلال هذا الفصل الذي قسمناه إلى ثلاثة مباحث أن نتناول مايلي:

المبحث الأول: لمحة تاريخية حول مؤسسة مطحنة الشرق.

المبحث الثاني: نستعرض الإطار المنهجي للدراسة.

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة والتحليل الإحصائي لمتغيراتها.

المبحث الأول: لمحة عامة حول مؤسسة مطحنة الشرق

سيتم في هذا المبحث تقديم لمحة عن المؤسسة محل الدراسة التطبيقية والمتمثلة في مطحنة الشرق بن مهيدي ولاية الطارف.

المطلب الأول: التطور التاريخي لمؤسسة مطحنة الشرق

لقد مرت مؤسسة مطحنة الشرق منذ نشأتها إلى يومنا هذا بمجموعة من التطورات التاريخية.

المدخل الأول: لمحة تاريخية حول مؤسسة مطحنة الشرق

أنشئت مؤسسة مطحنة الشرق طبقا للمرسوم المؤرخ في 1880/04/30 من وزارة الصناعة، برأس مال يقدر بـ 15000000 دج، تم بناؤها من طرف¹:

1. شركة جزائرية ومالك المؤسسة؛

2. شركة إسبانية الخاصة بالتركيب والتجهيز.

المصدر: مديرية الموارد البشرية

المدخل الثاني: التعريف بمؤسسة مطحنة الشرق

تعتبر مطحنة الشرق من أهم الوحدات الإنتاجية، وهي شركة ذات مسؤولية محدودة، في بداية نشاطها 1999 كانت المؤسسة في إطار أناتج وحدة إنتاجية (تنتج مادة الفرينة بحجم 1 كلغ) في ما بعد توسع وزادت الوحدات الإنتاجية بسبب زيادة الطلب وتغيير إنتاجها إلى أكياس ذو 25 كلغ و50.

تقوم المؤسسة بإنتاج الدقيق (الفرينة) والنخالة حيث تبلغ الكمية المستهلكة يوميا من المادة الأولية وهي القمح اللين بقدر 1000 ق/يوم، ويقدر سعر القنطار الواحد من القمح اللين بـ 1285.00 دج، وتقوم بإنتاج: 66% دقيق فرينة، 30% نخالة، مخلفات الرحي 4%. كما أنها تتعامل مع شركة "أزاتيس" لصناعة الأكياس الفارغة عليها رمز الشركة والمؤسسات الخاصة لبيع قطع الغيار، وتستعمل وسائل نقل عامة مؤجرة، وأخرى خاصة، وتتعامل مع شاحنات "سوناكوم"، وترسل عينات إلى المخبر المركزي كل شهر لتأكد من نوعية المنتجات، كما يبلغ عدد عمالها 44 موظف².

المصدر: مديرية الموارد البشرية.

المدخل الثالث: الموقع الجغرافي

تقع المطحنة في حي هواري بومدين بجانب الطريق الوطني رقم 44 ببلدية بن مهيدي ولاية الطارف، تتربع على مساحة إجمالية التي تقدر بمهكتار و100 متر جزء منها يتمثل في (إدارة، ورشات... إلخ).

¹ تواتي، قسم الموارد البشرية، مؤسسة المطحنة الشرق.

² المرجع نفسه.

ويمكن توضيح وسائل الإتصال بالمؤسسة كما يلي¹:

1. Tel : 038 34 21 69 fax : 038 34 21 70

2. Mob : 05 50 01 13 94 - 0697 63 36 89

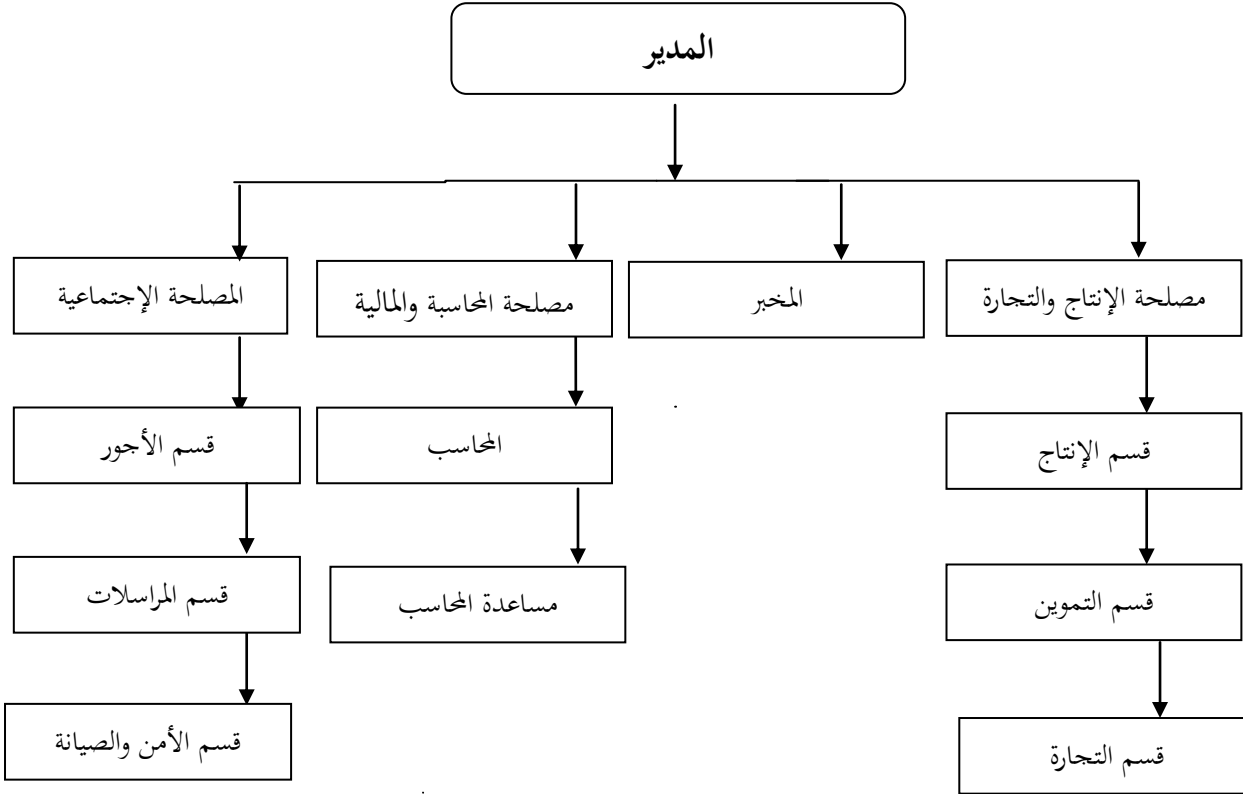
3. Email : minoterieEst2000@gmail.com

4. Cite houari boumedien ben mhidi- w.el taref

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطحنة الشرق

يتمثل الهيكل التنظيمي في تصميم يوضع من طرف المؤسسة من أجل التحكم وتحدد المسؤوليات كأى مؤسسة لتحقيق أهدافها وتلبي حاجياتها، فلكل مؤسسة هيكل تنظيمي خاص بها يوضح توزيع المهام وتوزيع السلطة والشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطحنة الشرق

شكل قم 3-1: الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطحنة الشرق



المصدر: وثائق داخلية للمؤسسة

¹ الإستقبال، مؤسسة مطحنة الشرق.

إن مؤسسة مطحنة الشرق هي مؤسسة تقوم بعدة وظائف ومهام، بدورها تنقسم إلى عدة أقسام ومصالح يمكن توضيحها كما يلي¹:

1. المدير العام أو المسير

حيث يقوم مدير المؤسسة في إطار الترتيبات المعمول بها في الإدارة بالتصرف في شؤونها، وله الحق في ممارسة السلطة الدائمة على المستخدمين وإعطائهم الأوامر والتعليمات، كذلك له الحق في التدخل والإشراف المباشر إلى جميع مصالح المؤسسة وهو الأكثر حرصاً تسيير العمل وخلق ظروف جيدة لتحقيق أكبر إنتاج.

2. مصلحة الإنتاج والتجارة

وهي تنقسم إلى ثلاث أقسام تتمثل في ما يلي:

أ. قسم الإنتاج: يعمل على تحويل المادة الأولية إلى سلع مستهلكة (تحويل مادة القمح اللين إلى الفرينة والنخالة وتعبئتها في أكياس سعة 50 كلغ) من خلال متابعة السير الحسن للمطحنة وكذلك مراقبة نوعية المنتجات من خلال مخبر تابع للقسم، ومتابعة عملية التخزين والتوزيع والتحكم في العرض والطلب في السوق.

ب. قسم التجارة: تعمل على شراء المادة الأولية وذلك من تعاونية الحبوب *OAIC* المتواجدة على مستوى بلدية الحجار وبيع المنتجات إلى كافة بلديات ولاية الطارف وبعض بلديات ولاية عنابة، وهي تتعامل مع مصلحة المحاسبة.

ت. قسم التموين: هو قسم مسؤول على توفير المادة الأولية، شراء الأكياس لتغليف المواد المنتجة، وشراء كل ما يلزم ويخص المؤسسة من خلال طلب المصالح المذكورة في حالة عدم توفرها في المؤسسة.

3. المخبر

يسهر على المعالجة والمراقبة الكيميائية والفيزيائية والبيولوجية للمواد الأولية للقمح اللين وكذلك المواد المنتجة، وإبلاغ المصالح المعنية في حالة عدم تطابق نتائج التحاليل مع المعايير المعمول بها في الوقت المناسب.

4. مصلحة المحاسبة والمالية

هي المصلحة المسؤولة على الحساب الدقيق للتعاملات المالية الخاصة والعامة لجميع المصالح الموجودة والتنسيق بينها، والقيام بالتعاملات التجارية، تحرير الصكوك البنكية لتسديد المستحقات اتجاه المؤسسات الأخرى والزبائن، متابعة الفواتير وإنجاز الميزانية.... إلخ.

5. مصلحة الشؤون الاجتماعية والأمن والوقاية

وهي التي تسهر على توفير مجموعة من العوامل التي تسهل عمل الموظف، وهي تنقسم إلى قسمين وهما:

¹ تواتي، قسم الموارد البشرية، مؤسسة مطحنة الشرق.

أ. قسم الشؤون الإجتماعية: تعمل هذه المصلحة على دفع الأجور للعمال، تسوية الوضعية الإجتماعية من ضمان وغيره، تهتم بالعتل والغيابات.

ب. قسم الأمن والوقاية: السهر على امن المؤسسة وتوفير المطافئ والإنارة والألبسة والصيانة للعمال لتجنب حوادث العمل، مراقبة ومتابعة حركة الحرس في مدخل المؤسسة.

المدخل الثالث: التركيبة البشرية لمطحنة الشرق

يبلغ عدد الموظفين في مؤسسة مطحنة الشرق 44 موظف والذين يمثلون بدورهم 03 أنواع من اليد العاملة¹:

1. النوع الأول: رؤساء المصالح 03؛

2. النوع الثاني: إطارات متوسطة 10؛

3. النوع الثالث: موظفين 27.

أما بالنسبة 04 الموظفين الباقون فهم غير رسميين.

المصدر: وثائق داخلية لمؤسسة مطحنة الشرق

المطلب الثالث: نشاط مؤسسة مطحنة الشرق وأهدافها ومراكز التوزيع

المدخل الأول: نشاط المؤسسة

يتمثل نشاط المؤسسة في إنتاج وبيع مادة القرينة والنخالة بالإضافة إلى الفضلات المستخدمة في تغذية الأنعام، تتبع مطحنة الشرق عدة مراحل للإنتاج تتمثل في²:

1. مرحلة الاستقبال

تستقبل المؤسسة المادة الأولية بواسطة الشاحنات من طرف الممون الوحيد والمتمثل في الديوان الوطني للحبوب، وتمر المادة الأولية على الجسر الوزان، حيث يقوم المكلف بوزن المادة الأولية وتسجيلها في سجل خاص ثم توجه مباشرة إلى مكان التفريغ أين يتم نقلها عبر آلات مختلفة للتنظيف الأولي.

2. مرحلة التخزين

بعد عملية التنظيف الأولي للمادة الأولية تنقل عن طريق الضغط الهوائي وفق ما يسمى بالنافخ الهوائي، ثم تخزن داخل مطامير(خلايا تخزين). وحسب طلب من مصلحة الإنتاج يتم نقل المادة الأولية من المخزن إلى مصلحة الإنتاج عبر الآلات.

¹ قسم الموارد البشرية، مؤسسة مطحنة الشرق.

² قسم الإنتاج، مؤسسة مطحنة الشرق.

3. مرحلة الإنتاج

توجه المادة الأولية إلى ورشات الإنتاج بعد تنقيتها لتتلقى تنظيف معمق عبر آلات مختلفة وبطريقة تدريجية وهي كالآتي:

أ. ميزان القمح الخام لمعرفة كمية القمح المنظف؛

ب. آلة الفرز المغناطيسية لنزع الشوائب الحديدية والشظايا؛

ت. آلة فرز الحصى؛

ث. آلة فرز الحبوب ونزع الأوساخ والأتربة؛

ج. مقشر الحبوب لنزع غلاف حبوب القمح؛

ح. يضاف الماء إلى القمح لتسهيل عملية سحق هرس القمح.

بعد هذه المرحلة تأتي عملية الطحن والتي تعتمد على الهرس بغية الحصول على طحين، وفي الأخير يوضع المنتج داخل أكياس للبيع.

المصدر: رئيس صلحة الإنتاج لمؤسسة مطحنة الشرق.

المدخل الثاني: أهداف مؤسسة مطحنة الشرق

تهدف مؤسسة مطحنة الشرق إلى تحقيق مجموعة من الأهداف والتي تتمثل في¹:

1. العمل على تطوير المنتج؛

2. تمويل المنطقة بالمنتجات؛

3. تحقيق مردودية؛

4. الزيادة في رقم الأعمال؛

5. اكتساب حصة سوقية؛

6. تحقيق رضا الزبائن؛

7. الحفاظ على البقاء والاستمرار؛

8. تحسين الإنتاج لتجنب الوقوع في المشاكل الاقتصادية والمالية.

المصدر: رؤساء المصالح، مؤسسة مطحنة الشرق.

¹ قسم الإنتاج، قسم الموارد البشرية، مؤسسة مطحنة الشرق.

المدخل الثالث: مراكز التوزيع الخاصة بمطحنة الشرق

تتبع مطحنة الشرق مركز واحد للبيع المتمثل في مقر المؤسسة الكائن ببلدية بن مهيدي ولاية الطارف، كما تتبع عدة مناطق للتوزيع والتي تمثلت في¹:

1. ولاية الطارف: وتضم البلديات التالية:

أ. بلدية بن مهيدي؛

ب. بلدية بحيرة الطيور؛

ت. بلدية البساس؛

ث. بلدية الشط؛

ج. بلدية الذرعان؛

ح. بلدية سيدي قاسي؛

خ. بلدية بوثلجة؛

د. بلدية بوحجار؛

ذ. بلدية القالة.

2. بعض بلديات ولاية عنابة.

المصدر: رئيس مصلحة الإنتاج لمؤسسة مطحنة الشرق.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

إن تحديد الإطار المنهجي للدراسة هو الخطوة الأساسية للبدء في الجانب التطبيقي وذلك بعد تحديد مجتمع الدراسة الذي يتلاءم مع موضوع البحث بمختلف أبعاده ويستجيب لمتطلبات وأدوات جمع البيانات بشكل إيجابي، ويتضمن هذا المبحث وصفا للإجراءات التي اتبعت بغرض تحقيق أهداف الدراسة.

المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية

سنحاول في هذا المطلب تحديد منهج الدراسة، ومجتمع وعينة الدراسة.

المدخل الأول: مجتمع الدراسة

يعرف المجتمع على أنه: " يقصد بمجتمع الدراسة أنه جميع وحدات المعاينة التي تقسم إليها المادة والتي ستختار منها العينة"²، أما مجتمع هذه الدراسة فهو موظفي مؤسسة مطحنة الشرق بن مهيدي ولاية الطارف.

¹ قسم الموارد البشرية، مؤسسة مطحنة الشرق.

² فارس خالد، أحمد قيديم: "شروط ومعايير إختيار وتحديد حجم العينات الإحصائية، دراسة تحليلية تقويمية لمذكرات تخرج ماستر بكلية العلوم الإجتماعية بجامعة مستغانم"، مجلة دراسات نفسية وتربوية، المجلد 12، العدد 01، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر، 2019، ص. 28.

المدخل الثاني: عينة الدراسة

تعرف العينة على أنها: " جزء أو شريحة من المجتمع تتضمن خصائص المجتمع الأصلي الذي ترغب في التعرف على خصائصه ، ويجب أن تكون تلك العينة ممثلة لجميع مفردات هذا المجتمع تمثيلا صحيحا"¹.
تكون البحث المستهدف من الموظفين في كل المستويات العليا، الوسطى، والدنيا بمؤسسة مطحنة الشرق بن مهدي ولاية الطارف، والبالغ عددهم 44 موظف، وقد اعتمدنا على طريقة المسح الشامل في اختيار عينة البحث وهذا لصغر حجمه، حيث تم توزيع الاستبيان على الموظفين عبر زيارة ميدانية، استرجع منها 39 استبيان، وهو حجم مناسب يتوافق مع شروط الدراسة.

جدول رقم 3-1: توزيع الاستبيان على عينة الدراسة

عدد الاستبيان	التوزيع	العدد النهائي
المجموع	44	39
النسبة	%100	%88.63

المصدر: من إعداد الطالبان.

المطلب الثاني: أدوات جمع المعلومات والأدوات الإحصائية المستخدمة فيه

في هذا المطلب سوف نتطرق إلى أدوات جمع المعلومات أي أدوات الدراسة وأيضا أهم الأدوات الإحصائية المستخدمة فيه.

المدخل الأول: أدوات جمع المعلومات

لمناقشة إشكالية ومحاولة معرفة مدى توافق الجانب النظري مع ما هو مطبق في الواقع، فقد استعنا بعدة أدوات دراسة أهمها:

أولا: الملاحظة

تعرف الملاحظة "على أنها مشاهدة منهجية تعتمد على الحواس وما تستعين به من أدوات الرصد، أي أنها مشاهدة للظواهر في أحوالها المختلفة وظواهرها المتعددة لجمع البيانات وتسجيله"².

¹ فارس خالد، أحمد قيوم: المرجع نفسه، ص، 30.

² مباركة خمتاني: "أساليب وأدوات تجميع البيانات"، مجلة الذاكرة، العدد 09، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، جوان 2012، ص.42.

ثانيا: المقابلة

تعرف المقابلة "على أنها تفاعل لفظي بين شخصين في موقف مواجهة، حيث يحاول أحدهما والباحث القائم بالمقابلة أن يستشير بعض المعلومات أو التعبيرات لدى الآخر وهو المبحوث والتي تدور حول آرائه ومعتقداته، وهي منهج يعتمد على مواجهة الآخر، قصد معرفته، وسبر أغواره، وضمان أخذ أكبر حجم من المعلومات إلى البحث منه لتحقيق هدف الدراسة"¹.

ثالثا: الوثائق و السجلات الإدارية

تعرف على "أنها هي كل الوسائط التي تحمل بيانات عامة أو خاصة، يجري تداولها أثناء العمل اليومي في الأجهزة الإدارية خدمة لهذا العمل، ويرجع إليها طلب معلومات معينة، ويرى الإبقاء عليها بصفة مؤقتة أو دائمة لدى فرد أو هيئة لما تحمله من قيم ثانوية علاوة على قيمه الأولية"².

رابعا: الإستمارة

تعرف بأنها " وسيلة لجمع البيانات اللازمة للتحقق من فرضيات المشكلة قيد الدراسة أو للإجابة على أسئلة البحث"³. وعليه فقد قمنا بتصميم استمارة استبيان معتمدين في ذلك على الدراسة التي تناولت ثقافة المؤسسة ودورها في زيادة الالتزام التنظيمي لدى الموظفين ويتكون هذا الاستبيان من جزئين رئيسيين هما:

1. الجزء الأول: يتضمن المتغيرات الأساسية ويتكون من محورين هما: المحور الأول يتعلق بثقافة المؤسسة بأبعادها، والمحور الثاني يتعلق بالالتزام التنظيمي.

2. الجزء الثاني: يتضمن المتغيرات المتعلقة بالمعلومات الشخصية عن أفراد الدراسة وهي: الجنس، السن، المستوى التعليمي، الوظيفة، مدة الخدمة في المديرية.

المدخل الثاني: الأدوات الإحصائية المستخدمة

استخدمنا في التحليل الإحصائي بعض الأدوات نذكرها كما يلي:

¹ مصطفى دعمس: منهجية البحث العلمي في التربية والعلوم الاجتماعية، دار عباء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2015، ص.219.

² محمد خير، عزات كسات: متطلبات نجاح نظام إدارة الوثائق الإلكترونية في الهيئة العامة للتأمين والمعاشات، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة فلسطين، 2007-2008، ص.24.

³ جاسم التميمي، الإحصاء الحيوي باستخدام برنامج SPSS، مركز الكتاب الأكاديمي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى عمان الأردن، 2016، ص. 231.

أولاً: اختبار ألفا كرونباخ

ويعرف على أنها "مقياس يستخدم لقياس درجة الثبات الداخلي لفقرات الاستبيان والإتساق الداخلي بين ردود فعل المستجوبين"¹.

ثانياً: معامل الارتباط بيرسون

تعرف "معامل ارتباط خطي بسيط يقيس قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرين فقط، وهذان المتغيران هما متغيران كميان هما، أي يعبر عنهما بالأرقام"².

ثالثاً: التكرار والنسب المئوية

1. التكرار: "يمدنا بالمقاييس الإحصائية والرسوم البيانية التي تصف بيانات المتغيرات التي سبق تحديدها وكذا طرق

تناول البيانات، أي أن التكرار هو عدد مرات تناول البيانات في العمود والذي يمثل متغير واحد فقط"³.

2. النسبة المئوية: "هي تعبير عن نسبة مضافة إلى الرقم مئة وهي طريقة التعبير على شكل كسر مقامه المئة

أ/100 ويرمز له بالرمز %، إذ استعملت الشعوب القديمة النسبة المئوية للتعبير عن عدد أو نسبة مئوية فهي

تقول ثلث، وربع...، أما حديث فنحن نعبر عن النسبة المئوية بقولنا مثلاً 10 عشرة بالمئة والنصف بقولنا 50

بالمئة"⁴.

رابعاً: الوسط الحسابي

الوسط الحسابي هو "متوسط لقيم ما، وهو القيمة الناتجة عن قسمة مجموع تلك القيم على عددها، الوسط الحسابي هو

المقياس الوحيد بين مقاييس النزعة المركزية التي تعتمد على جميع البيانات، وفكرته سهلة وواضحة ويمكن حسابه بسهولة

ودقة أكثر من غيره، وهو أكثر ثباتاً من المتوسطات الأخرى"⁵.

¹ طارق الحاج: "أثر الخداع التسويقي في تكوين الصورة الذهنية لدى الزبائن في سوق الخدمات المصرفية الفلسطينية"، مجلة الرماح للبحوث والدراسات، العدد 26، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2018، ص.131.

² مازن نعمان عبد الله: محاضرات في مادة مبادئ الإحصاء، قسم إدارة عامة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، تكريت، العراق، 2017-2018، ص.30.

³ نبيل جمعة صالح النجار: الإحصاء التحليلي مع تطبيقات برمجية SPSS دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص.95.

⁴ صلاح الدين بوراس، نور الدين حمادي: "قسمة التكرات بالنسبة المئوية طريقة القراقي" -دراسة حسابية مقارنة، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، العدد 02، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، 2008، ص.19.

⁵ عبد الستار سالم الهدلة: محاضرة بعنوان مبادئ الطرائق الإحصائية في التربية الرياضية لطلاب السنة الثالثة، كلية التربية الرياضية، جامعة حماة، حماة، سوريا، 2018-2019، ص.65.

خامسا: الانحراف المعياري

الانحراف المعياري " يستخدم لتحديد مقدار التشتت في اجابات المبحوثين عن الوسط الحسابي، وتحلل نتائج الانحراف المعياري أقل من 1 يشير إلى تركيز الإجابات وعدم تشتتها عن متوسط الإجابات لكل عبارة من عبارات الإستبيان، ويعني ذلك تقارب استجابات الأغلبية، أما إذا كان الانحراف المعياري أكبر أو يساوي 1 يشير إلى تثبيت الإجابات وعدم تركزها، مما يدل على تباين وتباعد استجابات الأغلبية أو محتوى العبارة¹، وهو من أهم مقاييس التشتت، لأنه أدقها ويمكن أن نحصل عليه من الجذر التربيعي للتباين²."

سادسا: إختبار T

يعرف "على أنه يعتبر من أهم وأكثر الإختبارات الشائعة في تحليل الإندثار والذي يطلق عليه اختبار المعنوية الأساسي والذي عن طريقه يمكن الإجابة عن التساؤل التالي: هل يمكن تأثير المتغير x على المتغير التابع y ³، وهو من المقاييس البارومترية المستخدمة في الأبحاث النفسية والاجتماعية والتربوية، وترجع نشأته الأولى إلى أبحاث العالم **ستودنت**، ولهذا سمي الإختبار بأكثر الحروف تكرارا في اسمه وهو حرف التاء، ويمكن القول أن إختبار T يستخدم لقياس دلالة الفروق بين المتوسطات المرتبطة والمستقلة للعينات المتساوية والغير متساوية⁴."

سابعا: إختبار F

ويعتمد "اختبار تحليل التباين على إحصائي اختبار يطلق عليه إسم F نسبة إلى التوزيع احتمالي شهر وله تطبيقات عديدة في اختبارات الفروض⁵."

ثامنا: إختبارات ANOVA

يقصد به: "أنه طريقة ذكية لإختبار اختلاف أوساط مجموعتين أو أكثر دفعة واحدة من خلال التباين، وهو أيضا أسلوب إحصائي يستخدم لمقارنة متوسط مجموعتين أو أكثر في نفس الوقت، وتتمثل طريقة تحليل التباين في حساب المجموع الكلي لمربعات الانحرافات، لجميع الوحدات التجريبية في التجربة عن المتوسط العام، ومن ثم تقسيمه إلى مكونات

¹ عز الدين هروم: واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية -دراسة ميدانية بمركب المحارف والرافعات CPG-، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2007-2008، ص.181.

² عبد الستار سالم الهدلة، مرجع سابق، ص.90.

³ مازن نعمان عبد الله، مرجع سابق، ص.41.

