

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة العربي التبسي - تبسة



كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير

الرقم التسلسلي: ...../ 2017

قسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي (ل م د)

دفعلة: 2017

الميدان: علوم اقتصادية، علوم تجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال المؤسسات

# أثر الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في منظمات الأعمال

دراسة حالة الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر - تبسة -

إشراف الدكتور:

- مديحة بخوش

إعداد الطالبتين:

- مريم سليمان

- نبيلة فرشيحي

نوقشت أمام اللجنة المكونة من الأساتذة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
منجية بورحلة	أستاذ مساعد قسم -أ-	رئيسا
مديحة بخوش	أستاذ محاضر قسم -أ-	مشرفا ومقررا
فارس قاطر	أستاذ مساعد قسم -أ-	عضوا مناقشا

السنة الجامعية 2017/2016

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# شكر وعرافان

الحمد لله العظيم الجليل الحي القيوم ذو الجلال و الإكرام كما ينبغي لجلال وجهه و عظيم سلطانه له  
المنة والفضل والثناء والحسن والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين نبي الهدى والرحمة  
سيدنا وحبينا وقودتنا محمد صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه ومن ولاه أجمعين إلى يوم الدين.  
إن الحروف لتتهادى بكلماتها لتجسد لكم أجمل عبارات الشكر والثناء.

إن الكلمات لتقف عاجزة، والعبارات تائهة، بل والأفكار قاصرة حينما نريد أن نشكركم في مثل هذه  
اللحظات يتوقف القلم ليفكر قبل أن يخط الحروف لينظمها في سطور تمر في الخيال ولا يبقى لنا في  
نهاية المطاف إلا قليلا من الذكريات وصور تجمعنا برفاق أناروا لنا دربنا.  
فواجب علينا شكرهم ونحن نخطو الخطوات الأخيرة لإتمام هذه المذكرة.

جزيل الشكر والعرافان إلى:

الأستاذة المؤطرة: "الدكتورة بخوش مديحة" على المجهودات المبذولة ونصائحها القيمة وعلى تعاونها  
التام من أجل إتمام هذه المذكرة.

كل التقدير والاحترام للجنة المناقشة: الذين بتصويباتهم وإقتراحاتهم سيتم عملنا.

الشكر والعرافان إلى كل من أشعل شمعة في دروب العلم إلى: كل أساتذة كلية العلوم الإقتصادية  
والعلوم التجارية وعلوم التسيير وخاصة قسم علوم التسيير.

وإلى كل عمال جامعة العربي التبسي - تبسة -

كما نشكر عمال الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر بتبسة وعلى رأسهم السيد "جداي توفيق" وهذا  
على تعاونهم معنا لإتمام الجانب التطبيقي في هذه المذكرة.

وفي الأخير نتوجه بالشكر إلى كل من ساهم من بعيد أو من قريب في إنجاز هذا العمل وتأدية هذه

الأمانة الجليلة.



## الفهرس العام

-	شكر و عرفان
III- II	الفهرس
VI	فهرس الجداول
VII	فهرس الأشكال
أ - ي	المقدمة
<b>الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية</b>	
02	مقدمة
03	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الثقافة التنظيمية
03	المطلب الأول: ماهية الثقافة التنظيمية
06	المطلب الثاني: مكونات وأنواع الثقافة التنظيمية
10	المطلب الثالث: أبعاد الثقافة التنظيمية ومعايير قياسها
13	المبحث الثاني: تطبيق الثقافة التنظيمية في المنظمة
13	المطلب الأول: خلق الثقافة وتغييرها في المنظمة
17	المطلب الثاني: العوامل المحددة للثقافة التنظيمية وأثرها على المنظمة
21	المطلب الثالث: القيم التنظيمية محل الدراسة
24	خاتمة الفصل
<b>الفصل الثاني: الإلتزام التنظيمي وعلاقته بالثقافة التنظيمية</b>	
26	مقدمة
27	المبحث الأول: أساسيات حول الإلتزام التنظيمي
27	المطلب الأول: ماهية الإلتزام التنظيمي
29	المطلب الثاني: أنواع وأبعاد الإلتزام التنظيمي
33	المطلب الثالث: طرق قياس الإلتزام التنظيمي
36	المبحث الثاني: بناء الإلتزام التنظيمي بالمنظمات وعلاقته بالثقافة التنظيمية

