وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشاذلي بن جديد – الطارف –
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
قسم علم الاجتماع
تخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل

الموضوع

أثر الثقافة التنظيمية على الالتزام الوظيفي للموارد البشرية

دراسة ميدانية بمديرية الأشغال العمومية ولاية الطارف

مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علم الاجتماع – تخصص تنظيم وعمل

من إعداد الطالبتان:

- علاق سارة
- حليمي فريال

تحت إشراف الدكتورة:

مناعي وسيلة

لجنة المناقشة

اسم ولقب الأستاذ (ة)	الدرجة العلمية	الصفة
د. مناعي وسيلة	أستاذ محاضر – ب –	مشرفا
د. بن وهيبة نورة	أستاذ محاضر – أ –	رئيسا
د. حربي سميرة	أستاذ محاضر – أ –	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2021 / 2022

بسم الله الرحمن الرحيم
١٤٢٠

الشكر والعرفان

الحمد لله السميع العليم ذي العزة والفضل العظيم والصلاة والسلام على المصطفى الهادي وعلى آله وصحبه أجمعين أما بعد لقوله تعالى:

" **لئن شكرتم لنزيدنكم**" سورة إبراهيم/07

أشكر الله تعالى العلي القدير الذي أنار لنا الدرب للعلم والمعرفة وأعاننا على إتمام هذا العمل، ونتقدم بالشكر والامتنان للدكتورة " مناعي وسيلة" بقبولها الإشراف والتي لم تبخل علينا ولو بالقليل في تقديم النصيحة وتوجيه لنا، كما نتقدم بالشكر والامتنان إلى أساتذتنا الأفاضل بكلية العلوم الاجتماعية الذين سهروا بتوجيهاتهم ونصائحهم طيلة مسارنا الجامعي بدءا من مرحلة ليسانس إلى ماستير ونتقدم بالشكر إلى عائلتنا وكل من مد لنا يد العون من قريب أو بعيد وساندنا على انجاز هذا العمل وجزيل الشكر أيضا إلى المناقشين الذين تفضلوا بقبول مناقشة هذه الدراسة وبذل الوقت والجهد في التدقيق وإثراء هذا البحث شكلا ومضمونا.

الإهـــداء

الحمد لله الذي وفقني في هذا العمل ولم أكن أصل لولا فضل الله عليا أما بعد:

أهدي عملي المتواضع هذا إلى:

سبب وجودي في الحياة ولم يبخل علي من اجل دفعي إلى طريق النجاح الغالي " أبي"

وإلى التي الجنة تحت أقدامها نبع الحب والحنا من علمتني الصمود مهما تغيرت الظروف

وأكثر من شجعني إلى هذا الطريق الغالية "أمي"

إلى أخوتي الأعزاء: مروى – سيف الدين – تسنيم

إلى كل صديقاتي وصديقتي " ســـارة"

إلى جدي وجدتي أخوالي وخالاتي...

فريـــال

الإهداء

اللهم لك الحمد والشكر كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك والسلام على اشرف الخلق سيدنا محمد المختار.

أهدي ثمرة جهدي وعملي المتواضع هذا إلى ذراعي الواقي والكنز الوافي والدي الحبيب، وإلى رمز العطاء وذروة العطف أمي الغالية وإلى إخوتي سندي في الحياة

وإلى كل صديقاتي وأساتذتي الكرام وإلى كل أحبتي في الله.

ســـــارة

الملخص

ملخص:

تعد الثقافة التنظيمية إحدى المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات أو فشلها لكونها مصدر بناء البيئة الداخلية والتي تؤثر على نوع سلوك الذي يتفاعل به موظفيها وعلى ضوء هذا هدفت دراستنا هذه إلى الكشف عن اثر الثقافة التنظيمية على الالتزام الوظيفي للموارد البشرية بمديرية الأشغال العمومية بولاية الطارف، حيث يتمثل مجتمع الدراسة في موظفين المؤسسة ،حيث وزعنا 20 استمارة على عينة عشوائية، واعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي وفي معالجة البيانات استخدمنا حساب التكرارات وكذا حساب النسب المئوية والتي توصلنا من خلالها إلى النتائج التالية :

- للثقافة التنظيمية اثر على تحديد أنماط سلوك الموارد البشرية .
- تؤثر الثقافة التنظيمية على الالتزام الوظيفي من حيث الانضباط والعمل الجاد.
- للقيم التنظيمية دور في تعزيز الالتزام الوظيفي وتحسين أداء الموارد البشرية ومنه توصلنا إلى استنتاج أن للثقافة التنظيمية اثر في تفعيل الالتزام الوظيفي للموارد البشرية بمديرية الأشغال العمومية بولاية الطارف وهو ما أكدته لنا نتائج ومتغيرات الدراسة.

Summary

Pryanisation culture traverse if the main determinant if the wens and success of the source of building the insidly enviremment than in fluencies the skill of posts interact. The study included the employes of the institution whese we distrubited 20 forms to rondom sample, and wel relied on the anlytical deserptive appriache, in prossing the data, we ured calculative the prequenevers, like this calculating the precutaque, through than we arrined the following consequences. Organsation culture has on effect on effect on identify patterns of human resonce behaveior organization culture. Une effective job commiternement interns of discipline and diffieult work.

Organization culture values have a rale in enhancing busness sammilment an improving human resources performance and form thid we one

that organizational culture has an impact on activating job commitment to human resources in the Directorate of Public Works in El Tarf State, which was confirmed by the results and variables of the study.

فهرس الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	يوضح العوامل التي تؤثر على تشكيل الالتزام الوظيفي	45

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	يوضح توزيع العينة حسب الجنس	66
02	يوضح توزيع العينة حسب السن	67
03	يوضح توزيع عينة البحث حسب الحالة المدنية	68
04	يوضح توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	69
05	يوضح توزيع عينة البحث حسب سنوات الخبرة	70
06	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة	71
07	يوضح مساهمة القانون الداخلي للمؤسسة في الانضباط واحترام المواعيد	72
08	يوضح تبني المؤسسة لثقافة العمل الجماعي	72
09	يوضح مساهمة العمل الجماعي في تحقيق أهداف المؤسسة	73
10	يوضح تشجيع الإدارة للعاملين على التعاون وبناء علاقات إنسانية ايجابية	74
11	يوضح اهتمام المؤسسة بالموظفين ليشعر كل موظف أنه جزء من فريق العمل	74
12	يوضح تدعيم الإدارة للعاملين على تقديم اقتراحاتهم وآرائهم حول العمل	75
13	يوضح إسهامات العمل الجماعي في تحقيق أهداف المؤسسة	76
14	يوضح توفير المؤسسة ظروف ملائمة للعمل	76
15	يوضح حصول الجميع على فرص متساوية في الترقية	77
16	يوضح أسس الترقية في المؤسسة	78
17	يوضح منح الموظفين فرص عادلة لسماع شكواهم عند وقوع خلاف معين	79
18	يوضح الأسلوب الذي تتبعه الإدارة في التواصل مع العمال	79
19	يوضح احترام قوانين الدخول والخروج.	80
20	يوضح الرغبة في البقاء داخل المؤسسة	81

21	يوضح تعمد التغيب عن العمل بدون سبب	81
22	يوضح رضا العاملين على أدائهم داخل المؤسسة	82
23	يوضح الشعور بالحماس والالتزام نحو أداء العمل المكلف إليهم.	83
24	يوضح ممارسة ضغوط عمل على الموظفين.	83
25	يوضح وجود مشاكل عدم الترقية والتهميش.	84
26	يوضح الشعور بالولاء والانتماء اتجاه المؤسسة.	85
27	يوضح والتفكير بالاستقالة عن العمل:	85
28	يوضح وجود لوائح وقوانين تنظيمية تحدد الانضباط في العمل.	86
29	يوضح ما يساعد القانون الداخلي للمؤسسة.	87
30	يوضح ما إذا كان الإشراف المباشر والمتابعة المستمرة من قبل الرؤساء يؤدي إلى تحسين جودة الأداء.	88
31	يوضح ونظرية المديرية للعامل كمورد هام له قيمة.	89
32	يوضح دور نظام تقييم الأداء في تحفيز الموظفين وتحسين أدائهم ورفع درجة التزامهم الوظيفي.	89
33	يوضح وأشكال الحوافز المتبعة في المؤسسة.	90
34	يوضح وحرص المؤسسة على تحسين أداء الموارد البشرية.	91

فهرس المحتويات

العنوان	صفحة
إهداء	
شكر وتقدير	
ملخص	
فهرس المحتويات	
فهرس الجداول	
مقدمة	**أ- ب**
الفصل الأول:الإطار المفاهيمي	
أولا: الإشكالية	4
1-أسباب اختيار الموضوع:	5
2-أهداف الدراسة	5
3- أهمية الدراسة	6
ثانيا: تحديد المفاهيم	7
ثالثا: الدراسات السابقة:	13
الفصل الثاني: مدخل نظري للثقافة التنظيمية	
تمهيد	21
أولا: خصائص الثقافة التنظيمية	22
ثانيا: نظريات الثقافة التنظيمية	23
ثالثا: أهمية الثقافة التنظيمية	25
رابعا: وظائف الثقافة التنظيمية	26
خامسا: مستويات الثقافة التنظيمية	28
سادسا: أنواع الثقافة التنظيمية	31
سابعا: مكونات الثقافة التنظيمية	32
ثامنا: حدود الثقافة التنظيمية ومراحل إدارتها	35

خلاصة الفصل	38
الفصل الثالث: مدخل نظري للالتزام الوظيفي	
تمهيد	40
أولا: خصائص الالتزام الوظيفي	41
ثانيا: نظريات الالتزام الوظيفي	42
ثالثا: مراحل الالتزام الوظيفي	45
رابعا: أبعاد الالتزام الوظيفي	47
خامسا: مؤشرات الالتزام الوظيفي	49
سادسا: الآثار المترتبة على الالتزام الوظيفي	50
سابعا: طرق قياس الالتزام الوظيفي	52
ثامنا : تأثير الثقافة التنظيمية على التزام وسلوك العاملين	54
خلاصة الفصل	57
الفصل الرابع: الدراسة الميدانية	
تمهيد	59
أولا: مجالات الدراسة	60
ثانيا: المنهج المستخدم	62
ثالثا: أدوات جمع البيانات	63
رابعا: أساليب المعالجة البيانية	65
خامسا: عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية	66
سادسا: نتائج الدراسة	92
التوصيات	94
خاتمة	96
قائمة المراجع	98
الملاحق	

المقدمة

تعد الثقافة انعكاسا للثقافة العامة، إذ أن الفرد يأخذ ثقافته من الأسرة ثم المدرسة والجامعة ثم يأخذ معه كل ما تعلم في الفترة السابقة إلى الحياة العملية فيسلك السلوك الذي تعلمه، ثم يتكيف معها فيصبح سلوكه التنظيمي جزءا من سلوكه العام، فالثقافة التنظيمية تؤثر وتتأثر بالثقافة العامة فهي تؤثر على سلوك الفرد في المؤسسة والمجتمع، حيث تعمل مؤسسات القرن الواحد والعشرون في بيئة معقدة وسريعة التغيير يسودها جو من المنافسة والصراع لأجل البقاء مما يتوجب عليها مواكبة التغييرات الحاصلة والتكيف معها من جهة، وتسليط الضوء على المورد البشري من جهة أخرى، باعتبار هذا الأخير عاملا مهما في مدى نجاح أو فشل المؤسسة، ومنه العمل على توجيه سلوك الأفراد العاملين بما يتماشى وتحقيق أهدافها، فقد حضيت كل من الثقافة التنظيمية والالتزام الوظيفي باهتمام كبير من قبل الباحثين والممارسين على حد سواء، كونهما متغيرين متلازمين في سياق واحد، فالثقافة التنظيم عبارة عن مجموعة من القيم والمعتقدات والأشكال السلوكية التي يتبناها العاملون بالمؤسسة وتؤثر في طريقة تفكيرهم وتصرفاتهم، الأمر الذي يخلق لديهم إيمانا قويا بقيمها وأهدافها ورغبة ذاتية في الاستمرار بالعمل لصالحها، وعليه يتعين على المؤسسة غرس ثقافتها في أذهان العاملين بها، وتهيئة كافة الظروف الملائمة لتحقيق أعلى مستوى من الالتزام الوظيفي، وذلك في ظل التعزيز التكامل الداخلي بين أفراد المؤسسة من خلال توحيد الجهود البشرية وكسبها لتحسين أداءها والعمل بكفاءة وفاعلية.

ومن هذا المنطلق سعت هذه الدراسة إلى محاولة البحث عن تأثير الثقافة التنظيمية على الالتزام الوظيفي في الموارد البشرية وبذلك فقد تضمنت هذه الدراسة جانبين .

الجانب النظري: والذي يحتوي على أربع فصول وهي كالأتي:

الفصل الأول: تحت عنوان الإطار المفهمي و المنهجي والنظري للدراسة، حيث تم في هذا الفصل تحديد الإشكالية وتساؤلات الدراسة، أسباب اختيار الموضوع، أهمية الدراسة وأهدافها، تحديد المفاهيم، والنظريات

التي تناولت هذا الموضوع كما يحتوي أيضا على الإطار المنهجي الذي تم فيه التطرق إلى المنهج المستخدم، أدوات جمع البيانات ومجالات الدراسة.

الفصل الثاني: تحت عنوان: مدخل نظري للثقافة التنظيمية حيث تم فيه عرض كل ما يخص الموضوع من خصائص ونظريات وأهمية ووظائف والعوامل المؤثرة فيها إضافة إلى حدود الثقافة التنظيمية.

الفصل الثالث: تحت عنوان مدخل نظري للالتزام الوظيفي ومن هنا تم عرض وتوضيح كل ما هو مرتبط بالموضوع من خصائص ونظريات ومراحل وأبعاد ومؤشرات وكيفية طرق قياسه وكذلك توضيح تأثير الثقافة التنظيمية على التزام وسلوك العاملين.

الفصل الرابع: وهو جانب خاص بالإجراءات الميدانية للدراسة حيث تم التطرق لمجالات الدراسة والمنهج الذي تم إتباعه وكذا تحديد عينة الدراسة إضافة للمعالجة الإحصائية للنتائج المتحصل عليها من خلال بيانات الاستمارة وتحليل وعرض أهم النتائج للدراسة ثم الاقتراحات وأخيرا الخاتمة وقائمة المراجع والملاحق.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي

أولا: الإشكالية

1- أسباب اختيار الموضوع:

2- أهداف الدراسة

3- أهمية الدراسة

ثانيا: تحديد المفاهيم

ثالثا: الدراسات السابقة:

أولا: الإشكالية:

تواجه مؤسسات العمل اليوم تحديات كبيرة وتحولات عميقة جاءت استجابة للمستجدات العالمية التي مست جوانب الحياة المعاصرة مما وجب على هذه المؤسسات التأقلم والتكيف مع هذه التغيرات لكي تسمح لها بالنجاح والاستمرار، وان هذا المصعد لا يؤتى إلا من خلال الاستثمار الرشيد لمواردها البشرية والمهارات والقدرات الإبداعية إضافة إلى مجموعة القيم والمبادئ على اعتبار إن المؤسسة مزيجا معقدا من القيم والعادات والاتجاهات التي تجتمع لتشكل ثقافة مشتركة بين أفرادها وقد اصطلح عليها بالثقافة التنظيمية وتعد هذه الأخيرة عنصرا أساسيا لكونها تؤثر على نوع السلوك ما الذي تتفاعل به المؤسسات مع عاملها ومحيطها، بحيث تعطي المؤسسات اهتماما بالغا لبيئة العمل وللثقافة العامل لاقتناعها الراسخ بان الإنسان هو الثروة الحقيقية والمحددة الرئيسي للإنتاج، ومن هنا اهتمام المؤسسات بالثقافة التنظيمية بما تتضمنه من قيم وأخلاقيات ومعتقدات توجه سلوك الأفراد في المؤسسات التي يعملون بها، وتؤثر في فاعليتها وكفاءتها كما تؤدي عدة وظائف للمؤسسات فتؤثر على مخرجاتها سلبا آو ايجابيا وعلى شعور العاملين والقادة بالرضا والانتماء والولاء والالتزام وتماسك البناء الاجتماعي للمؤسسة.

وان التزام الأفراد في عملهم يشير إلى تقبلهم لقيم وأهداف المؤسسة التي يعملون بها وتفانيهم ورغبتهم القوية وجهدهم المتواصل في تحقيق أهدافها ويظل موضوع الالتزام الوظيفي مفتاحا أساسيا مهما في تحديد توافق العمال مع مؤسساتهم، لذا صنفته الثقافة التنظيمية في سلم أولوياتها من الركائز الهامة التي تستند عليها أي مؤسسة في تحقيق وبلوغ الأهداف التنظيمية، فإذا كان هناك الالتزام في المؤسسة سيكون هناك استعداد كافي في تكريس الجهود والثقافي في انجاز المهام أما انخفاض مستوى الالتزام الوظيفي ستتبعه أثار سلبية ومكلفة على المؤسسة كالتسيب الوظيفي وغيره.

ولذا صار الالتزام الوظيفي مطلبا أساسيا لتحقيق الفاعلية في الأداء والكفاءة في الإنتاجية ومؤشرا دالا على نجاح المؤسسات.

ومن هنا يبرز دور الثقافة التنظيمية كمحدد من المحددات الرئيسية لبنى بيئية عمل تدعم مبادئ الالتزام الوظيفي وعليه يتعين على كل مؤسسة غرس ثقافتها في أذهان العاملين بها وتهيئة كافة الظروف الملائمة لتحقيق اعلي مستوى من الالتزام الوظيفي، في ظل التكامل الداخلي بين أفراد المنظمة.

ومن هنا تتمثل مشكلة البحث بالسؤال الجوهر التالي:

هل تؤثر الثقافة التنظيمية على الالتزام الوظيفي للموارد البشرية؟

1- أسباب اختيار الموضوع:

- النجاح الذي حققته المؤسسات المختلفة باعتمادها على الثقافة التنظيمية.
- أهمية موضوع الثقافة التنظيمية في نجاح أو فشل المؤسسات وأثرها على سلوك الأفراد والتزامهم الوظيفي.
- شعورنا بأهمية الالتزام الوظيفي بالمؤسسات وتطوير رفع قدراتنا العلمية الضوء على الالتزام الوظيفي داخل المنظمات.

2- أهداف الدراسة:

- التعرف على العلاقة الترابطية بين الثقافة التنظيمية والالتزام الوظيفي.
- المساهمة في دراسة المعوقات والعراقيل الثقافية التي تحد من تحقيق الالتزام الوظيفي.
- معرفة أهم الأبعاد التي تتكون منها كل من ثقافة المنظمة وموضوع الالتزام الوظيفي.
- اقتراح بعض التوصيات المناسبة للمساهمة في تقديم بعض الحلول للتغلب على بعض المشكلات السلوكية، إضافة إلى بعض الاقتراحات التي من شانها أن ترسى قواعد قوية للثقافة.

3- أهمية الدراسة:

- يعتبر موضوع ثقافة المنظمة من أكثر المواضيع التي لقيت اهتماما كبيرا في ميدان إدارة الأعمال والسلوك التنظيمي.
- الثقافة التنظيمية المحرك الأساسي للطاقات والقدرات فهي تؤثر بالدرجة الأولى على الأداء وتحقيق الإنتاجية المختلفة.
- البحث على اثر الثقافة التنظيمية على التزام العاملين.
- نمو المنظمة وبقائها مربوط بماذا تحقيق الالتزام الوظيفي.
- تسليط الضوء على أكثر العوامل تأثير على الالتزام الوظيفي.

ومن هنا تتمثل مشكلة البحث في السؤال المركز التالي:

هل تؤثر الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة على الالتزام الوظيفي للموارد البشرية؟

وتتفرع عن هذا الإشكال التساؤلات التالية:

- هل تؤثر الثقافة التنظيمية على تحديد أنماط سلوك الموارد البشرية ؟
- هل تؤثر الثقافة التنظيمية من حيث الانضباط والعمل الجاد على الالتزام الوظيفي؟
- هل للقيم التنظيمية فاعلية في تعزيز الالتزام الوظيفي وتحسين أداء الموارد البشرية ؟

ثانيا: تحديد المفاهيم

يعتبر مفهوم المفاهيم الدراسة من أهم الخطوات عند دراسة أي بحث علمي، ما يساعد على تحقيق الموضوعية والابتعاد عن الذاتية، بالإضافة إلى الدقة والوضوح وبالتالي تعد هذه المحطة مرحلة هامة لصياغة دراستنا.

1- مفهوم الثقافة:

روى اللحيانين رجل ثقف لقف وثقف لقف وثقيف بين الثقافة واللقافة، ابن السكيت رجل ثقف لقف إذا كان ضابطا لها.

أخذها التحياني انه لثقف ولقف وثقف لقف وثقيف بين الثقافة والثقافة: ابن شميل أنهم ليلقفون الطعام اي يأكلونه.[1]

عرفها تايلور حسب المعنى الاثنرولوجي للثقافة: إن الثقافة أو حضارة، موضوعية في معناها الاثنولوجي الأكثر اتساعا هي هذا الكل المركب الذي يشمل المعرفة والمعتقدات والفن والأخلاق والقانون والعادات وكل القدرات والعادات الأخرى التي يكتسبها الإنسان بوصفه عضوا في المجتمع.

فالثقافة بالنسبة إلى تايلور تعبر عن كلية حياة الإنسان الاجتماعي وتتميز ببعدها الجماعي والثقافة أخيرا مكتسبة ولا تتألف إلا من الوراثة البيولوجية على أنها ولئن كانت مكتسبة وان أصلها وخاصيتها لا واعيين إلى حد بعيد.[2]

---

[1]- ابن منظور، لسان العرب www.marqoom.org.

[2]- دنيس كوش، مفهوم الثقافة في العلوم الاجتماعية، بيروت، توزيع مركز الدراسات للوحدة العربية، ط01، 2007، ص31.