⁴ بوجمة حريزي: محاضرة اختبار "ت" T- test مقياس الإحصاء التطبيقي، تخصص علم نفس العمل وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة أكلي محمد أولحاج، البويرة، الجزائر، 2019-2020، ص.02.

⁵ عبد الفتاح مصطفى: محاضرات بعنوان إختبار تحليل التباين، قسم الرياضيات، كلية العلوم، جامعة المنصورة، مصر، 2015-2016، ص.02.

طبقا للمصادر المسببة لها، والتي يختلف عددها من تجربة لأخرى حسب ظروف وتصميم التجربة، وكذلك يتم بنفس الطريقة تقسيم درجات الحرية الكلية ثم يعد ذلك تدون النتائج في جدول يطلق اسم جدول تحليل التباين¹.

تاسعا: الإنحدار البسيط والتعدد

1. **الانحدار:** محاولة تقدير الأثر الكمي للمتغير النسبي على المتغير للنتيجة ، وهذا التقدير يوضح مقدار التغير في

المتغير التابع إذا تغير المستل بمقدار وحدة واحدة أو بنسبة 100 %؛

2. **الانحدار الخطي البسيط:** ويعني إنحدار X على Y أي تقدير الأثر الكمي ل X على Y ويمكن استخدام عدة

طرق في تقدير هذا الأثر غير أن أفضل هذه الطرق هي طريقة الانحرافات عن الوسط الحسابي أو ما يسمى

(طريقة المربعات الصغرى الاعتيادية)²؛

3. **الانحدار الخطي المتعدد:** (متغيرين مستقلين أو أكثر) وهو امتداد للارتباط بين متغيرين، نتيجة الانحدار هي

معادلة تمثل أفضل تقدير للمتغير التابع من عدة متغيرات مستقلة، يستخدم تحليل الإنحدار عندما تكون

المتغيرات المستقلة مرتبطة بعضها ببعض وبالمتغير التابع³.

المطلب الثالث: وصف وتحليل أداة الدراسة الرئيسية (الإستمارة)

تم إستخدام الإستمارة كأداة رئيسية ووسيلة لجمع البيانات اللازمة لتحقيق أهدافا لدراسة والإجابة على

الإشكالية المطروحة وتساؤلاتها وإثبات أو رفض صحة الفرضيات، نظرا لما توفره هذه الأداة من إمكانية تجميع أكبر قدر

ممكن من البيانات، فضلا عن سهولة فرزها وعرضها وتحليلها.

ويهدف التصميم الجيد للإستمارة يجب إتباع بعض الخطوات ومجموعة من القواعد المنهجية عند إعدادها منها ما

يتعلق بشكلها وتنسيقها، ومنها ما يتعلق بصياغة الأسئلة وأنواع البيانات والمعلومات المطلوب جمعها، وفيما يلي شرح

لأهم الخطوات والمراحل التي مرت بها عملية تصميم الإستمارة، ومدى صلاحيتها لغرض الدراسة:

1. إعداد الإستمارة

اشتملت الإستمارة على قسم الإستبيان إلى جزئين رئيسيين، حيث تضمن القسم الأول منها على البيانات

الشخصية للموظفين وهي: الجنس، السن، المستوى الدراسي، الوظيفة وسنوات الخبرة، بينما اشتمل القسم الثاني على

¹ أشرف أحمد عواض العتيبي: دراسة تقويمية لصحة استخدام أسلوب تحليل التباين في رسائل الماجستير والدكتوراه، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إحصاء وبحوث، قسم علم النفس، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة، السعودية، 2010-2011، ص.09.

² مازن نعمان عبد الله، مرجع سابق، ص.33، 34.

³ أحمد سعودي: محاضرة بعنوان تحليل الإنحدار الخطي المتعدد، مقياس المعالجة الإحصائية للبيانات التربوية، قسم علم النفس، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة الجزائر، 2019-2020، ص.02.

المعلومات المتعلقة بمحاور الدراسة والذي يتكون بدوره من محورين هما: المتغير المستقل المتمثل في ثقافة المؤسسة والتي تتضمن 7 أبعاد تتمثل في بعد الالتزام اتجاه الموظفين، بعد تقييم الموظفين، بعد الرقابة، بعد المسار الوظيفي، بعد صناعة القرار، بعد المسؤولية وبعد الإهتمام الأفراد والاتصال و المتغير التابع هو الالتزام التنظيمي، كما يوضحه الملحق رقم 1.

2. الصدق وثبات الإستمارة

يمكن التعرف على صدق وثبات الإستبانة المستخدمة في الدراسة، باستخدام عدة إختبارات ندرجها فيما يلي:

يلي:

أ. صدق أداة الدراسة

يعني صدق الاستبيان استخدام عبارات وأسئلة تقيس فعلا ما أعدت لأجله وليس أي موضوع آخر، أما ثبات أداة الدراسة فإنه يعكس إمكانية الحصول على نفس النتائج في حالة إعادة تطبيق الدراسة في نفس الظروف¹.

- الصدق الظاهري

إن الصدق الظاهري أداة قياس غير إحصائية إذ تشير إلى الموافقة الموضوعية بين الخبراء من مدى صلاحية الإستمارة وملاءمتها لأغراض الدراسة، ويتم ذلك من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين ذوي الخبرة والمختصين بالموضوع قيد البحث، فتم عرضها على أساتذة ومسؤولين في المؤسسة محل الدراسة كما يوضحه الملحق رقم 02.

- الصدق البنائي

تم استخدام الصدق البنائي لمجالات الإستمارة باستخدام معامل إرتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين متغيرين أو أكثر، ويكون الإرتباط كبير إذا كان مستوى المعنوية أقل من 0,05، ولحساب صدق الإستمارة تم حساب معاملات الإرتباط بين الإستمارة ككل والمحاور التي تنتمي إليها، ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

¹ قاصب حسين: الخيارات الاستراتيجية لمنظمات الأعمال السياحية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية -دراسة مقارنة بين منظمات الأعمال الفندقية بالجزائر وتونس-، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه، تخصص إدارة أعمال استراتيجية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة آكلي محند أولحاج، البويرة، الجزائر، 2019، ص.148.

جدول رقم 3-2: معاملات الارتباط (الصدق) بين الدرجة الكلية لكل الإستمارة والمحاور التي تنتمي

لها

المحور	عدد الفقرات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
المحور الأول: ثقافة المؤسسة	28	0,979**	0,000
المحور الثاني: الالتزام التنظيمي	15	0,820**	0,000

** La Corrélacion est Significative au Niveau 0.01 (Bilatéral).

المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS version 19.

حيث تشير النتائج الموضحة في الجدول السابق أن معاملات الارتباط (الصدق) لمحاور الإستمارة بالدرجة الكلية للإستمارة، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط 0,979 لمحور ثقافة المؤسسة، و0,820 لمحور الالتزام التنظيمي، كما يتضح من خلال الجدول أن جميع معاملات الارتباط كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0,05، ويشير ذلك لوجود درجة عالية من صدق المحاور.

ب. إختبار ثبات أداة الدراسة

تم استخدام إختبار ألفا كرونباخ لمعرفة درجة ثبات الإستمارة، والجدول التالي يبين لنا النتائج.

جدول رقم 3-3: معامل الثبات ألفا كرونباخ

المتغير	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرونباخ	مستوى القياس
المحور الأول: ثقافة المؤسسة	28	0,722	ممتاز
المحور الثاني: الالتزام التنظيمي	15	0,710	ممتاز
الاستبيان ككل	43	0,809	ممتاز

المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS version 19.

توضح نتائج الجدول معاملات الثبات، حيث نلاحظ أنها حققت نتائج ممتازة في كل المحاور، وبلغت قيم إختبار ألفا كرونباخ قيم تراوحت ما بين 71,2% - 80,9%، أما ثبات الأداة ككل فقد قدرت قيمة ألفا كرونباخ بـ 80,9%، وهي

تدل على ثبات ممتاز لنتائج الدراسة بم أن هذه القيم أعلنن القيمة التي يقبل عندها درجة الإعتمادية البالغة 70%، لذلك فإننا نعتبر أن هذه النسب مقبولة مما يجعلها يمكن الإعتماد عليها في مجال الدراسة الحالية.

3. إختبار التوزيع الطبيعي

وقمنا باستخدام إختبار كولموجوروف-سمرنوف One-Sample Kolmogorov-Smirnov لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وهو إختبار ضروري في حالة إختبار الفرضيات لأن معظم الإختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً، وتفرض قاعدة القرار بقبول أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة Sig أكبر من 5%.

1. المحور الأول: مدى إهتمام المؤسسة محل الدراسة بثقافة المؤسسة
 - الفرضية الصفرية: البيانات المتعلقة بالمحور الأول لا تخضع للتوزيع الطبيعي؛
 - الفرضية البديلة: البيانات المتعلقة بالمحور الأول تخضع للتوزيع الطبيعي.
 2. المحور الثاني: مدى إهتمام المؤسسة محل الدراسة بالالتزام التنظيمي
 - الفرضية الصفرية: البيانات المتعلقة بالمحور الثاني لا تخضع للتوزيع الطبيعي؛
 - الفرضية البديلة: البيانات المتعلقة بالمحور الثاني تخضع للتوزيع الطبيعي.
- والجدول التالي يوضح نتائج إختبار التوزيع الطبيعي للمحور الأول والثاني.

جدول رقم 3-4: إختبار التوزيع الطبيعي (K-S)

مستوى المعنوية	قيمة Z de Kolmogorov-Smirnov	محتوى المحور والأبعاد
0.05	0,660	المحور الأول: ثقافة المؤسسة
0.05	1,007	المحور الثاني: الالتزام التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS version 19.

ويوضح الجدول السابق نتائج إختبار التوزيع الطبيعي، حيث تشير النتائج إلى أن مستوى المعنوية Sig لكل من المحور الأول والثاني أكبر من قيمة مستوى الدلالة 0,05، وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية قبول الفرضية البديلة، وبالتالي تتبع بيانات المحورين التوزيع الطبيعي، مما يمكننا من استخدام الإختبارات المعلمية التي تعتمد على إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي.

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة والتحليل الإحصائي لمتغيراتها

خصصنا هذا المبحث لوصف عينة الدراسة، والتأكد من درجة صدق وثبات أداة الراسة الأساسية المتمثلة في الإستمارة ومدى ملاءمتها لغرض الدراسة، كما قمنا بتحليل اتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة وفقا لدرجات سلم ليكارت *Likert* الخماسي، فاستخدمنا المتوسط الحسابي، الإنحراف المعياري، وإختبار *T* للعينة الواحدة.

المطلب الأول: وصف خصائص عينة الدراسة

جدول رقم 3-5: التكرارات والنسب المئوية المتعلقة بالمتغيرات الديمغرافية لعينة الدراسة

المتغير	البيان	التكرار	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	29	76,3
	أنثى	09	23,7
السن	أقل من 25 سنة	01	2,6
	ما بين 25 وأقل من 35 سنة	11	28,9
	ما بين 35 وأقل من 45 سنة	16	42,1
	أكبر من 45 سنة	10	26,3
المستوى التعليمي	ثانوي أو ما يعادلها	19	50,0
	ليسانس	06	15,8
	ماستر	04	10,5
	مهندس	09	23,7
	دراسات عليا (ماجستير - دكتوراه)	00	00
الوظيفة	مدير	01	2,6
	رئيس مصلحة	03	7,9
	موظف	34	89,5
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	06	15,8
	ما بين 05 وأقل من 10 سنوات	16	42,1
	ما بين 10 وأقل من 15 سنة	07	18,4
	أكثر من 15 سنة	09	23,7
المجموع		38	100

المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS version 19.

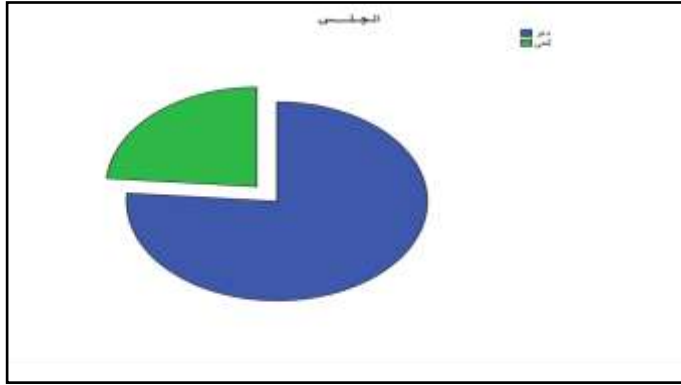
يتضح من خلال الجدول رقم الخاص بالتكرارات والنسب المئوية المتعلقة بالمتغيرات الديمغرافية لعينة الدراسة ما يلي:

يلي:

1. الجنس

بالنسبة لتوزيع النسب حسب الجنس لافراد العينة فإن الجدول يوضح أن نسبة الذكور بلغت 76,3%، اما نسبة الإناث بلغت 23,7%، وبالتالي نسبة الذكور أكبر من نسبة الإناث.

شكل رقم 3-2: الدائرة النسبية توزيع أفراد العينة حسب الجنس

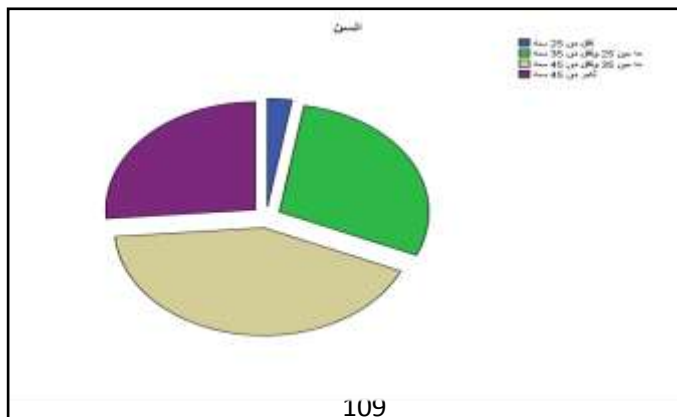


المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS version 19.

2. السن

بالنسبة لتوزيع النسب حسب السن لافراد العينة فإن أعلى نسبة 42,1% تمثل الموظفين الذين تتراوح اعمارهم بين 35 و 45 سنة، ليأتي في ما بعد الموظفين الذين تكون اعمارهم أكثر من 45 سنة بنسبة 36,3%، اما الموظفين الذين اعمارهم تتراوح بين 25-35 سنة بلغت النسبة 28,9%، ليأتي في الأخير الموظفين الذين تكون اعمارهم اقل من 25 سنة بنسبة 2,6% وهي الفئة الأقل تكرارا.

شكل رقم 3-3: الدائرة النسبية توزيع أفراد العينة حسب السن

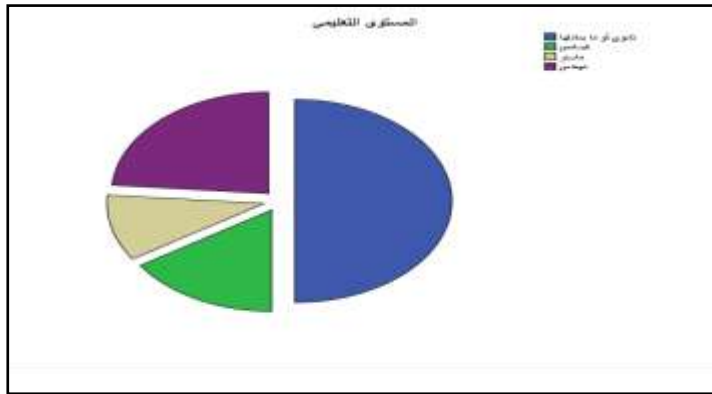


المصدر: من إعداد الطالبتان بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS version 19.

3. المستوى التعليمي

كما توضح الدائرة النسبية توزيع النسب حسب المستوى التعليمي لأفراد العينة حيث وضح ان نسبة مستوى الثانوي وما يعادلها بنسبة 50%، وياي فيما بعد مستوى مهندس دولة وما يعادلها بنسبة 23,7%، اما مستوى ليسانس فمثل نسبة 15,5%، وفي الاخير مستوى الماستر بنسبة 10,5% لأقل تكرار.

شكل رقم 3-4: الدائرة النسبية توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

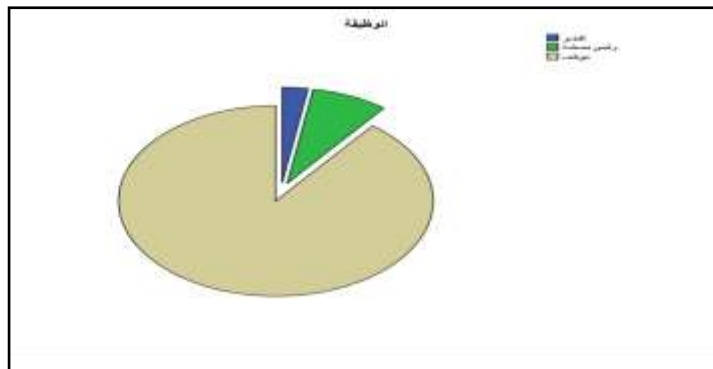


المصدر: من إعداد الطالبتان بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS version 19.

4. الوظيفة

توضح الدائرة النسبية توزيع النسب حسب الوظيفة لعينة الدراسة حيث بلغت نسبة الموظفين 89,5% ، أما رؤساء المصالح فبلغت نسبتهم 7,9%، كما بلغت نسبة المدراء 2,6% كأقل نسبة لوجود مدير واحد

شكل رقم 3-5: الدائرة النسبية توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة

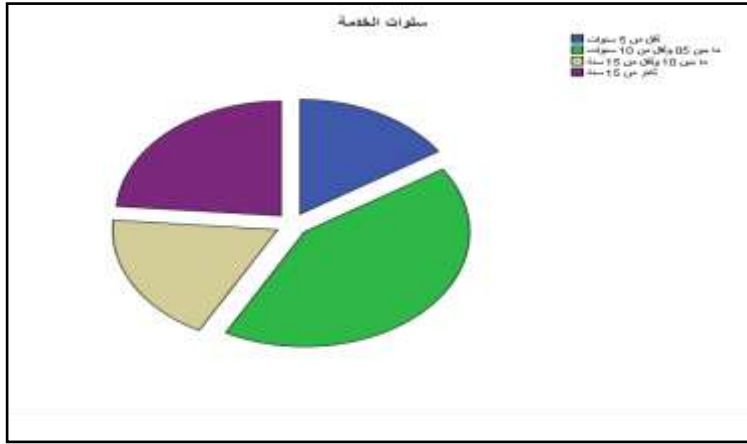


المصدر: من إعداد الطالبتان بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS version 19.

5. سنوات الخبرة

توضح الدائرة النسبية لسنوات الخبرة لعينة الدراسة فمثلت نسبة 24,1% كأعلى نسبة لما يتراوح بين 5-10 سنوات خبرة، أما نسبة 18,4% فمثلت ما بين 10-15 سنة خبرة، وبالنسبة للذين لديهم أكثر من 15 سنة خبرة فمثلوا نسبة 23,7% وفي الأخير الذين لديهم أقل من 5 سنوات خبرة بنسبة 15,8%.

شكل رقم 3-6: الدائرة النسبية توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS version 19.

المطلب الثاني: وصف محاور الدراسة حسب إجابات عينة الدراسة

أولاً: وصف فقرات المحور الأول: ثقافة المؤسسة

ويتم في هذا الإطار قمنا بتحديد اتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة لمؤسسة مطحنة الشرق، كما قمنا بتحليل الإجابات حول مدى تبني وإهتمام مؤسسة مطحنة الشرق بثقافة المؤسسة والالتزام التنظيمي، ولقد تم استخدام إختبار T للعينة الواحدة (One Sample T Test) لتحليل فقرات هذا المحور، والجداول التالية تحتوي على النسبة المئوية لبدائل كل فقرة، وكذلك المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري وقيمة T ومستوى الدلالة لكل فقرة، والجداول التالي يوضح النتائج التي توصلنا إليها.

1. وصف فقرات البعد الأول: بعد الالتزام اتجاه الموظفين

يبين الجدول التالي إجابات عينة الدراسة فيما يخص فقرات بعد الالتزام اتجاه الموظفين.

جدول رقم 3-6: نتائج التحليل الإحصائي لآراء عينة الدراسة حول البعد الأول

اتجاهات الإجابة	SIG	T	الإنحراف المعياري	الوسط الحسابي	درجة القدرة										الفقرات
					أوافق تماما		أوافق		محايد		لا أوافق		لا أوافق تماما		
					%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
البعد الأول: الالتزام اتجاه الموظفين															
عالية	0,27 0	2,297	1,130	3,42	18,4	07	28,9	11	36,8	14	7,9	3	7,9	03	1. تلتزم مؤسستكم بضمان اجراءات الوقاية والسلامة للموظفين أثناء أداء مهامهم
متوسطة	0,124	1, 572	1,341	3,34	21,1	08	34,2	13	15,8	6	15,8	6	13,2	05	2. تحرص مؤسستكم على دفع الاجور الموظفين في الوقت المحدد.
منخفضة	0,000	- 4,713	0,998	2,24	00	00	7,9	3	39,5	15	21,1	8	31,6	12	3. تعمل مؤسستكم على إشباع حاجات الموظفين
منخفضة	0,000	- 5,497	1,184	1,95	5,3	2	7,9	3	10,5	4	28,9	11	47,4	18	4. تهتم مؤسستكم بتوفير متاحف مناسب الإبداع والإبتكار

المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS version 19.

يتضح من خلال الجدول السابق أن هناك درجة موافقة عالية من قبل جميع أفراد عينة مطحنة الشرق على مستوى بن مهدي على أن المؤسسة تلتزم بضمان إجراءات الوقاية والسلامة للموظفين أثناء أداء مهامهم، بمتوسط حسابي يقدر بـ3,42، وانحراف معياري قدره 1,130 وهو يفسر وجود تشتت كبير بين إجابات المستجوبين، وقيمة احتمالية $Sig = 0,270$ ، وبذلك لا يعتبر هذا المتوسط دال إحصائياً عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وبما أن قيمة t بلغت 2,297 ويدل أن متوسط درجة الإجابة قد زاد عن درجة الحياد 3.

وبالنسبة للعبارة (02) هناك درجة موافقة متوسطة من قبل جميع أفراد عينة وعلى مستوى على أن المؤسسة تحرص على دفع الأجور الموظفين في الوقت المحدد، بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,34، وانحراف معياري قدره 1,341 وهو يفسر وجود تشتت كبير بين إجابات المستجوبين، وقيمة احتمالية $Sig = 0,124$ ، وبذلك لا يعتبر هذا المتوسط دال إحصائياً عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وبما أن قيمة t بلغت 1,572 ويدل أن متوسط درجة الإجابة قد زاد عن درجة الحياد 3.

اما العبارة (03) فهناك درجة موافقة منخفضة من قبل جميع أفراد المطحنة على مستوى بن مهدي على أن المؤسسة تعمل على إشباع حاجات الموظفين، بمتوسط حسابي يقدر بـ 2,24، وانحراف معياري قدره 0,998 وهو يفسر عدم وجود تشتت كبير بين إجابات المستجوبين، وقيمة احتمالية $Sig = 0,000$ ، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائياً عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وبما أن قيمة t بلغت -4,713 ويدل أن متوسط درجة الإجابة قد قل عن درجة الحياد 3.

بينما العبارة (04) فدرجة الموافقة منخفضة جدا من قبل جميع أفراد عينة على أفراد مطحنة الشرق على أن المؤسسة تهتم بتوفير متاحف مناسب الإبداع والابتكار، بمتوسط حسابي يقدر بـ 1,95، وانحراف معياري قدره 1,184 وهو يفسر وجود تشتت كبير بين إجابات المستجوبين، وقيمة احتمالية $Sig = 0,000$ ، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائياً عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وبما أن قيمة t بلغت -5,479 فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة قد قل عن درجة الحياد 3.

2. وصف فقرات البعد الثاني: بعد تقييم الموظفين

يبين الجدول التالي إجابات عينة الدراسة فيما يخص فقرات بعد تقييم الموظفين.

جدول رقم 3-7: نتائج التحليل الإحصائي لآراء عينة الدراسة حول البعد الثاني

اتجاهات الإجابة	SIG	T	الإنحراف المعياري	الوسط الحسابي	درجة القدرة										الفقرات	
					أوافق تماما		أوافق		محايد		لا أوافق		لا أوافق تماما			
					%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
البعد الثاني: تقييم الموظفين																
عالية	0,020	2,427	1,132	3,45	13,2	5	44,7	17	26,3	10	5,3	2	10,5	4	تقوم مؤسساتكم بمقارنة أداء الموظفين مع الاداء المطلوب منهم.	.5
متوسطة	0,003	- 3,235	1,354	2,29	7,9	3	15,8	6	13,2	5	23,7	9	39,5	15	تشارك مؤسساتكم أعضاء الفريق في تقييم زملائهم.	.6
متوسطة	0,809	- 0,243	1,335	2,95	13,2	5	26,3	10	21,1	8	21,1	8	18,4	7	تشجع مؤسساتكم الموظفين لتطوير أدائهم.	.7
متوسطة	0,407	0,839	1,353	3,18	18,4	7	28,9	11	21,1	8	15,8	6	15,8	6	تحدد مؤسساتكم للموظفين مواطن الضعف التصحيح الأخطاء.	.8

المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS version 19.

يتضح من العبارة(05) أن هناك درجة موافقة عالية من قبل جميع أفراد عينة مطحنة الشرق على أن المؤسسة تقوم بمقارنة أداء الموظفين مع الاداء المطلوب منهم، بمتوسط حسابي يقدر ب3,45، وإنحراف معياري قدره 1,132 وهو يفسر وجود تشتت كبير بين إجابات المستجوبين، وقيمة احتمالية $Sig = 0,020$ ، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائياً عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وبما أن قيمة t بلغت 2,427 ويدل أن متوسط درجة الإجابة قد زاد عن درجة الحياد 3.

بالنسبة للعبارة(06) هناك درجة موافقة متوسطة من قبل جميع أفراد عينة الدراسة على أن المؤسسة تشرك أعضاء الفريق في تقييم زملائهم، بمتوسط حسابي يقدر ب2,29، وإنحراف معياري قدره 1,354 وهو يفسر وجود تشتت كبير بين إجابات المستجوبين، وقيمة احتمالية $Sig = 0,003$ ، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائياً عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وبما أن قيمة t بلغت 3.235- ويدل أن متوسط درجة الإجابة قد قل عن درجة الحياد 3.