36	المطلب الأول: آليات بناء الالتزام التنظيمي
39	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في الالتزام وانعكاساته التنظيمية
43	المطلب الثالث: علاقة الثقافة التنظيمية بالالتزام التنظيمي
47	خاتمة الفصل
<b>الفصل الثالث: علاقة الثقافة التنظيمية بالالتزام التنظيمي في الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر - تبسة -</b>	
49	مقدمة
50	المبحث الأول: تحليل بيانات الدراسة
50	المطلب الأول: التعريف بالوكالة التجارية لاتصالات الجزائر - تبسة
53	المطلب الثاني: إجراءات الدراسة
57	المطلب الثالث: تحليل البيانات الشخصية والوظيفية لمجتمع الدراسة
65	المبحث الثاني: نتائج اختبار فرضيات الدراسة
65	المطلب الأول: تحليل فقرات محاور الدراسة
71	المطلب الثاني: نتائج اختبار الفرضيات الفرعية
72	المطلب الثالث: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية
74	خاتمة الفصل
76	الخاتمة
80	قائمة المراجع
85	الملاحق



# فہرست الجداول

## قائمة الجداول

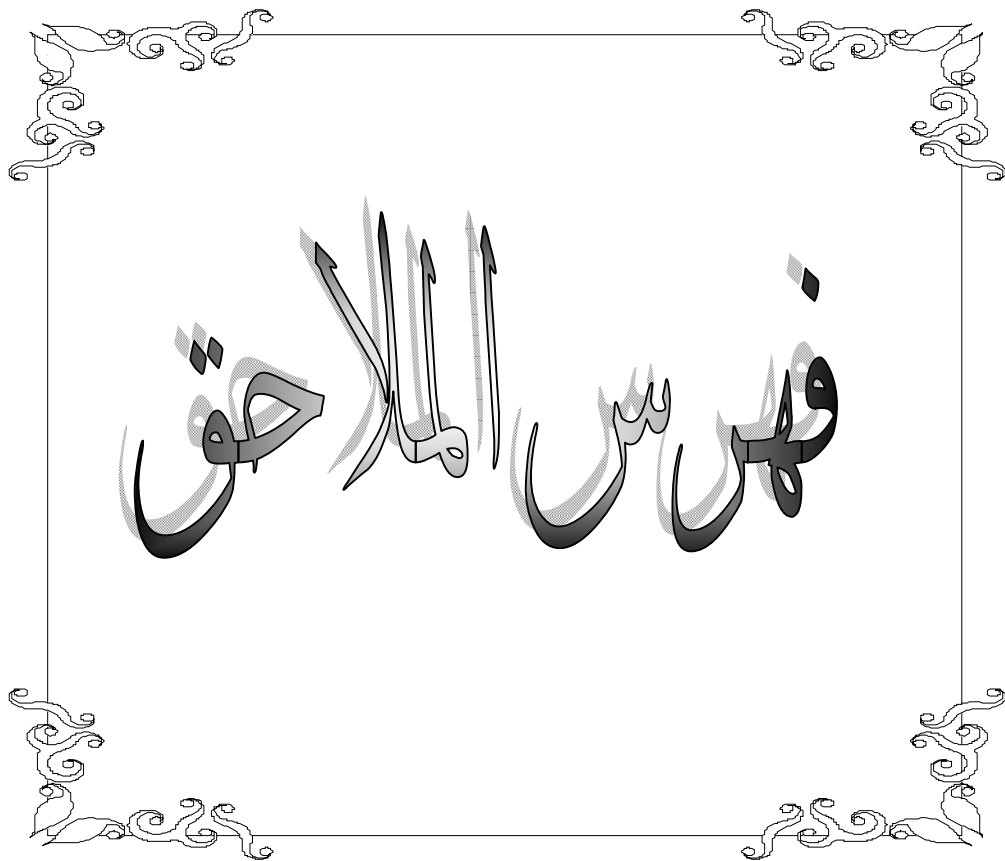
الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
53	تداول الاستبيان	01
55	توزيع أسئلة استمارة الاستبيان على محاور الدراسة	02
56	قيمة معامل الثبات للاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة التابعة والمستقلة	03
57	توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس	04
58	توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير العمر	05
59	توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	06
60	توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة المهنية	07
61	توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير المركز الوظيفي	08
62	توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الدورات التدريبية	09
63	توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الراتب الشهري	10
66	المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري لفقرات محور الثقافة التنظيمية	11
69	المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري لفقرات محور الإلتزام التنظيمي	12
71	نتائج إختبار الفرضيات الفرعية	13
72	نتائج إختبار الفرضية الرئيسية	14