- **المفهوم الإجرائي للثقافة:**

الثقافة في ابسط صورها مجموعة من الصفات التي يمكن المتصل بها من التمييز في فهم الواقع والقدرة على التعامل معه بحكمه وهذا هو المعنى العام للثقافة.

2- مفهوم الثقافة التنظيمية:

تعدد التعريف حول مفهوم الثقافة التنظيمية نذكر من بينها ما يلي:

- يعرفها كوزن بأنها مجموعة القيم التي يجلبها أعضاء المنظمة (رؤساء ومرؤوسون) من البيئة الخارجية إلى البيئة الخارجية لتلك المنظمة وينطوي تحت مفهوم ثقافة المنظمة العديد من المصطلحات مثل ثقافة المنظمة عن باقي المنظمات الأخرى ولهذه المزايا صفة الاستمرارية النسبية وتمارس تأثيرا كبيرا على سلوك الأفراد في منظمة ما.
- كما تعرف الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة من القيم والمعتقدات والمفاهيم وطرق التفكير المشتركة بين أفراد المنظمة والتي قد تكون غير مكتوبة يتم الشعور بها ويشارك كل فرد في تكوينها ويتم تعليمها للأفراد الجدد في التنظيم.[1]
- كما تعرف على أنها مجموعة القيم والمعايير والمعتقدات، والإيديولوجيات والفلسفات والاتجاهات، وطرق التفكير المشتركة التي تتبناها المنظمة وتحكم سياستها، وطريقة انجاز مهامها، وأسلوب عملها، وعلاقتها بعملائها، والتي تنعكس على سلوكيات، وتصرفات العاملين بها، ويلمسها كل من المتعاملين مع المنظمة والمجتمع الذي تتواجد فيه.[2]

[1]- حقبان عبد الوهاب، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات، عمان، دار الأيام للنشر والتوزيع، ط01، عمان، 2016، ص143.

[2]- عادل عبد العزيز السن، دور الثقافة التنظيمية والعدالة الاجتماعية في مكافحة الفساد، دار المنظومة للنشر والتوزيع، الإمارات، 2011، ص324.

- وتجدر الإشارة إلى أنه لا توجد منظمة مهما كانت طبيعتها أو حجمها بدون ثقافة تنظيمية معينة، إلا أن المنظمات بشكل عام لا تعمل على إيجاد ثقافتها بوعي وإدراك وتخطيط مسبق، وإنما تتكون الثقافة التنظيمية بناء على طبيعة عملها وإجراءاتها الداخلية وسياسات الإدارات العليا فيها وتتحول هذه السياسات والإجراءات مع الوقت إلى مجموعة من الممارسات والخبرات للموظفين.

- **التعريف الإجرائي:**

- تعرف الثقافة التنظيمية على أنها مجموعة القيم والمبادئ والمعتقدات التي تحكم إطار العمل وسلوكيات الأفراد، فهي عاملا أساسيا في نجاح وتفوق المنظمات و لاسيما وأنها تتواجد في بيئة متغيرة من شأنها التأثير على أهداف المنظمة وجودة أدائها، فهي نتاج تفاعل مجموعة القيم والمعايير والمعتقدات التي توجه سلوك الأفراد العاملين، وتعبر عن المعرفة والأفكار التي تميز الفرد عن غيره داخل التنظيم.

3- مفهوم الالتزام:

أ- في اللغة:

مفهوم الالتزام في اللغة، يراد به الاعتناق، والمداومة للشيء يقال: لزمت الشيء بالكسر لزوما ولزاما، ولزمت به ولازمته وألزام الملازمة ويقال صار كذا ضربة لازم لغة في ضربة لازم، وألزمه الشيء والتزمه والالتزام أيضا الاعتناق.

وورد أيضا في لسان العرب لزم الشيء يلزمه لزما ولزوما ولازمه ملائمة ولزاما وإلتزمه وألزمه إياه فالتزمه ورجل لُزمةٌ يلزم الشيء فلا يفارقه.

ب- اصطلاحا:

الالتزام في النقد الأدبي يعني أن يلتزم الأديب في أعماله الأدبية عقيدة من العقائد، أو مبدأ من المبادئ، أو فلسفة من الفلسفات ينطلق منها، حاملا لوائها، فالالتزام إنما يقوم بالدرجة الأولى على الموقف الذي يتخذه

المفكر، أو الأديب، أو الفنان، وهذا الموقف يقتضي صراحة ووضوحا، وخلاصا واستعدادا ذلك أن الأدب الملتزم أدب هادف، يعالج الفنان من خلاله مشاكل الأمة ويرسم مسارها الصحيح، يعيدا عن الغموض.[1]

كما ينقل نجيب الكيلاني عن الروائي الأمريكي نورمان مالر في مؤتمر الكتاب " بادنيزه" إن الالتزام هو بمثابة طرق النجاة في خصم القيم المتصادمة في عالم اليوم صادما اقضي إلى الفوضى، فالأديب صاحب رسالة اجتماعية نابعة مما يعتقده عن وعي وقناعة، ومسؤولية أمام ضميره وأمام عقيدته وأمام المجتمع الذي ينتمي إليه وأمام الإنسانية قاطبة، فهو بحكم عمله بموجب المهمة التي ندب نفسه لها، غير قادر على أن يتجاهل ما يجري حوله، لذلك يتخذ البادرة الحرة المسؤولة في معالجته ليحقق وجوده كما ينبغي له، فلذلك لا يخلو أديب من الالتزام.[2]

نستنتج من تعريف الالتزام عبارة عن مبدأ يلتزمه الشخص سواء كان الشخص كاتبا أو أدبيا آو فنانا وان يخلص فيه ويتقنه وفقا للشيء المفروض التزامه، وبذلك فلا يخلو أي شخص من الالتزام، فيكون هذا الالتزام حسب ضمير وعقيدة الشخص الملتزم.

- **التعريف الإجرائي:**

الالتزام واجب ثابت يستلزم من الشخص القيام به والمداومة عليه لصالح شخص أخر أو مصلحة معينة هو المسؤول عنها، ولا يمكنه تركها أو التخلف عن أعدائها مثل الالتزام بأداء عمل معين مثلا أداء الواجبات الشرعية كأداء الصلاة، صيام رمضان، لقوله تعالى: "يا أيها الذين امنوا كتب عليكم الصيام كما كتب على الذين من قبلكم لعلكم تتقون".

[1]- مختار ولد عزاوي، مفهوم الالتزام عند عماد الدين خليل في كتابه محاولات جديدة في النقد الإسلامي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستير تخصص النقد الأدبي ومصلحاته، منشورة، جامعة قاصدي مرباح، كلية الآداب واللغات، 2013

[2]- نجيب الكيلاني، الاسلامية والمذاهب الأدبية، مؤسسة الرسالة، ط01، بيروت، 1987، ص40.

فإذا التزمنا على مبدأ معين وخلقي يعود ذلك بالكثير من الآثار الايجابية، ولا يقع الالتزام فقط على شخص واحد وإنما على كافة الأشخاص وخاصة في مجال الوظيفة وداخل إطار العمل في قوله صلى الله عليه وسلم: " لا يؤمن أحدكم حتى يحب لأخيه ما يحب لنفسه".

4-مفهوم الالتزام الوظيفي:

الالتزام الوظيفي احد أهم متغيرات دراسة السلوك الإنساني في المنظمات سعيا من هذه الأخيرة إلى الحفاظ على موظفيها للعمل لصالحها وضمان تحقيق أهدافها.

أ- **التعريف اللغوي:** يعني العهد، ويلزم الشيء لا يفارقه، والملازم لشيء معلوم عليه ويعني القرب والنصر.[1]

ب-**التعريف الاصطلاحي:** تعادل تعريف الاصطلاحية للالتزام الوظيفي نذكر منها:

تعرف كل من (MAYER & THAMAS) الالتزام الوظيفي بشكل عام بأنه معدل التزام الموظفين التام نحو عملهم ومدى اهتمامهم بالشركة التي يعملون بها وزملائهم في العمل بالإضافة إلى مدى رغبتهم في بذل الجهد الإضافي لضمان نجاح الشركة والمؤسسة.

وتعرف أيضا بأنها ارتباط وثيق بأهداف المنظمة وقيامها، وقبول الأهداف والقيام والرغبة في بذل جهد معقول والاستمرار في عضويتها.[2]

[1]- عاشوري ابتسام، الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية، مذكرة مكلمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، جامعة بسكرة، الجزائر، 2014-2015، ص43.

[2]- محمد عمادات درجة الالتزام الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية الحصن الجامعة الأردنية من جهة نظرهم، مجلة جامعة النجاح الأبحاث، المجلد 25 (4)، 2011، ص03.

كما يعد الالتزام الوظيفي أدبا وسلوكا قويا وراقيا وقبل هذا هو واجب شرعي وقانوني يعاقب قانونيا كل موظف اخل ببند من بنود العقد المنصوص عليه بين طرفيه.[1]

- **التعريف الإجرائي:**

هو تعبير عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة ورغبته الشديدة في البقاء فيها والرغبة كذلك في الالتزام بواجباته اتجاهها والعمل على تحقيق أهداف المنظمة والافتخار بعمله بها.

5- مفهوم الموارد البشرية:

تعتبر الموارد البشرية احد الركائز الأساسية التي يمكن الاستخدام العقلاني والرشيد لها من تحقيق الكفاءة في الأداء وبلوغ المستويات المرغوبة من النجاح والتفوق والتميز في العمل واحد المقومات الجوهرية اللازمة لعملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

أ- **التعريف الاصطلاحي:** هو المصدر الذي يمكننا من خلاله الحصول على قدرات فنية عالية ومعتبرة والمتمثلة عموما في كيفية الاختيار الأحسن.

وتعرف أيضا بأنها تلك الجموع من الأفراد المؤهلين ذوي المهارات والقدرات المناسبة لأنواع معينة من الأعمال والراغبين في أداء الأعمال بحماس وإقناع وكذلك هي مجموعة الأفراد المشاركة في تحقيق أهداف وسياسات ونشاطات وانجاز الأعمال التي تقوم بها المؤسسة.[2]

[1]- إبراهيم عبد اللطيف العبيدي، وقفة مع بعض جوانب الالتزام الوظيفي، دائرة الشؤون الإسلامية، ط01، دبي 2011، ص07.

[2]- سعد عبد مرسي بدر، الايدولوجيا ونظرية التنظيم، دار المعرفة الجامعية الافتراضية السورية، سوريا، 2018، ص05

وتعرف أيضا الموارد البشرية من الجانب الاجتماعي أنها تضم بشرا يتفاعلون كرؤساء ومرؤوسين وفقا لمزيج من القيم والمعتقدات أما من الجانب الفني فتعني أن المنظمة تطبق أساليب أداء تكنولوجيا معينة وتؤلف بين البشر والتجهيزات في طرق عمل فنية جديدة.[1]

- **التعريف الإجرائي:**

يقصد بالموارد البشرية الجماعات والأفراد العاملين الذين يمتازون بمجموعة من القدرات والمهارات الفنية التي تجعلهم قادرين على أداء عملهم بأكمل وجه وبأقصى فاعلية وكفاءة ممكنة.

ثالثا: الدراسات السابقة:

لا يمكن أن نتصور قيام بحث علمي مهما كان التخصص الذي يشغل عليه الباحث من دون اللجوء إلى استعراض الأدبيات المتعلقة بهذا التخصص أو القيام بقراءات حول الموضوع الذي نريد دراسته فمراجعة الدراسات السابقة نقطة مركزية وجوهرية في البحث العلمي.

وفي دراستنا هذه تطرقنا الدراسات المشابهة نظرا لعدم توفر الدراسات المطابقة والدراسات السابقة التي تناولناها والتي لها علاقة بموضوع بحثنا هي كالتالي:

1- الدراسات المتعلقة بالثقافة التنظيمية:

- **الدراسة الأولى بعنوان "الثقافة التنظيمية وتأثيرها على أداء العاملين بالمؤسسة"**

تدور إشكالية هذه الدراسة حول كيفية سعي المنظمات دوما لتحقيق الكفاءة والفاعلية الإدارية من اجل تحقيق أهدافها وإتباع أساليب حديثه والاهتمام البالغ في تنمية وتطوير الأداء ومن هذه الاتجاهات الحديثة للمنظمات الاهتمام بالثقافة التنظيمية وتأثيرها على أداء العاملين وتهدف إلى معرفة المعوقات الثقافية

[1]- عبد الحميد الخليل، إدارة الموارد البشرية، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2018، ص05.

التي من شانها إن تحد من تحقيق أداء أفضل للأفراد ومن ثم العمل على ضبط وتعديل سلوك العاملين بما يتناسب مع قيم ومعايير الثقافة السائدة في المؤسسة.

فقدت تبنت السؤال المركزي التالي: إلى أي مدى تساهم الثقافة التنظيمية في التأثير على أداء العاملين؟. وتفرعت منه مجموعة تساؤلات الفرعية التالية:

1- ما نمط الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسه ديوان الترقية والتسيير العقاري؟.

2- هل يمكن لروح الفريق والعمل الجماعي أن تساهم في تحقيق أداء أفضل للعاملين داخل المؤسسة؟.

3- هل تمكين العاملين من فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات من شانها أن يزيد من فعالياتهم؟.

انقسمت الدراسة إلى المحاور التالية:

- **الفصل الأول:** وتطرق إلى مفاهيم حول الثقافة وتطورها التاريخي وأهميتها ومستوياتها وأنواعها وبعض قيم المؤسسة.
- **الفصل الثاني:** خصص لإطار المفاهيم للأداء وكذلك تأثير الثقافة التنظيمية على أداء العاملين بالمؤسسة.
- **الفصل الثالث:** تم فيه تناول تأثير الثقافة التنظيمية على أداء العاملين بديوان الترقية والتسيير العقاري.

قد اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي والوصفي في التحليل والتركيب بالإضافة إلى الأدوات التالية (الملاحظة والاستبيان) في جمع المعلومات والبيانات وتواصل إلى مجموعة من نتائج منها:

الثقافة التنظيمية تعتبر عنصرا هاما لدى أي مؤسسة فهي من العناصر التي تساعد المؤسسة في بلوغ أهدافها وانه كل ما كانت المؤسسة قوية بإستراتيجيتها قوية تكون الثقافة قوية كما أن مشاركة العاملين في

تسيير المؤسسة يساهم في تماسك العاملين وتحفيزهم على أداء الأعمال ونمو الشعور بالمسؤولية اتجاه العمل عندهم.[1]

- **الدراسة الثانية بعنوان "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي"**

تدور إشكالية هذه الدراسة حول أن الثقافة التنظيمية محددة من المحددات الرئيسية لبني بيئة عمل تدعم مبادئ الانتماء والرضاء الوظيفي حيث ترتبط الثقافة التنظيمية بين نجاح المنظمة والقيم والمفاهيم التي تدفع قضائها على الانتماء والعمل الجاد وتحقيق الغايات المسطرة المنظمة.

وقد تبنت السؤال المركزي التالي: ما هي علاقة الثقافة التنظيمية بالانتماء التنظيمي؟

وتفرعت منه مجموعة تساؤلات الفرعية التالية:

1- ما مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في كلية الملك خالد العسكرية؟.

2- ما مستوى الانتماء التنظيمي لدى منسوبي كلية خالد العسكرية؟

3- ما علاقة الثقافة التنظيمية في الانتماء التنظيمي؟

وانقسمت الدراسة لمحاور التالية:

- **الفصل الأول:** اهتم بالإطار النظري للثقافة التنظيمي ومحدداتها وطرق قياسها.
- **الفصل الثاني:** بعنوان الانتماء التنظيمي لمنسوبي كلية الملك خالد العسكرية المدنيين والعسكريين.
- **الفصل الثالث:** وقد خصص للدراسة التطبيقية التي شملت مجتمع من الموظفين بكلية الملك خالد العسكرية بمدينه الرياض.

[1]- سويسي احمد، الثقافة التنظيمية وتأثيرها على أداء العاملين بالمؤسسة، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، جامعة جلفة، الجزائر، 2012-2013

فقد اعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي والوصفي وكذلك أسلوب المسح الشامل لحصر مجتمع الدراسة في التحليل والتركيب، بالإضافة إلى الأدوات التالية (الملاحظة والاستبيان) في جمع المعلومات وتوصلوا إلى انه نمط الثقافة السائد في هذين البيئتين يختلف نظرا لطبيعة القيم والعادات السائدة في هذين المجتمعين.[1]

2- الدراسات المتعلقة بالالتزام الوظيفي:

- **الدراسة الأولى بعنوان "محددات الرضا الوظيفي وعلاقته بكل من الالتزام الوظيفي والنية في ترك العمل"**

تدور إشكالية هذه الدراسة حول أهمية موضوع الرضا الوظيفي البالغة في السلوك التنظيمي والعلوم السلوكية واعتباره مؤشر هام في تحديد مستوى فاعلية الأفراد ومدى تركيز البحوث والدراسات حول مسببات ومحددات الالتزام الوظيفي وما قد يترتب عليه من نتائج سلوكية قد تؤثر على مستقبل المنظمة وتهدد بقائها، وتهدف إلى إبراز أهم العوامل المؤثرة على درجة رضا الموظفين وعلاقتها بكل من الالتزام الوظيفي والنية في ترك العمل.

وقد تبنت السؤال المركزي التالي: ما هي أهم محددات الرضا الوظيفي لدى موظفي الإدارات العمومية وما علاقته بكل من الالتزام الوظيفي والنية في ترك العمل؟

وتفرعت منه مجموعة التساؤلات الفرعية التالية:

1- ما علاقة الرضا بالالتزام الوظيفي؟

2- ما علاقة الالتزام الوظيفي بالنية في ترك العمل؟

[1]- حمد بن فرحات الشلوي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي، مذكرة مقدمة لنيل درجة ماجستير في العلوم الادارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية، 2005

3- ما علاقة الرضا الوظيفي بالنية في ترك العمل؟

وانقسمت الدراسة إلى المحاور التالية:

- **الفصل الأول:** اهتم بالإطار النظري للرضا الوظيفي والالتزام الوظيفي وكذا دوران العمل.
- **الفصل الثاني:** احتوى هذا الفصل على مختلف الدراسات السابقة التي تطرق فيها الباحثين إلى متغيرات الدراسة والكشف عن العلاقة في ما بينهما كما تم التطرق إلى نموذج الدراسة الحالية وتعريف متغيرات البحث.
- **الفصل الثالث:** وقد خصص للدراسة التطبيقية لعينة من موظفي الإدارات العمومية لولاية سعيدة.

وقد اعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي الوصفي في التحليل والترتيب بالإضافة إلى الأدوات التالية (الملاحظة والمقابلة) في جمع المعلومات والبيانات وتواصل إلى مجموعة من النتائج نذكر منها وجود علاقة طردية بين كل من الاستقلالية في العمل ودعم زملاء العمل وعدالة التوزيع على درجة الرضا الوظيفي وكذا روتينية العمل وعبء العمل متغيرات أكثر تأثيرا على درجة الرضاء الوظيفي لدى عينة الدراسة.[1]

- **الدراسة الثانية بعنوان "قياس مستوى الالتزام الوظيفي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة"**

تدور إشكالية هذه الدراسة حول أهمية الالتزام الوظيفي في بلوغ الأهداف التنظيمية وتطوير قدرات المنظمة كما نال هذا الموضوع اهتمام الكثير من الباحثين في مجال الإدارة وتهدف إلى معرفة مستوى

[1]- ستي سيد أحمد، محددات الرضا الوظيفي وعلاقته بكل من الالتزام الوظيفي والنية في ترك العمل، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم التجارية، جامعة سعيدة، الجزائر، 2016-2017.

الالتزام لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية ومدى تأثير الفروقات الفردية للعاملين على مستوى الالتزام الوظيفي لديهم اتجاه المؤسسات التي يعملون بها، وما طبيعة هذه العلاقة من حيث الايجابية والسلبية.

وقد تبنت السؤال المركز التالي: ما هو مستوى الالتزام الوظيفي لدى العاملين بقطاع الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة؟ وما هي العوامل المؤثرة فيه؟

فقد تفرعت منه مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

1- ما هو مدى مستوى الالتزام الوظيفي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية؟

2- ما هي العوامل التي تؤثر بمستوى الالتزام الوظيفي؟

3- ما هي العناصر الأكثر أهمية في تحقيق مستوى أعلى من الالتزام التنظيمي؟

انقسمت الدراسة للمحاور التالية:

- **الفصل الأول:** اهتم بالالتزام الوظيفي ماهيته وعلاقته بالأداء الوظيفي للفرد.
- **الفصل الثاني:** بعنوان واقع التعليم العالي الفلسطيني وتناول كل ما يتعلق بمؤسسات التعليم الفلسطيني.
- **الفصل الثالث:** وقد خصص للدراسة الميدانية لعينة عشوائية من العاملين بجامعات الفلسطينية في قطاع غزة.

وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والتحليل في التحليل والتركيب بالإضافة إلى الأدوات التالية (الملاحظة، الاستبيان، والاستمارة) في جمع البيانات وتوصلوا إلى مجموعة من النتائج منها:

وجود العلاقة الايجابية بين متغير الالتزام الوظيفي لدى العاملين وكلا من الولاء في تلك الجامعات ووجود مستوى عالي من الالتزام الوظيفي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية.[1]

التعقيب على الدراسات السابقة:

بعد استعراض مجموعة من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة التي تم تقسيمها إلى قسمين: القسم الأول تناول الدراسات المتعلقة بالثقافة التنظيمية، والقسم الثاني تناول الدراسات المتعلقة بالالتزام الوظيفي، من خلالها توصلنا إلى الملاحظات التالية:

- اتفقت دراستنا الحالية مع الدراسات السابقة من ناحية المنهج المتبع وأدوات جمع البيانات وأساليب معالجتها.
- اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوع الثقافة التنظيمية من الجانب النظري مع دراسة كل من سوسبي احمد، واحمد بن فرحات الشلوي.
- اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها موضوع الالتزام الوظيفي لكن الجانب النظري مع دراسة كل من سبتي سيد احمد، سامي إبراهيم حماد حنونة.
- واختلفت دراستنا عن الدراسات السابقة من ناحية الحدود المكانية حيث أجريت دراستنا بمديرية الأشغال العمومية في ولاية الطارف، وأجريت دراسة سبتي سيد احمد بمؤسسة الإدارات العمومية لولاية سعيدة، ودراسة سامي إبراهيم حماد حنونة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، و دراسة سوسي احمد بديوان الترقية والتسيير العقاري بالاغواط، ودراسة احمد بن فرحات الشلوي بالقطاع الصحي في المؤسسة العمومية الاستشفائية بولاية برج بوعريريج.
- وكذلك اختلفت في المجال الزمني، وكذلك اختلفت في حجم العينة واختلاف النتائج المتوسط إليها في كل دراسة.