اما العبارة(07) فدرجة الموافقة متوسطة من قبل جميع أفراد المطحنة و على أن المؤسسة تشجع الموظفين لتطوير أدائهم، بمتوسط حسابي يقدر ب2,95 وإنحراف معياري قدره 1,335 وهو يفسر وجود تشتت كبير بين إجابات المستجوبين، وقيمة احتمالية $Sig = 0,809$ ، وبذلك لا يعتبر هذا المتوسط دال إحصائياً عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وبما أن قيمة t بلغت 0,243- ويدل أن متوسط درجة الإجابة قد قل عن درجة الحياد 3.

بينما العبارة(08) فتوضح ان درجة موافقة متوسطة من قبل جميع أفراد المطحنة على أن المؤسسة تحدد للموظفين مواطن الضعف التصحيح الأخطاء، بمتوسط حسابي يقدر ب3,18، وإنحراف معياري قدره 1,353 وهو يفسر وجود تشتت كبير بين إجابات المستجوبين، وقيمة احتمالية $Sig = 0,407$ ، وبذلك لا يعتبر هذا المتوسط دال إحصائياً عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وبما أن قيمة t بلغت 0,839 ويدل أن متوسط درجة الإجابة قد زاد عن درجة الحياد 3.

3. وصف فقرات البعد الثالث: بعد الرقابة

يبين الجدول التالي إجابات عينة الدراسة فيما يخص فقرات بعد الرقابة.

جدول رقم 3-8: نتائج التحليل الإحصائي لآراء عينة الدراسة حول البعد الثالث

اتجاهات الإجابة	SIG	T	الإنحراف المعياري	الوسط الحسابي	درجة القدرة										الفقرات
					أوافق تماما		أوافق		محايد		لا أوافق		لا أوافق تماما		
					%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
البعد الثالث: بعد الرقابة															
عالية	0,000	5,929	1,04	4,00	34,2	13	44,7	17	13,2	5	2,6	1	5,3	2	تعمل مؤسساتكم على مراقبة التزام الموظفين بمواعيد الدخول والخروج من المؤسسة.
عالية	0,000	7,756	0,837	4,05	28,9	11	52,6	20	15,8	6	0	0	2,6	1	تقوم مؤسساتكم بمتابعة الموظفين أثناء أدائهم مهامهم لضمان تحقيق المستوى المطلوب
عالية	0,000	9,408	0,741	4,13	31,6	12	52,6	20	13,2	5	2,6	1	00	00	تتم مؤسساتكم بمراقبة جودة منتجاتها التي تقدمها الزبائن.
متوسطة	0,463	0,741	1,095	3,13	7,9	3	31,6	12	36,8	14	13,2	5	10,5	4	تقوم مؤسساتكم بمراجعة تقارير أداء الموظفين وتصحيح الانحرافات السلبية.

المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS version 19.

يتضح من العبارة (09) أن هناك درجة موافقة عالية من قبل جميع أفراد المطحنة على أن المؤسسة تعمل على مراقبة إلتزام الموظفين بمواعيد الدخول والخروج من المؤسسة، بمتوسط حسابي يقدر بـ4,00، وإنحراف معياري قدره 1,04 وهو يفسر وجود تشتت كبير بين إجابات المستجوبين، وقيمة إحصائية Sig = 0,000، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائياً عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وبما أن قيمة t بلغت 5,929 ويدل أن متوسط درجة الإجابة قد زاد عن درجة الحياد 3.

بينما العبارة (10) توضح وجود درجة موافقة عالية من قبل جميع أفراد المطحنة على أن تقوم المؤسسة بمتابعة الموظفين أثناء أدائهم مهامهم لضمان تحقيق المستوى المطلوب، بمتوسط حسابي يقدر بـ4,05، وإنحراف معياري قدره 0,837 وهو يفسر عدم وجود تشتت كبير بين إجابات المستجوبين، وقيمة إحصائية Sig = 0,000، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائياً عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وبما أن قيمة t بلغت 7,756 ويدل أن متوسط درجة الإجابة قد زاد عن درجة الحياد 3.

أما العبارة (11) هناك درجة موافقة عالية من قبل جميع أفراد المطحنة على أن تهتم المؤسسة بمراقبة جودة منتجاتها التي تقدمها الزبائن، بمتوسط حسابي يقدر بـ4,13، وإنحراف معياري قدره 0,741 وهو يفسر عدم وجود تشتت كبير بين إجابات المستجوبين، وقيمة إحصائية Sig = 0,000، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائياً عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وبما أن قيمة t بلغت 9,408 ويدل أن متوسط درجة الإجابة قد زاد عن درجة الحياد 3.

و العبارة (12) درجة الموافقة عالية من قبل جميع أفراد المطحنة على أن المؤسسة تقوم بمراجعة تقارير أداء الموظفين وتصحيح الانحرافات السلبية، بمتوسط حسابي يقدر بـ3,13، وإنحراف معياري قدره 1,095 وهو يفسر وجود تشتت كبير بين إجابات المستجوبين، وقيمة إحصائية Sig = 0,463، وبذلك لا يعتبر هذا المتوسط دال إحصائياً عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وبما أن قيمة t بلغت 0,741 ويدل أن متوسط درجة الإجابة قد زاد عن درجة الحياد 3.

4. وصف فقرات البعد الرابع: بعد المسار الوظيفي

يبين الجدول التالي إجابات عينة الدراسة فيما يخص فقرات بعد المسار الوظيفي.

جدول رقم 3-9: نتائج التحليل الإحصائي لآراء عينة الدراسة حول البعد الرابع

اتجاهات الإجابة	SIG	T	الإنحراف المعياري	الوسط الحسابي	درجة القدرة										الفقرات	
					أوافق تماما		أوافق		محايد		لا أوافق		لا أوافق تماما			
					%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
البعد الرابع: بعد المسار الوظيفي																
متوسطة	0,065	1,900	1,195	3,37	13,2	5	42,1	16	26,3	10	5,3	2	13,2	5	.13	تحرص مؤسستكم على إستقطاب الأفراد أصحابي الخبرة والمهارات.
منخفضة جدا	0,000	- 6,159	1,212	1,79	7,9	3	2,6	1	7,9	3	23,7	9	57,9	22	.14	تقوم استراتيجية مؤسستكم على تغيير وظائف الموظفين كل فترة.
منخفضة	0,000	- 3,863	1,218	2,24	2,6	1	15,8	6	23,7	9	18 , 4	7	39,5	15	.15	توفر مؤسستكم فرص عادلة للترقية والتقدم في المراكز الوظيفية.
منخفضة	0,080	1,801	1,261	3,37	18,4	7	34,2	13	26,3	10	7,9	3	13,2	5	.16	تحرص مؤسستكم على العدالة في توزيع العمل على الموظفين.

المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS version 19.

يتضح من العبارة(13) أن هناك درجة موافقة متوسطة من قبل جميع أفراد المطحنة على أن تحرص على إستقطاب الأفراد أصحابي الخبرة والمهارات المؤسسة ، بمتوسط حسابي يقدر بـ3,37، وإنحراف معياري قدره 1,195 وهو يفسر وجود تشتت كبير بين إجابات المستجوبين، وقيمة احتمالية $Sig = 0,065$ ، وبذلك لا يعتبر هذا المتوسط دال إحصائياً عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وبما أن قيمة t بلغت 1,900 ويدل أن متوسط درجة الإجابة قد زاد عن درجة الحياد 3.

وبالنسبة للعبارة(14) هناك درجة موافقة منخفضة جدا من قبل جميع المطحنة على أن إستراتيجية المؤسسة تقوم على تغيير وظائف الموظفين كل فترة المؤسسة، بمتوسط حسابي يقدر بـ1,79، وإنحراف معياري قدره 1,121 وهو يفسر وجود تشتت كبير بين إجابات المستجوبين، وقيمة احتمالية $Sig = 0,000$ ، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائياً عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وبما أن قيمة t بلغت -6,159 ويدل أن متوسط درجة الإجابة قد قل عن درجة الحياد 3.

بينما العبارة(15) تدل على أن هناك درجة موافقة منخفضة من قبل جميع أفراد المطحنة على أن المؤسسة توفر فرص عادلة للترقية والتقدم في المراكز الوظيفية، بمتوسط حسابي يقدر بـ2.24، وإنحراف معياري قدره 1.218 وهو يفسر وجود تشتت كبير بين إجابات المستجوبين، وقيمة احتمالية $Sig = 0,000$ ، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائياً عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وبما أن قيمة t بلغت -3.863 فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة قد قل عن درجة الحياد 3.

و العبارة(16) توضح أن درجة الموافقة منخفضة من قبل جميع أفراد المطحنة على أن المؤسسة تحرص على العدالة في توزيع العمل على الموظفين، بمتوسط حسابي يقدر بـ3,37، وإنحراف معياري قدره 1,261 وهو يفسر وجود تشتت كبير بين إجابات المستجوبين، وقيمة احتمالية $Sig = 0,080$ ، وبذلك لا يعتبر هذا المتوسط دال إحصائياً عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وبما أن قيمة t بلغت 1,801 ويدل أن متوسط درجة الإجابة قد زاد عن درجة الحياد 3.

5. وصف فقرات البعد الخامس: بعد صناعة القرار

يبين الجدول التالي إجابات عينة الدراسة فيما يخص فقرات بعد صناعة القرار.

جدول رقم 3-10: نتائج التحليل الإحصائي لآراء عينة الدراسة حول البعد الخامس

اتجاهات الإجابة	SIG	T	الإنحراف المعياري	الوسط الحسابي	درجة القدرة										الفقرات
					أوافق تماما		أوافق		محايد		لا أوافق		لا أوافق تماما		
					%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
البعد الخامس: بعد صناعة القرار															
متوسطة	0,422	0,813	1,197	3,16	18,4	7	34,2	13	26,3	10	7,9	3	13,2	5	17. تفوض مؤسستكم للموظفين الصلاحيات لاتخاذ القرارات لأداء مهامهم دون الرجوع إلى الإدارة العليا.
متوسطة	0,003	- 3,170	1,279	2,34	2,6	1	23,7	9	15,8	6	21,1	8	36,8	14	18. تهم مؤسستكم بإشراك الموظفين عند اتخاذ القرارات المتعلقة بالمؤسسة
متوسطة	0,403	0,845	1,151	3,16	13,2	5	26,3	10	31,6	12	21,1	8	7,9	3	19. تشجع مؤسستكم القيم التي ندفع الموظفين للمبادرة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.
متوسطة	0,674	0,424	1,148	3,08	13,2	5	18,4	7	42,1	16	15,8	6	10,5	4	20. يستخدم موظفي مؤسستكم أساليب مبتكرة لاتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.

المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS version 19.

تدل العبارة(17) أن هناك درجة موافقة متوسطة من قبل جميع أفراد المطحنة على أن المؤسسة تفوض للموظفين الصلاحيات لإتخاذ القرارات لأداء مهامهم دون الرجوع إلى الإدارة العليا، بمتوسط حسابي يقدر ب3,16، وإنحراف معياري قدره 1,197 وهو يفسر وجود تشتت كبير بين إجابات المستجوبين، وقيمة احتمالية $Sig = 0,422$ ، وبذلك لا يعتبر هذا المتوسط دال إحصائياً عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وبما أن قيمة t بلغت 0,813 ويدل أن متوسط درجة الإجابة قد زاد عن درجة الحياد 3.

ونفس الشيء بالنسبة للعبارة(18) فدرجة الموافقة متوسطة من قبل جميع أفراد المطحنة على أن المؤسسة تهتم بإشراك الموظفين عند إتخاذ القرارات المتعلقة بها، بمتوسط حسابي يقدر ب2,34، وإنحراف معياري قدره 1,279 وهو يفسر وجود تشتت كبير بين إجابات المستجوبين، وقيمة احتمالية $Sig = 0,003$ ، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائياً عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وبما أن قيمة t بلغت -3,170 فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة قد قل عن درجة الحياد 3.

وكذلك العبارة(19) درجة الموافقة متوسطة من قبل جميع أفراد المطحنة على أن المؤسسة تشجع القيم التي ندفع الموظفين للمبادرة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، بمتوسط حسابي يقدر ب3,16، وإنحراف معياري قدره 1,151 وهو يفسر وجود تشتت كبير بين إجابات المستجوبين، وقيمة احتمالية $Sig = 0,403$ ، وبذلك لا يعتبر هذا المتوسط دال إحصائياً عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وبما أن قيمة t بلغت 0,845 فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة قد زاد عن درجة الحياد 3.

وايضا العبارة(20) أن درجة موافقة متوسطة من قبل جميع أفراد المطحنة على أن يستخدم موظفي المؤسسة أساليب مبتكرة لإتخاذ القرارات ومواجهة التحديات، بمتوسط حسابي يقدر ب3,08، وإنحراف معياري قدره 1,148 وهو يفسر وجود تشتت كبير بين إجابات المستجوبين، وقيمة احتمالية $Sig = 0,674$ ، وبذلك لا يعتبر هذا المتوسط دال إحصائياً عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وبما أن قيمة t بلغت 0,424 ويدل أن متوسط درجة الإجابة قد زاد عن درجة الحياد 3.

6. وصف فقرات البعد السادس: بعد المسؤولية

يبين الجدول التالي إجابات عينة الدراسة فيما يخص فقرات بعد المسؤولية.

جدول رقم 3-11: نتائج التحليل الإحصائي لآراء عينة الدراسة حول البعد السادس

اتجاهات الإجابة	SIG	T	الإنحراف المعياري	الوسط الحسابي	درجة القدرة										الفقرات
					أوافق تماما		أوافق		محايد		لا أوافق		لا أوافق تماما		
					%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
البعد السادس: بعد المسؤولية															
عالية	0,000	6.440	0,882	3,92	23,7	9	52,6	20	18,4	7	2,6	1	2,6	1	21. تحرص مؤسستكم على تناسب الصلاحيات الممنوحة للموظفين مع مسؤولياتهم.
عالية	0,314	1.022	1,047	3,66	18,4	7	47,4	18	21,1	8	7,9	3	5,3	2	22. تعمل مؤسستكم على توضيح رؤيتها وأهدافها للموظفين مع مسؤولياتهم.
متوسطة	0,000	7.030	1,111	3,18	7,9	3	36,8	14	31,6	12	13,2	5	10,5	4	23. تشعر مؤسستكم الموظفين أن مصالحها هي جزء من مصالحهم مما تدفعه حمايتها.

عالية	0,000	7.030	0,854	3,97	26,3	10	52,6	20	13,2	5	7,9	3	00	00	نهتم مؤسستكم بالاستخدام الأمثل للموارد لتحقيق الأهداف باقل التكاليف.	24.
-------	-------	-------	-------	------	------	----	------	----	------	---	-----	---	----	----	--	-----

المصدر: من إعداد الطالبتان بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS version 19.

وبالنسبة للعبارة(21) أن هناك درجة موافقة عالية من قبل جميع أفراد المطحنة على أن المؤسسة تحرص على تناسب الصلاحيات الممنوحة للموظفين مع مسؤولياتهم، بمتوسط حسابي يقدر بـ3,92، وانحراف معياري قدره 0,882 وهو يفسر عدم وجود تشتت كبير بين إجابات المستجوبين، وقيمة احتمالية $Sig = 0,000$ ، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائياً عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وبما أن قيمة t بلغت 6,440 ويدل أن متوسط درجة الإجابة قد زاد عن درجة الحياد 3.

بينما العبارة(22) أن هناك درجة موافقة عالية من قبل جميع أفراد المطحنة على أن المؤسسة تعمل على توضيح رؤيتها وأهدافها للموظفين مع مسؤولياتهم، بمتوسط حسابي يقدر بـ3,66، وانحراف معياري قدره 1,047 وهو يفسر وجود تشتت كبير بين إجابات المستجوبين، وقيمة احتمالية $Sig = 0,314$ ، وبذلك لا يعتبر هذا المتوسط دال إحصائياً عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وبما أن قيمة t بلغت 1,022 ويدل أن متوسط درجة الإجابة قد زاد عن درجة الحياد 3.

أما العبارة(23) فدرجة الموافقة متوسطة من قبل جميع أفراد المطحنة على أن المؤسسة تشعر الموظفين أن مصالحها هي جزء من مصالحهم مما تدفعه ل حمايتها، بمتوسط حسابي يقدر بـ3,18، وانحراف معياري قدره 1,111 وهو يفسر وجود تشتت كبير بين إجابات المستجوبين، وقيمة احتمالية $Sig = 0,000$ ، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائياً عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وبما أن قيمة t بلغت 7,030 ويدل أن متوسط درجة الإجابة قد زاد عن درجة الحياد 3.

والعبارة(24) توضح أن درجة موافقة عالية من قبل جميع أفراد المطحنة على أن المؤسسة تهتم بالإستخدام الأمثل للموارد لتحقيق الأهداف بأقل التكاليف، بمتوسط حسابي يقدر بـ3,97، وانحراف معياري قدره 0,854 وهو يفسر عدم وجود تشتت كبير بين إجابات المستجوبين، وقيمة احتمالية $Sig = 0,000$ ، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائياً عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وبما أن قيمة t بلغت 7,030 ويدل أن متوسط درجة الإجابة قد زاد عن درجة الحياد 3.

7. وصف فقرات البعد السابع: بعد الاهتمام بالأفراد والإتصال

يبين الجدول التالي إجابات عينة الدراسة فيما يخص فقرات بعد الاهتمام بالأفراد والإتصال.

جدول رقم 3-12: نتائج التحليل الإحصائي لآراء عينة الدراسة حول البعد السابع

اتجاهات الإجابة	SIG	T	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	درجة القدرة										الفقرات	
					أوافق تماما		أوافق		محايد		لا أوافق		لا أوافق تماما			
					%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
البعد السابع: الإهتمام بالأفراد والإتصال																
منخفضة	0,000	- 3,9 49	1,068	2,32	2,6	1	10,5	4	28,9	11	31,6	12	26,3	10	.25	تعمل مؤسستكم على تهيئة مناخ يساعد الموظفين الإبداع والإبتكار وتقدم الأفكار الجديدة من أجل تطوير إجراءات ونظن العمل.
منخفضة	0,022	- 2,3 91	1,289	2,50	7,9	3	15,8	6	23,7	9	23,7	9	28,9	11	.26	تهتم مؤسستكم بإنشغالات والمشاكل التي تواجه الموظفين.
عالية	0,000	4,8 46	0,971	3,76	18,4	7	52,6	20	21,1	8	2,6	1	5,3	2	.27	تعمل مؤسستكم على أن يكون هناك إتصال دائم بين الموظفين والمسؤولين مما يساهم في تحقيق أهدافها.

عالية	0,002	3,4 11	0,951	3,53	10,5	4	47,4	18	31,6	12	5,3	2	5,3	2	تحرص مؤسستكم على تطوير قنوات الإتصال بهدف نقل المعلومات بسهولة وسرعة بين مختلف مستويات المؤسسة	.28
-------	-------	-----------	-------	------	------	---	------	----	------	----	-----	---	-----	---	---	-----

المصدر: من إعداد الطالبتان بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS version 19.

بالنسبة للعبارة (25) هناك درجة موافقة منخفضة من قبل جميع أفراد المطحنة على أن المؤسسة تعمل على تهيئة مناخ يساعد الموظفين الإبداع والابتكار وتقديم الأفكار الجديدة من أجل تطوير إجراءات ونظن العمل، بمتوسط حسابي يقدر بـ2,32، وإنحراف معياري قدره 1,068 وهو يفسر وجود تشتت كبير بين إجابات المستجوبين، وقيمة احتمالية $Sig = 0,000$ ، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائياً عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وبما أن قيمة t بلغت -3,949 ويدل أن متوسط درجة الإجابة قد قل عن درجة الحياد 3.

ونفس الشيء العبارة (26) أن هناك درجة موافقة منخفضة من قبل جميع أفراد المطحنة على أن المؤسسة تهتم بإنشغالات والمشاكل التي تواجه الموظفين، بمتوسط حسابي يقدر بـ2,50، وإنحراف معياري قدره 1,289 وهو يفسر وجود تشتت كبير بين إجابات المستجوبين، وقيمة احتمالية $Sig = 0,022$ ، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائياً عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وبما أن قيمة t بلغت -2,391 فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة قد قل عن درجة الحياد 3.

أما العبارة (27) هناك درجة موافقة عالية من قبل جميع أفراد المطحنة على أن المؤسسة تعمل على أن يكون هناك إتصال دائم بين الموظفين والمسؤولين مما يساهم في تحقيق أهدافها، بمتوسط حسابي يقدر بـ3,76، وإنحراف معياري قدره 0,971 وهو يفسر عدم وجود تشتت كبير بين إجابات المستجوبين، وقيمة احتمالية $Sig = 0,000$ ، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائياً عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وبما أن قيمة t بلغت 4,846 ويدل أن متوسط درجة الإجابة قد زاد عن درجة الحياد 3.

وكذلك العبارة (28) توضح أن هناك درجة موافقة عالية من قبل جميع أفراد المطحنة على أن المؤسسة تحرص على تطوير قنوات الإتصال بهدف نقل المعلومات بسهولة وسرعة بين مختلف مستويات المؤسسة، بمتوسط حسابي يقدر بـ3,53، وإنحراف معياري قدره 0,951 وهو يفسر عدم وجود تشتت كبير بين إجابات المستجوبين، وقيمة احتمالية $Sig = 0,002$ ، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائياً عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وبما أن قيمة t بلغت 3,411 ويدل أن متوسط درجة الإجابة قد زاد عن درجة الحياد 3.

ثانياً: وصف فقرات المحور الثاني: الالتزام التنظيمي

ويتم في هذا الإطار تحديد اتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة لمؤسسة مطحنة الشرق، وقمنا بتحليلها حول مدى تبني وإهتمام المؤسسة محل الدراسة بالالتزام التنظيمي، ولقد تم استخدام إختبار T للعينة الواحدة (One Sample T Test) لتحليل فقرات هذا المحور، والجداول التالية تحتوي على النسبة المئوية لبدائل كل فقرة، وكذلك المتوسط الحسابي، الإنحراف المعياري وقيمة T ومستوى الدلالة لكل فقرة، والجداول التالي يوضح النتائج التي توصلنا إليها.

يبين الجدول التالي إجابات عينة الدراسة فيما يخص فقرات محور الالتزام التنظيمي.

جدول رقم 3-13: نتائج التحليل الإحصائي لآراء عينة الدراسة حول

اتجاهات الإجابة	SIG	T	الإنحراف المعياري	الوسط الحسابي	درجة القدرة										الفقرات	
					أوافق تماما		أوافق		محايد		لا أوافق		لا أوافق تماما			
					%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
المحور الثاني: الالتزام الوظيفي																
متوسطة	0,619	0,502	0,969	3,08	2,6	1	34,2	13	39,5	15	15,8	6	7,9	3	29.	تشعر مؤسساتكم الموظفين بأنهم شريك في المؤسسة لضمان بقائهم فيها.
متوسطة	0,115	- 1,614	1,005	2,74	5,3	2	13,2	5	42,1	16	28,9	11	10,5	4	30.	تهدف مؤسساتكم من خلال تصميم الوظائف إلى تحقيق تطلعاتهم منها.
متوسطة	0,300	1,052	1,234	3,21	5,3	2	26,3	10	34,2	13	10,5	4	13,2	5	31.	تعمل مؤسساتكم على توضيح أهمية الأهداف الموضوعة للموظفين من أجل ضمان إلتزامهم لتحقيقها.
متوسطة	0,352	- 0,942	1,205	2,82	5,3	2	26,3	10	34,2	13	13,2	5	21,1	8	32.	توضح لموظفيها أن تحقيق أهدافها يتوافق مع أهدافهم الخاصة.
متوسطة	0,014	- 2,578	1,133	2,53	2,6	1	18,4	7	31,6	12	23,7	9	23,7	9	33.	تعمل مؤسساتكم على توفير مزايا وظيفية لا توفرها مؤسسات أخرى للمحافظة على موظفيها.

متوسطة	0,077	1,821	0,891	3,26	2,6	1	42,1	16	39,5	15	10,5 5	4	5,3	2	.34	توفر مؤسستكم جو إجتماعي يحقق إلتزام الموظفين نحوها.
عالية	0,006	2,901	1,006	3,47	7,9	3	52,6	20	26,3	10	5,3	2	7,9	3	.35	تشعر مؤسستكم موظفيها أن مجهوداتهم لتنفيذ وظائفهم مهمة.
عالية	0,000	5,053	0,963	3,79	21,1	8	47,4	18	26,3	10	00	00	5,3	2	.36	تشجع مؤسستكم الموظفين نحو العمل الجماعي لتنفيذ مهامهم بشكل أفضل.
عالية	0,000	10,49 6	0,665	4,13	26,3	10	63,2	24	7,9	3	2,6	1	00	00	.37	تشجع مؤسستكم الموظفين على الإلتزام بأنظمتها وسياساتها ومصالحها والمحافظة على ممتلكاتها.
منخفضة	0,000	- 4,296	1,057	2,26	0	0	13,2	5	31,6	12	23,7	9	31,6	12	.38	توفر مؤسستكم فرص لإظهار الموظفين لطاقتهم.
متوسطة	0,075	- 1,832	1,239	2,63	5,3	2	23,7	9	23,7	9	23,7	9	23,7	9	.39	تشعر مؤسستكم موظفيها أن أهدافهم الشخصية من أهدافها.
منخفضة	0,000	- 4,837	1,241	2,03	2,6	1	15,8	6	13,2	5	18,4	7	50	19	.40	تشجع مؤسستكم على خلق المنافسة والإبداع والتميز بين موظفيها.
عالية جدا	0,000	4,830	0,873	6,68	13,2	5	52,6	20	26,3	10	5,3	2	2,6	1	.41	تسعى مؤسستكم بتوفير مناخ وظيفية مريح ومستقر.
متوسطة	0,691	- 0,400	1,217	2,92	10,5	4	21,1	8	34,2	13	18,4	7	15,8	6	.42	توفر مؤسستكم أفضل خيار لمسيرة الموظفين الوظيفية.

عالية	0,000	4,150	1,016	3,68	13,2	5	60,5	23	15,8	6	2,6	1	7,9	3	43. تعمل مؤسساتكم على بذل جهودها لتوفير إحتياجات موظفيها من الأمان وضمان وغيره.
-------	-------	-------	-------	------	------	---	------	----	------	---	-----	---	-----	---	---

المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS version 19.