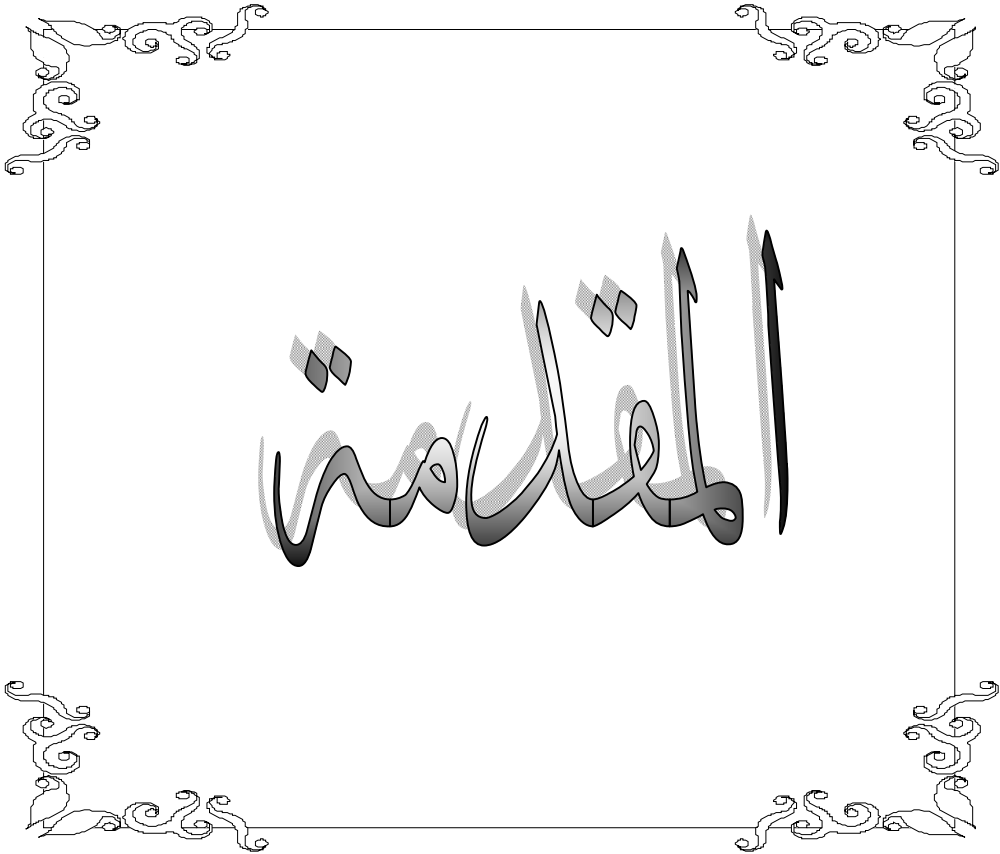
## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
17	محددات الثقافة التنظيمية	01
30	أنواع الالتزام التنظيمي	02
37	مراحل الالتزام التنظيمي	03
54	نموذج الدراسة	04
57	توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس	05
58	توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير العمر	06
59	توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	07
60	توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة المهنية	08
61	توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير المركز الوظيفي	09
62	توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الدورات التدريبية	10
63	توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الراتب الشهري	11



## قائمة الملاحق

الصفحة	البیان	الملاحق
85	الهیكل التتظیمی	01
86	الإستماره	02
90	قائمة المحكمین	03
91	نتائج حساب معامل الثبات الفا كرونباخ الإجمالي	04
92	نتائج محاور الإستماره	05
93	نتائج اختبار الفرضیات الفرعية	06
94	نتائج اختبار الفرضية الرئيسة	07
96	إتفاقية التربص	08