[1]- ساسي إبراهيم حماد حنونة، قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال بكلية التجارة، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2006.

الفصل الثاني: مدخل نظري للثقافة التنظيمية

تمهيد

أولا: خصائص الثقافة التنظيمية

ثانيا: نظريات الثقافة التنظيمية

ثالثا: أهمية الثقافة التنظيمية

رابعا: وظائف الثقافة التنظيمية

خامسا: مستويات الثقافة التنظيمية

سادسا: أنواع الثقافة التنظيمية

سابعا: مكونات الثقافة التنظيمية

ثامنا: حدود الثقافة التنظيمية ومراحل إدارتها

خلاصة الفصل

تمهيد:

حظي موضوع الثقافة التنظيمية في الآونة الأخيرة باهتمام كل من منظري الإدارة الإستراتيجية والسلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية وكذا علم الاجتماع والمنظمات باعتبارها احد العوامل الأساسية لنجاح منظمات الأعمال خاصة في الوقت الحالي الذي تتميز فيه بيئة الأعمال بتغيرات سريعة من شانها التأثير في أداء الموارد البشرية وتحقيق أهداف المؤسسات التي تملك ثقافة قوية تمكن أعضائها من الالتزام والانضباط والإبداع والمشاركة في اتخاذ القرارات مما يدفع بهم إلى تحقيق أهدافها.

أولا: خصائص الثقافة التنظيمية: منها هناك مجموعة من الخصائص التي تميز الثقافة التنظيمية نجد منها ما يلي:

- تعتبر ثقافة التنظيمية هوية المنظمة فهي الروح الذي يثري الجسد ويدعم ركائز التنظيمي.
- للثقافة التنظيمية طبيعة تشاركية تتمثل بصورة أساسية في القيم والمعتقدات والافتراضات ومعايير السلوك الذي يجمع عليها جميع أفراد المنظمة ابتداء من العمال إلى القادة والمديرين.
- الثقافة التنظيمية تتشكل في الغالب من خلال ثقافة القادة والمديرين وذلك من حيث توجهاتهم نحو أساليب ونظم العمل وأنماط القرارات وحل المشكلات ونظرتهم اتجاه معايير الانجاز والفاعلية كما أنها محكومة بالثقافة المجتمعية المحيطة بها.
- الثقافة التنظيمية مكتسبة إذ لا تنتقل من فرد إلى أخر داخل المؤسسة بطريقة فكرية او غريزية وإنما تكتسب من خلال التعلم والتقليد والمحاكاة والتدريب كما ان للقادة والمديرين دور في توجيه العمال.

ويوجد هناك خصائص تصنف كما يلي:

الإنسانية: تشير الدراسات إلى إن الإنسان بقدرته العقلية على الإبداع واختراع الأفكار وانتقاء القيم والمعايير التي تحدد سلوكه أصبح قادرا على صنع الثقافة ورسم محتواها وبذلك فان الثقافة التنظيمية لها سمة الإنسانية لأنها تتشكل من المعارف.[1]

[1]- قصير أحمد : تـأثير الثقافة التنظيمية في تبني نظام الإدارة البيئية بالمؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجيسر في علوم التسيير، الإدارة البيئية في المنظمات الأعمال، المسيلة،2016-2017، ص ص 07-08.

ثانيا: نظريات الثقافة التنظيمية:

من خلال الرجوع إلى الأدبيات التي تناولت هذا الموضوع وجدنا أن الثقافة التنظيمية اشتقت وتطورت من أصل الثقافة العامة بحيث أصبح من المؤكد أن علماء الاجتماع قد اثروا هذا الموضوع بما فيه الكفاية واستعان باحث الإدارة بأفكارهم وأطروحاتهم لبرولة مفاهيم أخرى مطورة تتناسب مع المنظمات تدعى الثقافة التنظيمية وعليه يمكن القول بان الثقافة تنظيمية تعود إلى نظريات نوجزها فيما يلي:

1- **نظرية المؤسس والرمز:** هذه النظرية أن المؤسس الأول هو الذي يضع رسالة المنظمة وأهدافها استراتيجياتها من خلال الرؤية التي يؤمن بها فلسفته ومعتقداته وكيف ستكون المنظمة في ما بعد وبالتالي يخلق نوع من الرمزية بينه وبين الأعضاء ويمكن ملاحظة ذلك في كبريات الشركات العالمية وهذا ما يطلق عليه بالإدارة الرمزية بمعنى يصبح هؤلاء هم الرموز الحقيقيون للثقافة التنظيمية السائدة أو يكون التغير من خلال القيادة التحولية بمعنى أن يقوم القائد الرمز بتغيير النمط الثقافي السائد أو تغيير الأنظمة القوة أو نوع الرقابة أو الهيكل التنظيمي من خلال تعزيز المشاركة والمرونة وتسير التكيف والإبداع بعد هذه المكونات التنظيمية على نجاح أهداف الكثير من المنظمات وهذا ما يعرف بثقافة التغيير الداخلي.

2- **نظريه المستويات:** في حقيقة الأمر أصل الثقافة تم تناقلها عبر الأجيال والمجتمعات لذلك تعتبر المجتمع المستوى الأول ويتضح هذا من خلال الدين والمعتقدات الأعراف اللغة والطقوس وانتقلت للمستوى الثاني وهو مستوى الجماعة ويرتسم ذلك من خلال المشاركة لأفراد الجماعة في مضمون مفردات هذه الثقافة والتي تتكون من خلالها ثقافات فرعية ثم تنحصر ضمن الفرد ذاته وهذا المستوى

الثالث ونلمس ذلك من خلال ما يحمله الفرد القائد المؤسس وما يتركه من أثار ايجابية لدى أفراد المنظمة.[1]

3- نظريه المسارات: تركز هذه النظرية على مفهوم الجماعة والتغير في أهدافها وافتراضاتها وتتخذ مسار مرحليا يسهل عليها استمراريتها وأول هذه المسارات هي السلطة الاستقلالية بمعنى من سيقود هذه الجماعة أو المنظمة وكل ما كان هذا الشخص القائد متسما بخصائص الشخصية المتكاملة أدى ذلك إلى تشكيل ثقافة خاصة بالمنظمة أما مرحلة التالف وتبادل الأدوار فيأتي من خلال الانتماء للجماعة ويعتمد ذلك على الالتزام أما مرحلة مسار الابتكار فهي تقلق بالتكيف مع الطرق الإبداعية من خلال الانجازات والتصدي لمشكلة التي تواجهها الجماعة ثم مرحلة مسار البقاء والنمو التي توضح مدى المرونة والتكيف مع ظروف المنظمة المتغيرة وهذا يعتمد على إحداث تغير ثقافي يتم غالبا عن طريق القيادة.

4- نظرية التفاعل التنظيمي: تفيد هذه النظرية بان الثقافة التنظيمية تنشا نتيجة تفاعل الوظائف الإدارية التخطيط التنظيم التوجيه الرقابة مع المكونات التنظيمية القواعد الإجراءات القوانين الهيكل التنظيمي التقنية المستخدمة والعمليات حيث تنتقل خصائص وعناصر الثقافة المتكونة من خلال الإدارة العليا كيف يخططون أو يحفز أو يراقبوا إلى طبيعة الأداء ونوع الهيكل التنظيمي وبعبارة أخرى فان الإدارة العليا هي المؤسسة للثقافة التنظيمية.[2]

5- نظريه سجية الثقافة: ترتكز أفكار هذه النظرية على الخبرة المكتسبة التي يترجمها الموظفون إلى قيم مشتركة وتعتبر هذه الخبرة عن مجموعة من المشاعر والعواطف نحو الآخرين والتي تؤثر في سلوكيات الموظفين وتنمو هذه الخبرة من التدريب والممارسة اللذان يؤديان إلى تراكم مكوناتها لدى

[1]- إدريس سحالي، حمزة فكراش: أثر الثقافة التنظيمية في الإبداع الفكري، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستير في علوم تسيير الموارد البشرية، جيجل، 2013-2014، ص20.
[2]-المرجع نفسه، ص21.

الموظف مما ينتج عن ذلك تشكل المهارات والمعرفة التي توجه السلوك الموظف وتؤثر فيه وقد كشفت دراسة walach أن الثقافة التنظيمية لمنظمة ما تسودها سجية واحدة تمثل عاملا واقعيا محدد السلوك معظم الموظفين ينظر للخارجين هل هذا السلوك او منحرفين عن غالبية الموظفين.[1]

ثالثا: أهمية الثقافة التنظيمية:

الثقافة التنظيمية عنصر أساسي موجود جنبا إلى جنب مع مكونات التنظيم الأخرى من الأفراد والأهداف والتكنولوجيا والهياكل التنظيمي يشكل يحقق الأهداف التي تسعى إليها ويمكن تلخيص أهمية الثقافة التنظيمية في ما يلي:

- تحقيق التكامل الداخلي بين أفراد المنظمة والبيئة الخارجية.
- تحقيق التكيف بين أفراد المنظمة والبيئة الخارجية ذات العلاقة بالمنظمة.
- تحديد أسلوب وسرعة استجابة أفراد المنظمة لتحركات والمنافسين واحتياجات العملاء لما يحقق للمنظمة تواجدها ونموها.
- القيام بدور المرشد للأفراد والأنشطة في المنظمة لتوجيه الفكرة والجهد نحو تحقيق أهداف المنظمة.[2]
- توسيع أفق ومدارك الأفراد العاملين حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذين يعملون به أي أن الثقافة تشكل إطار مرجعيا يقوم الأفراد بتفسير الأحداث والأنشطة في ضوئية بسلوك الأفراد والجماعات فمن المعروف أن الفرد عندما يواجهه موقف معين أو مشكلة معينة فانه يتصرف وفقا لثقافته.
- الثقافة القوية تعتبر عنصر فاعلا ومؤيد للإدارة ومساعد لها على تحقيق أهدافها وطموحها.

[1]- الجيلالي نجار، علاقة الثقافة التنظيمية بالالتزام التنظيمي داخل المؤسسة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، الجزائر، 2016-2017، ص38.

[2]- أبت إبراهيم خولة، أثر الثقافة التنظيمية على إدارة التميز، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستير أكاديمي في علوم التسيير، جامعة أم البواقي، الجزائر، 2014-2015، ص34.

إن الثقافة التنظيمية تمس شعور الفرد في جانبه النفسي وتظهر في سلوكه وكل ما تكاملت مشاعر أفراد المنظمة كلما توحد سلوكهم مما يجعلها على صلة مباشرة بفاعلية المؤسسة وهذا مرتبط بقيمتها ومكانتها في استراتيجيات التسيير والإدارة.[1]

رابعا: وظائف الثقافة التنظيمية:

يرى جرينبريج بارون 2004 أن هناك عدة وظائف رئيسية للثقافة التنظيمية ومن بين هذه الوظائف ما يلي:

- تقوية الالتزام برسالة المنظمة حيث أن تفكيرا الناس غالبا ما ينحصر في كل ما يؤثر عليهم شخصيا إلا إذا ما شعروا بالانتماء للمنظمة بفعل الثقافة العامة المسيطرة ومن هنا فإنهم يشعرون بان اهتمامات المنظمة التي هم ينتمون إليها اكبر بكثير من اهتماماتهم الشخصية.
- دعم وتوضيح معايير السلوك تعتبر هذه الوظيفة ذات أهمية خاصة ورئيسية للموظفين الجدد وكذلك الموظفين القدامى فهي تقودهم إلى الأقوال والأفعال وكذلك تحدد بوضوح ما يجب أن يقوله آو يعلمه في جميع الأحوال.
- تزود المنظمة والموظفين فيها الإحساس بالهوية فعندما تتعرف على القيم والأفكار السائدة في المنظمة كلما كان الارتباط قوي للموظفين برسالة المنظمة وكذلك أيضا يزداد شعورهم بأنهم جزء لا يتجزأ منها.

ويرى jaivisarm 2010 أن الثقافة التنظيمية لها أربعة وظائف وهي:

- تستخدم الثقافة التنظيمية كأداة للتنبؤ عن البيئة الخارجية.
- تستخدم الثقافة التنظيمية للتغيير ووسيلة من وسائل التطوير التنظيمي.

[1]-محمد القاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2000، ص151.

- تستخدم الثقافة التنظيمية المعقدة.
- تستخدم الثقافة التنظيمية كأداة إدارية لتحسين المخرجات الاقتصادية للمنظمة.[1]
- تخلق تميزا للمؤسسة فتميزها عن بقية المؤسسات.
- تعطي إحساسا بالهوية لأعضاء المنظمة.
- الثقافة تسهم في خلق الالتزام لما هو اكبر واهم من المصالح الذاتية للأفراد ألا وهو المؤسسة.
- ثقافة المؤسسة إطار مرجعيا وسلوكيا مرشدا يهتدي به العاملون في المنظمة.[2]

إن الثقافة التنظيمية تؤثر في مستوى أداء وانجاز الجماعات والأفراد وهذا بالتالي يحدد نجاح المنظمة بشكل كبير فلكل مؤسسة ثقافتها الخاصة بها والتي تعمل على تزويد العاملين بالشعور بالهوية مما يزيد ارتباط العاملين برسالة المنظمة وزيادة الالتزام التنظيمي لديهم كما تعمل على تحديد السلوكيات المتوقعة والمسؤوليات المطلوبة منهم مما يساعد على تحقيق الاستقرار في المؤسسة بحيث تتمثل وظائف الثقافة التنظيمية في أنها تعطي أفراد المؤسسة هوية تنظيمية تساعد العمال في مشاركة نفس المعايير والقيم فتمنحهم الشعور بالتوحد مما يساعدهم على تطوير الإحساس بغرض مشترك كما تسهل الالتزام الجماعي وتعزز استقرار النظام.

[1]- عبد الحكيم دهام خلف، أثر الثقافة التنظيمية في أداء العاملين، رسالة مقدمة استكمالا لنيل شهادة الماجستير في الإدارة العامة، جامعة البيت، كلية إدارة المال والأعمال، الأردن، 2015، ص.ص 15-16.

[2]- منصور محمد إسماعيل العريفي، السلوك التنظيمي، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، 2013، ص 218.

خامسا: مستويات الثقافة التنظيمية:

يشير الباحثون إلى أن مستويات الثقافة التنظيمية تتمثل في ما يلي:

1- الفرع الأول: ثقافة المجتمع:

وتتمثل الثقافة في هذا المستوى القيم والاتجاهات والمفاهيم السائدة في المجتمع الذي تتواجد به المؤسسة والتي ينقلها الأعضاء من المجتمع إلى داخل المنظمة أو المؤسسة، وتتأثر هذه الثقافة بعدد من القوى الاجتماعية مثل نظام التعليم، النظام السياسي، الظروف الاقتصادية، والهيكل الإداري للدولة.

2- الفرع الثاني: ثقافة النشاط:

يوجد تشابه في الثقافة داخل النشاط أو الصناعة الواحدة واختلافات في الثقافات والصناعات المختلفة ويعني هذا أن القيم والمعتقدات الخاصة بالمؤسسة ما نجد في نفس الوقت تعتنقها معظم أو كل المؤسسات العاملة داخل نفس الصناعة آو النشاط و عبر الوقت يتكون نمط معين داخل الصناعة آو النشاط يكون له تأثير مميز على جوانب رئيسية، مثل نمط اتخاذ القرارات ومضمون السياسات ونمط حياة الأعضاء نوع الملابس والأشياء الأخرى السائدة السائدة داخل المؤسسات العاملة في نفس الصناعة أو النشاط.

3- الفرع الثالث: ثقافة المنظمة:

عادة ما تكون للمنظمات العامة والحكومية والمؤسسات الكبيرة أو البيوقراطية ثقافات مختلفة عن المنظمات الصغيرة أو الخاصة كما قد يكون لها ثقافات مختلفة في مواقع أو أماكن العمل داخل نفس المؤسسة ويرجع ذلك إلى أن الأفراد في هذه المستويات الإدارية والتنظيمية المختلفة داخل إدارات وأقسام آو قطاعات المنظمة ويرجع ذلك إلى أن الأفراد في هذه المستويات أو في الوحدات التنظيمية يواجهون

متغيرات مختلفة ويتعرضون لمصادر وأنواع متباينة من الضغوط مما يدفعهم إلى تشكيل مجموعة من القيم والعادات والمعتقدات التي تحكم سلوكهم.[1]

وهناك من يميز الثقافة إلى مستويات تتمثل في ما يلي:

- **المستوى الأول:** الأشياء المصنوعة والظاهرية وتندرج من هذا المستوى الأشياء من صنع الإنسان ابتداء من المكان والمباني وغير ذلك من إبعاد البيئة المادية، وكذلك الأبعاد الظاهرية من البيئة الاجتماعية، كاللغة والسلوك الظاهري للأعضاء.
- **المستوى الثاني:** القيم وهو المستوى الأقل ظاهريا للثقافة وتعني القيم ما يتم اعتباره مهما يستحق التفضيل وما هو صح وما هو خطا.
- **المستوى الثالث:** افتراضات ضمنيه أساسية هذا البعد هو الأقل ظاهرية ولكنه بالغ الأهمية لأنه يشكل الأساس لطبيعة القيم التي تتبناها الثقافة فمثلا: إذا سألنا أنفسنا لماذا تخرس بعض الأسر في أفرادها ثقافة الدراسة وبذل الجهد في العمل سنجد بأنها تفترض ضمنا بان النجاح والقدم في الحياة يحصلون نتيجة مثل الجهد في الدراسة والعمل وهذه الافتراضات ضمنية.[2]

تميزت الثقافة التنظيمية بالعديد من التقسيمات وكل باحث شخصها حسب دراسته فهناك باحث من قسمها إلى مستويات وأخر قسمها إلى فروع وبذلك فقد تناولت المستويات بعض القيم وغيرها في حين تناولت الفروع الثقافات وتنوعها.

[1]- بو عبد الله وداد، بوشناق فاطمة، أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحي، جيجل، 2020-2021، ص.ص 21-22.

[2]- آبت إبراهيم خولة، مرجع سابق ص ص 21-22.

4- الفرع الرابع:

التوقعات التنظيمية عبارة عن مجموعة من الأشياء المتوقعة التي يحددها أو يتوقعها الفرد من المؤسسة وكذلك تتوقعها المؤسسة من الفرد خلال فترة الفرد في المؤسسة مثال على ذلك التوقعات المتبادلة بين الرئيس والمرؤوس ومن الزملاء فيما بينهم والمتماثلة بالتقدير والاحترام وتوفير بيئة تنظيمية وتدعم احتياجات الفرد الاقتصادية النفسية والاجتماعية.[1]

بالإضافة إلى مكونات أخرى تتمثل في:

- **القيم:** وهي مجموع المبادئ والرؤى ووجهت النظر والمعتقدات ومحددات الحكم للعاملين وهي تشكل الوجه الغير الظاهر الذي يوجهه سلوك الأفراد.
- **القيادة:** حيث يساعد المديرين على اختلاف مستوياتهم الإدارية أو ثقافة سلبية.
- **هيكل التنظيم والقواعد الإجراءات:** ويمكن النظر لأداء العاملين وفقا للأسس ونظم والقواعد التي تقسمها المؤسسة على انه سلوك تنظيمي موجه لتحقيق أهداف المؤسسة وتهتم كل المؤسسة بوضع مجموعة من المعايير لتنشيط السلوكيات الأدائية داخل التنظيم.[2]

نشأت الثقافة المنظمة بفعل الممارسات والتفاعلات والخبرات التي يمر بها العاملون والتي يرونها سلوكيات يتم تقدير من يتمثلها في سلوكه الوظيفي فتعزز باعتبارها طريقا لاكتساب المزيد من المنافع والمزايا التي قد تناولتها عناصر أو مكونات الثقافة التنظيمية.

[1]- نفس المرجع، ص.ص. 244-245.
[2]- زواتيني عبد العزيز، تنمية المورد البشري في التنظيم، مركز الكتاب الأكاديمي للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2019، ص.ص، 2017-2018

سادسا: أنواع الثقافة التنظيمية:

تأخذ ثقافة المنظمة إشكالا وصورا مختلفة إلا أن هناك إجماع على الأربعة أنواع التالية:

1- **الثقافة القوية:** وتعرف بأنها الحد الذي يجعل الأعضاء يتبعون ما تمليه عليه الإدارة وهي قوية كونها تنتشر وتحظى بالثقة والقبول مع جميع أو معظم أعضاء المنظمة ويشتركون في مجموعة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير التي تحكم سلوكاتهم واتجاهاتهم داخل المنظمة ومما يجعل الثقافة قوية كون القيم الأساسية قوية ويشترك فيها العاملون.