يتضح من خلال الجدول السابق أن هناك درجة موافقة متوسطة وذلك خلال العبارة(34) من قبل جميع أفراد عينة مؤسسة مطحنة الشرق التي تعبر على أن المؤسسة توفر جو إجتماعي يحقق إلزام الموظفين نحوها، بمتوسط حسابي يقدر بـ3,26، وإخلاف معياري قدره 0,891، وقيمة إحصائية Sig=0,077 على التوالي، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائياً عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وبما أن قيمة t بلغت 1,821 على التوالي فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة قد زاد عن درجة الحياد 3.

وبالنسبة للعبارة(37) توضح أن هناك درجة موافقة عالية من قبل جميع أفراد المطحنة على أن المؤسسة تشجع مؤسستكم الموظفين على الالتزام بأنظمتها وسياساتها ومصالحها والمحافظة على ممتلكاتها، بمتوسط حسابي يقدر بـ4,13، وإخلاف معياري قدره 0,665، وقيمة إحصائية Sig=0,0000، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائياً عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وبما أن قيمة t 10,496، بلغت فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة قد زاد عن درجة الحياد 3.

وبينما العبارة(38) توضح أن هناك درجة موافقة منخفضة من قبل جميع أفراد المطحنة على أن المؤسسة توفر فرص لإظهار الموظفين لطاقتهم، بمتوسط حسابي يقدر بـ2,26، وإخلاف معياري قدره 1,057، وقيمة إحصائية Sig=0,000، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائياً عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وبما أن قيمة t -4,296 بلغت فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة قد زاد عن درجة الحياد 3.

وبالنسبة للعبارة(41) توضح أن هناك درجة موافقة عالية جدا من قبل جميع أفراد المطحنة على أن المؤسسة تسعى لتوفير مناخ وظيفية مريح ومستقر، بمتوسط حسابي يقدر بـ6,68، وإخلاف معياري قدره 0,873، وقيمة إحصائية Sig=0,0000، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائياً عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وبما أن قيمة t 4,830 بلغت فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة قد زاد عن درجة الحياد 3.

المطلب الثالث: إختبار فرضيات الدراسة

نختبر في هذا المطلب النموذج المقترح في القسم النظري، حول أثر ثقافة المؤسسة في زيادة الالتزام التنظيمي للموظفين في المؤسسة من خلال إختبار فرضيات الدراسة، ومن أجل إختبار فرضيات الدراسة إستعنا بمجموعة من أساليب الإحصاء الإستدلالي، حيث قمنا باستخدام إختبار One Sample T. Test لإختبار مساهمة تبني ثقافة المؤسسة على الالتزام التنظيمي، وكذلك تم حساب إختبار ANOVA Test وذلك لإختبار الفروق في إستجابات أفراد العينة، وإختبار الإنحدار الخطي المتعدد لمعرفة تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع بالإضافة إلى إختبار الإنحدار الخطي البسيط لمعرفة أثر كل متغير على حدى على المتغير التابع، وذلك كما يلي:

أولاً: إختبار الفرضية الرئيسية الأولى: المتعلقة بمدى إهتمام مؤسسة مطحنة الشرق لولاية الطارف بأبعادها

- الفرضية العدمية H_0 : لا تهتم مؤسسة مطحنة الشرق لولاية الطارف بأبعاد ثقافة المؤسسة؛
 - الفرضية البديلة H_1 : تهتم مؤسسة مطحنة الشرق لولاية الطارف بأبعاد ثقافة المؤسسة.
- عند مستوى معنوية 0,05 من أجل فحص هذه الفرضية قمنا بحساب المتوسط الحسابي واختبار T.

جدول رقم 3-14: اختبار One Sample T .Test للفرضية الرئيسية الأولى

المتوسط المرجح=3								
مستوى الثقة %95		الفرق بين المتوسطين	مستوى المعنوية Sig	درجة الحرية ddI	قيمة t	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغير
القيمة القصى	القيمة الدنيا							
0,25	0,00	0,124	0,056	37	1,971	0,388	3,12	المحور الأول

المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS version 19.

تبين مخرجات الجدول أعلاه أن الوسط الحسابي لإجابات العبارات المكونة لمحور ثقافة المؤسسة قد بلغ 3,12 وبانحراف قدره 0,388، وحيث أن قيمة t المحسوبة قد بلغت 1,971، وهي أكبر من قيمتها الجدولية، هذا ما يدفعنا إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، وما يؤكد هذه النتيجة أن مستوى الدلالة المحسوبة 0,056 كان يساوي 0,05 فتوجد دلالة إحصائية بين متوسط الإجابات والمتوسط المرجح، وبالتالي رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، ومنه فإن مطحنة الشرق تهتم بأبعاد ثقافة المؤسسة.

1. الفرضية الفرعية الأولى: اختبار الفرضية المتعلقة بمدى إهتمام مؤسسة مطحنة الشرق بين مهدي لولاية الطارف بالبعد الأول

- الفرضية العدمية H_0 : لا تهتم مؤسسة مطحنة الشرق ببعد الالتزام اتجاه الموظفين؛
 - الفرضية البديلة H_1 : تهتم مؤسسة مطحنة الشرق ببعد الالتزام اتجاه الموظفين.
- عند مستوى معنوية 0,05 من أجل فحص هذه الفرضية قمنا بحساب المتوسط الحسابي واختبار T.

جدول رقم 3-15: إختبار One Sample T .Test للفرضية الفرعية الأولى

المتوسط المرجح=3								
مستوى الثقة %95		الفرق بين المتوسطين	مستوى المعنوية Sig	درجة الحرية ddI	قيمة t	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغير
القيمة القصى	القيمة الدنيا							
-0,05	-0,48	-0,263	0,19	37	-2,448	0,663	2,74	البعد الأول

المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS version 19.

تبين مخرجات الجدول أعلاه أن الوسط الحسابي لإجابات العبارات المكونة لبعدها الإلتزام إتجاه الموظفين قد بلغ 2,74 وبإنحراف قدره 0,663، وحيث أن قيمة t المحسوبة قد بلغت -2,448، وهي أكبر من قيمتها الجدولية هذا ما يدفعنا إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، وما يؤكد هذه النتيجة أن مستوى الدلالة المحسوبة 0,190 كان أكبر من 0,05 أي أكبر من المستوى المعتمد فلا توجد دلالة إحصائية بين متوسط الإجابات والمتوسط المرجح، وبالتالي قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة، ومنه فإن مطحنة الشرق لا تهتم ببعدها الإلتزام إتجاه الموظفين.

2. الفرضية الفرعية الثانية: إختبار الفرضية المتعلقة بمدى إهتمام مؤسسة مطحنة الشرق بين مهدي لولاية الطارف بالبعد الثاني

— الفرضية العدمية H_0 : لا تهتم مؤسسة مطحنة الشرق ببعدها تقييم الموظفين؛

— الفرضية البديلة H_1 : تهتم مؤسسة مطحنة الشرق ببعدها تقييم الموظفين.

عند مستوى معنوية 0,05 من أجل فحص هذه الفرضية قمنا بحساب المتوسط الحسابي وإختبار T.

جدول رقم 3-16: إختبار One Sample T .Test للفرضية الفرعية الثانية

المتوسط المرجح=3								
مستوى الثقة %95		الفرق بين المتوسطين	مستوى المعنوية Sig	درجة الحرية ddI	قيمة t	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغير
القيمة القصى	القيمة الدنيا							
0,24	-0,31	-0,033	0,808	37	0,244	0,831	2,97	البعد الثاني

المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS version 19.

تبين مخرجات الجدول أعلاه أن الوسط الحسابي لإجابات العبارات المكونة لبعء تقييم الموظفين قد بلغ 2,97 وبإنحراف قدره 0,831، وحيث أن قيمة t المحسوبة قد بلغت 0,244، وهي أكبر من قيمتها الجدولية هذا ما يدفعنا إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، وما يؤكد هذه النتيجة أن مستوى الدلالة المحسوبة 0,808 كان أكبر من 0,05 أي أكبر من المستوى المعتمد فلا توجد دلالة إحصائية بين متوسط الإجابات والمتوسط المرجح، وبالتالي قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة، ومنه فإن مؤسسة مطحنة الشرق لا تهتم ببعء تقييم الموظفين.

3. الفرضية الفرعية الثالثة: إختبار الفرضية المتعلقة بمدى إهتمام مؤسسة مطحنة الشرق بين مهدي لولاية

الطارف بالبعء الثالث

— الفرضية العدمية H_0 : لا تهتم مؤسسة مطحنة الشرق ببعء الرقابة؛

— الفرضية البديلة H_1 : تهتم مؤسسة مطحنة الشرق ببعء الرقابة.

عند مستوى معنوية 0,05 من أجل فحص هذه الفرضية قمنا بحساب المتوسط الحسابي وإختبار T.

جدول رقم 3-17: إختبار One Sample T .Test للفرضية الفرعية الثالثة

المتوسط المرجح=3								
مستوى الثقة %95		الفرق بين المتوسطين	مستوى المعنوية Sig	درجة الحرية ddi	قيمة t	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغير
القيمة القصوى	القيمة الدنيا							
1,01	0,65	0,829	0,000	37	9,366	0,546	3,83	البعد الثالث

المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS version 19.

تبين مخرجات الجدول أعلاه أن الوسط الحسابي لإجابات العبارات المكونة لبعده الرقابة قد بلغ 3,83، وبإنحراف قدره 0,546، وحيث أن قيمة t المحسوبة قد بلغت 9,366، وهي أكبر من قيمتها الجدولية، هذا ما يدفعنا إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، وما يؤكد هذه النتيجة أن مستوى الدلالة المحسوبة 0,000 كان أقل من 0,05 أي أقل من المستوى المعتمد فتوجد دلالة إحصائية بين متوسط الإجابات والمتوسط المرجح، وبالتالي رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، ومنه فإن مؤسسة مطحنة الشرق تهتم ببعده الرقابة.

4. الفرضية الفرعية الرابعة: إختبار الفرضية المتعلقة بمدى إهتمام مؤسسة مطحنة الشرق بين مهدي لولاية

الطراف بالبعده الرابع

– الفرضية العدمية H_0 : لا تحتم مؤسسة مطحنة الشرق ببعده المسار الوظيفي؛

– الفرضية البديلة H_1 : تحتم مؤسسة مطحنة الشرق ببعده المسار الوظيفي.

عند مستوى معنوية 0,05 من أجل فحص هذه الفرضية قمنا بحساب المتوسط الحسابي وإختبار T.

جدول رقم 3-18: إختبار One Sample T .Test للفرضية الفرعية الرابعة

المتوسط المرجح=3								
مستوى الثقة %95		الفرق بين المتوسطين	مستوى المعنوية Sig	درجة الحرية ddi	قيمة t	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغير
القيمة القصوى	القيمة الدنيا							
-0,09	-0,53	-0,309	0,007	37	-2,839	0,671	2,69	البعد الرابع

المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS version 19.

تبين مخرجات الجدول أعلاه أن الوسط الحسابي لإجابات العبارات المكونة لبعدها المسار الوظيفي قد بلغ 2,69 وبانحراف قدره 0,671، وحيث أن قيمة t المحسوبة قد بلغت 2,839، وهي أكبر من قيمتها الجدولية، هذا ما يدفعنا إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، وما يؤكد هذه النتيجة أن مستوى الدلالة المحسوبة 0,007 كان أقل من 0,05 أي أقل من المستوى المعتمد فتوجد دلالة إحصائية بين متوسط الإجابات والمتوسط المرجح، وبالتالي رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، ومنه فإن مؤسسة مطحنة الشرق تهتم ببعدها المسار الوظيفي.

5. الفرضية الفرعية الخامسة: إختبار الفرضية المتعلقة بمدى إهتمام مؤسسة مطحنة الشرق بين مهدي

لولاية الطارف بالبعدها الخامس

— الفرضية العدمية H_0 : لا تهتم مؤسسة مطحنة الشرق ببعدها صناعة القرار؛

— الفرضية البديلة H_1 : تهتم مؤسسة مطحنة الشرق ببعدها صناعة القرار.

عند مستوى معنوية 0,05 من أجل فحص هذه الفرضية قمنا بحساب المتوسط الحسابي وإختبار T.

جدول رقم 3-: إختبار One Sample T .Test للفرضية الفرعية الخامسة

المتوسط المرجح=3								
المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	درجة الحرية ddf	مستوى المعنوية Sig	الفرق بين المتوسطين	مستوى الثقة %95	
							القيمة الدنيا	القيمة القصوى
البعدها الخامس	2,93	0,580	-0,699	37	0,489	-0,066	-0,26	0,12

المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS version 19.

تبين مخرجات الجدول أعلاه أن الوسط الحسابي لإجابات العبارات المكونة لبعدها صناعة القرار قد بلغ 2,93 وبانحراف قدره 0,580، وحيث أن قيمة t المحسوبة قد بلغت -0,699، وهي أكبر من قيمتها الجدولية، هذا ما يدفعنا إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، وما يؤكد هذه النتيجة أن مستوى الدلالة المحسوبة 0,000 كان أقل من 0,05 أي أقل من المستوى المعتمد فتوجد دلالة إحصائية بين متوسط الإجابات والمتوسط المرجح، وبالتالي رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، ومنه فإن مؤسسة مطحنة الشرق تهتم ببعدها صناعة القرار.

6. الفرضية الفرعية السادسة: إختبار الفرضية المتعلقة بمدى إهتمام مؤسسة مطحنة الشرق بين مهدي

لولاية الطارف بالبعد السادس

— الفرضية العدمية H_0 : لا تهتم مؤسسة مطحنة الشرق ببعد المسؤولية؛

— الفرضية البديلة H_1 : تهتم مؤسسة مطحنة الشرق ببعد المسؤولية.

عند مستوى معنوية 0,05 من أجل فحص هذه الفرضية قمنا بحساب المتوسط الحسابي وإختبار T.

جدول رقم 3-19: إختبار One Sample T .Test للفرضية الفرعية السادسة

المتوسط المرجح=3								
مستوى الثقة %95		الفرق بين المتوسطين	مستوى المعنوية Sig	درجة الحرية ddI	قيمة t	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغير
القيمة القصى	القيمة الدنيا							
0,86	0,51	0,684	0,000	37	8,029	0,525	3,68	البعد السادس

المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS version 19.

تبين مخرجات الجدول أعلاه أن الوسط الحسابي لإجابات العبارات المكونة لبعد المسؤولية قد بلغ 3,68 وبإنحراف قدره 0,525، وحيث أن قيمة t المحسوبة قد بلغت 8,029، وهي أكبر من قيمتها الجدولية، هذا ما يدفعنا إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، وما يؤكد هذه النتيجة أن مستوى الدلالة المحسوبة 0,000 كان أقل من 0,05 أي أقل من المستوى المعتمد فتوجد دلالة إحصائية بين متوسط الإجابات والمتوسط المرجح، وبالتالي رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، ومنه فإن مؤسسة مطحنة الشرق تهتم ببعد المسؤولية.

7. الفرضية الفرعية السابعة: إختبار الفرضية المتعلقة بمدى إهتمام مؤسسة مطحنة الشرق بين مهدي لولاية

الطارف بالبعد السابع

— الفرضية العدمية H_0 : لا تهتم مؤسسة مطحنة الشرق ببعد الإهتمام بالأفراد والإتصال؛

— الفرضية البديلة H_1 : تهتم مؤسسة مطحنة الشرق ببعد الإهتمام بالأفراد والإتصال.

عند مستوى معنوية 0,05 من أجل فحص هذه الفرضية قمنا بحساب المتوسط الحسابي وإختبار T.

جدول رقم 3-20: إختبار One Sample T .Test للفرضية الفرعية السابعة

المتوسط المرجح=3								
مستوى الثقة %95		الفرق بين المتوسطين	مستوى المعنوية Sig	درجة الحرية ddI	قيمة t	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغير
القيمة القصى	القيمة الدنيا							
0,21	-0,16	0,026	0,775	37	0,288	0,563	3,03	البعد السابع

المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS version 19.

تبين مخرجات الجدول أعلاه أن الوسط الحسابي لإجابات العبارات المكونة لبعد الاهتمام بالأفراد والاتصال قد بلغ 3,03 وبإنحراف قدره 0,563، وحيث أن قيمة t المحسوبة قد بلغت 0,288، وهي أكبر من قيمتها الجدولية، هذا ما يدفعنا إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، وما يؤكد هذه النتيجة أن مستوى الدلالة المحسوبة 0,775 كان أكبر من 0,05 أي أكبر من المستوى المعتمد فتوجد دلالة إحصائية بين متوسط الإجابات والمتوسط المرجح، وبالتالي قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة، ومنه فإن مؤسسة مطحنة الشرق لا تهتم ببعد الإهتمام بالأفراد والاتصال.

ثانياً: إختبار الفرضية الرئيسية الثانية المتعلقة بمدى إهتمام مؤسسة مطحنة الشرق بين مهدي لولاية الطارف بأبعاد المحور الثاني

— الفرضية العدمية H_0 : لا تهتم مؤسسة مطحنة الشرق بأبعاد الالتزام التنظيمي؛

— الفرضية البديلة H_1 : تهتم مؤسسة مطحنة الشرق بأبعاد الالتزام التنظيمي.

عند مستوى معنوية 0,05 من أجل فحص هذه الفرضية قمنا بحساب المتوسط الحسابي وإختبار T.

جدول رقم 3-21: اختبار One Sample T .Test للفرضية الرئيسية الثانية

المتوسط المرجح=3								
مستوى الثقة %95		الفرق بين المتوسطين	مستوى المعنوية Sig	درجة الحرية ddI	قيمة t	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغير
القيمة القصى	القيمة الدنيا							
0,21	-0,04	0,082	0,187	37	1,345	0,378	3,08	المحور الثاني

المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS version 19.

تبين مخرجات الجدول أعلاه أن الوسط الحسابي لإجابات العبارات المكونة لمحور الالتزام التنظيمي قد بلغ 3,08 وبإنحراف قدره 0,378، وحيث أن قيمة t المحسوبة قد بلغت 1,345 وهي أكبر من قيمتها الجدولية، هذا ما يدفعنا إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، وما يؤكد هذه النتيجة أن مستوى الدلالة المحسوبة 0,187 كان أكبر من 0,05 أي أكبر من المستوى المعتمد فتوجد دلالة إحصائية بين متوسط الإجابات والمتوسط المرجح، وبالتالي قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة، ومنه فإن مؤسسة مطحنة الشرق لا تهتم بالالتزام التنظيمي.

ثالثاً: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة المتعلقة بأثر أبعاد ثقافة المؤسسة بمؤسسة مطحنة الشرق بين مهدي لولاية الطارف على زيادة الالتزام التنظيمي للموظفين.

– الفرضية العدمية H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين إهتمام مؤسسة مطحنة الشرق لولاية الطارف بأبعاد ثقافة المؤسسة وبين زيادة الالتزام التنظيمي للموظفين.

– الفرضية البديلة H_1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين إهتمام مؤسسة مطحنة الشرق لولاية الطارف بأبعاد المؤسسة وبين زيادة الالتزام التنظيمي للموظفين، عند مستوى معنوية 0,05 من أجل فحص هذه الفرضية قمنا باختبار الارتباط، اختبار الإنحدار الخطي المتعدد واختبار تحليل التباين، ويمكن توضيح النتائج من خلال الجدول التالي:

جدول رقم 3-22: نتائج إختبار الإنحدار المتعدد

معامل الارتباط R		معامل التحديد R ²			
0,326		0,107			
قيمة F = 18,333		مستوى المعنوية = 0,000		عند: $\alpha = 0,05$	
المتغير	معاملات غير موحدة		معاملات موحدة	قيمة t	مستوى المعنوية
	β	الخطأ المعياري			
الثابت	089, 0	314,0	00	285,0	778,0
البعد الأول	-0,026	055,0	0,046-	474,0-	639,0
البعد الثاني	0,090	050,0	198,0	809,1	080,0
البعد الثالث	0,240	067,0	347,0	564,3	001,0
البعد الرابع	0,252	057,0	448,0	438,4	000, 0
البعد الخامس	-0,071	072,0	109,0-	992,0-	329,0
البعد السادس	183,0	066,0	254,0	753,2	010,0
البعد السابع	243,0	069,0	362,0	527,3	001,0

المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على برنامج SPSS Version 19. المتغير التابع: الالتزام التنظيمي

وبالتالي معادلة الإنحدار الخطي المتعدد لهذه الدراسة هي:

$$Y = B_0 +$$

وبناء على نتائج الجدول السابق يمكننا كتابة معادلة الإنحدار الخاصة بالتنبؤ بمتغير الالتزام التنظيمي من خلال أبعاد ثقافة المؤسسة كما يلي:

الالتزام التنظيمي = 0,089 - 0,026 بعد الالتزام اتجاه الموظفين + 0,090 بعد تقييم الموظفين + 0,240 بعد الرقابة + 0,252 بعد المسار الوظيفي - 0,071 بعد صناعة القرار + 0,183 بعد المسؤولية + 0,243 بعد الإهتمام بالأفراد والإتصال

بلغ مستوى المعنوية للمتغيرات المستقلة والمتمثلين في البعد الأول، الثاني والخامس على التوالي 0,639، 0,080، و0,329 وهي قيم مرفوضة لأنها تحقق فرضية العدم لأنها أكبر من مستوى الدلالة 0,05 مما يعني عدم وجود أثر ذو دلالة لكل من بعد الالتزام اتجاه الموظفين، تقييم الموظفين، وصناعة القرار، بينما بلغت مستوى البعد الثالث، الرابع، السادس والسابع على التوالي 0,001، 0,000، 0,010 و0,001 وهي قيم مقبولة لأنها تحقق الفرضية البديلة، الأمر الذي يدل على معنويتها إحصائياً وهو ما يشير إلى أهمية هذه المتغيرات في تفسير المتغير التابع، ومما سبق من التحليل يمكننا من قبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% بين بعد الرقابة، المسار الوظيفي، المسؤولية والإهتمام بالأفراد والاتصال، وزيادة الالتزام التنظيمي في مؤسسة مطحنة الشرق وبالتالي تصبح معادلة الإنحدار كالتالي:

$$\text{الالتزام التنظيمي} = -0,036 + 0,278 \text{ بعد الرقابة} + 0,276 \text{ بعد المسار الوظيفي} + 0,171 \text{ بعد المسؤولية} + 0,225 \text{ بعد الإهتمام بالأفراد والاتصال}$$

1. الفرضية الفرعية الأولى: إختبار الفرضية المتعلقة بأثر بعد الالتزام اتجاه الموظفين على الالتزام التنظيمي
 - الفرضية العدمية H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين إهتمام مؤسسة مطحنة الشرق لولاية الطارف بالبعد الالتزام اتجاه الموظفين وبين الالتزام التنظيمي؛
 - الفرضية البديلة H_1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين إهتمام مؤسسة مطحنة الشرق ببعء الالتزام اتجاه الموظفين لولاية الطارف ببعء الالتزام اتجاه الموظفين وبين الالتزام التنظيمي؛
- عند مستوى معنوية 0,05 من أجل فحص هذه الفرضية قمنا بإختبار الإرتباط، إختبار الإنحدار الخطي البسيط وإختبار تحليل التباين الأحادي، ويمكن توضيح النتائج من خلال الجدول التالي:

جدول رقم 3-24: نتائج إختبار الإنحدار البسيط للفرضية الفرعية الأولى

0,326		معامل الارتباط R			
0,107		معامل التحديد R ²			
عند: $\alpha = 0,05$		مستوى المعنوية = 0,000			
		قيمة F = 4,295			
مستوى المعنوية	قيمة t	معاملات موحدة	معاملات غير موحدة	المتغير	
		Beta بيتا	الخطأ المعياري		β
000,0	177,10	00	253,0	573,2	الثابت
045,0	072,2	326,0	090,0	186,0	المتغير المستقل: البعد الأول بعد الالتزام الموظفين

المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على برنامج SPSS Version 19. المتغير التابع: الالتزام التنظيمي

يظهر من الجدول أن معامل التحديد R² قد بلغ 0,107 والذي يشير إلى تفسير المتغير المستقل المتمثل في البعد الأول للمتغير التابع المتمثل في الالتزام التنظيمي بنسبة 10,07% وأن باقي النسبة والمقدرة 89,3% من التأثير في المتغير التابع ترجع إلى عوامل أخرى، كما تشير قيمة F التي بلغت 4,295 بمستوى ثقة 95% إلى ملائمة خط الإنحدار للعلاقة بين المتغير المستقلة والمتغير التابع، وتشير قيمة معامل الارتباط R التي بلغت 0,326 إلى وجود علاقة موجبة متوسطة بين المتغيرين.

وبلغ مستوى المعنوية للمتغير المستقل 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05 الأمر الذي يدل على معنويتها إحصائياً وهو ما يشير إلى أهمية هذا المتغير في تفسير المتغير التابع، وبالتالي يمكننا قبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة 95% بين بعد الالتزام اتجاه الموظفين والالتزام التنظيمي لمؤسسة مطحنة الشرق.

$$Y = a + b X + \varepsilon_i$$

$$\text{الالتزام التنظيمي} = 0,186 + 2,573 \text{ بعد الالتزام اتجاه الموظفين}$$

2. الفرضية الفرعية الثانية: إختبار الفرضية المتعلقة بأثر بعد تقييم الموظفين على الالتزام التنظيمي

— الفرضية العدمية H₀: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين إهتمام مؤسسة

مطحنة الشرق بن مهدي لولاية الطارف بعد تقييم الموظفين وبين الالتزام التنظيمي؛

– الفرضية البديلة H_1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين إهتمام مؤسسة مطحنة

الشرق بين مهدي لولاية الطارف بالبعد تقييم الموظفين وبين الالتزام التنظيمي؛

عند مستوى معنوية 0,05 من أجل فحص هذه الفرضية قمنا بإختبار الارتباط، إختبار الإنحدار الخطي البسيط

وإختبار تحليل التباين الأحادي، ويمكن توضيح النتائج من خلال الجدول التالي:

جدول رقم 3-25: نتائج إختبار الإنحدار البسيط للفرضية الفرعية الثانية

		0,625	معامل الارتباط R		
		0,390	معامل التحديد R^2		
		عند: $\alpha = 0,05$	مستوى المعنوية = 0,000	قيمة F = 23,027	
مستوى المعنوية	قيمة t	معاملات موحدة	معاملات غير موحدة		المتغير
		Beta بيتا	الخطأ المعياري	β	
000,0	283,12	00	182,0	239,2	الثابت
000,0	799,4	625,0	059,0	284, 0	المتغير المستقل: البعد الثاني تقييم الموظفين

المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على برنامج SPSS Version 19. المتغير التابع: الالتزام

التنظيمي

يظهر من الجدول أن معامل التحديد R^2 قد بلغ 0,390 والذي يشير إلى تفسير المتغير المستقل المتمثل في بعد تقييم الموظفين للمتغير التابع المتمثل في الالتزام التنظيمي بنسبة 62,5% وأن باقي النسبة والمقدرة 37,5% من التأثير في المتغير التابع ترجع إلى عوامل أخرى، كما تشير قيمة F التي بلغت 23,027 بمستوى ثقة 95% إلى ملائمة خط الإنحدار للعلاقة بين المتغير المستقلة والمتغير التابع، وتشير قيمة معامل الارتباط R التي بلغت 0,625 إلى وجود علاقة موجبة متوسطة بين المتغيرين.