## المقدمة

يواجه عالم المنظمات المعاصرة موجة من التحديات والتغيرات المتسارعة التي تجتاح العالم حالياً، وباعتبار المورد البشري أساس كل تغيير وتطوير، والسبيل الأمثل لتحقيق الأهداف، وذلك لا يكون إلا إذا توفرت فيه سلوكيات وقيم تنظم نشاطه وعلاقته مع الآخرين، لذلك يعتبر موضوع الثقافة التنظيمية من المواضيع القديمة الحديثة بين الباحثين، باعتبارها عاملاً مهماً للتأثير على السلوك الذي تتفاعل به مع غيرها أو مع عاملها، حيث تعطي المنظمات الإدارية اهتماماً بالغاً لبيئة العمل ولثقافة العامل من جهة، ومن جهة أخرى يعتبر الإلتزام التنظيمي ضمن أهم ركائز السلوك التنظيمي وأبرز متغيراته المتناولة في مختلف الدراسات والأبحاث، كما يعد عنصراً حيوياً لبلوغ الأهداف التنظيمية، لذا توالى الجهود البحثية الهادفة لتأطير مختلف مفاهيمه وتأثيره على الثقافة التنظيمية، ومن خلال ما تقدم تبرز فرصة بحثية تستحق الدراسة والإثراء حيث تتحدد معالم إشكالية الدراسة في الصياغة التالية: إلى أي مدى تؤثر الثقافة التنظيمية على الإلتزام التنظيمي في منظمات الأعمال؟ وما واقع ذلك في الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر بتبسة؟

وللإجابة على هذه الإشكالية بوضوح تطرح التساؤلات الفرعية الآتية:

- ما المقصود بالثقافة التنظيمية؟ وما أهميتها بالنسبة لمنظمات الأعمال؟
- مما تتكون الثقافة التنظيمية؟ وفي ما تتمثل القيم التنظيمية؟
- ما هي آليات خلق الثقافة التنظيمية؟ وما أهم الوسائل التي تسهم في تغييرها؟
- إلى ماذا يشير مفهوم الإلتزام التنظيمي؟ وفي ما تتمثل خصائصه؟
- ما هي مراحل تنفيذ الإلتزام التنظيمي؟ وفيما تتمثل طرق تنميته وتعزيزه؟
- ما هي أهم خصائص مجتمع الدراسة الشخصية والوظيفية السائدة في الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر بتبسة؟
- ما هي أهم القيم التنظيمية السائدة في الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر بتبسة؟
- ما نوع التأثير بين الثقافة التنظيمية والإلتزام التنظيمي؟ وما واقع ذلك في الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر بتبسة؟

## أولاً: أهمية الدراسة

- يستمد الموضوع أهميته من الواقع الذي تزيد فيه المنافسة حدة، وهو الأمر الذي فرض على المنظمة التفكير بجد في ما يمكنها من تحقيق الريادة والبقاء، فأهمية الموضوع تبرز من خلال ما يلي:
- رفع الغموض عن أسباب توجه المنظمات نحو الثقافة التنظيمية.
  - التأكد من تأثير الثقافة التنظيمية على الإلتزام التنظيمي في تحقيق أهداف المنظمة.
  - التعرف على مستويات الثقافة التنظيمية والإلتزام التنظيمي السائدة في المنظمات.
  - اختبار مجموعة من النتائج التي تبين أثر المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) على المتغير التابع (الإلتزام التنظيمي) وهذه النتائج ستكون دليل عمل لإدارة أي منظمة على وجه العموم وللوكالة التجارية لاتصالات الجزائر بتبسة بشكل خاص في تعزيز الإلتزام عاملها.
  - تفتح الدراسة المجال أمام الباحثين والمهتمين لإجراء أبحاث ودراسات مستقبلية تساعد المنظمات في تحقيق الأهداف المنشودة.

## ثانياً: أهداف الدراسة

- يكن الهدف الرئيسي للدراسة الحالية في البحث عن أثر الثقافة التنظيمية في تحقيق الإلتزام التنظيمي في الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر بتبسة والذي يتفرع إلى الأهداف الفرعية التالية:
- تقديم إطار نظري يلم بأهم العناصر التي تدخل في مفهومي الثقافة التنظيمية والإلتزام التنظيمي كما وردت في الأدبيات والدراسات.
  - التعرف على الأثر الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في تحقيق الإلتزام التنظيمي.
  - إبراز واقع تطبيق الثقافة التنظيمية من خلال إختبار القيم التنظيمية محل الدراسة في الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر بتبسة والتعرف على مستوى الإلتزام التنظيمي السائد فيها.
  - تقديم توصيات ومقترحات لأصحاب القرار، تهدف إلى التعرف أكثر على أبعاد هذا الموضوع، والذي يعتبر أحد أسباب نجاح المنظمات العالمية اليوم.