2- **الثقافة الضعيفة:** هي الثقافة التي لا يتم اعتناقها بقوة من أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول من معظمهم وتفتقر المنظمة في هذه الحالة إلى التمسك المشترك بين أعضائها بالقيم والمعتقدات وهنا يجد أعضاء المنظمة صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمها ففي حالة الثقافة الضعيفة يحتاج العاملون إلى التوجيهات وفيها تنخفض الإنتاجية ويقل الرضا لنا العاملين كما قد يتم فيها الشعور بالغربة عن الثقافة والمجتمع المحيط وهي ظاهرة الاغتراب الاجتماعي حيث تبدو القيم والمعايير الاجتماعية السائدة عديمة المعنى للفرد والتي تشعر الفرد بالعزلة والإحباط.[1]

3- **ثقافة الانجاز:** هي ثقافة توجه النتائج دالتها قيم التنافسية ومبادرة الفرد والانجاز وتكون ملائمة للمنظمات التي تخدم فئة معينة من الزبائن في بيئتها الخارجية لكن دون حاجة للمرونة وسرعة التغيير فهي ثقافة موجهة بدالة النتائج حيث القيم التنافسية والمبادأة الفردية حيث التأكيد هنا على الفوز انجاز أهداف محددة.

4- **ثقافة التناسق والثبات:** التي تكون فيها القيم والمكافأة عقلانية ونظامية للقيام بالأشياء التي تمثل ثقافة الثبات ويكون التركيز الداخلي وان ثقافة الثبات تؤمن بها إدارة المنظمات جميعها لكنها تتطلب

[1]- فراس حمزة، أثر الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص ادارة الأعمال، بسكرة، 2019-2020، ص45.

قدرا من التوازن ما بين الثبات المتغير في الثقافة كما تتطلب العناية والسيطرة بطلبات البيئة كذلك يمكن أن يكون المدير هم المسؤولون عن غرس مجموعة القيم الثقافية التي تحتاجها المنظمة لضمان نجاحها في بيئتها.[1]

سابعا: مكونات الثقافة التنظيمية:

الثقافة التنظيمية تتكون من عدة عناصر يجمع عليها عدد من الباحثين وهي على النحو التالي:

1- القيم التنظيمية:

وهي عبارة عن اتفاقيات مشتركة بين أعضاء المنظمة الاجتماعية الواحدة حول ما هو مرغوب، وما هو غير مرغوب أو غير جيد أو غير مهم.

أما القيم التنظيمية فهي تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن ظروف التنظيمية المختلفة ومن هذه القيم توجيه جهود المنظمة نحو المستفيد الاهتمام بالأداء والاحترام للآخرين الالتزام بالقوانين وهكذا.

2- المعتقدات التنظيمية:

عبارة عن تصورات مشتركة راسخة في أذهان العاملين في المؤسسة وتدور حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل وطبيعة انجاز الأعمال والمهام الوظيفية وما هذه المعتقدات أهمية مشاركة المعاملين في عملية صنع القرارات وكيفية إدارة العمل المتخصصة لذاتها واثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية.

[1]- أحمد محمد الحسن محمد عثمان، أثر الثقافة التنظيمية على التفاوض، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الفلسفة، إدارة الأعمال، السودان، 2017، 61.

3- الأعراف التنظيمية:

هي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المؤسسة على اعتبار أنها مفيدة وغالبا ما تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبك الإتباع مثال لذلك عدم تعيين الأب والابن في نفس المؤسسة وخاصة المؤسسات التجارية كالبنوك.[1]

4- الاكتساب والتعلم:

يكتسب الفرد الثقافة من المجتمع المحيط به عن طريق التعلم المقصود أو غير المقصود أو من خلال التجربة والخبرة أو من خلال علاقاته وتفاعلاته مع الآخرين وبذلك فان الفرد يكتسب الثقافة التنظيمية من المؤسسة بصورة عامة أو من القسم الذي يعمل فيه بصفة خاصة فيتعلموا من رؤسائه وقادته أسلوب العمل والمهارات اللازمة للعمل والطريقة التي يتعامل ويتعاون بها مع زملائه كما انه يكتسب الأفكار وأنماط السلوك التي يشبع من خلالها طموحاته ويحقق من خلالها طموحاته وأهدافه وأهداف المؤسسة.

5- الاستمرارية:

تتسم الثقافة التنظيمية بخاصية الاستمرار فالسمات الثقافية تحتفظ بكيانها لعدة أجيال بالرغم مما تتعرض له المجتمعات أو المنظمات من تغيرات وعليه فان الثقافة التنظيمية في المنظمات الإدارية تستمر في تأثيراتها على إدارة هذه المؤسسات حتى بعد زوال جيل من العاملين.

[1]- محمد الفاتح محمود بشير المغربي، السلوك التنظيمي، دار الجنان لنشر التوزيع، ط01، عمان، 2016، ص.ص 2044-2045.

6- التراكمية:

يترتب على استمرار الثقافة تراكم السمات الثقافية وتشابك العناصر المكونة لها وتعقدها وبذلك فان الخبرات التي تمر بها المنظمات تشكل تراكما ثقافيا وان الطبيعة التراكمية للثقافة التنظيمية تلاحظ بوضوح في العناصر المادية للثقافة أكثر من العناصر المعنوية.

7- الانتقائية:

تتراكم الخبرات الإنسانية أدى إلى تزايد السمات الثقافية مما فرض على كل جيل انتقاء العناصر الثقافية التي تحقق له بقدر ما إشباع ذاته وتجعله قادر على التكيف مع البيئة الاجتماعية والطبيعة المحيطة به وبذلك فان الخبرات التي مرت بها المنظمات الإدارية تشكل تراكما ثقافيا يخضع لعمليات انتقاء العناصر الثقافية التي يتأثر بها القادة والعاملون بالشكل الذي يجعلهم قادرين على التكيف مع الظروف المحيطة بهم.

8- القابلية على الانتشار:

يتم انتقال العناصر الثقافية وانتشارها عن طريق احتكاك المجتمعات ببعضها البعض.

9- التكامل:

تميل المكونات الثقافية إلى الاتحاد والالتحام لتشكل نسقا متوازنا ومتكاملا وبذلك تتكامل السمات الثقافية في المنظمات الإدارية بالشكل الذي يجعلها قادرة على تشكيل مدارك العاملين والمديرين وتزويدهم بالطاقة الفاعلة.

10- التغيير:

تتميز الثقافة التنظيمية بخاصية التغيير بفضل ما تضيفه الأجيال إلى الثقافة من خبرات وأنماط سلوكية وبذلك يحدث التغيير في المنظمات الإدارية لجميع العناصر الثقافية والمعنوية.

أن الثقافة التنظيمية تعتبر بمثابة الروح للجسد فهي منفردة ولكل مؤسسة ثقافتها التي تميزها عن غيرها ستعتبر نظاما مركبا.

فالمؤسسة لا تملك ثقافة واحدة وإنما لديها ثقافات فرعية تختلف باختلاف الإفراد المنتمين إليها مع ضرورة عدم تعارض الثقافات مع الثقافة الرئيسية في المؤسسة إذ تمت قدر كبير من الخلط المفاهيمي بين الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي في الأدبيات.[1]

ثانيا: حدود الثقافة التنظيمية ومراحل إدارتها:

تؤثر الثقافة على الأفراد وذلك من خلال تصرفاتهم فهي بمثابة الموجه لأفعالهم والمحدد لسلوكهم حيث تعتبر بالنسبة للأفراد المصدر الذي يمدهم بمعاني الأشياء وتحدد اتجاهاتهم وترسم لهم المسار.

1-حدود ثقافة التنظيمية:

أ- **خطر الانغلاق:** إن التناسق بإمكانه تحقيق التأثير بصورة سلبية إذا كانت الثقافة تمثل ميراثا محافظا فتصبح مكانا منغلقا يكبح الإبداعات والتغيرات مما جعل المؤسسات ذات الثقافة القوية تختفي وذلك لفقدان التكيف بصورة مطلقة فلابد للمؤسسة من فتح المجال للتفاعل والتوافق بين

[1]- نفس المرجع السابق، ص.ص 159-160.

البيئة الداخلية والخارجية وان تسعى للتغيير الذي يساهم في بناء ثقافة قوية ويتم من خلال التوجيه السليم الذي يساعد على منح القرارات وتسجيلها.[1]

ب- **ثقافة قوية أو جيدة:** ليس دائما وجود ثقافة قوية بالمؤسسة يعني إن تحقق الأفضلية والفاعلية فالثقافة الجيدة التي تسمح للمؤسسة لمواجهه مشكلة تكيف مع المحيط وتحقق الاندماج الداخلي وبالتالي يمكن أن تكون عاملا مساعدا أو معرقلا لحل المشاكل الجديدة التي تكون المؤسسة بصدد مواجهتها ومنه فالتحدي لا يكمن في بناء وتطوير الثقافة بل في جعلها كفؤ فهناك متغيرات اجتماعية تتحكم في ذلك تتدخل القوة البيئية والتي لها تأثير على المؤسسات وتتكون هذه البيئة من مجموعة من الأفراد لهم قيم وتقاليد ويتفاعلون مع بعضهم البعض في إطار ما يسمى بالعلاقات التشابكية.

ت- **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 يجب أن يتم توضيح هذا لكافة أعضاء المنظمة وشرح الأهداف التي تصبوا إليها المنظمة فإذا استعرضنا حياة الإنسان عبارة عن سلسلة متصلة من الانتماءات إلى المنظمة التي تكونت عبر الزمن المؤسسات حدودها وتحقيق هدفها.[2]

[1]- مالك حافظ بدوي، إدارة تنظيم المؤسسات الاجتماعية في الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2002، ص193.

[2]- إبراهيم عبد الهادي محمد اللمليحي، الإدارة ومفاهيمها وأنواعها وعملياتها، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005. ص255.

2- مراحل إدارة الثقافة التنظيمية:

يرى خبراء التطوير التنظيمي إن الثقافة التنظيمية يمكن إدارتها من خلال مرحلتين رئيستين هما:

أ- **الإدارة الرمزية:** وفقا لهذا المدخل فان الإدارة يمكنها التأثير في القيم والأعراف وأنماط السلوك لأعضاء التنظيم من خلال تشكيل عناصر الثقافة التشكيلية أو الظاهرة مثل استخدام الاحتفالات والقصص والبطولات والعادات عن طريق تشكيل قناعة لدى الأفراد العاملين بها ويمكن للإدارة أن تدعم هذه القيم الناشئة من خلال تصميم رسالة مكتوبة حول مستقبل المؤسسة وتأليف قصص رمزية عن الإدارة والمؤسسة بوجه عام واستخدام لفة خاصة بالمؤسسة.

ب- **التطوير التنظيمي:** هو عبارة عن إستراتيجية تعليمية معقدة تهدف إلى تغيير المعتقدات والقيم والاتجاهات وهياكل المنظمات حتى تستطيع إن تكيف نفسها لمواجهة التقنية الحديثة والتغيرات في المجالات التكنولوجية والاجتماعية والاقتصادية.

إن التطوير التنظيمي يأتي في مقدمة اهتمامات التطوير والتنمية كما له من بعد مؤثر في المدى الطويل في تحقيق أهداف المؤسسة برامجها المخططة حيث يعكس التطوير التنظيمي مقدار الجهود البشرية التي تبذل داخل المؤسسة وذلك بهدف الارتقاء بها إلى مستوى أفضل من خلال حسن تشجيعها والانطلاق في وضع إستراتيجية مستقبلية مناسبة والتي تكفل لها تحقيق برامجها الإنمائية المستهدفة.[1]

[1]- مويسي أحمد، مرجع سبق ذكره، ص54.

خلاصة

نستخلص مما سبق أن الثقافة التنظيمية من أهم المواضيع في وقتنا الحالي باعتبارها احد العوامل الأساسية لنجاح المنظمة وتحقيق جودتها، لان الثقافة التنظيمية وما تحتويه من قيم وأفكار ومعتقدات هي التي توجه سلوك الأفراد إلى ما يجب عمله وما لا يجب عمله داخل المنظمة كما أن الثقافة التنظيمية احد المقومات الأساسية التي تقوم عليها أي منظمة باعتبارها عنصر فعال في نجاحها أو فشلها.

الفصل الثالث: مدخل نظري للالتزام الوظيفي

تمهيد

أولا: خصائص الالتزام الوظيفي

ثانيا: نظريات الالتزام الوظيفي

ثالثا: مراحل الالتزام الوظيفي

رابعا: أبعاد الالتزام الوظيفي

خامسا: مؤشرات الالتزام الوظيفي

سادسا: الآثار المترتبة على الالتزام الوظيفي

سابعا: طرق قياس الالتزام الوظيفي

ثامنا : تأثير الثقافة التنظيمية على التزام وسلوك العاملين

خلاصة الفصل

تمهيد:

يعد الالتزام الوظيفي احد أهم المفاهيم التنظيمية الحديثة إذ يعتبر ذلك الارتباط الشديد من طرف الفرد تجاه مؤسسته التي يعمل بها في ظل توحيد أهدافه مع أهدافها والسعي للبقاء والاستمرار بها وهذا ما جعل الالتزام احد أهم متغيرات دراسة السلوك الإنساني في المنظمات، من هذه الأخيرة بكسب موظفيها وتوفير الظروف الملائمة لتعزيز الالتزام وتفعيله.

أولا: خصائص الالتزام الوظيفي: يتميز الالتزام الوظيفي بمجموعة من الخصائص من بينها ما يلي:

- الالتزام الوظيفي حالة غير ملموسة يستبدل عليها من ظواهر تنظيمية تتابع من خلال سلوك والتصرفات العمال في التنظيم والتي تجسد مدى ولائهم.
- إن الالتزام الوظيفي بناء متعدد الأبعاد وليس بعدا واحدا رغم اتفاق الباحثين على تعدد أبعاده إلا أنهم لم يتخلفوا في أن يؤثر كل بعد في الأخر.
- يتميز الالتزام الوظيفي بأنه حالة غير ملموسة تتجسد في ولاء العمال لمنظماتهم وتحديد درجة ثباته ليست مطلقة.
- كل المنظمات الحديثة تولي الالتزام الوظيفي الاهتمام وتسعى جاهدة لغرسه في عمالها.[1]

إضافة إلى هذا هناك مجموعة أخرى من الخصائص وهي:

- أن الالتزام الوظيفي نتيجة تفاعل عديدة من العوامل الإنسانية والتنظيمية وظواهر إدارية أخرى داخل التنظيم.
- أن الالتزام الوظيفي لن يصل إلى مستوى الثبات المطلق إلا أن درجة التغيير التي تتم فيه تكون اقل نسبيا من درجة التغيير التي تصل بالظواهر الإدارية الأخرى.
- إن الالتزام الوظيفي متعدد الأبعاد رغم اتفاق الباحثين على هذا النقطة إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد ولكن هذه الأبعاد تؤثر في بعضها البعض.[2]

نستنتج بان الالتزام الوظيفي لديه خاصية الايجابية من حيث شعور الفرد تجاه مؤسسته التي يعمل بها.

---

[1]- طالبي ريان، شريط رفيدة : الحوافز وعلاقتها بالالتزام التنظيمي في المنظمة، رسالة مكملة لنيل شهادة ماستير في علم النفس، جامعة قسنطينة2، عبد الحميد مهري، كلية علم النفس وعلوم التربية والارطفونيا، الجزائر، 2020-2021، ص56.

[2]- منال البارودي: الرضا الوظيفي وفن التعامل مع المرؤوسين، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، القاهرة،2015، ص78.

ثانيا: نظريات الالتزام الوظيفي:

هناك العديد من النظريات التي حاولت تفسير الالتزام الوظيفي لدى الأفراد تجاه مؤسساتهم ومن أهم هذه النظريات نجد:

1-نظرية التوحد: تنسب هذه النظرية إلى (Marche and Simon) حيث تركز هذه النظرية التي ظهرت سنة 1958 على أن التوحد هو قبول قيم وأهداف الآخرين كما تفسر كذلك بين قيم وأهداف كل الفرد والمؤسسة، ويشير الباحثان إلى أن للتوحد عدة أنماط تتمثل في:

- التوحد مع المؤسسة التي يعمل بها.
- التوحد مع جماعة العمل الفرعية.
- التوحد مع الأنشطة والمهام.
- التوحد مع جماعة المجتمع المحلي.
- التوحد المهني.

وتطورت هذه النظرية على يد porter وزملائه، تحت ما يسمى الالتزام الوجداني إذ يرون أن الموظفون يملكون رغبة قوية للبقاء في المؤسسة، أي يلتزمون بالبقاء لأنه يتوفر لديهم ما يلي:

- الإيمان بقيم التنظيم وأهدافه.
- الاستعداد لبذل الجهد لصالح التنظيم.
- الرغبة في استمرار العضوية بالمنظمة.

2-نظرية الرهان الجانبي: ظهرت هذه النظرية سنة 1960 والتي نسبت لبيكر، والذي نظر للالتزام على انه مفهوم بنائي تراكمي ناتج عن إدراك العامل للاستثمارات في المنظمة مثل (المركز، المكانة، فرص الترقية ...) وهذه الأشياء تربط العامل بمنطقة معينة فالالتزام حسب هذه النظرية هو ذلك

السلوك المتجانس والثابت النابع عن إجراء الرهان الجانبي، وقد استخدم بيكر اصطلاح الرهانات الجانبية ليشير إلى تراكم الاستثمارات التي يصنعها الفرد مع المنظمة مثل الاستثمار في المال والوقت والجهد مما يجعل ترك الفرد للمنظمة امرأ صعبا ومكلفا، وتذهب هذه النظرية إلى أن الفرد يميل إلى البقاء في المنظمة (يلتزم) لأنه لا يتحمل الخسارة التي قد تترتب على تركه لها.[1]

وتوضح كذلك هذه النظرية أن الفرد بإجرائه للرهان الجانبي قيد سلوكه الحالي والمستقبل لان توقعات الثقافة المحيطة بالفرد سوف توقع جزءا يخالفها واحد هذه التوقعات الثقافية التي توجد في مجال العمل، اظهر أن الأفراد لديهم شعور انه يجب على الموظف إلا يغير عمله كثيرا ومن يفعل ذلك ينظر إليه على انه ضائع أو تائه أو غير جدير بالثقة، لذلك أن هذا الفرد يجب أن يحافظ على سمعته المهنية التي تقضي بأنه لن يترك عمله خلال سنة على الأقل، وبالتالي فان قرار الفرد في اختيار العمل الجديد سوف يكون مفيدا لان معتقداته تفرض عليه بقائه في عمله من سمعته المهنية ووصفه بأنه تائه أو ضائع إذا ما ترك عمله الحالي.

3-نظريه الالتزام: ظهرت هذه النظرية سنة 1982 ونسبت إلى وينر والذي انتقد المحاولات السابقة لتفسير الالتزام الوظيفي باعتبارها تفسيرات جزئية قاصرة عن تقديم فهم شامل للظاهرة وبالتالي لا يمكن الاعتماد عليها في التفسير والتنبؤ، وذهبت إلى أن نظريات الالتزام التنظيمي ينبغي أن تأخذ في اعتبارها عند تفسير الالتزام عند الأفراد دراسة المعتقدات المعيارية المستخدمة مثل المعايير الأخلاقية الشخصية لدى العاملين التي تخلق لديهم الإحساس بالواجب نحو المؤسسة.

وقد عرف وينز الالتزام التنظيمي على انه إجمالي الضغوط المعيارية المندمجة للعمل بالطريقة التي تحقق أهداف المنظمة ومصالحها وبناء على ذلك يفسر الالتزام التنظيمي باعتباره دال للمعتقدات المعيارية التي

[1]- نور الهدى ماضي، أثر الثقافة التنظيمية على الالتزام الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة الماستير في علوم التسيير، تخصص ادارة الموارد البشرية، جامعة جيجل، الجزائر، 2017-2018، ص ص 46-47.

يكتسبها الفرد خلال عمليات التنشئة الاجتماعية سواء قبل الالتحاق بالمؤسسة أو بعد الالتحاق بها

ويتحدث الالتزام عند وينز ببعدين أساسيين هما:

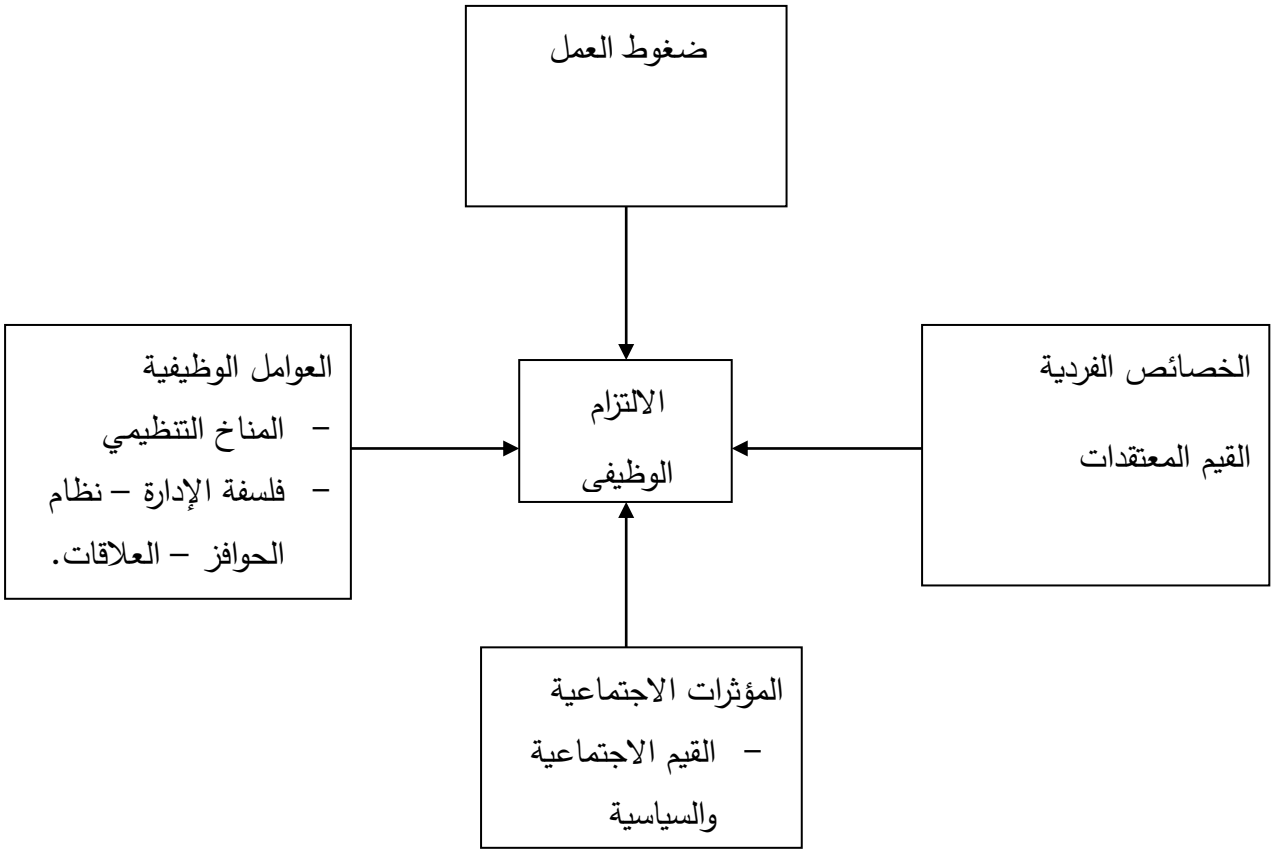
- الولاء والإحساس بالواجب.
- التوحد مع قيم وأهداف المؤسسة.[1]

[1]- نور الهدى ماضي، المرجع نفسه، ص 49

ثالثا: مراحل الالتزام الوظيفي: هناك مراحل عدة وتتمثل فيما يلي:

- يتولد الالتزام الوظيفي وكما هو موضح في الشكل من محصلة تفاعل قوي:

الشكل رقم 01: شكل يوضح العوامل التي تؤثر في تشكيل الالتزام الوظيفي



المصدر: سامي إبراهيم حمّاد حنونة: قياس مستوى الالتزام الوظيفي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية، ص 20.