وبلغ مستوى المعنوية المتغير المستقل 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05 الأمر الذي يدل على معنويتها إحصائياً وهو ما يشير إلى أهمية هذا المتغير في تفسير المتغير التابع، وبالتالي يمكننا قبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة 95% بين بعد تقييم الموظفين والالتزام التنظيمي للموظفين لمؤسسة مطحنة الشرق.

$$Y = a + b X + \varepsilon_i$$

الالتزام التنظيمي = 2,239 + 0,284 ل بعد تقييم الموظفين

3. الفرضية الفرعية الثالثة: اختبار الفرضية المتعلقة بأثر بعد الرقابة على الالتزام التنظيمي؛

– الفرضية العدمية H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين إهتمام مؤسسة

الشرق لولاية الطارف بين مهيدي لولاية الطارف ب بعد الرقابة وبين الالتزام التنظيمي؛

– الفرضية البديلة H_1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين إهتمام مؤسسة مطحنة

الشرق بين مهيدي لولاية الطارف ب بعد الرقابة وبين الالتزام التنظيمي؛

– عند مستوى معنوية 0,05 من أجل فحص هذه الفرضية قمنا بإختبار الإرتباط، إختبار الإنحدار الخطي البسيط

وإختبار تحليل التباين الأحادي، ويمكن توضيح النتائج من خلال الجدول التالي:

جدول رقم 3-26: نتائج إختبار الإنحدار البسيط للفرضية الفرعية الثالثة

		معامل الإرتباط R		معامل التحديد R^2	
		0,498			
		0,228			
		مستوى المعنوية = 0,000		قيمة F = 11,903	
		عند: $\alpha = 0,05$			
مستوى المعنوية	قيمة t	معاملات موحدة	معاملات غير موحدة		المتغير
		Beta بيتا	الخطأ المعياري	β	
000,0	549,4	00	387,0	760,1	الثابت
001,0	450,3	498,0	100,0	345,0	المتغير المستقل: البعد الثالث الرقابة

المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على برنامج SPSS Version 19. المتغير التابع: الالتزام التنظيمي

يظهر من الجدول أن معامل التحديد R^2 قد بلغ 0,228 والذي يشير إلى تفسير المتغير المستقل المتمثل في بعد الرقابة للمتغير التابع المتمثل في نسبة 22,8% وأن باقي النسبة والمقدرة 77,2% من التأثير في المتغير التابع ترجع إلى عوامل أخرى، كما تشير قيمة F التي بلغت 11,903 بمستوى ثقة 95% إلى ملائمة خط الإنحدار للعلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، وتشير قيمة معامل الإرتباط R التي بلغت 0,498 إلى وجود علاقة موجبة متوسطة بين المتغيرين. وبلغ مستوى المعنوية للمتغير المستقل 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05 الأمر الذي يدل على معنويتها إحصائياً وهو ما يشير إلى أهمية هذا المتغير في تفسير المتغير التابع، وبالتالي يمكننا قبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة 95% بين بعد الرقابة والالتزام التنظيمي لمؤسسة مطحنة الشرق.

$$Y = a + b X + \varepsilon_i$$

الالتزام التنظيمي = 1,760 + 0,345 بعد الرقابة

4. الفرضية الفرعية الرابعة: اختبار الفرضية المتعلقة بأثر البعد الرابع على ثقافة المؤسسة

– الفرضية العدمية H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين إهتمام مؤسسة

مطحنة الشرق بن مهدي لولاية الطارف ببعد المسار الوظيفي وبين الالتزام التنظيمي؛

– الفرضية البديلة H_1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين إهتمام مؤسسة مطحنة

الشرق لولاية الطارف ببعد المسار الوظيفي وبين الالتزام التنظيمي؛

عند مستوى معنوية 0,05 من أجل فحص هذه الفرضية قمنا بإختبار الإرتباط، إختبار الإنحدار الخطي البسيط

وإختبار تحليل التباين الأحادي، ويمكن توضيح النتائج من خلال الجدول التالي:

جدول رقم 3-27: نتائج إختبار الإنحدار البسيط للفرضية الفرعية الرابعة

		0,508	معامل الإرتباط R		
		0,258	معامل التحديد R^2		
عند: $\alpha = 0,05$		مستوى المعنوية = 0,000		قيمة F = 12,521	
مستوى المعنوية	قيمة t	معاملات موحدة	معاملات غير موحدة		المتغير
		Beta بيتا	الخطأ المعياري	β	
	330,10	00	224,0	313,2	الثابت
	538,3	508,0	081,0	286,0	المتغير المستقل: البعد الرابع المسار الوظيفي

المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على برنامج SPSS Version 19. المتغير التابع: الالتزام التنظيمي

يظهر من الجدول أن معامل التحديد R^2 قد بلغ 0,258 والذي يشير إلى تفسير المتغير المستقل المتمثل في بعد

المسار الوظيفي للمتغير التابع المتمثل في الالتزام التنظيمي بنسبة 25,8% وأن باقي النسبة والمقدرة 74,2% من التأثير

في المتغير التابع ترجع إلى عوامل أخرى، كما تشير قيمة F التي بلغت 15,521 بمستوى ثقة 95% إلى ملائمة خط

الإنحدار للعلاقة بين المتغير المستقلة والمتغير التابع، وتشير قيمة معامل الإرتباط R التي بلغت 0,508 إلى وجود علاقة

موجبة متوسطة بين المتغيرين.

وبلغ مستوى المعنوية المتغير المستقل 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05 الأمر الذي يدل على معنويتها إحصائياً وهو ما يشير إلى أهمية هذا المتغير في تفسير المتغير التابع، وبالتالي يمكننا قبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة 95% بين بعد المسار الوظيفي والالتزام التنظيمي للموظفين لمؤسسة مطحنة الشرق.

$$Y = a + b X + \varepsilon_i$$

الالتزام التنظيمي = 2,313 + 0,286 بعد المسار الوظيفي

5. الفرضية الفرعية الرابعة: اختبار الفرضية المتعلقة بأثر البعد الخامس على ثقافة المؤسسة

— الفرضية العدمية H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين إهتمام مؤسسة

مطحنة الشرق بين مهدي لولاية الطارف وبعد صناعة القرار وبين الالتزام التنظيمي؛

— الفرضية البديلة H_1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين إهتمام مؤسسة مطحنة

الشرق لولاية الطارف وبعد صناعة القرار وبين الالتزام التنظيمي؛

عند مستوى معنوية 0,05 من أجل فحص هذه الفرضية قمنا بإختبار الإرتباط، إختبار الإنحدار الخطي البسيط

وإختبار تحليل التباين الأحادي، ويمكن توضيح النتائج من خلال الجدول التالي:

جدول رقم 3-28: نتائج إختبار الإنحدار البسيط للفرضية الفرعية الخامسة

		معامل الإرتباط R		معامل التحديد R^2		
		0,463				
		0,214				
		مستوى المعنوية = 0,000		قيمة F = 9,818		
		عند: $\alpha = 0,05$				
مستوى المعنوية	قيمة t	معاملات موحدة		معاملات غير موحدة		المتغير
		Beta بيتا	الخطأ المعياري	β		
000,0	642,7	00	288,0	198,2	الثابت	
003,0	133,3	463,0	096,0	301,0	المتغير المستقل: البعد الخامس صناعة القرار	

المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على برنامج SPSS Version 19. المتغير التابع: الالتزام التنظيمي

يظهر من الجدول أن معامل التحديد R^2 قد بلغ 0,214 والذي يشير إلى تفسير المتغير المستقل المتمثل في بعد

صناعة القرار للمتغير التابع للالتزام التنظيمي المتمثل في نسبة 21,4% وأن باقي النسبة والمقدرة 78,6% من التأثير في

المتغير التابع ترجع إلى عوامل أخرى، كما تشير قيمة F التي بلغت 9.818 بمستوى ثقة 95% إلى ملائمة خط الإنحدار للعلاقة بين المتغير المستقلة والمتغير التابع، وتشير قيمة معامل الارتباط R التي بلغت 0,463 إلى وجود علاقة موجبة متوسطة بين المتغيرين.

وبلغ مستوى المعنوية المتغير المستقل 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05 الأمر الذي يدل على معنويتها إحصائياً وهو ما يشير إلى أهمية هذا المتغير في تفسير المتغير التابع، وبالتالي يمكننا قبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة 95% بين بعد صناعة القرار والالتزام التنظيمي لمؤسسة مطحنة الشرق.

$$Y = a + b X + \varepsilon_i$$

الالتزام التنظيمي = 2,198 + 0,301 لبعده صناعة القرار

6. الفرضية الفرعية الرابعة: اختبار الفرضية المتعلقة بأثر البعد السادس على ثقافة المؤسسة

– الفرضية العدمية H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين إهتمام مؤسسة مطحنة الشرق بن مهدي لولاية الطارف ببعده المسؤولية وبين الالتزام التنظيمي؛

– الفرضية البديلة H_1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين إهتمام مؤسسة مطحنة الشرق لولاية الطارف بالبعده المسؤولية وبين الالتزام التنظيمي؛

عند مستوى معنوية 0,05 من أجل فحص هذه الفرضية قمنا بإختبار الارتباط، إختبار الإنحدار الخطي البسيط

وإختبار تحليل التباين الأحادي، ويمكن توضيح النتائج من خلال الجدول التالي:

جدول رقم 3-29: نتائج إختبار الإنحدار البسيط للفرضية الفرعية السادسة

		معامل الارتباط R		معامل التحديد R^2		
		0,482				
		0,232				
		مستوى المعنوية = 0,000		قيمة F = 10,888		
		عند: $\alpha = 0,05$				
مستوى المعنوية	قيمة t	معاملات موحدة		معاملات غير موحدة		المتغير
		Beta بيتا	الخطأ المعياري	β		
000,0	619,4	00	391,0	805,1	الثابت	
002,0	300,3	482,0	105,0	347,0	المتغير المستقل: البعد السادس المسؤولية	

المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على برنامج SPSS Version 19. المتغير التابع: الالتزام التنظيمي

يظهر من الجدول أن معامل التحديد R^2 قد بلغ 0,232 والذي يشير إلى تفسير المتغير المستقل المتمثل في البعد المسؤولية للمتغير التابع المتمثل في الالتزام التنظيمي بنسبة 23,2% وأن باقي النسبة والمقدرة 76,8% من التأثير في المتغير التابع ترجع إلى عوامل أخرى، كما تشير قيمة F التي بلغت 10,888 بمستوى ثقة 95% إلى ملائمة خط الإنحدار للعلاقة بين المتغير المستقلة والمتغير التابع، وتشير قيمة معامل الارتباط R التي بلغت 0,482 إلى وجود علاقة موجبة متوسطة بين المتغيرين.

وبلغ مستوى المعنوية للمتغير المستقل 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05 الأمر الذي يدل على معنويتها إحصائياً وهو ما يشير إلى أهمية هذا المتغير في تفسير المتغير التابع، وبالتالي يمكننا قبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة 95% بين بعد المسؤولية والالتزام التنظيمي لمؤسسة مطحنة الشرق.

$$Y = a + b X + \varepsilon_i$$

الالتزام التنظيمي = 1,805 + 0,347 بعد المسؤولية

7. الفرضية الفرعية الرابعة: إختبار الفرضية المتعلقة بأثر البعد السابع على ثقافة المؤسسة

— الفرضية العدمية H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين إهتمام مؤسسة مطحنة الشرق بين مهدي لولاية الطارف وبعد الاهتمام بالأفراد والاتصال وبين الالتزام التنظيمي؛

— الفرضية البديلة H_1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين إهتمام مؤسسة مطحنة الشرق بين مهدي لولاية الطارف وبعد الاهتمام بالافراد والاتصال وبين الالتزام التنظيمي

عند مستوى معنوية 0,05 من أجل فحص هذه الفرضية قمنا بإختبار الارتباط، إختبار الإنحدار الخطي البسيط

وإختبار تحليل التباين الأحادي، ويمكن توضيح النتائج من خلال الجدول التالي:

جدول رقم 3-30: نتائج إختبار الإنحدار البسيط للفرضية الفرعية السابعة

0,635		معامل الارتباط R			
0,404		معامل التحديد R ²			
عند: $\alpha = 0,05$		مستوى المعنوية = 0,000		قيمة F = 24,374	
مستوى المعنوية	قيمة t	معاملات موحدة	معاملات غير موحدة		المتغير
		Beta بيتا	الخطأ المعياري	β	
000,0	739,6	00	266,0	792,1	الثابت
000,0	937,4	635,0	086,0	427,0	المتغير المستقل: البعد السابع الإهتمام الأفراد والاتصال

المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على برنامج SPSS Version 19. المتغير التابع: الالتزام التنظيمي

يظهر من الجدول أن معامل التحديد R² قد بلغ 0,404 والذي يشير إلى تفسير المتغير المستقل المتمثل في البعد الإهتمام بالأفراد والاتصال للمتغير التابع المتمثل في الالتزام التنظيمي بنسبة 40,4% وأن باقي النسبة والمقدرة 59,6% من التأثير في المتغير التابع ترجع إلى عوامل أخرى، كما تشير قيمة F التي بلغت 24,374 بمستوى ثقة 95% إلى ملائمة خط الإنحدار للعلاقة بين المتغير المستقلة والمتغير التابع، وتشير قيمة معامل الارتباط R التي بلغت 0,635 إلى وجود علاقة موجبة متوسطة بين المتغيرين.

وبلغ مستوى المعنوية للمتغير المستقل 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05 الأمر الذي يدل على معنويتها إحصائياً وهو ما يشير إلى أهمية هذا المتغير في تفسير المتغير التابع، وبالتالي يمكننا قبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة 95% بين بعد الإهتمام بالأفراد والاتصال والالتزام التنظيمي لمؤسسة مطحنة الشرق.

$$Y = a + b X + \varepsilon_i$$

الالتزام التنظيمي = 1,792 + 0,427 بعد الإهتمام بالأفراد والاتصال

خلاصة الفصل الثالث

جاءت الدراسة الميدانية التي تمت على مستوى مؤسسة مطحنة الشرق، في قالب تحليلي ميداني بغية التحقق ميدانيا من الدور الذي تلعبه ثقافة المؤسسة في زيادة الإلتزام التنظيمي لدى الموظفين.

حيث في مستهل هذا الفصل تم تعريف المؤسسة محل الدراسة ثم بعد ذلك تحديد طبيعة ومنهجية الدراسة من خلال التعرف على بياناتها ومتغيراتها، وتحديد مجتمع وأداة الدراسة، ومن ثم إختبار صدق الإستبيان وثباته، وبعد ذلك تم التطرق إلى وصف وتشخيص متغيرات الدراسة بالتفصيل وصولا في النهاية إلى إختبار مختلف فرضيات الدراسة.

وبعد المعالجة والتحليل لنتائج هذه الدراسة تم التوصل إلى أن مؤسسة مطحنة الشرق لا تهتم بثقافة المؤسسة التي لها الدور الكبير في زيادة الإلتزام التنظيمي، كما لا تهتم بمختلف أبعاده.

وبذلك يكون قد تم إسقاط مختلف المفاهيم النظرية المقدمة في الفصول النظرية على ما يدور في المؤسسة محل الدراسة الميدانية بغية الوصول إلى أبرز النتائج وتقديم الإقتراحات التي لو يتم تجسيدها ميدانيا فإنها تساهم حتما في تحسين ثقافة المؤسسة أكثر وزيادة دورها في تحسين الإلتزام التنظيمي.

الخاتمة

انطلاقاً من الدراسة التي تم قمنا بها والتي ركزت في المقام الأول على تقديم قراءة حول دراسة ثقافة المؤسسة ودورها في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى الموظفين، حيث يعد موضوع الدراسة المتمثل في ثقافة المؤسسة من أبرز المواضيع ذات أهمية كبرى وبالغة في تحقيق الالتزام التنظيمي للموظفين.

وقمنا باستعراض في الجزء النظري المفاهيم المتعلقة بمتغيرات الدراسة المتمثلة في ثقافة المؤسسة والتغير التنظيمي. ولقد قدمت هذه الدراسة نموذجاً يوضح دور ثقافة المؤسسة في تحقيق الالتزام التنظيمي، وقد تم أخذ عينة مجموعة موظفي مؤسسة مطحنة الشرق بن مهدي بولاية الطارف، أين تم تقديم دراسة تفصيلية لتحديد ومعرفة آراء عينة الدراسة، حيث قمنا بالدراسة عن طريق تصميم استمارة وجهت لعينة الدراسة وقد تم تحليل البيانات التي تم جمعها بواسطة الاستمارة بغرض الإجابة على الإشكالية واختبار الفرضيات الخاصة بالدراسة للتأكد من صحتها أو خطئها، وفي هذا الإطار توصلنا من خلال هذه دراسة إلى مجموعة من النتائج والتوصيات التي تساعد المؤسسة من معالجة النتائج السلبية، بالإضافة إلى وضع بعض الدراسات المقترحة للبحث مستقبلاً، نستعرضها كما يلي:

أولاً: النتائج

1. النتائج النظرية

ويمكن تلخيص أهم النتائج النظرية فيما يلي:

- ضرورة الاعتماد على ثقافة المؤسسة ودورها في تحقيق الالتزام التنظيمي.
- دور الالتزام التنظيمي في تحقيق أهداف المؤسسة.
- ثقافة المؤسسة لها دور هام في تحقيق الولاء ورضا الموظفين.

2. النتائج التطبيقية

انطلاقاً من الدراسة الميدانية التي أجريت على عينة من موظفي مؤسسة مطحنة الشرق بن مهدي، قمنا باختبار تأثير ثقافة المؤسسة بمختلف أبعادها في تحقيق الالتزام التنظيمي، وذلك باستخدام الأداة الرئيسة للدراسة والمتمثلة في الاستبيان والذي صمم لهذا الغرض، حيث مكنتنا الأساليب الإحصائية والإستدلالية للبيانات المجمعة من الوصول إلى النتائج التالية:

- بنيت الفرضية الأولى على مدى اهتمام مؤسسة مطحنة الشرق بن مهدي بأبعاد ثقافة المؤسسة، وأوضح اختبار هذه الفرضية صحة الفرضية الأولى حيث تهمم المؤسسة بتطبيق مختلف أبعاد ثقافة المؤسسة؛
- لا تهمم مطحنة الشرق بن مهدي ببعد الالتزام اتجاه الموظفين؛
- لا تهمم مؤسسة مطحنة الشرق بن مهدي ببعد تقييم أداء الموظفين؛

- تهتم مؤسسة مطحنة الشرق بن مهدي ببعده الرقابة؛
- تهتم مؤسسة مطحنة الشرق بن مهدي ببعده المسار الوظيفي؛
- تهتم مؤسسة مطحنة الشرق بن مهدي ببعده صناعة القرار؛
- تهتم مؤسسة مطحنة الشرق بن مهدي ببعده المسؤولية؛
- لا تهتم مؤسسة مطحنة الشرق بن مهدي بالأفراد والاتصال.
- وبنيت الفرضية الثانية على مدى اهتمام مؤسسة مطحنة الشرق بن مهدي بالالتزام التنظيمي، وأوضح اختبار هذه الفرضية عدم صحة الفرضية الثانية حيث لا تهتم المؤسسة بالالتزام التنظيمي؛
- واعتمدنا في الفرضية الثالثة على اختبار الانحدار الخطي المتعدد واختبار ANOVA، عند مستوى ثقة 95% وتوضح نتائجه على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين اهتمام مؤسسة مطحنة الشرق بن مهدي ببعده الرقابة، المسار الوظيفي، المسؤولية والاهتمام بالأفراد والاتصال وبين تفعيل الالتزام التنظيمي؛ عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين اهتمام مؤسسة مطحنة الشرق بن مهدي لكل من بعد الالتزام اتجاه الموظفين، تقييم الموظفين، وصناعة القرار وبين تفعيل الالتزام التنظيمي.
- وجود علاقة موجبة ضعيفة بين المتغير المستقل المتمثل في بعد الالتزام اتجاه الموظفين وبين المتغير التابع للالتزام التنظيمي؛
- وجود علاقة موجبة متوسطة بين كل من المتغيرات المستقلة بعد تقييم الموظفين، وبعده الرقابة، وبعده المسار الوظيفي، وبعده صناعة القرار، والمسؤولية، والاهتمام بالأفراد والاتصال وبين المتغير التابع للالتزام التنظيمي.

ثانياً: التوصيات

بناء على النتائج التي توصلنا إليها من خلال دراسة حالة ثقافة المؤسسة ودورها في زيادة الالتزام التنظيمي للموظفين لمؤسسة مطحنة الشرق، نقوم بتقديم توصيات يمكن العمل بها والاستفادة منها على مستوى الدراسات العلمية وتمثل هذه التوصيات فيما يلي:

- التركيز على الثقافة في المؤسسة لتحقيق ولاء والتزام موظفيها؛
- ضرورة اهتمام مؤسسة مطحنة الشرق بأبعاد ثقافة المؤسسة لما لها من أثر إيجابي على موظفيها؛
- ترسيخ الإدارة ثقافة المؤسسة في أذهان موظفيها من خلال الاحترام والتقدير المتبادل بين الموظفين والإدارة؛
- منح الموظفين فرص عادلة لسماع شكواهم واقتراحاتهم وآرائهم ومشاركتهم في اتخاذ القرارات التي تخص عملهم؛
- ضرورة تركيز المؤسسة على القيم الإيجابية كالتركيز على جماعية العمل والتشجيع على العمل كفريق واحد وتنمية روح الفريق والتعاون والتفاهم بين الأفراد الموظفين؛

- توفير قنوات اتصال دائمة بين المؤسسة وموظفيها لتسهيل عملية تدفق المعلومات في جميع الاتجاهات وجميع المستويات؛
- توفير منظومة من الحوافز والمكافآت التي من شأنها أن تدفع الموظف لبذل المزيد من الجهود لتحقيق أهداف عمله وأهداف المؤسسة ككل التي تساهم بدورها في تحقيق التزام وولاء الموظفين؛
- ضرورة اهتمام مؤسسة مطحنة الشرق بن مهدي ببعده تقييم أداء الموظفين، وكذلك عليها الاهتمام ببعده المسؤولية، وبعده الاهتمام بالأفراد والاتصال.

ثالثاً: آفاق الدراسة

من خلال ما تطرقنا له يمكن القول أنه فتح لنا مجالات للتعرف على بعض الجزئيات المتعلقة به، والتي يمكن أن تمثل آفاقاً لدراسات مستقبلية تكون أكثر معالجة لها، لذا فإننا نقترح بعض المواضيع ذات الصلة بموضوع البحث كما يلي:

- دور ثقافة المؤسسة في تحقيق ولاء ورضا الموظفين؛
- ثقافة المؤسسة كمدخل لتحقيق ريادة المؤسسة؛
- الالتزام التنظيمي كمدخل لتحقيق الرضا الوظيفي.

قائمة المراجع

المراجع بالعربية

أولاً: القرآن الكريم

1. سورة الأنفال، الآية 57، القرآن الكريم.
2. سورة الأحزاب، الآية 61، القرآن الكريم.
3. سورة الأنعام، الآية 153، القرآن الكريم.
4. سورة البقرة، الآية 191، الآية 238، القرآن الكريم.

ثانياً: الكتب

1. أحمد بطاح: قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
2. أحمد سيد مصطفى: إدارة السلوك التنظيمي نظرة معاصرة لسلوك الناس في العمل، مصر، القاهرة، 2005.
3. أحمد يوسف دودين: إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
4. أماني جزار: منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018.
5. بلال خلف السكارنه: التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009.
6. جاسم التميمي: الإحصاء الحيوي بإستخدام برنامج SPSS، مركز الكتاب الأكاديمي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى عمان الأردن، 2016.
7. جعفر الزبيادي: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2020.
8. حسين حریم: السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
9. محمد حمدي: قاموس مرشد الطلاب، عربي، عربي، منشورات المرشد الجزائرية، الجزائر، 2005-2006.
10. رعد الصرن: إدارة الجودة الشاملة: مدخل الوظائف والأدوات، دار رسلان للنشر، دمشق، سوريا، 2016.

11. رفعت عبد الحليم الفاعوري: التنظيم الإداري في الأجهزة الحكومية وأثره على الرضا والولاء الوظيفي منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر 2014.
12. زاهد محمد ديري: السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2011.
13. سعد علي ربحان الحمدي: الإدارة الإستراتيجية والإدارات المعاصرة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2020.
14. سيد محمد جاد الرب: التخطيط الاستراتيجي منهج لتحقيق التميز التنافسي، دار الفجر للنشر والتوزيع مصر، القاهرة، 2013.
15. شهدان عادل عبد اللطيف الغرابوي: إدارة الجودة الشاملة وفقا للمعايير الدولية، دار الفكر الجامعي للنشر، الإسكندرية، مصر، 2020.
16. عائشة التايب: النوع وعلم اجتماع العمل والمؤسسة، منظمة المرأة العربية للطبع والنشر، الطبعة الأولى مصر، القاهرة، 2011.
17. عبد القادر محمد الاسطة: أساسيات الإدارة الإستراتيجية الحديثة، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016.
18. عبد الله حسن مسلم: إدارة الجودة الشاملة معايير الأيزو، دار المعترف للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى عمان، الأردن، 2010.
19. عبد المحسن بن السميح: دراسات في الإدارة المدرسية، دار الجامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2009.
20. علي كحلون: النظرية العامة للالتزامات، منشورات مجمع الأطرش للكتاب المختص، الطبعة الأولى تونس، 2015.
21. فوزي محيري بن جيلاني: مدخل لاقتصاد المؤسسة، مطبعة الرمال، الوادي، الجزائر، 2020.
22. محمد الفاتح المغربي: أصول الإدارة والتنظيم، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016.
23. محمد سرور الحريري: ثقافة العلاقات إستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية الخاصة عمان، الأردن، 2016.
24. محمد علي البدوي الأزهرى: النظرية العامة للالتزام مصادر الالتزام، منشورات الجامعة المفتوحة، الطبعة الثانية، طرابلس، ليبيا، 2018.

25. محمد مصطفى: الرضا الوظيفي وأثره على تطوير الأداء، دار ابن النفيس للنشر، الطبعة 01، عمان الأردن، 2018.
26. محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة، عمان الأردن، 2005.
27. محمود صديق عبد الواحد: الولاء التنظيمي في القرن الواحد والعشرين، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2015.
28. مصطفى دعمس: منهجية البحث العلمي في التربية والعلوم الاجتماعية، دار عبدا للنشر والتوزيع الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2015.
29. منصور عبد الله الطوالبه: الدفع بعدم تنفيذ الالتزام، منشورات الجامعة الأردنية، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2005.
30. مهدي صالح مهدي السامرائي: الفكر الإداري والقيادي الحديث، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2021.
31. مؤيد الساعدي: كيف تدار منظمات الألفية الثالثة؟: مدخل في فلسفة التعلم التنظيمي، منشورات الوراق، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2013.
32. مؤيد موسى علي ابو عساف، هيثم عبد الله ذيب المرعي: التطبيقات العلمية في إدارة الموارد بالمؤسسات العامة والخاصة، دار أمجد للنشر والتوزيع، طبعة 01، عمان، الأردن، 2019.
33. نبيل جمعة صالح النجار: الإحصاء التحليلي مع تطبيقات برمجية SPSS، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
34. نبيل سعد خليل: مداخل حديثة في إدارة المؤسسات التعليمية، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر القاهرة، 2015.
35. نعمة عباس الخفاجي: ثقافة المنظمة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2020.
36. ياسر فتحي الهنداوي: إدارة معاصرة وإدارة الفصل أصول نظرية وقضايا معاصرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2012.
- ثانيا: الأطروحات والرسائل والمذكرات العلمية

1. إيتسام جرادة: القيادة الإدارية وأثرها على الالتزام التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية -دراسة ميدانية بمؤسسة إتصالات الجزائر بمدينة الجلفة-، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص علم الاجتماع المنظمات والمناجمت، قسم علم الاجتماع، مدرسة الدكتوراه، جامعة بلقاسم سعد الله، الجزائر، 2017-2018.
2. ابتسام عاشوري : الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية -دراسة ميدانية لمؤسسة ديوان الترقية والتسيير بمدينة الجلفة (المديرية العامة)-، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تنظيم وعمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة ، الجزائر، 2014-2015.
3. أحمد سويسي: الثقافة التنظيمية وتأثيرها على أداء العاملين بالمؤسسة -دراسة ميدانية بديوان الترقية والتسيير العقاري بالأغواط-، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص علم اجتماع، قسم العلوم الاجتماعية، كلية الأداب واللغات والعلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، 2012-2013.
4. أشرف أحمد عوض العتيبي: دراسة تقويمية لصحة استخدام أسلوب تحليل التباين في رسائل الماجستير والدكتوراه رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إحصاء وبحوث، قسم علم النفس، كلية التربية، جامعة أم القرى مكة، السعودية، 2010-2011.
5. إلياس سالم: تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية -دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم ALGAL -وحدة EARA بالمسيلة-، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، قسم العلوم التجارية كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2006-2007.
6. أماني جمال نهبان أبو معيلق: علاقة الثقافة التنظيمية بالالتزام الوظيفي لدى معلمي المدارس الأساسية الحكومية بمحافظة غزة وسبل تطويرها، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم أصول التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2011-2012.
7. أجد علي إبراهيم نصار: دور بيئة العمل في الالتزام التنظيمي من وجهة نظر العاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا ، فلسطين، 2015-2016.
8. إناس فؤاد نواوي فلمبان: الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم الإدارة التربوية والتخطيط كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة، السعودية، 2006-2007.

9. إيهاب فاروق مصباح العاجز: دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية -دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي محافظات غزة-، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2011-2012.
10. بن سي فاتح بن زرارة: ثقافة المؤسسة وعلاقتها بتشكيل جماعات العمل غير الرسمية، تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل، مذكرة لنيل شهادة الماستر، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية جامعة العربي بن مهدي، أم البواقي، الجزائر، 2019-2020.
11. حسام سالم السحباني: الثقافة التنظيمية وتأثيرها على تنمية السلوك الإبداعي في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين، 2015-2016.
12. حسن بن نايي: الالتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء في العمل لدى أطباء المركز الإستشفائي الجامعي نذير محمد بولاية تيزي وزو، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص علم النفس والعمل والتنظيم، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر 02، الجزائر، 2011-2012.
13. حكيم خلفلاوي: ثقافة المؤسسة وأثرها على مستوى الانضباط والتسيب -دراسة حالة على المؤسسات الجزائرية-، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص التنمية البشرية وفعالية الأدوات، قسم علم النفس والأرطوفونيا، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران 02، وهران، الجزائر، 2017-2018.
14. حمزة خوجة: أساليب القيادة التربوية وعلاقتها بمستوى الالتزام التنظيمي لدى أساتذة التعليم المتوسط رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص علم النفس التربوي، قسم العلوم الاجتماعية، كلية التربية، جامعة البلدة 02، البلدة، الجزائر، 2016-2017.
15. حمزة معمري: العلاقة بين إتجاهات الموظفين نحو المهنة والالتزام التنظيمي -دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز (سونلغاز) بورقلة-، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، الجزائر العاصمة، الجزائر، 2007-2008.
16. حوة قويدر: التمكين الإداري ودوره في الالتزام التنظيمي -دراسة ميدانية بالمديرية العملية لإتصالات الجزائر بولاية الجلفة-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص علم اجتماع التنظيم والموارد البشرية، قسم

- العلوم الإجتماعية، كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية، جامعة لونيبي علي البليدة2، البليدة، الجزائر، 2021-2022.
17. خير الدين جمعة: دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة EN.I.C.A.B-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسة، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014-2015.
18. ديمة عبد علي عليان: الثقافة التنظيمية والممارسات الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية والعلاقة بينهما من وجهة نظر المعلمين في محافظتي القدس ورام الله والبيرة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، 2012-2013.
19. رزيقة بورويس، نسيم فريطس: دور الالتزام التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي -دراسة ميدانية بمؤسسة الحزف الصحي بالمليية-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، تخصص تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد صديق بن يحيى، جيجل، الجزائر، 2016-2017.
20. رشيد قلال: الثقافة التنظيمية ودورها في تنمية الموارد البشرية، دراسة ميدانية بمؤسسة ملبنة بوخاري بالمدينة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص علم الاجتماع، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، كلية العلوم الإجتماعية، جامعة أبو القاسم سعد الله، الجزائر العاصمة، الجزائر، 2015-2016.
21. رويدة احمد حسين محمد، عبلة محمد كومي ميانا: الدور المعدل للثقافة التنظيمية في العلاقة بين المشاركة المعرفية والثقة التنظيمية، رسالة مقدمة لنيل شهادة البكالوريوس، تخصص إدارة أعمال، كلية الدراسات التجارية جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2016-2017.
22. سالم العياشي: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى الموظفين في المنظمات الرياضية أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية، قسم علوم في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية، كلية علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر 2018-2019.
23. سامي إبراهيم حماد حنونة: قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين 2005-2006.

24. سامية معاوي: الثقافة التنظيمية والعلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة الجزائرية -دراسة حالة بالمؤسسة المينائية لسكيكدة-، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص علم اجتماع، كلية الاداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 2008-2009.
25. سعد تراحيب غنام البقمي: الالتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين بجوازات منطقة مكة المكرمة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الإدارية، الرياض السعودية، 2011-2012.
26. سيد أحمد ستي: محددات الرضا الوظيفي وعلاقته بكل من الالتزام الوظيفي والنية في ترك العمل -دراسة امبريقية لدى عينة من موظفي الإدارات العمومية لولاية سعيدة-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص الطرق الكمية المطبقة في التسيير، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مولاي الطاهر، سعيدة، الجزائر، 2016-2017.
27. صقر محمد أكرم حلس: دور إدارة التغيير في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين -دراسة حالة على بلدية غزة-، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة فلسطين، 2011-2012.
28. عبد الرزاق بوالعيش: دور النمط القيادي في بناء ثقافة المؤسسة -دراسة ميدانية بمحطة توليد الكهرباء جيجل-، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص علم الاجتماع المنظمات والمناجمت، قسم علم الاجتماع والديمقراطية، مدرسة الدكتوراه منظمات ومناجمت، جامعة أبو القاسم سعد الله، الجزائر، 2015-2016.
29. عبد الرؤوف بوعزة: ثقافة المؤسسة وإشكالية التحكم التكنولوجي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية، دراسة ميدانية بوحدة المكيفات الهوائية للمجمع الصناعي كوندور بروج بوعريرج، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير تخصص علوم الاجتماع المنظمات والمناجمت، قسم علوم الاجتماع والديمقراطية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة أبو القاسم سعد الله، الجزائر العاصمة، الجزائر، 2014-2015.
30. عبد السلام حمادوش: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي لدى عمال وموظفي القطاع الصحي -دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية بوزيدي لخضر بروج بوعريرج-، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، قسم علم النفس وعلوم التربية والارطوفونيا، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة سطيف، سطيف، الجزائر، 2013-2014.

31. عبد القادر محمدي: دور الديمقراطية التنظيمية في تحقيق الإنتماء التنظيمي - دراسة ميدانية في مؤسسة صندوق الضمان الاجتماعي وكالة الجلفة- أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص علم اجتماع تنظيم والعمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر 2015-2016.
32. عز الدين هروم: واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية -دراسة ميدانية بمركب المحارف والرافعات CPG-، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2007-2008.
33. فاطمة الزهرة بن صافية: المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي -دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية بالرويبة-، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص العمل والأرغوميا، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطفونيا، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة أبو القاسم سعد الله، بوزريعة، الجزائر 2014-2015.
34. فاطمة دريدي: أنماط السلطة الإدارية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية -دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية بشير بن ناصر بسكرة-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص علم اجتماع التنظيم، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2017-2018.
35. فاطمة سويتم: تأثير القيم الاجتماعية على ثقافة المنظمة -دراسة ميدانية بالمركز الجامعي الحاج موسى أق أخموك بتمنغست-، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص علم اجتماع، قسم علم اجتماع المنظمات والمناجنت، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة أبو القاسم سعد الله، الجزائر، 2016-2017.
36. فريد بوعكاز: الإشراف والرضا الوظيفي، -المؤسسة المينائية بسكيكدة نموذجاً (E.P.S)-، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، قسم علم الاجتماع والديمغرافيا، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2007-2008.
37. فطيمة الزهرة بوشامة: دور العلاقات العامة في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة -دراسة ميدانية بمديرية التربية بأم البواقي-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، تخصص علم الاجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2016-2017.

38. فوزي بودراع: ثقافة المؤسسة وطبيعة العلاقات الاجتماعية -دراسة ميدانية بمؤسسة سونطراك فرع مركب GPIZ-، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص علم اجتماع العمل والتنظيم، قسم علم اجتماع، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة أحمد بن بلة، وهران، الجزائر، 2013-2014.
39. قاصب حسين: الخيارات الاستراتيجية لمنظمات الأعمال السياحية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية -دراسة مقارنة بين منظمات الأعمال الفندقية بالجزائر وتونس-، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه، تخصص إدارة أعمال استراتيجية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، الجزائر، 2019.
40. كريمة سعودي: نظام العمل بالعقود المحددة المدة والعقود غير محددة المدة وأثره على الالتزام التنظيمي في ضوء الفعالية الذاتية -دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للمواد الدسمة COGRAL /SAP وشركة بيمو BIMO-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص علم نفس العمل والتنظيم، قسم علم النفس كلية العلوم الاجتماعية، جامعة أبو القاسم سعد الله الجزائر2، الجزائر العاصمة، الجزائر، 2016-2017.
41. لطيفة بوهريرة: أثر بيئة العمل الداخلية على الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية في مؤسسة سونلغاز مديرية التوزيع ورقلة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، تخصص موارد بشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2017-2018.
42. محمد إسماعيل داود الجماصي: العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين، 2015-2016.
43. محمد البخاري عمومن: إدارة الموارد البشرية والالتزام التنظيمي دراسة ميدانية على عينة من عمال المؤسسة العمومية الإستشفائية بورقلة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تنمية الموارد البشرية، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة لونيبي علي، البلدية، الجزائر، 2014-2015.
44. محمد الشريف شريبط: الإتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي -دراسة ميدانية على هيئة الإطارات الوسطى لمؤسسة سونلغاز عنابة-، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص علم النفس عمل وتنظيم، قسم علم النفس والعلوم التربوية والأرطفونيا، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري محمود قسنطينة، الجزائر، 2008-2009.

45. محمد بن غالب العوفي: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي -دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض-، أطروحة لنيل شهادة الماجستير، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2004-2005.
46. محمد خير، عزات كسات: متطلبات نجاح نظام إدارة الوثائق الإلكترونية في الهيئة العامة للتأمين والمعاشات، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة الجامعة الإسلامية، غزة فلسطين، 2007-2008.
47. مراد نعموني: القيم واتساقها وعلاقتها بالالتزام التنظيمي في مرحلة التغيير التنظيمي، دراسة حالة شركة سوناطراك قسم الإنتاج شمال، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص علم نفس العمل والتنظيم، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطفونيا، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، الجزائر العاصمة، الجزائر 2005-2006.
48. نائف بن سراج النجبي الهذلي، الثقافة التنظيمية للجامعات السعودية كمدخل لتحقيق المسؤولية الاجتماعية، دراسة حالة على جامعة أم القرى، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص الادارة التربوية التخطيط، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية، 2015-2016.
49. نبيل علي محبون حسن حمادي: بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بالأداء الإداري -دراسة ميدانية على الجامعات اليمنية الأهلية-، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية العلوم الإدارية جامعة الأندلس للعلوم والتقنية، اليمن، 2017-2018.
50. نهي عيسى يوسف عبد الله: الثقافة التنظيمية وعلاقتها برأس المال الفكري للتميز بالأداء وكسب ميزة تنافسية، مذكرة لنيل دبلوم عالي في الإدارة العامة، جامعة الكويت، 2015-2016.
51. نور الدين بوراس: دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين -دراسة ميدانية بالمركب المنجمي للفوسفات جبل العنق بئر العاتر تبسة-، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص علم إجتماع قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2013-2014.
52. نور الهدى ماضي، مليكة بوالجاج: أثر الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي -دراسة ميدانية حالة المؤسسة جن جن-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، تخصص إدارة الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، الجزائر، 2017-2018.

53. هاجر قوجيل: أثر الثقافة التنظيمية على الانتماء التنظيمي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، الجزائر، 2016-2017.
54. هادي عذاب سلمان: دور الأنماط القيادية المعاصرة في تحقيق الالتزام التنظيمي -دراسة تحليلية لأراء عينة من القيادات الإدارية العليا في الشركات الصناعية العراقية-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، بغداد العراق، 2012-2013.
55. وردة العزيز: علاقة الالتزام التنظيمي بالاحتراق النفسي عند عمال الدوريات دراسة ميدانية بمؤسسة تونيك، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطفونيا، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة بوزريعة، الجزائر العاصمة، الجزائر، 2009-2010.
56. الوزان، خالد محمد أحمد: المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2001-2002.
57. وهيبه داسي: أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة -دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2013-2014.
58. وهيبه عيساوي: أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي -دراسة حالة فئة الأفراد الشبه طبيين بالمؤسسة الاستشفائية العمومية طرابي بوجمعة بشار-، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص حوكمة الشركات، قسم ادارة الأفراد وحوكمة الشركات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ابو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2011-2012.

ثالثا: المجالات والدورات العلمية

1. إبتسام عاشوري: "الالتزام التنظيمي في المؤسسة الجزائرية"، مجلة تاريخ العلوم، العدد 06، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
2. أحمد عباس الحمادي: "الالتزام التنظيمي ودوره في تعزيز أداء العاملين" - بحث استطلاعي لآراء عينة من المدراء والعاملين في الشركة العامة لمتوجات الألبان-، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 22، العدد 94، جامعة الفلوجة العراق، 2016.

3. أحمد لعريبي: "واقع الثقافة التنظيمية في بيئة العمل -دراسة ميدانية في مديرية الحماية المدنية بأردار-"، مجلة الحقيقة، المجلد 17، العدد 04، جامعة أحمد دراية، أدرار، الجزائر، 2018.
4. أحمد محمد بني عيسى رياض أحمد أبازيد: "دور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني"، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 41، العدد 02، جامعة الفلوجة، الأردن، 2014.
5. أسامة سليمان علي الصلاحين، عبد الاله الاله العطار: "واقع الالتزام التنظيمي في وزارة التخطيط والتعاون الدولي المملكة الأردنية الهاشمية من وجهة نظر الموظفين"، مجلة أبحاث اقتصادية معاصرة، العدد 01، جامعة محمد الأول وجدة، المغرب، 2019.
6. إسماعيل العمري: "قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى عينة من عمال قطاع المحروقات دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية حوض بركاوي ورقلة"، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 28، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر 2017.
7. أمجاد بنت قنيطير القنيطير: "مستوى الالتزام التنظيمي لدى معلمات المدارس الحكومية بمحافظة الزلفي من وجهة نظرهم"، المجلة العلمية، المجلد 35، العدد 10، جامعة أسيوط، السعودية، 2019.
8. بدر محمد عبد الحفيظ عبد النعيم: "الالتزام التنظيمي لدى معلمي مدارس الثانوية العامة في محافظة القاهرة"- دراسة تحليلية-، مجلة التربية المقارنة والدولية، العدد 13، جامعة مصر، القاهرة، مصر، 2020.
9. بسام أبو حشيش: "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بإدارة المعرفة بجامعة الأقصى بغزة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها"، مجلة جامعة النجاح لأبحاث العلوم الإنسانية، المجلد 25، العدد 01، غزة، فلسطين، 2011.
10. جهيد بوطالب، حورية سليخ: "الدعم التنظيمي مدخل أساسي للالتزام التنظيمي للموظفين" -دراسة تطبيقية على الموظفين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لجامعة جيجل-، مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال، المجلد 05، العدد 01، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، الجزائر، 2019.
11. حمزة بن معتوق: "العوامل المؤثرة في مستويات الالتزام التنظيمي لدى المعلمين -دراسة ميدانية داخل المدارس الابتدائية بمدينة المسيلة-"، مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد 16، العدد 01، جامعة بسكرة، بسكرة، الجزائر، 2022.
12. خالد بن عبد العزيز الداود: "تطوير الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية في ضوء الخبرات العالمية"، المجلة العلمية، المجلد 34، العدد 12، جامعة أسيوط، السعودية، 2018.
13. خيرية محمد بن عصمان: "دور الالتزام التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي في الجامعات الليبية"، مجلة كلية التربية المجلد 03، العدد 120، جامعة بنها، ليبيا، 2019.

14. زين الدين بروش، لحسن هدار: "دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية -دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة ENAMC بالعلمة-"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، المجلد 01 العدد 01، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2007.
15. شوقي قبطان: "الحاجة إلى قيادة أخلاقية في المؤسسة الاقتصادية لأهميتها في خلق الالتزام التنظيمي لدى الكفاءات البشرية -دراسة حالة مؤسسة حياة لصناعة مواد التنظيف Test-"، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات العدد 09، جامعة يحيى فارس، المدية، الجزائر، 2016.
16. صلاح الدين بوراس، نور الدين حمادي: "قسمة التراكبات بالنسبة المثوية طريقة القراقي"، -دراسة حسابية مقارنة-، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، العدد 02، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، 2008.
17. طارق الحاج: "أثر الخداع التسويقي في تكوين الصورة الذهنية لدى الزبائن في سوق الخدمات المصرفية الفلسطيني"، مجلة الرماح للبحوث والدراسات، العدد 26، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2018.
18. عبد اللطيف عبد اللطيف، محمود احمد جودة: "دراسة الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية، دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة"، مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية، المجلد 26، العدد 02 دمشق، سوريا، 2010.
19. علي بن محمد زهيد الغامدي: "مستوى الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك وعلاقتها بالالتزام التنظيمي من وجهة نظرهم"، مجلة جامعة طيبة للعلوم التربوية، المجلد 12، العدد 03، جامعة تبوك، السعودية، 2017.
20. غادة عادل عطية: "دراسة ميدانية لأثر الدعم التنظيمي المدرك على الالتزام التنظيمي العاطفي الدور الوسيط لغموض الدور في ظل توافر الدعم المدرك للمشرف وتوافق المشرف مع الآخرين في شركات النسيج والملابس الجاهزية المصرية"، المجلة العربية للإدارة، المجلد 42، العدد 01، مصر، 2022.
21. فارس خالد، أحمد قيدوم: "شروط ومعايير إختيار وتحديد حجم العينات الإحصائية، دراسة تحليلية تقويمية لمذكرات تخرج ماستر بكلية العلوم الإجتماعية بجامعة مستغانم"، مجلة دراسات نفسية وتربوية، المجلد 12، العدد 01 جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر، 2019.
22. فراح العربي، بوثلجة عبد الناصر: "العلاقة بين الضغوط المهنية والالتزام التنظيمي"، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 03، العدد 04، معسكر، تلمسان، الجزائر، 2017.
23. فطوم بوزيدي، قشام إسماعيل: "دور الثقافة التنظيمية في الحد من المشاكل الإنضباطية"، دراسة حالة مديرية الموارد المائية لولاية الجلفة، مجلة المقريري للدراسات الاقتصادية والمالية، المجلد 05، العدد 02، جامعة زيان عاشور الجلفة الجزائر، 2021.

24. كريم جابر ضاحي: "اثر الثقافة التنظيمية في تحقيق الريادة الإستراتيجية"، مجلة كلية الكوت الجامعة، المجلد 05 العدد 01، جامعة الأوسط، عمان، الأردن، 2020.
25. كريم حامد بوبواولا نور حسن محمد وبير: "تصور مقترح لضمان تطوير الالتزام التنظيمي لدى معلمات رياض الأطفال في المملكة العربية السعودية دراسة تحليلية وصفية"، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 27، جامعة المدينة العالمية، السعودية، 2021.
26. لحسن دليلي: "واقع الالتزام التنظيمي في المؤسسات التعليمية"، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية المجلد 12، العدد 03، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2020.
27. مباركة خمقاني: "أساليب وأدوات تجميع البيانات"، مجلة الذاكرة، العدد 09، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة الجزائر، جوان 2012.
28. محمد لمين هيشور: "دور ثقافة المؤسسة في إحداث التطوير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية -دراسة ميدانية بمؤسسة السباكة بتيارت-"، المجلة العربية في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 09، العدد 28، جامعة زيان عاشور الخلفة، الجزائر، سبتمبر 2017.
29. محمد ماهر الحمار محمد، محمود مصطفى محمد إبراهيم: "الالتزام التنظيمي وعلاقته بقيم العمل لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة نجران"، -دراسة ميدانية-، مجلة كلية التربية، العدد 41، جامعة عين الشمس، القاهرة، مصر، 2017.
30. محمود السيد إمام تقي محروس فهمي، هبة الله علي جعفر: "أثر التدوير الوظيفي على مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الشركات السياحية المصرية الدور الوسيط للاستغراق الوظيفي"، مجلة كلية السياحة والفنادق، المجلد 03 العدد 02، جامعة مدينة السادات، مصر، 2019.
31. منى حيدر عبد الجبار الطائي: دور الثقافة التنظيمية في بناء المنظمة الفاعلة" المجلة العربية للإدارة، المجلد 37 العدد 03، جامعة بغداد، بغداد، العراق، 2017.
32. نسرين طاري: "دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير"، مجلة القيس للدراسات النفسية والاجتماعية، المجلد 01 العدد 04، أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2019.
33. ياسر عادل محمود الخفاجي: "الثقافة التنظيمية وأثرها في تعزيز الأداء الوظيفي بحث في شركة صناعات الأصباح الحديثة"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 20، العدد 86، جامعة بغداد، بغداد، العراق، 2014.
34. يمينة حطاب، ريم بلال: "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالفعالية التنظيمية، دراسة ميدانية لعمال سونلغاز"، مجلة أفاق علوم الإدارة والإقتصاد، مجلد 03، العدد 05، جامعة مصطفى إسطمبولي، معسكر، الجزائر، 2019.

35. يوسف بوعلام الله: "ثقافة التشارك داخل المؤسسة وعلاقتها بالجانب التنظيمي"، مجلة الدراسات الحقوقية المجلد 06، العدد 01، جامعة أحمد بن أحمد وهران 2، وهران، الجزائر، 2019.

36. يونس أحمد إسماعيل: "الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي للعاملين في المكتبات الجامعية الرسمية الأردنية" مجلة دراسات العلوم التربوية، جامعة مؤتة، المجلد 40، العدد 01، الأردن، 2013.

رابعاً: المحاضرات

1. أحمد سعودي: محاضرة بعنوان تحليل الإنحدار الخطي المتعدد، مقياس المعالجة الإحصائية للبيانات التربوية، قسم

علم النفس، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2019-2020.

2. بوجمعة حريزي: محاضرة اختبار "ت" T- test مقياس الإحصاء التطبيقي، تخصص علم نفس العمل وتسيير

الموارد البشرية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة أكلي محمد أولحاج، البويرة، الجزائر، 2019-2020.

3. عبد الستار سالم الهدلة: محاضرة بعنوان مبادئ الطرائق الإحصائية في التربية الرياضية لطلاب السنة الثالثة، كلية

التربية الرياضية، جامعة حماة، حماة، سوريا، 2018-2019.

4. عبد الفتاح مصطفى: محاضرات بعنوان اختبار تحليل التباين، قسم الرياضيات، كلية العلوم، جامعة المنصورة

مصر، 2015-2016.

5. مازن نعمان عبد الله: محاضرات في مادة مبادئ الإحصاء، قسم إدارة عامة، كلية الإدارة

والإقتصاد، جامعة تكريت، تكريت، العراق، 2017-2018.

خامساً: معلومات ووثائق مقدمة من طرف المؤسسة

1. الإستقبال، مؤسسة مطحنة الشرق.