- الالتزام التنظيمي يتولد من محصلة تفاعل قوي متعددة تتمثل في خصائص الأفراد وشخصياتهم وضغوط العمل والعوامل التنظيمية والمؤثرات المجتمعية والبيئية العامة وتتضمن خصائص الأفراد وشخصياتهم وضغوط العمل والعوامل التنظيمية والمؤثرات المجتمعية والبيئة العامة وتتضمن خصائص الأفراد والقيم والمعتقدات والمشاعر والاتجاهات والتعليم والخبرة وغيرها من المتغيرات الذاتية

للأفراد، أما العوامل التنظيمية فتشمل مثلا ليس على سبيل الحصر المناخ التنظيمي وفلسفة الإدارة وممارستها والحوافز والاتصالات ومختلف العلاقات والمعطيات التنظيمية أما المؤثرات المجتمعية القيم والظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية وغيرها من عناصر البناء المجتمعي ويسكر الالتزام الوظيفي وبتطور بعدة مراحل تبدأ منذ التحاق الفرد بمنظمة معينة ويتعزز من خلال العمل والانجاز المتواصل وصولا إلى مرحلة الثقة بالمؤسسة وهي مرحلة نضوج الالتزام الوظيفي ويتميز الالتزام الوظيفي بثلاثة مراحل رئيسية:[1]

1- **مرحلة الالتزام:** حيث أن التحاق الفرد بالمؤسسة يكون مبنيا على الفوائد التي يحصل عليها من المنظمة وتبعا لذلك فهو يتقبل سلطة الآخرين ويلتزم بما يطلب منه سعيا للحصول على الفوائد المختلفة من المؤسسة.

2- **مرحلة التطابق بين الفرد والمؤسسة:** حيث يتقبل الفرد سلطات الآخرين لرغبته في الاستمرار في العمل بالمؤسسة فهو يشعر بالفخر والاعتزاز لانتمائه لها.

3- **مرحله التبني:** أي قبول الفرد بأهداف وقيم بالمؤسسة كما لو كانت أهدافه وقيامه الخاصة.

هناك مراحل ثلاثة أساسية في تشكيل الالتزام الوظيفي لدى الأفراد إذ صنف Bouchanan إلى التالي:

أ- **مرحلة التجربة:** تمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله ولمدة عام واحد فقط، يكون الفرد خلالها خاضعا للتدريب والإعداد والتجربة، وفي هذه الفترة يتكون الاهتمام منصبا على تامين قبوله ومحاولة التأقلم مع الوضع الجديد والبيئة التي يعمل بها.

ب- **مرحلة العمل والانجاز:** وتتراوح مدة هذه المرحلة بين السنتين والأربع سنوات، خلالها يحاول الفرد تأكيد مفهوم الانجاز.

[1]- سامي إبراهيم حماد حنونة، مرجع سبق ذكره، ص ص 20-21.

ت-مرحلة الثقة بالمؤسسة: وتبدأ تقريبا من السنة الخامسة من الالتحاق الفرد بالمؤسسة وتستمر إلى ما لا نهاية إذ يزداد ولاء الفرد وتقوى علاقته بالمؤسسة والانتقال إلى مرحله النضج.

إلا أن "اورالي" أشار إلى مراحل أخرى الالتزام الوظيفي هي كالأتي:

- الإذعان: أي أن التزام الفرد مبني على ما يحصل عليه بالمؤسسة من فوائد.
- مرحلة التطابق آو التماثل مع المؤسسة: نجد الفرد يتقبل سلطة الآخرين من اجل الرغبة والاستمرار بالعمل.[1]

عرف الالتزام الوظيفي بتعدد مراحله، بحيث عرفت هذه المراحل الكثيرة من التقسيمات فكل بحث ووجهة نظره التي تميزه عن غيره، حيث البعض من اعتبرها تفاعل في شخصيات الأفراد والبعض الأخر اعتبرها مبنية على التزامات الفرد داخل المؤسسة التي ينتمي إليها وهناك من اعتبر الفرد مرتبط بالمؤسسة.

رابعا: أبعاد الالتزام الوظيفي:

ميز "مايز" و"البين" و"سميث" بين ثلاثة أبعاد الالتزام الوظيفي وهي:

1-الالتزام العاطفي الوجداني: يشير إلى الارتباط العاطفي للعامل وتوافقه واندماجه مع المؤسسة حيث نجد أن العاملين ذوي الالتزام الوجداني المرتفع مستمرين في العمل لأنهم يريدون الاستمرار بناء على رغبة وشعور ايجابي وتعاطف من قبل الموظفين نحو التنظيم بما يعني أن الأفراد الذين يظهرون معدلات عالية من الالتزام الوجداني نحو منظماتهم يبقون فيها بسبب علاقة الحب آو الميل التي يشعرون بها نحو تلك المنظمات العاطفي يعبر عن قوة رغبة الفرد في الاستمرار بالعمل بمنظمة معينة لأنه موافق على أهدافها وقيامها ويرغب في المشاركة لتحقيق تلك الأهداف.

[1]- المرجع نفسه، ص ص 20-21.

2- الالتزام الأخلاقي المعياري: يتطور حينما تنمو داخل العمل وتزرع فيه قيم ومعايير المؤسسة من خلال التطبيع وتجني الفوائد التي تحث على الشعور بالحاجة التبادلية أو قبول شروط وبنود العقد النفساني أي بمعنى أن العامل يشعر بالالتزام تجاه المنظمة.

3-الالتزام الاستمراري: يشير الالتزام الاستمراري إلى قوة رغبة الفرد ليبقى في العمل بمؤسسة معينة لاعتقاده بان ترك العمل فيها يكلفه الكثير فكلما طالت مدة خدمة الفرد في المؤسسة فان تركه لها سيفقده الكثير مما استثمر فيه على مدار الوقت.[1]

وقد حدد ستاو 1977 وسيلانيك أبعاد الالتزام الوظيفي إلى البعدين التاليين:

أ- الالتزام الاتجاهي: والمقصود به العمليات التي تتطابق من خلالها أهداف الفرد مع أهداف وقيم المؤسسة وتتزايد لديه الرغبة في الاستمرار بها.

ب-الالتزام السلوكي: المقصود به العمليات التي يصبح الفرد من خلالها مرتبط بمؤسسة ناتج من سلوكه السابق فجهده ووقته الذي يقضيه داخل مؤسسته يجعله متماسكا بها وبعفويتها أما "كيدرون" فيذكر بعدين الالتزام هما:

ت-الالتزام الاخلاصي: والمقصود به تبني الفرد قيم وأهداف المؤسسة ويعتبرها جزءا من قيامه وأهدافه.

ث- الالتزام المحسوب: المقصود بها الرغبة التي يبديها الموظف باستمراره في عمله بالمؤسسة رغم وجود بديل بمؤسسة أخرى وبمزايا أفضل.[2]

لقد وضح كل من سميث ووالين ثلاثة أبعاد مهمة للالتزام الوظيفي بحيث:

[1]- نور الهدى ماضي، مليكة بوالحاج، مرجع سبق ذكره، ص ص 44-45.
[2]- بكيري أحلام: الالتزام التنظيمي وتحقيق الرضا الوظيفي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستير في علم اجتماع، جامعة مسيلة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، المسيلة، 2012-2013، ص ص 22-23.

ارتبط البعد الأول بعاطفة ووجدان العامل نحو مؤسسته، أما البعد الثاني تميز بشعور العامل بالتزامه نحو مؤسسته، والبعد الثالث أشار إلى الرغبة القوية للعامل من اجل البقاء في عمله حيث تفرغ لثلاث فروع أخرى.

خامسا: مؤشرات وجود وضعف الالتزام الوظيفي:

1- مؤشرات وجود الالتزام الوظيفي: يمكن رصد بعض المؤشرات الدالة على الالتزام الوظيفي للعاملين في المؤسسة كالتالي:

- درجة توحد العاملين مع المنظمة.
- درجة الشعور بالمسؤولية لدى العاملين.
- درجة المشاركة الفعالة لدى العاملين في أنشطه وعمليات المؤسسة.
- درجة الاستعداد للتضحية من اجل المؤسسة.
- عدم التفكير في الانتقال إلى مؤسسه أخرى.
- التركيز على حل المشاكل وليس الشكوى الدائمة.
- تفضيل المصلحة العامة للمؤسسة على المصلحة الخاصة (الشخصية).
- انخفاض شكوى المراجعين

2- مؤشرات ضعف الالتزام الوظيفي: هناك بعض السلوكيات التي تعاني منها المنظمات والتي تدل على انخفاض الالتزام الوظيفي لدى العاملين نذكر منها:

- ارتفاع معدل دوران العمل.
- عدم توافر حلقات الجودة.
- تأخر أداء الخدمات وطول فترة الانتظار.

- انخفاض مستوى إنتاجية الموظف.
- كثره القضايا المرفوعة من الموظفين على مؤسساتهم.
- تزايد ظاهرة السلبية واللامبالاة.
- انخفاض مستوى الأعمال التطوعية.[1]

فالالتزام الوظيفي داخل المؤسسات سواء بوجوده بمستوى عالي أو منخفض يترك مؤشرات داله عليه تنكس في سلوكيات العاملين وماذا تحقيق مستوى الجودة والإنتاجية.

سادسا: الآثار المترتبة على الالتزام الوظيفي:

إن الموظف الملتزم تنظيما إذا حقق مستويات أعلى من التقدم الوظيفي فمن المحتمل أن تكون درجة رضاه عن هذا التقدم اكبر من درجه رضا الموظف الأقل التزاما فالموظف حينما يشعر بالتزام اكبر نحو التنظيم الذي يعمل به يتوافق مع التنظيم عن طريق المزيد من التقدم في وظيفته أن الوجهة النظرية هي الوجه الأكثر منطقية التي تنظر إلى أن الالتزام التنظيمي باعتباره ظاهرة ايجابية ومن المحتمل أن تؤدي إلى نتائج مرغوبة داخل النطاق الوظيفي للفرد وتتمثل هذه النتائج في ارتفاع معدلات الأداء والرضا عن العمل وانخفاض الغياب ودوران العمل وتحقيق المزيد من التقدم المهني أو الوظيفي.

ومن تأثيرات الالتزام الوظيفي على المتغيرات التنظيمية:

1- **الروح المعنوية:** إن الالتزام دور كبير في رفع الروح المعنوية الأمر الذي يترتب عليه حب الأفراد لعملهم ومنظماتهم وحماسيهم للقيام بالأعمال المطلوبة تؤدي الروح المعنوية المرتفعة إلى زيادة درجة الالتزام الوظيفي عكس الروح المعنوية المنخفضة نتيجة لقصور في السياسات الداخلية أو العيوب في بيئة العمل مما يترتب عليه تدني درجة الالتزام الوظيفي.

[1]- ستي سيد أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 30.

2-الأداء المتميز: يمتاز به الأفراد الذين تتوفر لديهم درجات عالية من الالتزام الوظيفي في بيئات عملهم بالأداء الجيد نتيجة حب الأفراد لعملهم وحماسيهم وولائهم له بالإضافة على شعورهم بالانتماء وتوافق أهدافهم بأهداف المؤسسة التي يعملون بها.

3-تسرّب العاملين: يعرف مولي التسرب بأنه توقف الفرد عن العضوية.[1]

فقط قسمها إحدى الباحثين إلى قسمين هما:

- **القسم الأول:** وهو المتعلق بأثر الالتزام داخل نطاق العمل والوظيفة.
- **القسم الثاني:** وهو المتعلق بأثر الالتزام على حياة الفرد الخاصة أو خارج النطاق الوظيفي.[2]

يعد الالتزام التنظيمي سلاح ذو حدين الأول الجانب الايجابي ينطوي على تقويه رغبه الفرد في الاستمرار بالعمل في المنطقة ورفع معدلات ولائه وانتمائه لها أما الجانب السلبي فينطوي على استثمار الفرد جميع طاقاته وإمكاناته ووقته في العمل.

وبصفة عامة ينعكس الالتزام التنظيمي بشكل ايجابي على الفرد من خلال التقدم الوظيفي ومن خلال زيادة فرص الاتصال الفعال بين المديرين والأفراد فيما يتعلق بأدائهم الحالي وكذلك من خلال مساعدة المديرين والمشرفين على توضيح الأهداف الرئيسية والفرعية وكيفية توافقها مع مهام الأفراد وأهدافهم الشخصية وتزويد المديرين والمشرفين بمعلومات أفضل عن احتياجات القوى العاملة الحالية والمستقبلية لتنمية مهاراتهم وتغيير نماذج استخدام مهاراتهم حسب طبيعة الوظيفة التي يتقلدونها وغير ذلك من الايجابيات الأخرى.

[1]- عاشوري ابتسام: الالتزام التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، جامعة بسكرة، مجلة تاريخ العلوم، العدد السادس، ص 73.

[2]- رقاني شريفة، وضلقي عائشة: الالتزام التنظيمي وأثره على أداء العاملين، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستير، جامعة العقيد أحمد دارية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية، أدرار، 2019-2020، ص ص 24-25.

سابعا: طرق قياس الالتزام الوظيفي:

تمثل عملية رصد درجة الالتزام الوظيفي لدى الأفراد داخل المؤسسة احد العمليات التي تسعى المؤسسة للوقوف على نتائجها وقد تتحمل في سبيل ذلك تكاليف متعددة، كما أن مقاييس الالتزام الوظيفي تتباين من حيث من حيث طبيعتها ومكوناتها فهي تنقسم إلى موضوعية وذاتية.

1- **المقاييس الموضوعية:** هي عبارة عن طرق بسيطة تهدف إلى التعرف إلى مستوى الولاء وذلك عن طريق تحليل الظواهر السلوكية للفرد مثل:

- رغبة الفرد في البقاء بالمنظمة: وتظهر من خلال ما يبديه في حديثه مع زملائه أو مع أفراد خارج العمل عن الرغبة في البقاء أو الرغبة في ترك العمل.
- مستوى الأداء: فالأداء العالي يصدر غالبا من الأفراد ذوي الالتزام المرتفع ويظهر ذلك خلال عملية تقييم الأداء التي يشترط أن تتضمن معايير الالتزام.
- دوران العمل: ويمكن أن يأخذ معدل دوران العمل المرتفع الناتج عن ترك العاملين للعمل وعدم رغبتهم في البقاء بالمنظمة كمؤشر على انخفاض مستوى الالتزام الوظيفي.
- حوادث العمل: حيث أن نسبة الحوادث تدل على اللامبالاة وعدم الاكتراث بمعايير وإجراءات السلامة من قبل العاملين ويعتبروا هذا دليلا على مستوى الالتزام الوظيفي.

2- **المقاييس الذاتية:** يعتمد هذا النوع من المقاييس على مجموعة من الأسئلة تهدف إلى التعرف على مستوى الالتزام الوظيفي لدى الأفراد من خلال توجيهها للأفراد أنفسهم وبالتالي تعتبر مقاييس مباشرة كما أنها أكثر استخداما من طرف الباحثين والمنظمات وذلك بسهولتها من بين هذه المقاييس نجد:[1]

[1]- ستي سيد أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 32.

أ- مقياس بورتر وزملائه 1973 وقد أطلق عليه استبانة الالتزام الوظيفي

ويتكون هذا المقياس من 15 فقرة تستهدف قياس:

- درجه التزام الأفراد بالمؤسسة.
- ولائهم وإخلاصهم لها.
- الرغبة في مضاعفة الجهد لتحقيق أهداف المؤسسة وقبولهم لقيمها.

ب-مقياس مارش ومافري: والذين قدما مقياس للالتزام، ويتكون من أربع فقرات وقد استخدم كأداة لقياس:

- تعزيز استحسان المؤسسة.
- حث الفرد على الالتزام بقيم العمل.
- الولاء للمؤسسة حتى إحالته للتقاعد.
- أبراز نية الفرد للبقاء في المؤسسة.

ت-مقياس جوش وزملائه: وهو محاولة لقياس الالتزام القيمي لأعضاء الهيئة المعنية من خلال ستة فقرات تعبر عن القيم التالية:

- استخدام المعرفة والمهارة.
- زيادة المعرفة في مجال التخصص.
- المساهمة بأفكار جديدة في حقل التخصص.
- العمل مع الزملاء بكفاءة عالية.

ث-مقياس جريبيرج وبارون: يتكون هذا المقياس من 12 فقرة لقياس أبعاد الالتزام الوظيفي، حيث قسم هذا المقياس إلى ثلاثة أجزاء موزعة بواقع فقرات لكل بعد من أبعاد الالتزام الوظيفي هي: الالتزام المستمر، الالتزام العاطفي، والالتزام المعياري.[1]

وبالتالي الالتزام الوظيفي في المؤسسات لها طرق خاصة لقياس مستوى داخل العاملين وانقسمت إلى مقاييس موضوعية هدفت للتعرف على مستوى والظواهر السلوكية العامل وكلام مقاييس ذاتية وهي مقاييس مباشرة تعتمد على مجموعة من الأسئلة الموجودة للعاملين وقد تعددت عند الباحثين حسب جانب والبعد الذي يركز عليه كل باحث في قياسه للالتزام الوظيفي.

ثامنا: تأثير الثقافة التنظيمية على التزام وسلوك العاملين:

للثقافة التنظيمية دور كبير على السلوك وأداء العاملين داخل المؤسسة حيث تعتبر الأساس لفهم مواقف الأفراد وإدراكهم وتحفيزهم وإرشادهم في مواجهة الضغوط والتغيرات البيئية وكذا تساهم على التزامهم وتأديتهم عملهم بكل الالتزام وانضباط ومن هنا مواد توضيح تأثير الثقافة التنظيمية على سلوك العاملين ومدى التزامهم في ما يلي:

1-توجهات المنظمة والعاملين بها: وتسير التوجهات إلى الطريق التي تؤثر بها الثقافة في عملية تحقيق الأهداف حيث أن الثقافة قد تكون متوافقة مع أهداف، المنظمة أو تكون غير متوافقة مع تلك الأهداف ومن ثم فان الثقافة قد تدفع المنظمة نحو تحقيق أهدافها أو تدفعها بعيدا.

[1]- ستي سيد أحمد، المرجع نفسه، ص 33

2- **الانتشار**: ويشير الانتشار إلى الدرجة التي يشارك بها أعضاء المنظمة في تشكيل القيم التنظيمية السائدة ومدى انتشارها بينهم وجعلهم كأساس التصرف داخل المنظمة ما يمكنهم الوصول إلى اتفاق عام.

3- **القوة**: تشير قوة الثقافة إلى ماذا تأثيرها على العاملين مما يجعل منها دافعا إلى تحقيق كفاءة في الأداء ومنه تحقيق الأهداف المرجوة.

4- **المرونة**: تسمح ثقافة المرنة للعاملين بالتكيف مع الظروف المتغيرة والأزمات الطارئة ويوجد عدد كبير من الوسائل لتحقيق مرونة الثقافة التنظيمية ومنها:

- تعيين مسؤول يقوم بالاستفتاء على الأحداث والتصرفات المتوقعة عن الوضع الحالي للمنظمة بشكل عام ويكون على دراية عامة بالمنظمة وبيئتها.
- التدريب المستمر للعاملين على الأعمال والمهارات والقدرات التي تدعم المرونة داخل المنظمة.

5- **الالتزام والانضباط**: يمكن لثقافة المنظمة أن تؤثر في درجة الالتزام والانضباط لدى العاملين ويشير الالتزام إلى الدرجة والتي يكون فيها أعضاء المنظمة على استعداد لباس الجهود معتبرة وإظهار الولاء والانتماء لها لتحقيق أهدافها أي من شأن الثقافة أن تهيئ ظروفا تجعل الأفراد مستعدين الالتزام لتحقيق أهداف المنظمة ويمكن أن يكون هذا الاستعداد من خلال ما يلي:

- إرساء رسالة المنظمة وتدعيم القيم التنظيمية والعمل بها لتحقيق هذه الرسالة.
- توضيح قيمة المنظمة لدى الأفراد.
- تدعيم الثقافة التنظيمية وتقويتها مما يجعلها مصدر للمزايا التنافسية للمنظمة.

- انسجام الجماعة التي يجعلها أكثر ميلا للإبداع.