2. توائي، قسم الموارد البشرية، مؤسسة المطحنة الشرق.

3. قسم الإنتاج مؤسسة مطحنة الشرق.

4. قسم الموارد البشرية، مؤسسة مطحنة الشرق.

5. وثائق داخلية للمؤسسة مطحنة الشرق.

سادساً: المواقع الإلكترونية

1. أحمد السيد كردي، أنواع وأنماط الثقافة التنظيمية، أنظر الموقع: kenanonline.com, 2022/03/02,

17:53.

2. محمد أبفول: ثقافة المؤسسة، أنظر الموقع: <https://mawdoo3.com>, 2022/02/26، 11:20.

المراجع بالفرنسية

Theses, theses, and scientific notes

1. Hakim KHOUNI, Redha AMAROUCHE: L'Impact de la Culture Organisationnelle sur Performance de l'Organisation ces Pratique la Direction Generale des Douanes Algériennes Mémoire de Fin Cycle en Vue de Diplôme de Master, Option Management Stratégique Département Des Sciences De Gestion, Univarsite Mouloud Mamaeri, Tizi-Ouzou, Algérie ,2018.
2. Maude VADEBONCOUR: Etude du Role de la Culture National dans la Relation Entre les Pratiques et la Performance Organisationnelle, Mémoire Presente a Universite du QubecTrois-Rivieres,Comme Exigence Patrielle de la Maitrise en Administration des Affaires, Univerite de Quebec, Canda , 2008.

المراجع بالإنجليزية

First : books

1. Marco Gemmiti: The Relationship Between Organizational Commitment, Organizational Identification and Organizational Citizenship Behavoir, Grin Pub Lishing, University Of Fribourg Switzerland, Suisse, 2008.
2. Steve M. JEX, Thomas W. BRITT: Organizational Practitioner: A Sentist-Paractitoner Approach, John Wiley & Sons INC, 2nd Edition, Canda, 2008.

Secondly: Scientific journals and courses

1. Ahmed LARBII, Ahmed HADADJI: "Standardes for Building an Organizational Culture in the Work Environment", Journal of Economic Growth and Entrepreneurship JEGE, Vol.04 N^o.03, Algérie, 2021.

الملاحق

الملحق رقم (01): نموذج إستبيان ثقافة المؤسسة ودورها في زيادة الإلتزام التنظيمي لدى الموظفين



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف -

كلية: العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

تخصص: إدارة إستراتيجية

المستوى: ماستر 2

سيدي، سيدي المحترم (ة):

تحية طيبة وبعد؛

في إطار القيام بإعداد مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر تخصص إدارة إستراتيجية قسم علوم التسيير تحت عنوان: ثقافة المؤسسة ودورها في زيادة الإلتزام التنظيمي لدى الموظفين -دراسة حالة مؤسسة مطحنة الشرق بن مهدي ولاية الطارف-، وبالنظر لما تتمتعون به من خبرة في مجال تخصصكم وبصفتكم الأشخاص المؤهلين لتزويدنا بالمعلومات المناسبة في هذا الموضوع، نرجو منكم إبداء رأيكم بشكل صريح وموضوعي ونتعهد من جهتنا بسرية هذه المعلومات واستخدامها للغرض العلمي فقط نشكر لكم حسن تعاونكم معنا.

ملاحظة: يرجى اختيار الإجابة المناسبة من وجهة نظرك بوضع إشارة (X).

تحت إشراف

من إعداد الطالبتان

د/ سارة عمرون

- خولة شادلية

- فريال بوحوي

السنة الجامعية 2021-2022

مصطلحات متعلقة بالدراسة:

1. **ثقافة المؤسسة:** هي العادات والقيم المشتركة بين كافة الأفراد ضمن المؤسسة والتي يجب أن يتم تقبلها من قبل الأفراد الجدد في بيئة المؤسسة. وتعرف أيضا أنها مجموعة السلوكيات المرتبطة مع البيئة الاجتماعية في العمل، كما تشكل كافة التوقعات والخبرات، والفلسفات الخاصة في المؤسسة.
2. **اتخاذ القرارات:** هي التعرف على البدائل والخيارات المتاحة لاختيار الأنسب والأمثل من بينها في حدود الوقت المتاح، ومن ثم اختيار إحدى هذه البدائل.
3. **تفويض الصلاحيات:** تتمثل في منح مدير مؤسسة ما (المدير المفوض صاحب الصلاحية الأصلية) بعض مهامه الادارية والفنية لبعض منسوبيه (المرووسين)، بهدف انجاز الأعمال وإشراكهم في اتخاذ القرار.
4. **المسار الوظيفي:** ويقصد به نموذج الخبرات المرتبطة بالعمل والذي يمتد عبر حياة إنسان ما.
5. **الالتزام التنظيمي:** هو طبيعة الإرتباط بين الموظف والمؤسسة، ومدى تعلقه بها وأثار هذا الارتباط على كفاءة وفاعلية المؤسسة، ومدى التوافق بين أهداف المؤسسة، ويعني مدى ولاء وانتماء الموظف للمؤسسة والحفاظ على استمراريتها وتقدمها.
6. **العمل الجماعي:** هو العملية التي يؤدي فيها العمل بطريقة تعاونية من قبل مجموعة من الأشخاص بهدف الوصول إلى انجاز هدف ما. وأيضا هو الجهد التعاوني الذي يبذله أعضاء الفريق لتحقيق هدف معين.

الجزء الأول: الأسئلة المتعلقة بالفرضيات الدراسة

رقم	الفقرات	درجة القدرة				
		ممتازة	مجايد	ممتازة	ممتازة	تماما
المحور الأول: ثقافة المؤسسة						
البعد الأول: بعد الالتزام اتجاه الموظفين						
1.	تلتزم مؤسستكم بضمان إجراءات الوقاية والسلامة للموظفين أثناء أدائهم مهامهم.					
2.	تحرص مؤسستكم على دفع أجور الموظفين في الوقت المحدد.					

					تعمل مؤسساتكم على اشباع حاجات الموظفين.	3.
					تهتم مؤسساتكم بتوفير مناخ مناسب للإبداع والابتكار للموظفين.	4.
البعد الثاني: بعد تقييم الموظفين						
					تقوم مؤسساتكم بمقارنة أداء الموظفين مع الأداء المطلوب منهم.	5.
					تشارك مؤسساتكم أعضاء الفريق في تقييم زملائهم.	6.
					تشجع مؤسساتكم الموظفين لتطوير أدائهم.	7.
					تحدد مؤسساتكم للموظفين مواطن الضعف لتصحيح الأخطاء.	8.
البعد الثالث: بعد الرقابة						
					تعمل مؤسساتكم على مراقبة التزام الموظفين بمواعيد الدخول والخروج من المؤسسة.	9.
					تقوم مؤسساتكم بمتابعة الموظفين أثناء أدائهم مهامهم لضمان تحقيق المستوى المطلوب.	10.
					تهتم مؤسساتكم بمراقبة جودة منتجاتها التي تقدمها للزبائن.	11.
					تقوم مؤسساتكم بمراجعة تقارير أداء الموظفين وتصحيح الانحرافات السلبية.	12.
البعد الرابع: بعد المسار الوظيفي						
					تحرص مؤسساتكم على استقطاب الأفراد أصحاب الخبرة والمهارات.	13.
					تقوم إستراتيجية مؤسساتكم على تغيير وظائف الموظفين كل فترة.	14.
					توفر مؤسساتكم فرص عادلة للترقية والتقدم في المراكز الوظيفية.	15.

					16. تحرص مؤسستكم على العدالة في توزيع العمل على الموظفين.
البعد الخامس: بعد صناعة القرار					
					17. تفوض مؤسستكم للموظفين الصلاحيات لاتخاذ القرارات لأداء مهامهم دون الرجوع إلى الإدارة العليا.
					18. تهتم مؤسستكم باشتراك الموظفين عند اتخاذ القرارات المتعلقة بالمؤسسة.
					19. تشجع مؤسستكم القيم التي تدفع الموظفين للمبادرة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.
					20. يستخدم موظفي مؤسستكم أساليب مبتكرة لاتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.
البعد السادس: بعد المسؤولية					
					21. تحرص مؤسستكم على تناسب الصلاحيات الممنوحة للموظفين مع مسؤولياتهم.
					22. تعمل مؤسستكم على توضيح رؤيتها وأهدافها للموظفين لضمان تنفيذها.
					23. تشعر مؤسستكم الموظفين أن مصالحها هي جزء من مصالحهم مما تدفعه حمايتها.
					24. تهتم مؤسستكم بالاستخدام الأمثل للموارد لتحقيق الأهداف بأقل التكاليف.
البعد السابع: بعد الإهتمام بالأفراد والاتصال					
					25. تعمل مؤسستكم على تهيئة مناخ يساعد الموظفين للإبداع والابتكار

					وتقديم الأفكار الجديدة من أجل تطوير إجراءات ونظم العمل.
					26. تهتم مؤسساتكم بانشغالات والمشاكل التي تواجه الموظفين.
					27. تعمل مؤسساتكم على أن يكون هناك اتصال دائم بين الموظفين والمسؤولين مما يساهم في تحقيق أهدافها.
					28. تحرص مؤسساتكم على تطوير قنوات الاتصال بهدف نقل المعلومات بسهولة وسرعة بين مختلف مستويات المؤسسة.
المحور الثاني: الالتزام الوظيفي					
					29. تشعر مؤسساتكم الموظفين بأنهم شريك في المؤسسة لضمان بقائهم فيها.
					30. تهدف مؤسساتكم من خلال تصميم الوظائف إلى تحقيق تطلعاتهم منها.
					31. تعمل مؤسساتكم على توضيح أهمية الأهداف الموضوعية للموظفين من أجل ضمان التزامهم لتحقيقها.
					32. توضح مؤسساتكم لموظفيها أن تحقيق أهدافها يتوافق مع أهدافهم الخاصة.
					33. تعمل مؤسساتكم على توفير مزايا وظيفية لا توفرها مؤسسات أخرى للمحافظة على موظفيها.
					34. توفر مؤسساتكم جو اجتماعي يحقق التزام الموظفين نحوها.
					35. تشعر مؤسساتكم موظفيها أن جهوداتهم لتنفيذ وظائفهم مهمة.
					36. تشجع مؤسساتكم الموظفين نحو العمل الجماعي لتنفيذ مهامهم بشكل

					أفضل.
					تشجع مؤسستكم الموظفين على الالتزام بأنظمتها وسياستها ومصالحها والمحافظة على ممتلكاتها.
					توفر مؤسستكم فرص لإظهار الموظفين طاقاتهم.
					تشعر مؤسستكم موظفيها أن أهدافهم الشخصية من أهدافها.
					تشجع مؤسستكم على خلق المنافسة والإبداع والتميز بين موظفيها.
					تسعى مؤسستكم لتوفير مناخ وظيفي مريح ومستقر.
					توفر مؤسستكم أفضل خيار لمسيرة الموظفين الوظيفية.
					تعمل مؤسستكم على بذل جهودها لتوفير احتياجات موظفيها من الأمان وضمان وغيره.

الجزء الثاني: المعلومات الشخصية للمبحوثين

	ذكر	الجنس	1
	أنثى		
	أقل من 25 سنة	السن	2
	ما بين 25 وأقل من 35 سنة		
	ما بين 35 وأقل من 45 سنة		
	أكبر من 45 سنة		
	متوسط/ ثانوي	المستوى التعليمي	3
	ليسانس		
	ماستر		
	مهندس دولة/ تقني سامي		
	دراسات عليا (ماجستير، دكتوراه)		

	المدير	الوظيفة	4
	رئيس مصلحة		
	موظف		
	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة	5
	ما بين 05 وأقل من 10 سنوات		
	ما بين 10 وأقل من 15 سنة		
	أكثر من 15 سنة		

الملحق رقم 02: قائمة المحكمين لأداة الدراسة الإستمارة

المؤسسة	التخصص	الرتبة العلمية	إسم ولقب المحكم
جامعة الشاذلي بن جديد -الطارف-	تسويق	أستاذ محاضر أ	د/سارة عمرون
مؤسسة مطحنة الشرق بن مهدي	مالية	محاسب	نبيلي محمد الشريف
مؤسسة مطحنة الشرق بن مهدي	موارد بشرية	رئيس قسم الإنتاج	عبد الله حام الله

الملحق رقم (03)

ملاحق تحليل بيانات الإستمارة

Corrélations

		M1	M2	Q
M1	Corrélacion de Pearson	1	,820**	,979**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000
	N	38	38	38
M2	Corrélacion de Pearson	,820**	1	,920**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000
	N	38	38	38
Q	Corrélacion de Pearson	,979**	,920**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	
	N	38	38	38

** . La corrélacion est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Test de Kolmogorov–Smirnov à un échantillon

		M1	M2
	N	38	38
Paramètres normaux ^{a,b}	Moyenne	3,12	3,08
	Ecart-type	,388	,378
Différences les plus extrêmes	Absolue	,107	,163
	Positive	,107	,163
	Négative	-,089	-,073
Z de Kolmogorov–Smirnov		,660	1,007
Signification asymptotique (bilatérale)		,776	,262

a. La distribution à tester est gaussienne.

b. Calculée à partir des données.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,722	28

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,710	15

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,809	43

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ذكر	29	76,3	76,3	76,3
أنتهى	9	23,7	23,7	100,0
Tot al	38	100,0	100,0	

السن

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أقل من 25 سنة	1	2,6	2,6	2,6
ما بين 25 وأقل من 35 سنة	11	28,9	28,9	31,6
ما بين 35 وأقل من 45 سنة	16	42,1	42,1	73,7
أكبر من 45 سنة	10	26,3	26,3	100,0

السن

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé	
Valide	أقل من 25 سنة	1	2,6	2,6	2,6
	ما بين 25 وأقل من 35 سنة	11	28,9	28,9	31,6
	ما بين 35 وأقل من 45 سنة	16	42,1	42,1	73,7
	أكبر من 45 سنة	10	26,3	26,3	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

المستوى التعليمي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé	
Valide	ثانوي أو ما يعادلها	19	50,0	50,0	50,0
	ليسانس	6	15,8	15,8	65,8
	ماستر	4	10,5	10,5	76,3
	مهندس	9	23,7	23,7	100,0

المستوى التعليمي

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي أو ما يعادلها	19	50,0	50,0	50,0
	ليسانس	6	15,8	15,8	65,8
	ماستر	4	10,5	10,5	76,3
	مهندس	9	23,7	23,7	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

الوظيفة

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	المدير	1	2,6	2,6	2,6
	رئيس مصلحة	3	7,9	7,9	10,5
	موظف	34	89,5	89,5	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

سنوات الخدمة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5 سنوات	6	15,8	15,8
	ما بين 05 وأقل من 10 سنوات	16	42,1	57,9
	ما بين 10 وأقل من 15 سنة	7	18,4	76,3
	أكثر من 15 سنة	9	23,7	100,0
	Total	38	100,0	100,0

تلتزم مؤسستكم بضمان إجراءات الوقاية والسلامة للموظفين أثناء أدائهم مهامهم.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق تماما	3	7,9	7,9
	لا أوافق	3	7,9	15,8
	محايد	14	36,8	52,6
	أوافق	11	28,9	81,6

أوافق تماما	7	18,4	18,4	100,0
Total	38	100,0	100,0	

تحرص مؤسستكم على دفع أجور الموظفين في الوقت المحدد.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide لا أوافق تماما	5	13,2	13,2	13,2
لا أوافق	6	15,8	15,8	28,9
محايد	6	15,8	15,8	44,7
أوافق	13	34,2	34,2	78,9
أوافق تماما	8	21,1	21,1	100,0
Total	38	100,0	100,0	

تعمل مؤسستكم على اشباع حاجات الموظفين.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide لا أوافق تماما	12	31,6	31,6	31,6

لا أوافق	8	21,1	21,1	52,6
محايد	15	39,5	39,5	92,1
أوافق	3	7,9	7,9	100,0
Total	38	100,0	100,0	

تهتم مؤسساتكم بتوفير مناخ مناسب للإبداع والابتكار للموظفين.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أقل من 5 سنوات	18	47,4	47,4	47,4
ما بين 05 وأقل من 10 سنوات	11	28,9	28,9	76,3
ما بين 10 وأقل من 15 سنة	4	10,5	10,5	86,8
أكثر من 15 سنة	3	7,9	7,9	94,7
	5	2	5,3	100,0
Total	38	100,0	100,0	

تقوم مؤسستكم بمقارنة أداء الموظفين مع الأداء المطلوب منهم.

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Validé	لا أوافق تماما	4	10,5	10,5	10,5
	لا أوافق	2	5,3	5,3	15,8
	محايد	10	26,3	26,3	42,1
	أوافق	17	44,7	44,7	86,8
	أوافق تماما	5	13,2	13,2	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

تشارك مؤسستكم أعضاء الفريق في تقييم زملائهم.

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Validé	لا أوافق تماما	15	39,5	39,5	39,5
	لا أوافق	9	23,7	23,7	63,2
	محايد	5	13,2	13,2	76,3
	أوافق	6	15,8	15,8	92,1

أوافق تماما	3	7,9	7,9	100,0
Total	38	100,0	100,0	

تشجع مؤسستكم الموظفين لتطوير أدائهم.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide لا أوافق تماما	7	18,4	18,4	18,4
لا أوافق	8	21,1	21,1	39,5
محايد	8	21,1	21,1	60,5
أوافق	10	26,3	26,3	86,8
أوافق تماما	5	13,2	13,2	100,0
Total	38	100,0	100,0	

تحدد مؤسستكم للموظفين مواطن الضعف لتصحيح الأخطاء.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide لا أوافق تماما	6	15,8	15,8	15,8

لا أوافق	6	15,8	15,8	31,6
محايد	8	21,1	21,1	52,6
أوافق	11	28,9	28,9	81,6
أوافق تماما	7	18,4	18,4	100,0
Total	38	100,0	100,0	

تعمل مؤسساتكم على مراقبة التزام الموظفين بمواعيد الدخول والخروج من المؤسسة.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide لا أوافق تماما	2	5,3	5,3	5,3
لا أوافق	1	2,6	2,6	7,9
محايد	5	13,2	13,2	21,1
أوافق	17	44,7	44,7	65,8
أوافق تماما	13	34,2	34,2	100,0
Total	38	100,0	100,0	

تقوم مؤسستكم بمتابعة الموظفين أثناء أدائهم مهامهم لضمان تحقيق المستوى المطلوب.

	Effects	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide لا أوافق تماما	1	2,6	2,6	2,6
محايد	6	15,8	15,8	18,4
أوافق	20	52,6	52,6	71,1
أوافق تماما	11	28,9	28,9	100,0
Total	38	100,0	100,0	

تهتم مؤسستكم بمراقبة جودة منتجاتها التي تقدمها للزبائن.

	Effects	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide لا أوافق	1	2,6	2,6	2,6
محايد	5	13,2	13,2	15,8
أوافق	20	52,6	52,6	68,4
أوافق تماما	12	31,6	31,6	100,0

تهتم مؤسستكم بمراقبة جودة منتجاتها التي تقدمها للزبائن.

	Effects	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق	1	2,6	2,6
	محايد	5	13,2	15,8
	أوافق	20	52,6	68,4
	أوافق تماما	12	31,6	100,0
Total	38	100,0	100,0	

تقوم مؤسستكم بمراجعة تقارير أداء الموظفين وتصحيح الانحرافات السلبية.

	Effects	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق	4	10,5	10,5
	أوافق تماما			
	لا أوافق	5	13,2	23,7
	محايد	14	36,8	60,5
	أوافق	12	31,6	92,1
	أوافق تماما	3	7,9	100,0

تقوم مؤسستكم بمراجعة تقارير أداء الموظفين وتصحيح الانحرافات السلبية.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide لا أوافق تماما	4	10,5	10,5	10,5
لا أوافق	5	13,2	13,2	23,7
محايد	14	36,8	36,8	60,5
أوافق	12	31,6	31,6	92,1
أوافق تماما	3	7,9	7,9	100,0
Total	38	100,0	100,0	

تحرص مؤسستكم على استقطاب الأفراد أصحاب الخبرة والمهارات.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide لا أوافق تماما	5	13,2	13,2	13,2
لا أوافق	2	5,3	5,3	18,4

محايد	10	26,3	26,3	44,7
أوافق	16	42,1	42,1	86,8
أوافق تماما	5	13,2	13,2	100,0
Total	38	100,0	100,0	

تقوم إستراتيجية مؤسستكم على تغيير وظائف الموظفين كل فترة.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide لا أوافق تماما	22	57,9	57,9	57,9
لا أوافق	9	23,7	23,7	81,6
محايد	3	7,9	7,9	89,5
أوافق	1	2,6	2,6	92,1
أوافق تماما	3	7,9	7,9	100,0
Total	38	100,0	100,0	

تحرص مؤسستكم على العدالة في توزيع العمل على الموظفين.

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق تماما	5	13,2	13,2	13,2
	لا أوافق	3	7,9	7,9	21,1
	محايد	10	26,3	26,3	47,4
	أوافق	13	34,2	34,2	81,6
	أوافق تماما	7	18,4	18,4	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

تفوض مؤسستكم للموظفين الصلاحيات لاتخاذ القرارات لأداء مهامهم دون الرجوع إلى الإدارة العليا.

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق تماما	5	13,2	13,2	13,2
	لا أوافق	5	13,2	13,2	26,3
	محايد	11	28,9	28,9	55,3
	أوافق	13	34,2	34,2	89,5

أوافق تماما	4	10,5	10,5	100,0
Total	38	100,0	100,0	

تهتم مؤسستكم باشتراك الموظفين عند اتخاذ القرارات المتعلقة بالمؤسسة.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide لا أوافق تماما	14	36,8	36,8	36,8
لا أوافق	8	21,1	21,1	57,9
محايد	6	15,8	15,8	73,7
أوافق	9	23,7	23,7	97,4
أوافق تماما	1	2,6	2,6	100,0
Total	38	100,0	100,0	

تشجع مؤسستكم القيم التي تدفع الموظفين للمبادرة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
--	-----------	-------------	--------------------	--------------------

Vali de	لا أوافق تماما	3	7,9	7,9	7,9
	لا أوافق	8	21,1	21,1	28,9
	محايد	12	31,6	31,6	60,5
	أوافق	10	26,3	26,3	86,8
	أوافق تماما	5	13,2	13,2	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

يستخدم موظفي مؤسستكم أساليب مبتكرة لاتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Vali de	لا أوافق تماما	4	10,5	10,5	10,5
	لا أوافق	6	15,8	15,8	26,3
	محايد	16	42,1	42,1	68,4
	أوافق	7	18,4	18,4	86,8
	أوافق تماما	5	13,2	13,2	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

تحرص مؤسستكم على تناسب الصلاحيات الممنوحة للموظفين مع مسؤولياتهم.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق تماما	1	2,6	2,6
	لا أوافق	1	2,6	5,3
	محايد	7	18,4	23,7
	أوافق	20	52,6	76,3
	أوافق تماما	9	23,7	100,0
	Total	38	100,0	100,0

تعمل مؤسستكم على توضيح رؤيتها وأهدافها للموظفين لضمان تنفيذها.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق تماما	2	5,3	5,3
	لا أوافق	3	7,9	13,2
	محايد	8	21,1	34,2
	أوافق	18	47,4	81,6

أوافق تماما	7	18,4	18,4	100,0
Total	38	100,0	100,0	

تشعر مؤسساتكم الموظفين أن مصالحها هي جزء من مصالحهم مما تدفعه
لحمايتهم.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide لا أوافق تماما	4	10,5	10,5	10,5
لا أوافق	5	13,2	13,2	23,7
محايد	12	31,6	31,6	55,3
أوافق	14	36,8	36,8	92,1
أوافق تماما	3	7,9	7,9	100,0
Total	38	100,0	100,0	

تهتم مؤسساتكم بالاستخدام الأمثل للموارد لتحقيق الأهداف بأقل التكاليف.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé

Vali de	لا أوافق	3	7,9	7,9	7,9
	محايد	5	13,2	13,2	21,1
	أوافق	20	52,6	52,6	73,7
	أوافق تماما	10	26,3	26,3	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

تعمل مؤسساتكم على تهيئة مناخ يساعد الموظفين للإبداع والابتكار وتقديم الأفكار الجديدة من أجل تطوير إجراءات ونظم العمل.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Vali de	لا أوافق تماما	10	26,3	26,3
	لا أوافق	12	31,6	57,9
	محايد	11	28,9	86,8
	أوافق	4	10,5	97,4
	أوافق تماما	1	2,6	100,0
Total	38	100,0	100,0	

تهتم مؤسساتكم بانشغالات والمشاكل التي تواجه الموظفين.

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق تماما	11	28,9	28,9	28,9
	لا أوافق	9	23,7	23,7	52,6
	محايد	9	23,7	23,7	76,3
	أوافق	6	15,8	15,8	92,1
	أوافق تماما	3	7,9	7,9	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

تعمل مؤسساتكم على أن يكون هناك اتصال دائم بين الموظفين والمسؤولين مما يساهم في تحقيق أهدافها.

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق تماما	2	5,3	5,3	5,3
	لا أوافق	1	2,6	2,6	7,9
	محايد	8	21,1	21,1	28,9

أوافق	20	52,6	52,6	81,6
أوافق تماما	7	18,4	18,4	100,0
Total	38	100,0	100,0	

تحرص مؤسستكم على تطوير قنوات الاتصال بهدف نقل المعلومات بسهولة وسرعة بين مختلف مستويات المؤسسة.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide لا أوافق تماما	2	5,3	5,3	5,3
لا أوافق	2	5,3	5,3	10,5
محايد	12	31,6	31,6	42,1
أوافق	18	47,4	47,4	89,5
أوافق تماما	4	10,5	10,5	100,0
Total	38	100,0	100,0	

تشعر مؤسستكم الموظفين بأنهم شريك في المؤسسة لضمان بقائهم فيها.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
--	-----------	-------------	--------------------	--------------------

Vali de	لا أوافق تماما	3	7,9	7,9	7,9
	لا أوافق	6	15,8	15,8	23,7
	محايد	15	39,5	39,5	63,2
	أوافق	13	34,2	34,2	97,4
	أوافق تماما	1	2,6	2,6	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

تهدف مؤسستكم من خلال تصميم الوظائف إلى تحقيق تطلعاتهم منها.

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Vali de	لا أوافق تماما	4	10,5	10,5	10,5
	لا أوافق	11	28,9	28,9	39,5
	محايد	16	42,1	42,1	81,6
	أوافق	5	13,2	13,2	94,7
	أوافق تماما	2	5,3	5,3	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

تعمل مؤسستكم على توضيح أهمية الأهداف الموضوعة للموظفين من أجل ضمان التزامهم لتحقيقها.

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق تماما	5	13,2	13,2	13,2
	لا أوافق	4	10,5	10,5	23,7
	محايد	13	34,2	34,2	57,9
	أوافق	10	26,3	26,3	84,2
	أوافق تماما	6	15,8	15,8	100,0
Total		38	100,0	100,0	

توضح مؤسستكم لموظفيها أن تحقيق أهدافها يتوافق مع أهدافهم الخاصة.

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق تماما	8	21,1	21,1	21,1
	لا أوافق	5	13,2	13,2	34,2
	محايد	13	34,2	34,2	68,4

أوافق	10	26,3	26,3	94,7
أوافق تماما	2	5,3	5,3	100,0
Total	38	100,0	100,0	

تعمل مؤسساتكم على توفير مزايا وظيفية لا توفرها مؤسسات أخرى للمحافظة على موظفيها.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide لا أوافق تماما	9	23,7	23,7	23,7
لا أوافق	9	23,7	23,7	47,4
محايد	12	31,6	31,6	78,9
أوافق	7	18,4	18,4	97,4
أوافق تماما	1	2,6	2,6	100,0
Total	38	100,0	100,0	

توفر مؤسساتكم جو اجتماعي يحقق التزام الموظفين نحوها.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
--	-----------	-------------	--------------------	--------------------

Vali de	لا أوافق تماما	2	5,3	5,3	5,3
	لا أوافق	4	10,5	10,5	15,8
	محايد	15	39,5	39,5	55,3
	أوافق	16	42,1	42,1	97,4
	أوافق تماما	1	2,6	2,6	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

تشعر مؤسساتكم موظفيها أن مجهوداتهم لتنفيذ وظائفهم مهمة.

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Vali de	لا أوافق تماما	3	7,9	7,9	7,9
	لا أوافق	2	5,3	5,3	13,2
	محايد	10	26,3	26,3	39,5
	أوافق	20	52,6	52,6	92,1
	أوافق تماما	3	7,9	7,9	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

تشجع مؤسستكم الموظفين نحو العمل الجماعي لتنفيذ مهامهم بشكل أفضل.

	Effects	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Vali de لا أوافق تماما	2	5,3	5,3	5,3
محايد	10	26,3	26,3	31,6
أوافق	18	47,4	47,4	78,9
أوافق تماما	8	21,1	21,1	100,0
Total	38	100,0	100,0	

تشجع مؤسستكم الموظفين على الالتزام بأنظمتها وسياساتها ومصالحها والمحافظة على ممتلكاتها.

	Effects	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Vali de لا أوافق	1	2,6	2,6	2,6
محايد	3	7,9	7,9	10,5
أوافق	24	63,2	63,2	73,7
أوافق تماما	10	26,3	26,3	100,0

تشجع مؤسستكم الموظفين على الالتزام بأنظمتها وسياساتها ومصالحها
والمحافظة على ممتلكاتها.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide لا أوافق	1	2,6	2,6	2,6
محايد	3	7,9	7,9	10,5
أوافق	24	63,2	63,2	73,7
أوافق تماما	10	26,3	26,3	100,0
Total	38	100,0	100,0	

توفر مؤسستكم فرص لإظهار الموظفين طاقاتهم.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide لا أوافق تماما	12	31,6	31,6	31,6
لا أوافق	9	23,7	23,7	55,3
محايد	12	31,6	31,6	86,8
أوافق	5	13,2	13,2	100,0

توفر مؤسستكم فرص لإظهار الموظفين طاقاتهم.

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق تماما	12	31,6	31,6	31,6
	لا أوافق	9	23,7	23,7	55,3
	محايد	12	31,6	31,6	86,8
	أوافق	5	13,2	13,2	100,0
Total		38	100,0	100,0	

تشعر مؤسستكم موظفيها أن أهدافهم الشخصية من أهدافها.

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق تماما	9	23,7	23,7	23,7
	لا أوافق	9	23,7	23,7	47,4
	محايد	9	23,7	23,7	71,1
	أوافق	9	23,7	23,7	94,7
	أوافق تماما	2	5,3	5,3	100,0

تشعر مؤسساتكم موظفيها أن أهدافهم الشخصية من أهدافها.

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق تماما	9	23,7	23,7	23,7
	لا أوافق	9	23,7	23,7	47,4
	محايد	9	23,7	23,7	71,1
	أوافق	9	23,7	23,7	94,7
	أوافق تماما	2	5,3	5,3	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

تشجع مؤسساتكم على خلق المنافسة والإبداع والتميز بين موظفيها.

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق تماما	19	50,0	50,0	50,0
	لا أوافق	7	18,4	18,4	68,4
	محايد	5	13,2	13,2	81,6
	أوافق	6	15,8	15,8	97,4

أوافق تماما	1	2,6	2,6	100,0
Total	38	100,0	100,0	

تسعى مؤسساتكم لتوفير مناخ وظيفي مريح ومستقر.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide لا أوافق تماما	1	2,6	2,6	2,6
لا أوافق	2	5,3	5,3	7,9
محايد	10	26,3	26,3	34,2
أوافق	20	52,6	52,6	86,8
أوافق تماما	5	13,2	13,2	100,0
Total	38	100,0	100,0	

توفر مؤسساتكم أفضل خيار لمسيرة الموظفين الوظيفية.

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق تماما	6	15,8	15,8	15,8
	لا أوافق	7	18,4	18,4	34,2
	محايد	13	34,2	34,2	68,4
	أوافق	8	21,1	21,1	89,5
	أوافق تماما	4	10,5	10,5	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

تعمل مؤسساتكم على بذل جهودها لتوفير احتياجات موظفيها من الأمان وضمان وغيره.

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق تماما	3	7,9	7,9	7,9
	لا أوافق	1	2,6	2,6	10,5
	محايد	6	15,8	15,8	26,3
	أوافق	23	60,5	60,5	86,8

أوافق تماما	5	13,2	13,2	100,0
Total	38	100,0	100,0	

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
تلتزم مؤسستكم بضمان إجراءات الوقاية والسلامة للموظفين أثناء أدائهم مهامهم.	38	3,42	1,130	,183
تحرص مؤسستكم على دفع أجور الموظفين في الوقت المحدد.	38	3,34	1,341	,218
تعمل مؤسستكم على اشباع حاجات الموظفين.	38	2,24	,998	,162
تهتم مؤسستكم بتوفير مناخ مناسب للإبداع والابتكار للموظفين.	38	1,95	1,184	,192
تقوم مؤسستكم بمقارنة أداء الموظفين مع الأداء المطلوب منهم.	38	3,45	1,132	,184

تشرك مؤسستكم أعضاء الفريق في تقييم زملائهم.	38	2,29	1,354	,220
تشجع مؤسستكم الموظفين لتطوير أدائهم.	38	2,95	1,335	,216
تحدد مؤسستكم للموظفين مواطن الضعف لتصحيح الأخطاء.	38	3,18	1,353	,219
تعمل مؤسستكم على مراقبة التزام الموظفين بمواعيد الدخول والخروج من المؤسسة.	38	4,00	1,040	,169
تقوم مؤسستكم بمتابعة الموظفين أثناء أدائهم مهامهم لضمان تحقيق المستوى المطلوب.	38	4,05	,837	,136
تتم مؤسستكم بمراقبة جودة منتجاتها التي تقدمها للزبائن.	38	4,13	,741	,120
تقوم مؤسستكم بمراجعة تقارير أداء الموظفين وتصحيح الانحرافات السلبية.	38	3,13	1,095	,178
تحرص مؤسستكم على استقطاب الأفراد أصحاب الخبرة والمهارات.	38	3,37	1,195	,194

تقوم إستراتيجية مؤسستكم على تغيير وظائف الموظفين كل فترة.	38	1,79	1,212	,197
توفر مؤسستكم فرص عادلة للترقية والتقدم في المراكز الوظيفية.	38	2,24	1,218	,198
تحرص مؤسستكم على العدالة في توزيع العمل على الموظفين.	38	3,37	1,261	,205
تفوض مؤسستكم للموظفين الصلاحيات لاتخاذ القرارات لأداء مهامهم دون الرجوع إلى الإدارة العليا.	38	3,16	1,197	,194
تهتم مؤسستكم بمشاركة الموظفين عند اتخاذ القرارات المتعلقة بالمؤسسة.	38	2,34	1,279	,208
تشجع مؤسستكم القيم التي تدفع الموظفين للمبادرة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.	38	3,16	1,151	,187
يستخدم موظفي مؤسستكم أساليب مبتكرة لاتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.	38	3,08	1,148	,186

تحرص مؤسستكم على تناسب الصلاحيات الممنوحة للموظفين مع مسؤولياتهم.	38	3,92	,882	,143
تعمل مؤسستكم على توضيح رؤيتها وأهدافها للموظفين لضمان تنفيذها.	38	3,66	1,047	,170
تشعر مؤسستكم الموظفين أن مصالحها هي جزء من مصالحهم مما تدفعه لحمايتهم.	38	3,18	1,111	,180
تتعمد مؤسستكم بالاستخدام الأمثل للموارد لتحقيق الأهداف بأقل التكاليف.	38	3,97	,854	,139
تعمل مؤسستكم على تهيئة مناخ يساعد الموظفين للإبداع والابتكار وتقديم الأفكار الجديدة من أجل تطوير إجراءات ونظم العمل.	38	2,32	1,068	,173
تتعمد مؤسستكم بانشغالات والمشاكل التي تواجه الموظفين.	38	2,50	1,289	,209

تعمل مؤسساتكم على أن يكون هناك اتصال دائم بين الموظفين والمسؤولين مما يساهم في تحقيق أهدافها.	38	3,76	,971	,157
تحرص مؤسساتكم على تطوير قنوات الاتصال بهدف نقل المعلومات بسهولة وسرعة بين مختلف مستويات المؤسسة.	38	3,53	,951	,154

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
تلتزم مؤسساتكم بضمان إجراءات الوقاية والسلامة للموظفين أثناء أدائهم مهامهم.	38	3,42	1,130	,183
تحرص مؤسساتكم على دفع أجور الموظفين في الوقت المحدد.	38	3,34	1,341	,218
تعمل مؤسساتكم على إشباع حاجات الموظفين.	38	2,24	,998	,162

تتعمق مؤسستكم بتوفير مناخ مناسب للإبداع والابتكار للموظفين.	38	1,95	1,184	,192
تقوم مؤسستكم بمقارنة أداء الموظفين مع الأداء المطلوب منهم.	38	3,45	1,132	,184
تشارك مؤسستكم أعضاء الفريق في تقييم زملائهم.	38	2,29	1,354	,220
تشجع مؤسستكم الموظفين لتطوير أدائهم.	38	2,95	1,335	,216
تحدد مؤسستكم للموظفين مواطن الضعف لتصحيح الأخطاء.	38	3,18	1,353	,219
تعمل مؤسستكم على مراقبة التزام الموظفين بمواعيد الدخول والخروج من المؤسسة.	38	4,00	1,040	,169
تقوم مؤسستكم بمتابعة الموظفين أثناء أدائهم مهامهم لضمان تحقيق المستوى المطلوب.	38	4,05	,837	,136
تتعمق مؤسستكم بمراقبة جودة منتجاتها التي تقدمها للزبائن.	38	4,13	,741	,120

تقوم مؤسستكم بمراجعة تقارير أداء الموظفين وتصحيح الانحرافات السلبية.	38	3,13	1,095	,178
تحرص مؤسستكم على استقطاب الأفراد أصحاب الخبرة والمهارات.	38	3,37	1,195	,194
تقوم إستراتيجية مؤسستكم على تغيير وظائف الموظفين كل فترة.	38	1,79	1,212	,197
توفر مؤسستكم فرص عادلة للترقية والتقدم في المراكز الوظيفية.	38	2,24	1,218	,198
تحرص مؤسستكم على العدالة في توزيع العمل على الموظفين.	38	3,37	1,261	,205
تفوض مؤسستكم للموظفين الصلاحيات لاتخاذ القرارات لأداء مهامهم دون الرجوع إلى الإدارة العليا.	38	3,16	1,197	,194
تتم مؤسستكم باشتراك الموظفين عند اتخاذ القرارات المتعلقة بالمؤسسة.	38	2,34	1,279	,208

تشجع مؤسستكم القيم التي تدفع الموظفين للمبادرة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.	38	3,16	1,151	,187
يستخدم موظفي مؤسستكم أساليب مبتكرة لاتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.	38	3,08	1,148	,186
تحرص مؤسستكم على تناسب الصلاحيات الممنوحة للموظفين مع مسؤولياتهم.	38	3,92	,882	,143
تعمل مؤسستكم على توضيح رؤيتها وأهدافها للموظفين لضمان تنفيذها.	38	3,66	1,047	,170
تشعر مؤسستكم الموظفين أن مصالحها هي جزء من مصالحهم مما تدفعه لحمايتها.	38	3,18	1,111	,180
تتم مؤسستكم بالاستخدام الأمثل للموارد لتحقيق الأهداف بأقل التكاليف.	38	3,97	,854	,139

تعمل مؤسساتكم على تهيئة مناخ يساعد الموظفين للإبداع والابتكار وتقديم الأفكار الجديدة من أجل تطوير إجراءات ونظم العمل.	38	2,32	1,068	,173
تهتم مؤسساتكم بأنشطة والمشاكل التي تواجه الموظفين.	38	2,50	1,289	,209
تعمل مؤسساتكم على أن يكون هناك اتصال دائم بين الموظفين والمسؤولين مما يساهم في تحقيق أهدافها.	38	3,76	,971	,157
تحرص مؤسساتكم على تطوير قنوات الاتصال بهدف نقل المعلومات بسهولة وسرعة بين مختلف مستويات المؤسسة.	38	3,53	,951	,154

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
--	---	---------	------------	-------------------------

تشعر مؤسساتكم الموظفين بأهم شريك في المؤسسة لضمان بقائهم فيها.	38	3,08	,969	,157
تهدف مؤسساتكم من خلال تصميم الوظائف إلى تحقيق تطلعاتهم منها.	38	2,74	1,005	,163
تعمل مؤسساتكم على توضيح أهمية الأهداف الموضوعة للموظفين من أجل ضمان التزامهم لتحقيقها.	38	3,21	1,234	,200
توضح مؤسساتكم لموظفيها أن تحقيق أهدافها يتوافق مع أهدافهم الخاصة.	38	2,82	1,205	,195
تعمل مؤسساتكم على توفير مزايا وظيفية لا توفرها مؤسسات أخرى للمحافظة على موظفيها.	38	2,53	1,133	,184
توفر مؤسساتكم جو إجتماعي يحقق التزام الموظفين نحوها.	38	3,26	,891	,145
تشعر مؤسساتكم موظفيها أن جهوداتهم لتنفيذ وظائفهم مهمة.	38	3,47	1,006	,163

تشجع مؤسستكم الموظفين نحو العمل الجماعي لتنفيذ مهامهم بشكل أفضل.	38	3,79	,963	,156
تشجع مؤسستكم الموظفين على الالتزام بأنظمتها وسياساتها ومصالحها والمحافظة على ممتلكاتها.	38	4,13	,665	,108
توفر مؤسستكم فرص لإظهار الموظفين طاقاتهم.	38	2,26	1,057	,172
تشعر مؤسستكم موظفيها أن أهدافهم الشخصية من أهدافها.	38	2,63	1,239	,201
تشجع مؤسستكم على خلق المنافسة والإبداع والتميز بين موظفيها.	38	2,03	1,241	,201
تسعى مؤسستكم لتوفير مناخ وظيفي مريح ومستقر.	38	3,68	,873	,142
توفر مؤسستكم أفضل خيار لمسيرة الموظفين الوظيفية.	38	2,92	1,217	,197
تعمل مؤسستكم على بذل جهودها لتوفير احتياجات موظفيها من الأمان وضمان وغيره.	38	3,68	1,016	,165

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différenc e moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieur e
تشعر مؤسساتكم الموظفين بأنهم شريك في المؤسسة لضمان بقائهم فيها.	,502	37	,619	,079	-,24	,40
تهدف مؤسساتكم من خلال تصميم الوظائف إلى تحقيق تطلعاتهم منها.	- 1,614	37	,115	-,263	-,59	,07
تعمل مؤسساتكم على توضيح أهمية الأهداف الموضوعة للموظفين من أجل ضمان التزامهم لتحقيقها.	1,052	37	,300	,211	-,19	,62
توضح مؤسساتكم لموظفيها أن تحقيق أهدافها يتوافق مع أهدافهم الخاصة.	-,942	37	,352	-,184	-,58	,21

تعمل مؤسساتكم على توفير	-	37	,014	-,474	-,85	-,10
مزايا وظيفية لا توفرها	2,578					
مؤسسات أخرى للمحافظة						
على موظفيها.						
توفر مؤسساتكم جو	1,821	37	,077	,263	-,03	,56
إجتماعي يحقق التزام						
الموظفين نحوها.						
تشعر مؤسساتكم موظفيها	2,901	37	,006	,474	,14	,80
أن جهوداتهم لتنفيذ						
وظائفهم مهمة.						
تشجع مؤسساتكم الموظفين	5,053	37	,000	,789	,47	1,11
نحو العمل الجماعي لتنفيذ						
مهامهم بشكل أفضل.						
تشجع مؤسساتكم الموظفين	10,49	37	,000	1,132	,91	1,35
على الالتزام بأنظمتها	6					
وسياستها ومصالحها						
والمحافظة على ممتلكاتها.						
توفر مؤسساتكم فرص	-	37	,000	-,737	-1,08	-,39
لإظهار الموظفين طاقاتهم.	4,296					
تشعر مؤسساتكم موظفيها	-	37	,075	-,368	-,78	,04
أن أهدافهم الشخصية من	1,832					
أهدافها.						
تشجع مؤسساتكم على	-	37	,000	-,974	-1,38	-,57
خلق المنافسة والإبداع	4,837					
والتمييز بين موظفيها.						

تسعى مؤسساتكم لتوفير مناخ وظيفي مريح ومستقر.	4,830	37	,000	,684	,40	,97
توفر مؤسساتكم أفضل خيار لمسيرة الموظفين الوظيفية.	-,400	37	,691	-,079	-,48	,32
تعمل مؤسساتكم على بذل جهودها لتوفير احتياجات موظفيها من الأمان وضمان وغيره.	4,150	37	,000	,684	,35	1,02

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
M1	38	3,12	,388	,063

Test sur échantillon unique

Valeur du test = 3						
T	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence		
				Inférieure	Supérieure	

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	T	ddl	Sig. (bilatérale)	Différenc e moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieur e
M1	1,971	37	,056	,124	,00	,25

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moye nne	Ecart- type	Erreur standard moyenne
D1	38	2,74	,663	,107

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	T	ddl	Sig. (bilatérale)	Différenc e moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieur e

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	T	ddl	Sig. (bilatérale)	Différenc e moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieur e
D1	- 2,448	37	,019	-,263	-,48	-,05

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moye nne	Ecart- type	Erreur standard moyenne
D2	38	2,97	,831	,135

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3				
	T	ddl	Sig. (bilatérale)	Différenc e moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence

					Inférieure	Supérieure
D2	-,244	37	,808	-,033	-,31	,24

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
D3	38	3,83	,546	,089

Test sur échantillon unique

Valeur du test = 3						
	T	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
D3	9,366	37	,000	,829	,65	1,01

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
D4	38	2,69	,671	,109

Test sur échantillon unique

Valeur du test = 3						
	T	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
D4	-2,839	37	,007	-,309	-,53	-,09

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
D5	38	2,93	,580	,094

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	T	ddl	Sig. (bilatérale)	Différenc e moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieur e
D5	-,699	37	,489	-,066	-,26	,12

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moye nne	Ecart- type	Erreur standard moyenne
D6	38	3,68	,525	,085

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3				
	T	ddl	Sig. (bilatérale)	Différenc e moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence

					Inférieure	Supérieure
D6	8,029	37	,000	,684	,51	,86

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
D7	38	3,03	,563	,091

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	T	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
D7	,288	37	,775	,026	-,16	,21

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
M2	38	3,08	,378	,061

Test sur échantillon unique

Valeur du test = 3						
	T	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
M2	1,345	37	,187	,082	-,04	,21

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Durbin-Watson
1	,900 ^a	,811	,766	,183	2,248

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Durbin-Watson
1	,900 ^a	,811	,766	,183	2,248

a. Valeurs prédites : (constantes), D7, D4, D6, D1, D3, D2, D5

b. Variable dépendante : M2

ANOVA^b

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	4,283	7	,612	18,333	,000 ^a
Résidu	1,001	30	,033		
Total	5,284	37			

ANOVA^b

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	4,283	7	,612	18,333	,000 ^a
Résidu	1,001	30	,033		
Total	5,284	37			

a. Valeurs prédites : (constantes), D7, D4, D6, D1, D3, D2, D5

b. Variable dépendante : M2

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	,089	,314		,285	,778
D1	-,026	,055	-,046	-,474	,639

D2	,090	,050	,198	1,809	,080
D3	,240	,067	,347	3,564	,001
D4	,252	,057	,448	4,438	,000
D5	-,071	,072	-,109	-,992	,329
D6	,183	,066	,254	2,753	,010
D7	,243	,069	,362	3,527	,001

a. Variable dépendante : M2

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Durbin-Watson
1	,326 ^a	,107	,082	,362	1,746

a. Valeurs prédites : (constantes), D1

b. Variable dépendante : M2

ANOVA^b

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	,563	1	,563	4,295	,045 ^a
Résidu	4,721	36	,131		
Total	5,284	37			

a. Valeurs prédites : (constantes), D1

b. Variable dépendante : M2

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2,573	,253		10,177	,000
D1	,186	,090	,326	2,072	,045

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2,573	,253		10,177	,000
D1	,186	,090	,326	2,072	,045

a. Variable dépendante : M2

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Durbin-Watson
1	,625 ^a	,390	,373	,299	1,837

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Durbin-Watson
1	,625 ^a	,390	,373	,299	1,837

a. Valeurs prédites : (constantes), D2

b. Variable dépendante : M2

ANOVA^b

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	2,061	1	2,061	23,027	,000 ^a
Résidu	3,223	36	,090		
Total	5,284	37			

a. Valeurs prédites : (constantes), D2

b. Variable dépendante : M2

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2,239	,182		12,283	,000
D2	,284	,059	,625	4,799	,000

a. Variable dépendante : M2

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Durbin-Watson
1	,498 ^a	,248	,228	,332	2,013

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Durbin-Watson
1	,498 ^a	,248	,228	,332	2,013

a. Valeurs prédites : (constantes), D3

b. Variable dépendante : M2

ANOVA^b

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	1,313	1	1,313	11,903	,001 ^a
Résidu	3,971	36	,110		
Total	5,284	37			

a. Valeurs prédites : (constantes), D3

b. Variable dépendante : M2

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,760	,387		4,549	,000
D3	,345	,100	,498	3,450	,001

a. Variable dépendante : M2

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Durbin-Watson
1	,508 ^a	,258	,237	,330	1,663

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Durbin-Watson
1	,508 ^a	,258	,237	,330	1,663

a. Valeurs prédites : (constantes), D4

b. Variable dépendante : M2

ANOVA^b

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	1,363	1	1,363	12,521	,001 ^a
Résidu	3,920	36	,109		
Total	5,284	37			

a. Valeurs prédites : (constantes), D4

b. Variable dépendante : M2

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2,313	,224		10,330	,000
D4	,286	,081	,508	3,538	,001

a. Variable dépendante : M2

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Durbin-Watson
1	,463 ^a	,214	,192	,340	1,949

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Durbin-Watson
1	,463 ^a	,214	,192	,340	1,949

a. Valeurs prédites : (constantes), D5

b. Variable dépendante : M2

ANOVA^b

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	1,132	1	1,132	9,818	,003 ^a
Résidu	4,152	36	,115		
Total	5,284	37			

a. Valeurs prédites : (constantes), D5

b. Variable dépendante : M2

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2,198	,288		7,642	,000
D5	,301	,096	,463	3,133	,003

a. Variable dépendante : M2

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Durbin-Watson
1	,482 ^a	,232	,211	,336	1,759

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Durbin-Watson
1	,482 ^a	,232	,211	,336	1,759

a. Valeurs prédites : (constantes), D6

b. Variable dépendante : M2

ANOVA^b

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	1,227	1	1,227	10,888	,002 ^a
Résidu	4,057	36	,113		
Total	5,284	37			

a. Valeurs prédites : (constantes), D6

b. Variable dépendante : M2

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,805	,391		4,619	,000
D6	,347	,105	,482	3,300	,002

a. Variable dépendante : M2

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Durbin-Watson
1	,635 ^a	,404	,387	,296	1,842

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Durbin-Watson
1	,635 ^a	,404	,387	,296	1,842

a. Valeurs prédites : (constantes), D7

b. Variable dépendante : M2

ANOVA^b

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	2,133	1	2,133	24,374	,000 ^a
Résidu	3,151	36	,088		
Total	5,284	37			

a. Valeurs prédites : (constantes), D7

b. Variable dépendante : M2

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,792	,266		6,739	,000
D7	,427	,086	,635	4,937	,000

a. Variable dépendante : M2



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشاذلي بن جديد- الطارف

Université Chadli Benjedid

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

Faculté Des Sciences Economiques, Commerciales Et Sciences De Gestion

قسم علوم التسيير

Département Des Sciences De Gestion



الطارف في 2021/12/01

الرقم: 2022/ع.ت/ق.ع.ت/ج.ط.ا.ج.ح.ات.ع.ت/ع.ت/2022

إلى السيد /

.....



الموضوع: تصريح بإجراء ترخيص .

في إطار استكمال طلبة السنة الثانية ماستر مسأهم الدراسي وفق متطلبات التخرج والتحضير لتقرير الترخيص، نطلب من سيادتكم إفادتهم من الرصيد الوثائقي والخبرات الموجودة على مستوى هيئتهم، والسماح للطلبة المعنية أسمائهم من إعداد ترخيص قصير الأجل :

- الطالب (ة) :

- الطالب (ة) :

وعليه فإننا نتمس منكم أخذ هذا الطلب بعين الاعتبار وذلك لتأكيد التحصيل العلمي والميداني للطلبة في ظل الإمكانيات المتاحة والقوانين المعمول بها .

تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

رئيس قسم علوم التسيير

الإدارة المستقبلية :