- تماسك الجماعة أي شعورهم بأعضاء في الجماعة التي يجعلهم أكثر استعداد وحماسا لأداء الأعمال الموكلة بها والتزامهم بها.

خلاصة:

بعد إحاطتنا بمختلف جوانب الالتزام الوظيفي يمكن القول بأنه العملية التي يحدث فيها تطابق و تشابه بين أهداف الفرد وأهداف المؤسسة أي أن كل منهما يرى في الأخر قيمة مضافة فمن المفيد النظر إلى الالتزام الوظيفي انه اتجاه تستطيع الإدارة تأثير عليه وما عليه إلا استخدام الاستراتيجيات التي تحسنه إذا ظهر انه غير ملائم بمعنى الحصول على التزام وظيفي بطريقة صحيحة حتى تتمكن المنظمة من تحقيق أهدافها.

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

تمهيد

أولا: مجالات الدراسة

ثانيا: المنهج المستخدم

ثالثا: أدوات جمع البيانات

رابعا: أساليب المعالجة البيانية

خامسا: عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية

سادسا: نتائج الدراسة

التوصيات

تمهيد:

تعتبر الدراسة الميدانية من المراحل الهامة في أي بحث علمي للوصول إلى الحقائق العلمية الموضوعية لاسيما في الدراسات السوسيولوجية، وتطلب هذه المرحلة انتهاج مجموعة من الخطوات المنهجية بتدرج علمي ومنطقي، حيث نتعرف أولا على المؤسسة محل الدراسة الميدانية وصولا إلى إيضاح نوع المنهج المتبع في الدراسة كذا أدوات جمع البيانات وعينة الدراسة وحجمها، وانطلاقا من هذا نصل إلى مرحلة جمع البيانات وتفريغها وصولا إلى النتائج النهائية للدراسة.

أولا: مجالات الدراسة:

تعتبر مجالات الدراسة من العناصر الأساسية في البحث الاجتماعي وهذا كما تحتوي عليه من مكانة أساسية في البحث الميداني والعلمي، وتقوم هذه الدراسات العلمية في الحقل السوسيولوجي على ثلاثة مجالات أساسية هي:

1- المجال المكاني:

ويقصد به المجتمع الأصلي للبحث حيث أجريت هذه الدراسة بمديرية الأشغال العمومية بالطارف

- **التعريف بالمؤسسة:** تم إنشاء مديرية الأشغال العمومية بولاية الطارف طبقا للأحكام المرسوم التنفيذي رقم 528/90 المؤرخ في 27 أكتوبر 1990 المحدد لقواعد تنظيم وتسيير مصالح التجهيز على مستوى الولاية، والمتضمنة على المصالح التالية (انظر الملحق رقم 01):

وتقوم مديرية الأشغال العمومية بعدة مهام:

- جمع وتحليل المعطيات الخاصة بتطوير وتهيئة وصيانة المنشات القاعدية.
- السهر على تطبيق الإجراءات الخاصة بتطوير وصيانة وإصلاح المنشات القاعدية.
- التنظيم والتكفل بالمساعدة التقنية للبلديات في ميدان شبكة الطرقات الحضارية.
- وضع إشارات المرور الخاصة بالطرقات والميدان البحري.
- بناء الطرق وإعادة ترتيبها وصيانتها.

2- المجال البشري (العينة):

من اجل أي دراسة علمية لابد من وضع منهجية تتوافق مع طبيعة البحث وطبيعة الموضوع المدروس، وانطلاقا من كل هذا يتم تحديد نوع العينة المأخوذة من مجتمع الدراسة.

ومنه يعتبر اختيار العينة جزءا أساسيا ومهما جدا في البحث العلمي ونظر للصعوبة الوصول إلى كل أفراد المجتمع ما يجعل الباحث يختار عينة من مجموعة مجتمع الدراسة لتساعده على فهم أنماط وديناميات المجتمع المدروس وبالتالي تعرف بأنها تستخرج من المجتمع الأصلي أي جزء منه.[1]

ونظرا لطبيعة بحثنا وتطلعنا على الموضوعية في النتائج قمنا باختيار العينة العشوائية البسيطة والتي شملت 20 موظف من أصل 82 موظف، وقد تم توزيع 20 استمارة واسترجعت كاملة، وتعتمد هذه الطريقة في اختيار العينة على منح فرص متكافئة لكل من أفراد المجتمع محل الدراسة على أن يكون ضمن أفراد العينة.

وبالتالي أخذنا نسبة 25% من العدد الإجمالي لموظفي مديرية الأشغال العمومية أي 20 مفردة.

$$\frac{82 \times 25}{100} = 20.5 = 20$$

3- المجال الزماني:

نقصد به الفترة الزمنية التي استغرقها العمل الميداني لدراستنا بمديرية الأشغال العمومية بالطارف حيث أن دراستنا مرت بخمس مراحل:

- **المرحلة الأولى:** من شهر جانفي إلى شهر مارس وتم في هذه المرحلة الإلمام بمراجع والمصادر المتعلقة بمتغيرات البحث وإعداد الفصول النظرية.
- **المرحلة الثانية:** من 20 مارس إلى 23 مارس تم في هذه المرحلة الموافقة على الترخيص الذي منح لنا من طرف رئيس قسم علم الاجتماع بكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية جامعة الشاذلي بن جديد وبهذا تم منحنا التصريح بالدخول إلى مديريه الأشغال العمومية.

[1]- ريما ماجد: منهجية البحث العلمي، مؤسسة فريدريش ابيرت، لبنان، 2016، ص 29.

- **المرحلة الثالثة:** من 03 ابريل إلى 14 ابريل هذه الفترة تم استقبالنا من طرف رئيس مديرية الأشغال العمومية حيث تم تزويدنا بالمعلومات وبيانات على المؤسسة.
- **المرحلة الرابعة:** من 18 ابريل إلى 24 ابريل تخصصنا في هذه الفترة بوجه الخصوص إلى التعرف على الهيكل التنظيمي أين تم عقد لقاء أخر مع رئيس المديرية الأشغال العمومية وقام بتزويدنا بمعلومات خاصة بالمؤسسة واهم نشاطاها ومهامها.
- **المرحلة الخامسة:** من 08 ابريل إلى 12 ماي قمنا في هذه المرحلة بتوزيع الاستمارات على 20 موظف ومن خلال هذه الفترة تم استرجاعها وتفريغ البيانات ومعالجتها وتحليلها ومن ثم استخلاص النتائج الخاصة بهذه الدراسة ثم مراجعة فصولها.

ثانيا: المنهج المستخدم في الدراسة:

عند القيام بأي دراسة علمية لابد من إتباع خطوات منظمة وعقلانية هادفة إلى بلوغ نتيجة ما وذلك بإتباع منهج معين يتناسب مع طبيعة الدراسة التي ستتطرق لها ولذلك فلقد عرف المنهج بأنه طريقة البحث التي يعتمدها الباحث في جمع المعلومات والبيانات المكتبية أو الحلقية وتصنيفها وتحليلها وتنظيرها في المنهج يخدم المعرفة العلمية فلا معرفة علمية بدون منهج لان المنهج هو الذي يجمعها ويحللها في إطار نظري معروف وبما أن دراستنا تتمحور حول الثقافة التنظيمية وأثارها على الالتزام الوظيفي للموارد البشرية سيتم من خلال هذا البحث تطبيق المنهج الوصفي التحليلي ويعرف بأنه: من المناهج العلمية التي استدل عليها الإنسان ويهتم المنهج الوصفي بوصف وتحليل ما هو كائن أي الوضع الراهن للحادثة ويصنف خصائصها ومركباتها ويصف العوامل التي تؤثر عليها.[1]

[1]- محمد الجوهري: طرق البحث الاجتماعي، الدار الدولية للاستشارات الثقافية، ط1، القاهرة، 2008، ص151.

في المنهج الوصفي التحليلي ملائم لتحديد الإطار النظري للدراسة وتحضير المفاهيم والمداخل التي يحتاج إليها في الدراسة الميدانية ثم تفسيرها واستخلاص النتائج من اجل الإجابة عن التساؤلات الفرعية وإبداع توصيات واقتراحات.[1]

ثالثا: أدوات جمع البيانات:

نقطة الانطلاق في تحقيق أي بحث علمي ميداني سواء كان كيفيا أو كميا لابد من إحاطة الباحث بالظاهرة الميدانية حيث يقوم بجمع المادة العلمية وذلك يتم عن طريق عده أدوات لجمع المعلومات حول الظاهرة المدروسة والإجابة على أسئلتها، وفي دراستنا هذه اعتمدنا على الأدوات التالية:

1- الملاحظة: وهي من أهم الوسائل التي يستعملها الباحثون الاجتماعيون في جمع المعلومات وتمثل طريقة منهجية يقوم بها الباحث بدقة تامة وفق قواعد محددة وتعرف كذلك لأنها عبارة عن عملية مشاهدة أو متابعة لسلوك ظواهر محددة أو أفراد محددين خلال فترات زمنية محددة وتنقسم الملاحظة من حيث درجة الضغط إلى ملاحظه بسيطة وتستخدم غالبا في البحوث الاستكشافية وملاحظة منتظمة، وهي التي يحددها الباحث فيها نوع من البيانات المراد جمعها حول الظاهرة موضوع الدراسة.[2]

وفي دراستنا هذه اعتمدنا على الملاحظة البسيطة والتي تتمثل في ملاحظة طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة ودرجة الالتزام الوظيفي لدى العمل داخل المؤسسة.

[1]- معن خليل عمر، مناهج البحث في علم الاجتماع، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2004، ص81

[2]- محمود حسين الوادي، علي فلاح الزعي، أساليب البحث العلمي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، ص 186.

2- المقابلة: هي من أهم الأدوات المنهجية المستعملة لجمع البيانات وتعتبر أنها حوار هادف بين شخصين أو أكثر حول موضوع معين ومكان معين الحصول على أراء الأفراد وقيمهم واتجاهاتهم.[1]

وقد اعتمدنا عليها كأداة مساعدة في دراستنا من اجل الحصول على معلومات وفهم الواقع الميداني لموضوع دراستنا حيث قمنا مقابلة مع ..... بمديرية الأشغال العمومية وكذلك مع بعض موظفي مؤسسة لأجل إمدادنا بمجموعة من المعلومات التي تخدم بحثنا.

3- الاستمارة: عبارة عن مجموعة من الأسئلة المكتوبة التي تعدوا بقصد الحصول على معلومات أو أراء المبحوثين حول ظاهرة أو موقف معين ويعرف الاستبيان كذلك بأنه أداة لجمع البيانات ذات صلة بمشكلة بحثية معينة وتتطلب وعناية فائقة في تصميمها حيث يتمكن من الوصول إلى بيت بدقة كبيرة.[2]

وبناء على ذلك تم إعداد أسئلة الاستمارة وتوجيهها إلى أفراد العينة مديرية الأشغال العمومية بولاية الطارف، حيث تضمنت 34 السؤال موزع على النحو التالي:

- **في المحور الأول:** البيانات الشخصية وتضمنت 06 أسئلة تمثلت في الجنس السن الحالة المدنية المؤهل الدراسي الخبرة والوظيفة.
- **المحور الثاني:** كان حول نمط الثقافة التنظيمية السائدة في مديرية الأشغال العمومية لولاية الطارف وتضمنت 12 سؤال.
- **المحور الثالث:** حول درجة الالتزام الوظيفي لدى العاملين داخل مديرية الأشغال العمومية لولاية الطارف وتضمنت 09 أسئلة.

[1]- محسن علي عطيل: البحث العلمي في التربية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، ص221.
[2]- محمد بلال العندور، البحث العلمي بين النظرية والتطبيق، دار الجوهرة للنشر والتوزيع، ط1، القطرة، 2005، ص 293

- **المحور الرابع:** كان حول القيم التنظيمية ودورها في تعزيز الالتزام الوظيفي وتحسين أداء الموارد البشرية في مديرية الأشغال العمومية بولاية الطارف، وتضمن 07 أسئلة.

رابعا: أساليب المعالجة البيانية:

فقد استخدم في هذه الدراسة الأسلوب الإحصائي المتمثل في حساب التكرارات وكذلك حساب النسب المئوية.

خامسا: عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية (محاور الاستمارة)

1- عرض وتحليل البيانات الشخصية للعينة للمحور الأول:

الجدول رقم (01): يوضح توزيع العينة حسب الجنس

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	10	%50
أنثى	10	%50
المجموع	20	%100

يبن الجدول أعلاه تصنيف المبحوثين حسب الجنس، وحسب المعطيات المتحصل عليها نرى أن هناك تساوي بين الجنسين في الإقبال على العمل داخل المؤسسة من جهة، ومن جهة أخرى فإن ذلك يدل على أن المؤسسة تحرص على تكافؤ فرص الجنسين في التوظيف وحسب المعطيات المتحصل عليها نجد أن النسبة المئوية متساوية لكلا الجنسين، حيث بلغت 50% لكل منهما.

الجدول رقم (02): يوضح توزيع العينة حسب السن:

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	02	%10
من 30 إلى 40 سنة	08	%40
من 41 إلى 50 سنة	08	%40
أكثر من 50 سنة	02	%10
المجموع	20	%100

يظهر من خلال الجدول أعلاه أن أغلب أفراد العينة أعمارهم بين فئتي 30 إلى 40 و 41 إلى 40 سنة، حيث بلغت نسبة كل منهما 40% ثم تليها فئتي الأقل من 30 سنة والأكثر من 50 سنة.

ومن خلال المعطيات يتبين لنا أن معظم عمال المديرية من فئة الشباب الذين يتمتعون بالنشاط والحيوية والقدرة على العمل والإبداع وسهولة التكيف مع مختلف الظروف والمستندات.

الجدول رقم (03): يوضح توزيع عينة البحث حسب الحالة المدنية

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
أعزب (ة)	02	%10
متزوج (ة)	18	%90
مطلق (ة)	00	%00
أرمل (ة)	00	%00
المجموع	20	%100

بين الجدول أعلاه الحالة المدنية للأفراد العينة بأن فئة المتزوجين هم أكثر نسبة بـ 90% ثم تليها فئة العزاب بنسبة 10% في حين تنعدم فئة المطلقين والأرامل.

وهذا دليل على أنه هناك استقرار نفسي واجتماعي للموظفين وهذا يفرض عليهم العمل أكثر والتمسك به والسعي للمحافظة عليه لتلبية احتياجات عائلاتهم والعمل بحماس أكثر مما ينعكس بشكل ايجابي على ممارسة أعمالهم داخل المؤسسة.

الجدول رقم (04): يوضح توزيع العينة حسب المستوى التعليمي.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
جامعي	06	%30
ثانوي	07	%35
متوسط	02	%10
دبلوم مهني	05	%25
المجموع	20	%100

نلاحظ من الجدول أعلاه أن 35% من أفراد العينة مستواهم التعليمي ثانوي وتليها نسبة 30% لذوي المستوى الجامعي، ثم نسبة 25% لأصحاب الدبلوم المهني ثم يليهم بنسبة 10% لأصحاب التعليم المتوسط.

وتشير المعطيات إلى أن أعلى النسب لأصحاب التعليم الثانوي والجامعي أي الإطارات والتي تلقت تكوينا عاليا من الإشراف في تسيير المؤسسة ويمكن أن تفيد درجة تعلم الأفراد في بناء قيم صالحة وتشكيل ثقافة المديرية وشخصية الموظفين إضافة إلى زيادة كفاءتهم في أداء أعمالهم.

الجدول رقم (05): يوضح توزيع عينة البحث حسب سنوات الخبرة.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 05 سنوات	06	%30
من 05 إلى 10 سنوات	01	%05
من 11 إلى 15 سنة	05	%25
من 15 سنة فما فوق	08	%40
المجموع	20	%100

يوضح لنا الجدول أعلاه سنوات الخبرة في العمل التي تخص العاملين المتواجدين على مستوى مجتمع البحث، حيث يتبين لنا أن أعلى نسبة كانت لفئة الأكثر من 15 سنة بنسبة 40% وتليها فئة الأقل من 05 سنوات بنسبة 30%، ثم فئة من 11 إلى 15 سنة بنسبة 25% والفئة الأخيرة هي فئة من 05 سنوات إلى 10 سنوات بنسبة 05%.

وهذا العرض يدل على أنه كلما كانت الخبرة كبيرة كانت هناك ثقافة قوية وبالتالي وجود التزام وولاء للمؤسسة وكذا دليل على تمسك العاملين بوظائفهم.

الجدول رقم (06): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
عون تنفيذ	08	%40
عون تحكم	01	%05
إطار	11	%55
المجموع	20	%100

يبين لنا الجدول الفئات المهنية المتواجدين على مستوى عينة بحثنا، حيث يبين لنا أن أغلب العاملين في المديرية من فئة الإطارات وهو ما عبرت عنه نسبة 55% ثم تأخذ فئة عون تنفيذ نسبة 40% وتليها فئة عون تحكم بنسبة 05%.

ويتضح لنا مما سبق أن أغلبية العاملين من فئة الإطارات وهو ما تتطلبه طبيعة الوظائف بالمديرية.

2-عرض وتحليل بيانات المحور الثاني: أثر الثقافة التنظيمية على تحديد أنماط سلوك الموارد البشرية.

الجدول رقم (07): يوضح مساهمة القانون الداخلي للمؤسسة في الانضباط واحترام المواعيد.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	20	%100
لا	0	%0
المجموع	20	%100

يتبن لنا من خلال الجدول أن 100% من الموظفين يرون أن القانون الداخلي للمؤسسة يساهم في انضباط العمال واحترامهم للمواعيد مما يؤدي إلى تحقيق نوع من الالتزام الوظيفي ويخلق لديهم الشعور بالمسؤولية والجدية في العمل.

الجدول رقم (08): يوضح تبني المؤسسة لثقافة العمل الجماعي:

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	20	%100
لا	0	%0
المجموع	20	%100

يوضح لنا الجدول أعلاه أن عامل الموظفين يرون أن المؤسسة تتبنى العمل الجماعي بنسبة 100% وهذا يبن لنا أن المؤسسة تشجع على فكرة التعاون بين العمال مع بعضهم البعض إذ يرون أن العمل الجماعي وروح الفريق لهما أثر ايجابي في تحقيق أهداف المؤسسة وبالتالي أداء أفضل والتزام

أكثر، يؤدي هذا كذلك إلى بناء علاقات إنسانية ايجابية وقوية سواء كانت هذه العلاقات رسمية أو غير رسمية مما ينعكس ايجابيا على زيادة رغبتهم في العمل.

الجدول رقم (09): يوضح مساهمة العمل الجماعي في تحقيق أهداف المؤسسة.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	20	%100
لا	0	%0
المجموع	20	%100

يوضح لنا الجدول أعلاه أن كل الموظفين يرون أن العمل الجماعي يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة وهو ما أكدته نسبة 100% وهذا يبين لنا اقتناع الأفراد بالنزعة الجماعية وإيمانهم أن أحسن النتائج يمكن تحقيقها من خلال العمل الجماعي، وأن المشاركة الجماعية في العمل تحقق ظروف مناسبة تشجع على القيام بالأعمال الموكلة للفرد بأحسن طريقة ممكنة وأنها منهج رئيسي لتحقيق إنتاجية مرتفعة للعاملين ومنه تحقيق أداء جيد، وكذا رفع درجة الالتزام والانضباط الوظيفي لدى الموظفين.

الجدول رقم (10): يوضح تشجيع الإدارة للعاملين على التعاون وبناء علاقات إنسانية ايجابية.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	20	%100
لا	0	%0
المجموع	20	%100

من خلال هذا الجدول الذي يوضح تشيع الإدارة للعاملين على التعاون وبناء علاقات إنسانية ايجابية، نلاحظ أن عامل الموظفين أجابوا بنعم أي نسبة 100% وهذا راجع إلى أن المديرية تسعى إلى خلق بيئة عمل تسودها الثقة والاحترام المتبادل والعلاقات التفاعلية البناءة.

لأنه كلما كانت بيئة العمل ذات علاقات إنسانية ايجابية كلما وصلت الإدارة إلى أهدافها المرغوبة والمرادة.

الجدول رقم (11): يوضح اهتمام المؤسسة بالموظفين ليشعر كل موظف أنه جزء من فريق العمل.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	16	%80
لا	04	%20
المجموع	20	%100

من خلال هذا الجدول الذي يمثل اهتمام المؤسسة للموظفين ليشعر كل موظف بأنه جزء من فريق العمل، فنلاحظ أن أكبر نسبة مئوية يتمثل في الذين أجابوا بنعم بنسبة تقدر 80% في المقابل نجد أن نسبة قليلا جدا قدرت بـ 20% للذين أجابوا بـ لا.

وبالتالي يتبين لنا أن أغلبية الموظفين يرون أن المؤسسة تهتم بالموظفين وهذا شأنه أن يمكن العاملين من تقديم أفكار جديدة تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة وهو ما يجعل العمال يشعرون بانتمائهم للمؤسسة وأن أهدافهم انعكاس لأهداف المؤسسة.

الجدول رقم (12): يوضح تدعيم الإدارة للعاملين على تقديم اقتراحاتهم وآرائهم حول العمل

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	16	%80
لا	04	%20
المجموع	20	%100

يتضح لنا من خلال الجدول المدون أعلاه أن معظم الإجابات تؤكد أن الإدارة تدعم العاملين على تقديم اقتراحاتهم وآرائهم حول العمل وذلك بنسبة قدرت بـ 80% وهذا راجع إلى أن المؤسسة تعتبر العاملين من أهم الموارد حيث فتحت لهم المجال للمشاركة وإبداء أرائهم المتعلقة بالعمل.

في حين نجد أن نسبة 20% تنفي تدعيم الإدارة لهم على تقديم اقتراحاتهم وآرائهم حول العمل.

الجدول رقم (13): يوضح إسهامات العمل الجماعي في تحقيق أهداف المؤسسة

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
من خلال رفع أداء العمال	05	%25
من خلال إكساب العمال المعرفة والخبرة	10	%50
من خلال مساعدتهم على اتخاذ القرارات	05	%25
المجموع	20	%100

من خلال الجدول يتبين لنا أن نسبة كبيرة من أفراد العينة ترى أن العمل الجماعي يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال إكساب العمال المعرفة والخبرة حيث بلغت 50%، أما الفئة التي ترى أن العمل الجماعي يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال رفع أداء العمال فقد بلغت 25% وبنسبة مساوية نجد فئة ترى أنه يساهم في ذلك من خلال مساعدة العمال على اتخاذ القرارات.

الجدول رقم (14): يوضح توفير المؤسسة ظروف ملائمة للعمل

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	19	%95
لا	01	%01
المجموع	20	%100

يوضح لنا الجدول أن 95% من أفراد العينة وهي نسبة كبيرة جدا أن المؤسسة تسعى إلى توفير ظروف ملائمة للعمل لتحقيق أفضل أداء بينما 05% أجابوا عكس ذلك.

ويتبين من خلال هذا الجدول أن أغلبية العمال يشعرون بالارتياح لتوفرهم للشروط الملائمة وهذا ما وضعته مدرسة العلاقات الإنسانية في دراسة السلوك التنظيمي حيث حالة الرضا العالية بين العاملين على ظروف العمل يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وزيادة الفعالية التنظيمية.

الجدول رقم (15): يوضح حصول الجميع على فرص متساوية في الترقية:

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	15	%75
لا	05	%25
المجموع	20	%100

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن معظم الموظفين والذين بلغت نسبه 75 % يحضون بفرص متساوية في الترقية على عكس بعض الموظفين الآخرين المقدرين بنسبة 25% الذين يرون حصولهم على فرص متساوية في الترقية بين جميع و ذلك يمكن أن يرجع لمستواهم المعرفي والدراسي الأقل من الموظفين الآخرين.

نستنتج من خلال التحليل السابق أن نسبة لا باس بها من الموظفين تتمتع بنفس التساوي في الفرص الترقوية بينما توجد فئة أخرى قليلة لا تتمتع بنفس الفرص في الترقية.

الجدول رقم (16): يوضح أسس الترقية في المؤسسة.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
على أساس الخبرة	08	%40
على أساس المستوى التعليمي	07	%30
على أساس الاقدمية في العمل	05	%25
المجموع	20	%100

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن اكبر نسبة هي 40% من الموظفين وهم الذين يرون أن الترقية تكون على أساس الخبرة، بينما المستوى التعليمي اخذ بنسبة 35% وأخيرا الاقدمية في العمل والتي تمثلت نسبتها 25% والتي كانت اصغر نسبة سجلت.

تستنتج من خلال التحليل السابق بان أسس الترقية في المؤسسة متنوعة حيث تكون على أساس الخبرة بالدرجة الأولى ثم على أساس المستوى التعليمي وأخيرا على أساس الاقدمية في العمل وبالتالي في المؤسسة حريصة على توزيع الفرص بين الجميع.

الجدول رقم (17): يوضح منح الموظفين فرص عادلة لسماع شكواهم عند وقوع خلاف معين.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	18	%90
لا	02	%10
المجموع	20	%100

نلاحظ من خلال الجدول المدون أعلاه أن الموظفين لهم فرص عادلة لسماع شكواهم عند وقوع خلاف معين حسب إجابات الموظفين نسبة 90% من المجموع الكلي في حين نجد 10% تنفي ذلك بوجود تمييز في سماع الشكاوي ويرجعونها إلى منح الأولوية أحيانا لذوي المناصب العليا.

الجدول رقم (18): يوضح الأسلوب الذي تتبعه الإدارة في التواصل مع العمال.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
اتصال مباشر	19	%95
اتصال غير مباشر	01	%05
المجموع	20	%100

نلاحظ من خلال الجدول ومن النتائج المتحصل عليها أن الإدارة تتبع الأسلوب المباشر في الاتصال في التواصل مع العمال بنسبة 95% في حين نجد نسبة 5% من الإجابات ترى أن الادارة تتبع الأسلوب الغير مباشر معهم.

ويتبين لنا أن المؤسسة تعطي أهمية للاتصال وأسلوبه داخل المؤسسة وفي الدور الذي يتخذه في ممارسة كافة العمليات والإدارات كاتخاذ القرارات والتنظيم والتنسيق والتوجيه وقد أولت المديرية اهتمام بأسلوب

المباشر وإتباعه لأنها تجده فعال و هادف و يخدم مصالحها وقد يكون هذا الأسلوب كذلك أسرع في نقل المعلومات والتوجهات والتعليمات من الإدارة العليا إلى العمال.

3- عرض وتحليل بيانات المحور الثالث: أثر الثقافة التنظيمية من حيث الانضباط والعمل الجاد على الالتزام الوظيفي.

الجدول رقم (19): يوضح احترام قوانين الدخول والخروج.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	18	%90
لا	02	%10
المجموع	20	%100

من خلال هذا الجدول الذي يمثل إذا كان موظفوا المؤسسة ملتزمون بمواقيت الدخول والخروج للمؤسسة أم لا، فإننا نلاحظ بان اكبر نسبة مئوية تتمثل في من أجابوا بنعم بنسبة 90% ثم تليها اقل نسبة بكثير بالنسبة الذين أجابوا بلا التي كانت 10%.

كل هذا راجع إلى أن غالبية الموظفين في هذه المؤسسة يشعرون بالولاء لها وذلك بسبب القيمة التي تجسدها المؤسسة في الموظفين ما يجعلهم أكثر حرصا على التزامهم بمواقيت العمل هذا من جهة ومن جهة أخرى فان هؤلاء الموظفين يعتبرون بان هذا الالتزام يحقق جودة النشاط لهذه المؤسسة.

الجدول رقم (20): يوضح الرغبة في البقاء داخل المؤسسة.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	15	%75
لا	05	%25
المجموع	20	%100

تبين لنا من خلال الجدول أن 75% أجابوا أنهم يرغبون بالبقاء داخل المؤسسة بينما نجد الذين أجابوا عكس ذلك بنسبة 25%.

نستنتج من خلال التحليل أن نسبة كبيرة من العمال لا يرغبون في مغادرة المؤسسة ويدل هذا على أن المؤسسة تلبي لهم احتياجاتهم المادية والمعنوية وتوفر لهم الجو الملائم للعمل أما بالنسبة الذين لا يرغبون في البقاء في المؤسسة ويمكن أن يكون ذلك بسبب عدم توائهم مع منصب عملهم أو أن وظيفتهم لا تلبي رغباتهم وطموحاتهم المادية والمعنوية.

الجدول رقم (21) يوضح تعمد التغيب عن العمل بدون سبب.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	15	%75
لا	05	%25
المجموع	20	%100

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة تعمد التغيب عن العمل دون سبب تقدر ب 20% وهي نسبة لا باس بها في حين نجد العمال في العمل بنسبة 80% ومن هذه المعطيات يتبين لنا أن اغلب العمال يتحللون بصفه الالتزام للعمل ويشكل لهم دافعا مهما نحو الانجاز، أي أنها من محددات نجاح وفشل أي

مؤسسة مما يجعلهم يبتعدون عن أي فعل قد يؤثر سلبا على عملهم وعلى مؤسساتهم أما بالنسبة بنسبة 20% ذلك يرجع لعدم رضاهم عن عملهم وربما مصيبتهم الوظيفي أيضا.

الجدول رقم (22): يوضح رضا العاملين على أدائهم داخل المؤسسة.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	20	%100
لا	00	%00
المجموع	20	%100

يتضح لنا من خلال الجدول كامل الموظفين المبحوثين راضيين عن أدائهم لعملهم داخل المؤسسة بنسبة 100%.

وهذا راجع إلى توفير المؤسسة للجو الملائم الموظفين والاهتمام بأدق تفاصيلهم التي تخص عملهم وكذا رفع معنوياتهم وتطبيق نظام الحوافز ما يخلق في نفوس العاملين الرضا عن العمل والأداء والسعي لتحسين جودته.

الجدول رقم (23): يوضح الشعور بالحماس والالتزام نحو أداء العمل المكلف إليهم.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	18	%90
لا	02	%10
المجموع	20	%100

نلاحظ من خلال الجدول أن إجابات المبحوثين بنعم حول الشعور بالحماس والالتزام نحو العمل المكلف إليهم تقدروا بنسبة 90 % في حين نجد نسبة 10% عكس ذلك.

وبالتالي يتبين لنا حسب النسبة الموافق الموافقة على ملائمة جود العمل لهم موجود ووجود أشكال التحفيز داخل المؤسسة ما يحسسهم على أدائهم للعمل وكذا تطبيق الترقية بصفة عادلة على الجميع، أما بالنسبة للنافيين لهذا الشعور يمكن أن يكون بسبب اختلاف في الثقافة السائدة داخل المؤسسة مع ثقافتهم الشخصية، ويمكن أن تكون هذه الفئة نفسها التي لا ترغب في البقاء في المؤسسة وهو ما أوضحه الجدول السابق رقم 20.

الجدول رقم (24): يوضح ممارسة ضغوط عمل على الموظفين.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	02	%10
لا	18	%90
المجموع	20	%100

يتضح لنا من خلال الجدول انه 10% أجابوا بنعم أي هناك من مارس عليهم ضغوطات عمل و90% نفوا ذلك.

نستنتج من خلال التحليل أن نسبة كبيرة من العمال لا يعانون من ضغوطات العمل وهذا يدل على الاستقرار الوظيفي وهذا يؤثر ايجابيا على مسارهم المهني، كما يعزز لديهم الشعور بالأعضاء أكثر ورفع مستواهم لضمان سير أحسن للعمل كما تدل على أن العلاقات بين الموظفين والإدارة جيدة في حين العمال الذين يعانون بضغوطات عمل فهذا يدل على الاستقرار في العمل قد يرجع إلى عدم وضوح المهام الموكلة لهم وبالتالي لا تكون لهم قابلية للعمل.

جدول رقم (25): يوضح وجود مشاكل عدم الترقية والتهميش.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	03	%15
لا	17	%85
المجموع	20	%100

من خلال الجدول نلاحظ نسبة 15% أجابوا بنعم على وجود مشاكل الترقية والتهميش بينما 85% أجابوا بلا أي نفوا ذلك.

ومن خلال هذه النسب يتضح لنا أن النسبة الغالبة هي التي لا تعاني من وجود مشاكل في الترقية والتهميش، ما يعني أن هناك أسس موضوعية وواضحة متبعة في الترقية والتي تعرض الجميع داخل المؤسسة كما تولى إدارة الاهتمام باحتياجات العمال وعدم تهميشهم، أما بالنسبة للفئة المجيبة بنعم فيمكن أن يرجع عدم ترقيتهم إلى عدم توفرهم على الشروط اللازمة التي تؤهلهم لذلك.

الجدول رقم (26): يوضح الشعور بالولاء والانتماء اتجاه المؤسسة.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	20	%100
لا	00	%00
المجموع	20	%100

من خلال الجدول المدون أعلاه لأحد أن كامل المبحوثين آي بنسبة 100% يشعرون بالولاء والالتزام اتجاه المؤسسة.

وبالتالي يتبين لنا من خلال المعطيات أن العمال يرون أن الإدارة تبدل جهود كثيرة للاهتمام بالحاجات النفسية والاجتماعية للعاملين ما يجعله ينعكس على الولاء والالتزام اتجاه المؤسسة.

الجدول رقم (27): يوضح والتفكير بالاستقالة عن العمل:

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	03	%15
لا	17	%85
المجموع	20	%100

وضح جدول المدون أعلاه أن التفكير بالاستقالة عن العمل لدى العمال حيث أن 15% من المجموع لكل يفكر بالاستقالة عن العمل، في حين نجد 85% لا يفكرون بالاستقالة وبالتالي بما أن النسبة الغالبة هي التي لا تفكر بالاستقالة عن العمل وهذا يعني رضاهم عن العمل والجو المناسب والملائم وأما الذين يفكرون في الاستقالة فهم غير راضون عن منصبهم.

4- عرض وتحليل بيانات المحور الرابع: دور القيم التنظيمية في تعزيز الالتزام الوظيفي وتحسين أداء الموارد البشرية.

الجدول رقم (28): يوضح وجود لوائح وقوانين تنظيمية تحدد الانضباط في العمل.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية			
			البدائل	التكرار	النسبة المئوية
نعم	20	%100	تزيد من الالتزام في العمل وتحسين أدائك	18	%90
			تعرقل السير وضيع له قيود	02	%10
			المجموع	20	%100
لا	00	%00			
المجموع	20	%100			

يتضح لنا من خلال الجدول أن كل أفراد العينة المقدرة بـ 20 مفردة أي نسبة 100% إجابت بنعم لوجود اللوائح التنظيمية وهذه النسبة تعتقد أنها تزيد الالتزام والانضباط في العمل وتحسين العمل بنسبة 90% النسبة المتبقية المقدرة بـ 10% ترى أن هذه اللوائح والقوانين التنظيمية تعرقل سير الطبيعي للعمل و تضع له قيود.

الجدول رقم (29): يوضح ما يساعد القانون الداخلي للمؤسسة.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
زيادة الارتباط في المؤسسة	04	%20
تحقيق أهداف المؤسسة	11	%55
تحقيق الالتزام الوظيفي	05	%25
كره العمل	00	%00
زيادة التغيب عن العمل	00	%00
خلق صراعات وخلافات في العمل	00	%00
المجموع	20	%100

نلاحظ من خلال الجدول أن القانون الداخلي للمؤسسة يساعد على زيادة الارتباط في المؤسسة وذلك بنسبة 20% وكذلك تحقيق أهداف المؤسسة بنسبه 55% تم تحقيق الالتزام الوظيفي بنسبة 25% أما بالنسبة للاحتمالات الأخرى فهي من منعدمة.

وبالتالي نستنتج أن القانون الداخلي للمؤسسة يؤثر ايجابيا على الأداء وعلى تسيير المؤسسة وكذا على التزام العمال ما يعني انه يتصف بالمرونة التي تتماشى مع جميع العمال وتزيد من رغبتهم للعمل.

الجدول رقم (30): يوضح ما إذا كان الإشراف المباشر والمتابعة المستمرة من قبل الرؤساء يؤدي إلى تحسين جودة الأداء .

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	18	%90
لا	02	%10
المجموع	20	%100

نلاحظ من خلال الجدول المدون أعلاه أن معظم إجابات المبحوثين ترى أن الإشراف المباشر والمتابعة المستمر من الرؤساء يؤدي إلى تحسين جودة الأداء بالنسبة قدرت بـ 90% في حين نجد النسبة التي ترى العكس قد بلغت 10%.

بما أن نسبة الموافقين على إن الإشراف المباشر والمتابعة المستمرة من قبل الرؤساء تؤدي إلى تحسين جودة الأداء كبيرة وذلك بان نمط الإشراف داخل المديرية يسوده الديموقراطية والليونة ولا تفرض أي ضغوط من طرف الرئيس المباشر في العمل، فهي تتفهم الموظفين والمشاكل التي يواجهونها مما يسمح للموظفين بحب هذه المهنة وتحسين جودة الأداء أما بالنسبة للموظفين الرافضين يمكن إرجاع وذلك لتهاونهم في أدائهم العمل ما يجعلهم غير مستقرين وظيفيا وتحت ضغط إداري.

الجدول رقم (31): يوضح ونظرية المديرية للعامل كمورد هام له قيمة.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	20	%100
لا	00	%00
المجموع	20	%100

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن كل أفراد العينة كانت إجابتهم بنعم بنسبة 100% حيث يرون أن المديرية تعتبرهم كموارد هامة لها قيمة وذلك بسبب الثقافة المديرية المنتهجة التي تمنح الأفراد الإحساس بالاستقرار الوظيفي كما أنها تعطي معنى لأدوارهم وتعزيز قيمهم المشتركة.

الجدول رقم (32): يوضح دور نظام تقييم الأداء في تحفيز الموظفين وتحسين أدائهم ورفع درجة التزامهم الوظيفي.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	20	%100
لا	00	%00
المجموع	20	%100

من خلال الجدول أعلاه نرى بأن نظام تقييم الأداء يسمحوا للموظفين بتطوير وتحسين أدائهم ورفع درجة التزامهم الوظيفي وبلغت نسبتهم 100% بينما الفئة الأخرى منعدمة.

ومنه نظام تقييم الأداء إذا تسموا بالموضوعية والعدالة هو حافزا للموظفين لتطوير وتحسين الأداء فهذا يمكنهم من معرفة الأعمال والمهام وتحديد أوجه القصور في أدائهم وبالتالي من خلال المعطيات يتبين لنا أن المديرية ونظام تقيمها للأداء يشكل حافزا ايجابي للعمل عند جميع مفردات العينة.

الجدول رقم (33): يوضح وأشكال الحوافز المتبعة في المؤسسة.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
حوافز مادية	10	%50
حوافز معنوية	10	%50
المجموع	20	%100

نلاحظ من خلال الجدول أن المؤسسة تتبع نوعين من أشكال الحوافز المادية والمعنوية بنسب متساوية 50% لكل واحدة.

وهذا راجع إلى أن المؤسسة ترى أن لكل شكل اثره الخاص عند الموظفين والذي يرفع لهم معنوياتهم ويزيد من التزامهم تحسين لأدائهم داخل المؤسسة.

الجدول رقم (34): يوضح وحرص المؤسسة على تحسين أداء الموارد البشرية.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية	البدائل	التكرار	النسبة المئوية
نعم	18	%90	من خلال تدريب الموارد البشرية	04	%22.22
			من خلال التكوين للموارد البشرية	10	%55.55
			من خلال تحفيز الموارد البشرية	04	%22.22
			المجموع	20	%100
لا	02	%10			
المجموع	20	%100			

يوضح الجدول المدون أعلاه أن معظم الموظفين أجاب بنعم على أن المؤسسة تحرص على تحسين أداء الموارد البشرية بنسبة 90% ويرون أنها تحرص على ذلك من خلال التكوين للموارد البشرية بنسبة 55.55% وكذلك من خلال تحفيز الموارد البشرية وتدريبها بنسبة 22.22% لكل منهما.

وبالتالي نلاحظ أن المؤسسة تعطي أهمية لتحسين أداء الموارد البشرية من خلال تكوينهم وتدريبهم وتحفيزهم لضمان مردود عمل جيد والوصول لأهدافها المرغوبة.

وحسب إجابات المبحوثين حول مساهمة الثقافة التنظيمية في زيادة وتعزيز الالتزام الوظيفي للموارد البشرية الأغلبية أجاب بإجاباتهم حول إنها تساهم في زيادة الانضباط والالتزام في المؤسسة.

سادسا: نتائج الدراسة

بناءا على الدراسة النظرية والميدانية (التطبيقي) لموضوع أثر الثقافة التنظيمية على الالتزام الوظيفي للموارد البشرية تم التوصل إلى النتائج التالية:

- نستنتج وجود ثقافة تنظيمية قوية في المؤسسة عن طريق تبنيها ثقافة العمل الجماعي بنسبة 100% وهذا ما بينه لنا الجدول رقم 08، كما تعير اهتمام للموظفين ليشعر كل موظف بأنه جزء من فريق العمل والذي بطبعه يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال رفع أداء العمال وإكسابهم المعرفة والخبرة وكذا مساعدتهم على اتخاذ القرارات وهذا ما وضحه له لنا الجدول رقم 13 وأيضا تسعى لتوفر الظروف الملائمة للعمل وإعطاء فرص متساوية في الترقية بإتباع الأسس التي ترضي الجميع وهذا ما بينه لنا الجدول رقم 16 كما أنها تمنح فرص عادلة لجميع الموظفين لسماع شكواهم في حالة وقوع خلاف معين وهذا ما بينه الجدول رقم 17 كما نجد أن المؤسسة تتبع أسلوب مباشر في التواصل مع العمال بنسبة 100% وكل هذه المؤشرات تبين لنا أن الثقافة التنظيمية تؤثر بدرجة كبيرة على تحديد أنماط سلوك العمال داخل المؤسسة.
- نستنتج أن الثقافة التنظيمية تؤثر على الالتزام الوظيفي من حيث الانضباط والعمل الجاد وهذا ما يوضحه لنا الجدول 19 و20 في احترام العمال لمواقيت الدخول والخروج من العمل وأيضا رغبتهم في البقاء في المؤسسة وشعورهم بالحماس والولاء نحو الأداء المكلف لهم ونجد أيضا من أكثر الأسباب المؤثرة في الالتزام الوظيفي هي مشاكل الترقية والتهميش والتي تنعدم داخل المؤسسة وهذا ما وضحه لنا الجدول رقم 25 وعدم تفكيرهم في الاستقالة، وهذه المؤشرات من شأنها أن ترفع شعورهم بالمسئولية وتزيد من انضباطهم الذاتي.

- نستنتج وجود دور فعال للقيم والأعراف في تعزيز الالتزام الوظيفي وتحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة وهذا عن طريق اللوائح والقوانين التنظيمية التي تحدد الانضباط في العمل وهذا ما وضحه الجدول رقم 28 كما مجد أن قانون المؤسسة يساعد في زيادة الارتباط بها وتحقيق أهدافها والتزام موظفيها حسب الجدول رقم 29 إضافة إلى أن نظام تقييم الأداء يشكل حافزا للموظفين لتطوير وتحسين أدائهم ورفع درجة التزامهم الوظيفي وهذا ما بينه الجدول رقم 32 وكما تحرص المؤسسة على تحسين أداء مواردها من خلا تدريبهم وتكوينهم وتحفيزهم (ماديا ومعنويا) وهذا حسب الجدول رقم 34 أي أن المؤسسة تنظر للعامل بأنه مورد هام له قيمته.
- ومن خلال هذه النتائج يتضح لنا أن للثقافة التنظيمية أثر على الالتزام الوظيفي للموارد البشرية داخل المؤسسة فهي تأثر على أنماط سلوك مواردهم وكذا تؤثر على التزامهم الوظيفي من حيث الانضباط والعمل الجاد وأيضا تؤثر عن طريق القيم التنظيمية والدور الفعال الذي تقوم به في تحسين أداء الموارد البشرية وتعزيز انضباطهم الذاتي والوظيفي.

التوصيات :

على ضوء النتائج المتوصل إليها نقدم بعض التوصيات والاقتراحات التي نراها مناسبة:

- التركيز على الموارد البشرية باعتبارها أهم الموارد البشرية في المؤسسة.
- ضرورة العمل على زيادة وعي ومعرفة العاملين وتعرفيهم بالقيم والمعتقدات التنظيمية السائدة بالمؤسسة وتشجيعهم على التشارك فيها.
- التشجيع على العمل الجماعي من خلال تكوين فرق عمل وتدعيمها بالإمكانيات المعنوية والمادية والمعلوماتية.
- محاولة الوقوف على العوامل والعناصر التي من شأنها أن تعمل على خلق حالات التسيب الوظيفي لدى الموظفين ومحاولة مواجهتها والتغلب عليها.
- مشاركة العمال في تسيير المؤسسة وتحديد أهدافها مما شأنه أن يسهم في تدعيم الولاء والانضباط وتحمل المسؤولية والثقة المتبادلة بين الإدارة ومواردها البشرية.

الخاتمة

نستخلص من خلال الدراسة التي قمنا بها حول أثر الثقافة التنظيمية على الالتزام الوظيفي للموارد البشرية بأن الثقافة التنظيمية حضيت في الآونة الأخيرة باهتمام الكبير باعتبارها أحد أهم العوامل المحددة لتفوق المؤسسات فهي تؤثر بشكل مباشر على أنماط السلوك والإبداع والدافعية والولاء للمؤسسة، وتعتبر المحرك الداخلي لطاقات العاملين وجهودهم في السعي لتحقيق الأهداف المحددة لهم، ومن ناحية أخرى فهي من المحددات الرئيسة لنجاح المؤسسات أو فشلها على افتراض وجود علاقة متبادلة بين نجاح المؤسسة وتركيزها على القيم والمفاهيم والمعتقدات التي تدفع بأعضائها إلى الالتزام والعمل والتحديث والمشاركة في اتخاذ القرارات، كما أنها تكسب المؤسسة سمعة شخصية تميزها عن غيرها من المؤسسات وتساهم في خلق مناخ تنظيمي ملائم للعمل، حيث تختلف خصائص الثقافة التنظيمية من مؤسسة إلى أخرى وهذا ما يفسر اختلاف قدرة المؤسسات على الاستجابة للتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية، حيث تتغير وتتطور الثقافة التنظيمية استجابة للمتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية للمؤسسة، أما الالتزام الوظيفي فهو نتاج تأثر الفرد بقيم المؤسسة وأهدافها ومعاييرها، فهو يتأثر بعدة عوامل منها ما هو مرتبط بالفرد ومنها ما هو مرتبط بالبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.

ومن خلال ما تم جمع في هذه الدراسة من معطيات من الجانب انظري والجانب التطبيقي توصلنا إلى أن الثقافة التنظيمية السائدة بمؤسسة مديرية الأشغال العمومية تؤثر على الالتزام الوظيفي للموارد البشرية من خلال الانضباط الذاتي للعمال داخل المؤسسة.

قائمة المراجع

أولا: القواميس والمعاجم

1. ابن منظور، لسان العرب www.marqoom.org.

ثانيا: الكتب

1. إبراهيم عبد اللطيف العبيدي، وقفة مع بعض جوانب الالتزام الوظيفي، دائرة الشؤون الإسلامية، ط01، دبي 2011.
2. إبراهيم عبد الهادي محمد اللمليحي، الإدارة ومفاهيمها وأنواعها وعملياتها، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية.
3. حقبان عبد الوهاب، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات، عمان، دار الأيام للنشر والتوزيع، ط01، عمان، 2016.
4. دنيس كوش، مفهوم الثقافة في العلوم الاجتماعية، بيروت، توزيع مركز الدراسات للوحدة العربية، ط01، 2007.
5. ريما ماجد: منهجية البحث العلمي، مؤسسة فريدريش ابيرت، لبنان، 2016.
6. زواتيني عبد العزيز، تنمية المورد البشري في التنظيم، مركز الكتاب الأكاديمي للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2019.
7. سعد عبد مرسي بدر، الايدولوجيا ونظرية التنظيم، دار المعرفة الجامعية الافتراضية السورية، سوريا، 2018.
8. عادل عبد العزيز السن، دور الثقافة التنظيمية والعدالة الاجتماعية في مكافحة الفساد، دار المنظومة للنشر والتوزيع، الإمارات، 2011.
9. عبد الحميد الخليل، إدارة الموارد البشرية، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2018.

10. مالك حافظ بدوي، إدارة تنظيم المؤسسات الاجتماعية في الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.

11. محسن علي عطيل: البحث العلمي في التربية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان.

12. محمد الجوهري: طرق البحث الاجتماعي، الدار الدولية للاستشارات الثقافية، ط1، القاهرة، 2008.

13. محمد الفاتح محمود بشير المغربي، السلوك التنظيمي، دار الجنان لنشر التوزيع، ط01، عمان، 2016.

14. محمد القاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2000.

15. محمد بلال العندور، البحث العلمي بين النظرية والتطبيق، دار الجوهرة للنشر والتوزيع، ط1، القطرة، 2005.

16. محمود حسين الوادي، علي فلاح الزعي، أساليب البحث العلمي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان.

17. مختار ولد عزاوي، مفهوم الالتزام عند عماد الدين خليل في كتابه محاولات جديدة في النقد الإسلامي.

18. معن خليل عمر، مناهج البحث في علم الاجتماع، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2004.

19. منال البارودي: الرضا الوظيفي وفن التعامل مع المرؤوسين، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، القاهرة،2015.

20. منصور محمد إسماعيل العريفي، السلوك التنظيمي، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، 2013.

21. نجيب الكيلاني، الاسلامية والمذاهب الأدبية، مؤسسة الرسالة، ط01، بيروت، 1987.

ثالثا: المجلات

1. عاشوري ابتسام: الالتزام التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، جامعة بسكرة، مجلة تاريخ العلوم، العدد السادس.
2. محمد عمادات درجة الالتزام الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية الحصن الجامعة الأردنية من جهة نظرهم، مجلة جامعة النجاح الأبحاث، المجلد 25 (4)، 2011.

رابعا: المذكرات

1. أبت إبراهيم خولة، أثر الثقافة التنظيمية على إدارة التميز، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستير أكاديمي في علوم التسيير، جامعة أم البواقي، الجزائر، 2014-2015.
2. أحمد محمد الحسن محمد عثمان، أثر الثقافة التنظيمية على التفاوض، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الفلسفة، إدارة الأعمال، السودان.
3. إدريس سحالي، حمزة فكراش: أثر الثقافة التنظيمية في الإبداع الفكري، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستير في علوم تسيير الموارد البشرية، جيجل، 2013-2014.
4. الجيلالي نجار، علاقة الثقافة التنظيمية بالالتزام التنظيمي داخل المؤسسة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، الجزائر، 2016-2017.
5. بكيري أحلام: الالتزام التنظيمي وتحقيق الرضا الوظيفي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستير في علم اجتماع، جامعة مسيلة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، المسيلة، 2012-2013.
6. بو عبد الله وداد، بوشناق فاطمة، أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحي، جيجل، 2020-2021.

7. حمد بن فرحات الشلوي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي، مذكرة مقدمة لنيل درجة ماجستير في العلوم الادارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية، 2005.

8. رقاني شريفة، وضلقي عائشة: الالتزام التنظيمي وأثره على أداء العاملين، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستير، جامعة العقيد أحمد دارية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية، أدرار، 2019-2020.

9. ساسي إبراهيم حماد حنونة، قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال بكلية التجارة، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2006.

10. ستي سيد أحمد، محددات الرضا الوظيفي وعلاقته بكل من الالتزام الوظيفي والنية في ترك العمل، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم التجارية، جامعة سعيدة، الجزائر، 2016-2017.

11. سويسي احمد، الثقافة التنظيمية وتأثيرها على أداء العاملين بالمؤسسة، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، جامعة جلفة، الجزائر، 2012-2013.

12. طالبي ريان، شريط رفيدة : الحوافز وعلاقتها بالالتزام التنظيمي في المنظمة، رسالة مكملة لنيل شهادة ماستير في علم النفس، جامعة قسنطينة2، عبد الحميد مهري، كلية علم النفس وعلوم التربية والارطفونيا، الجزائر.

13. عاشوري ابتسام، الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية، مذكرة مكلمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، جامعة بسكرة، الجزائر، 2014-2015.

14. عبد الحكيم دهام خلف، أثر الثقافة التنظيمية في أداء العاملين، رسالة مقدمة استكمالا لنيل شهادة الماجستير في الإدارة العامة، جامعة البيت، كلية إدارة المال والأعمال، الأردن، 2015.

15. فراس حمزة، أثر الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص ادارة الأعمال، بسكرة،.

16. قصير أحمد : تأثير الثقافة التنظيمية في تبني نظام الإدارة البيئية بالمؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجيسر في علوم التسيير، الإدارة البيئية في المنظمات الأعمال، المسيلة،2016-2017.

17. نور الهدى ماضي، أثر الثقافة التنظيمية على الالتزام الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة الماستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة جيجل، الجزائر، 2017-2018.

18. مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستير تخصص النقد الأدبي ومصلحاته، منشورة، جامعة قاصدي مرباح، كلية الآداب واللغات، 2013.

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشاذلي بن جديد – الطارف –
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
قسم علم الاجتماع
تخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل

استمارة البحث: بحث بعنوان:

أثر الثقافة التنظيمية على الالتزام الوظيفي للموارد البشرية

دراسة ميدانية بمديرية الأشغال العمومية ولاية الطارف

استمارة بحث لنيل شهادة الماستر: تخصص عمل وتنظيم

من إعداد الطالبتان:

- **علاق سارة**
- **حليمي فريال**

تحت إشراف الدكتورة:

مناعي وسيلة

ملاحظة:

في إطار إعداد بحث علمي لنيل شهادة الماستر تخصص تنظيم وعمل، يرجى من سيادتكم المحترمة الإجابة على أسئلة الاستمارة بكل موضوعية، علما أن الإجابة على هذه الأسئلة ستكون سرية ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شكرا على تعاونكم معنا

السنة الجامعية: 2021 / 2022

المحور الأول: البيانات الشخصية.

1-الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

2-السن: أقل من 30 سنة ☐

من 30 إلى 40 سنة ☐

من 41 إلى 50 سنة ☐

أكثر من 51 سنة ☐

3-الحالة المدنية: أعزب (ة) ☐

متزوج (ة) ☐

مطلق (ة) ☐

أرمل (ة) ☐

4-المؤهل الدراسي: جامـعي ☐

ثانوي ☐

متوسط ☐

ديبلوم مهني ☐

5- الخبرة: أقل من 05 سنوات ☐

من 05 إلى 10 سنوات ☐

من 11 إلى15 سنة ☐

من 15 سنة فما فوق ☐

6-الوظيفة: عون تنفيذ ☐ عون تحكم ☐ إطار ☐

المحور الثاني: أثر الثقافة التنظيمية على تحديد أنماط سلوك الموارد البشرية

7-هل يساهم القانون الداخلي للمؤسسة في الانضباط واحترام المواعيد؟

نعم ☐ لا ☐

8-هل تتبنى المؤسسة ثقافة العمل الجماعي؟

نعم ☐ لا ☐

9-هل ترى أن العمل الجماعي يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة؟

نعم ☐ لا ☐

10- هل تشجع الإدارة العاملين على التعاون وبناء علاقات إنسانية ايجابية؟

نعم ☐ لا ☐

11- ها تهتم المؤسسة بالموظفين لشعر كل موظف أنه جزء من فريق العمل؟

نعم ☐ لا ☐

12- هل تدعم الإدارة العاملين على تقديم اقتراحاتهم وآرائهم حول العمل؟

نعم ☐ لا ☐

13- من خلال ماذا يساهم كذلك العمل الجماعي في تحقيق أهداف المؤسسة؟

من خلال رفع أداء العمال ☐

من خلال إكساب العمال المعرفة والخبرة ☐

من خلال مساعدتهم على اتخاذ القرارات ☐

14- هل توفر المؤسسة ظروف ملائمة للعمل؟

نعم ☐ لا ☐

15- هل يحظى الجميع فرص متساوية في الترقية؟

نعم ☐ لا ☐

16- ما هي أسس الترقية في المؤسسة؟

على أساس الخبرة ☐

على أساس المستوى التعليمي ☐

على أساس الأقديمة في العمل ☐

17- هل يمنح للموظفين فرص عادلة لسماع شكواهم عند وقوع خلاف معين؟

نعم ☐ لا ☐

- إذا كانت الإجابة بـ لا لماذا؟ .....

18- ما هو الأسلوب الذي تتبعه الإدارة في التواصل مع العمال؟

اتصال مباشر ☐ اتصال غير مباشر ☐

<u>المحور الثالث: أثر الثقافة التنظيمية من حيث الانضباط والعمل الجاد على الالتزام الوظيفي</u>

19- هل تحترم مواقيت الدخول والخروج للعمل؟

نعم ☐ لا ☐

20- هل ترغب في البقاء داخل المؤسسة؟

نعم ☐ لا ☐

21- هل تتعمد التغيب عن العمل دون داعي؟

نعم ☐ لا ☐

22- هل أنت راض عن أدائك بمؤسستك؟

نعم ☐ لا ☐

23- هل تشعر بالحماس والالتزام نحو أداء العمل المكلف إليك؟

نعم ☐ لا ☐

24- هل هناك من يمارس عليك ضغوطات في العمل؟

نعم ☐ لا ☐

25- هل تعاني من مشاكل عدم الترقية والتهميش؟

نعم ☐ لا ☐

26- هل تشعر بالولاء والالتزام اتجاه المؤسسة؟

نعم ☐ لا ☐

27- هل تفكر بالاستقالة من العمل؟

نعم ☐ لا ☐

المحور الرابع: القيم التنظيمية ودورها في تعزيز الالتزام الوظيفي وتحسين أداء الموارد البشرية هل هناك لوائح وقوانين تنظيمية تحدد الانضباط في العمل؟

نعم ☐ لا ☐

- إذا كانت الإجابة بـ بنعم هل تعتقد أنها:

تزيد من الالتزام في العمل وتحسن أدائك ☐

تعرقل السير الطبيعي للعمل وتضع له قيود ☐

28- هل تعتقد أن قانون المؤسسة يساعد في:

زيادة الارتباط في المؤسسة ☐
تحقيق أهداف المؤسسة ☐
تحقيق الالتزام الوظيفي ☐
كره العمل ☐
زيادة التغيب عن العمل ☐
خلق صراعات وخلافات في العمل ☐

29- هل يؤدي الإشراف المباشر والمتابعة المستمرة من قبل الرؤساء إلى تحسين جودة الأداء؟

نعم ☐ لا ☐

30- هل تنظر المديرية للعامل كمورد هام له قيمة؟

نعم ☐ لا ☐

31- هل يشكل نظام تقيم الأداء حافزا للموظفين بتطوير وتحسين أدائهم ورفع درجة التزامهم الوظيفي؟

نعم ☐ لا ☐

32- ما هي أشكال الحوافز المتبعة في المؤسسة؟

حوافز مادية ☐ حوافز معنوية ☐ أخرى تذكر .....

33- هل تحرص المؤسسة على تحسين أداء الموارد البشرية؟

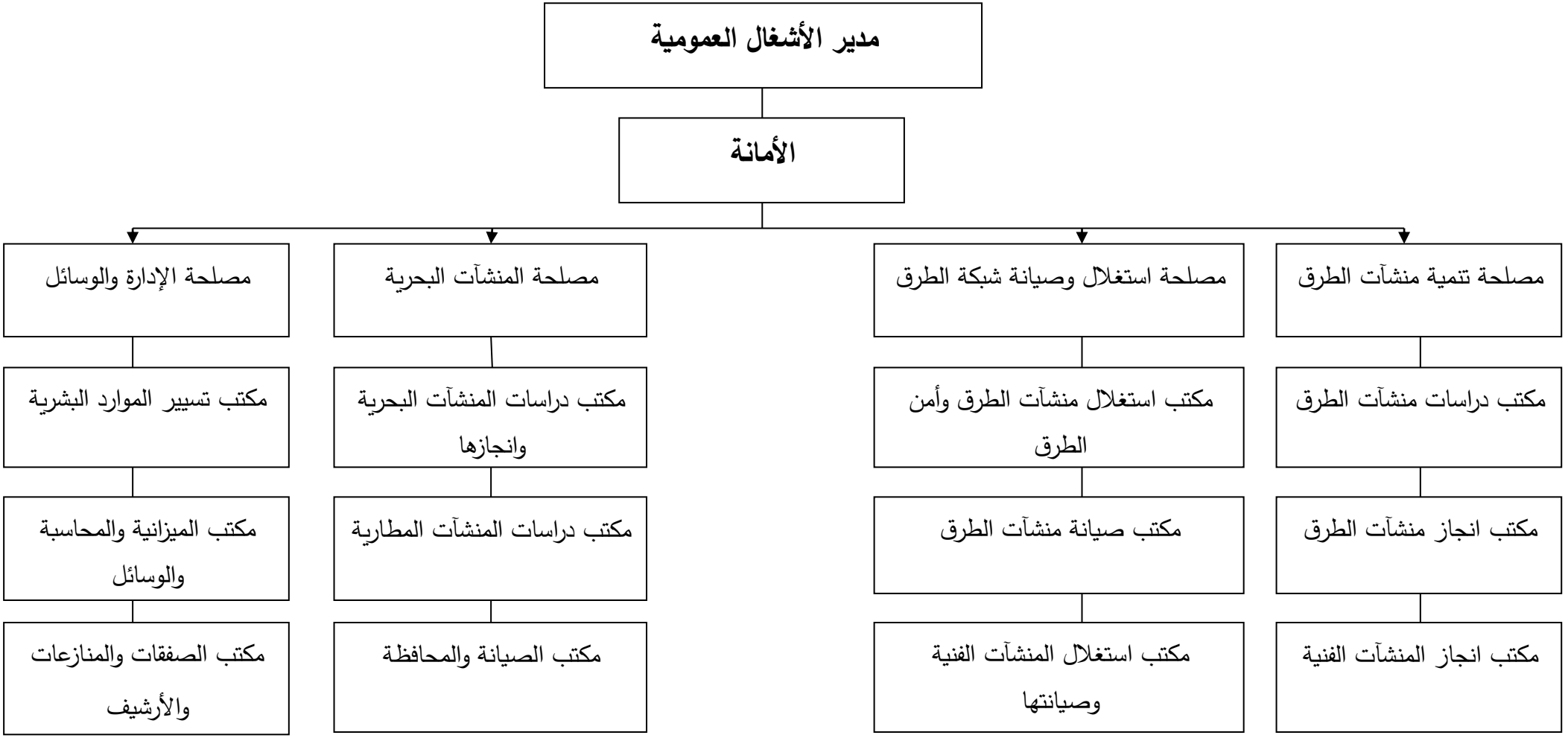
نعم ☐ لا ☐

إذا كانت الإجابة بنعم من خلال ماذا تتم؟

- من خلال تدريب الموارد البشرية ☐
- من خلال تكوين الموارد البشرية ☐
- من خلال تحفيز الموارد البشرية ☐

حسب رأيك كيف تساهم الثقافة التنظيمية في زيادة وتعزيز الالتزام الوظيفي للموارد البشرية؟

.....



- يوجد (07) أقسام فرعية إقليمية عبر الدوائر.
- يوجد قسم فرعي بحري (بالقالة).
- يوجد قسم وظيفي لتسيير حظائر الأشغال العمومية (بفزارة).

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف

Université Chadli Bendjedid- El Tarf

كلية العلوم الاجتماعية و الانسانية

Faculté des sciences sociales et humaines

قسم علم الاجتماع

Département de Sociologie

جامعة الشاذلي بن جديد
UNIVERSITE CHADLI BENDJEDID

جامعة الشاذلي بن جديد
UNIVERSITE CHADLI BENDJEDID

المرجع رقم:

الطارف في:

السيد/ مدير المؤسسة

الموضوع : طلب إذن بدخول المؤسسة لإنجاز بحث علمي ميداني

نحن رئيس قسم علم الاجتماع بجامعة الطارف نلتمس منكم التفضّل بالسماح للطلبة الآتية أسماؤهم:

.....عكوش سارة - حليمي فريال.....

بدخول مؤسستكم مع الالتزام بنظامها الداخلي و إجراءاتها التنظيمية و القانونية قصد إجراء بحث ميداني لمذكرة التخرج ماستر علم الاجتماع [X]

- لسانس علم الاجتماع L.M.D [ ]

تحت عنوان: .أثر الثقافة التنظيمية على الالتزام الوظيفي للموارد البشرية

دراسة ميدانية بمؤسسة: .مديرية الأشغال العمومية بالطارف.....

و ذلك لفترة من 22 أفريل 2018 إلى 22 ماي 2018 على أن لا تتحمل المؤسسة المستقبلة أي تابعات مالية

و أخيرا نلتمس منكم في هدا الإطار تسهيل مهامهم ذات الصلة بالبحث العلمي.

تقبلوا منا فائق التقدير و الاحترام

توقيع الطلبة

رأي و توقيع المؤسسة المستقبلة

رئيس قسم

جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف - كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف
رئيس قسم علم الاجتماع
الدكتور: محمد فوزي بوخنيش

وزارة الأشغال العمومية
مديرية الأشغال العمومية لولاية الطارف

مدير الأشغال العمومية بالنيابة
لولاية الطارف
قاقي محمد

- تسلم نسخة الى المؤسسة المستقبلة
- تحتفظ الطالب(ة) بنسخة ثانية