## ثالثاً: فرضيات الدراسة

تم بناء الدراسة الحالية على الفرضية الرئيسية التالية:

1- الفرضية الرئيسية (ف): تنص على أنه "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والإلتزام التنظيمي".

وتتفرع هذه الفرضية الرئيسية إلى الفرضيات الفرعية الآتية:

1-1- الفرضية الفرعية الأولى (ف1): "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الكفاءة والإلتزام التنظيمي".

1-2- الفرضية الفرعية الثانية (ف2): "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الفاعلية والإلتزام التنظيمي".

1-3- الفرضية الفرعية الثالثة (ف3): "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة والإلتزام التنظيمي".

1-4- الفرضية الفرعية الرابعة (ف4): "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المكافأة والإلتزام التنظيمي".

## رابعاً: منهجية الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة منهج البحث الوصفي التحليلي الذي يعتمد على الطرق الإحصائية التي تصف المتغيرات وتحدد نوعية العلاقة الموجودة بينها وللإجابة على أسئلة الدراسة واختبار صحة فرضياتها تم الاعتماد على أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي وذلك باستخدام الرزمة الإحصائية (spss)<sup>1</sup>، حيث تضمنت المعالجات الإحصائية الموالية:

<sup>1</sup> - spss: "هو برنامج حاسوبي للمعالجة الإحصائية للبيانات ظهر سنة 1940 وكان نتاج حوالي عقد كامل من التصميم في جامعة شيكاغو بالولايات المتحدة الأمريكية وهو من أهم البرامج المساعدة في تحليل بيانات البحوث العلمية في مختلف المجالات" (أنظر هشام بركات بشير حسين، تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، دار الإلكتروني، مصر، 2006، ص: 24).



- المتوسط الحسابي: "هو من أشهر مقاييس النزعات المركزية الذي يستخرج بجمع قيم كل عناصر المجموعة ثم قسمة النتيجة على عدد عناصر أو أفراد المجموعة".<sup>1</sup>
- الانحراف المعياري: "هو أحد المقاييس المهمة للتشتت والذي يعول عليه في دراسة المجتمعات الإحصائية وكان مبينا على مربعات فروقات القيم أو انحرافات عن الوسط الحسابي وأن وحداته هي الوحدات التربيعية لوحدات مفردات العينة، ويحسب بالجذر التربيعي الموجب للتباين".<sup>2</sup>
- معامل الاختلاف: "يعرف على أنه الانحراف المعياري معبرا عنه كنسبة مئوية من الوسط الحسابي، وبالطبع كلما كبر معامل الاختلاف كلما دل ذلك على قوة التشتت بين مفردات توزيع الظاهرة في حين إذا صغر معامل الاختلاف كلما دل ذلك على ضعف التشتت بين مفردات توزيع الظاهرة".<sup>3</sup>
- الانحدار المتعدد: "هو أسلوب متعدد يدرس أكثر من متغير".<sup>4</sup>

#### خامسا: مصادر ومراجع جمع البيانات والمعلومات

لبلورة الأسس والمنطلقات التي يقوم عليها الإطار النظري تم إجراء المسح المكتبي والإطلاع على الدراسات والبحوث النظرية، حيث تمثلت وسائل جمع البيانات والمعلومات في الكتب العربية والأجنبية إضافة إلى المجالات المحكمة، فضلا عن رسائل الدكتوراه والماجستير ومواقع الإنترنت المعتمدة، أما على صعيد الجانب التطبيقي فقد تم الاعتماد في عملية جمع البيانات والمعلومات على الوثائق المقدمة من الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر بتبسة، وقد تم التركيز على أسلوب الإستبانة المصممة وفقا لمقياس ليكارت الخماسي.

#### سادسا: مصطلحات الدراسة

اشتملت الدراسة على المصطلحات التالية:

- 1- **الثقافة التنظيمية:** هي مجموعة القيم والمعاني المشتركة والمفاهيم السائدة داخل التنظيم، والتي تحدد بدرجة كبيرة سلوك أفرادها.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> - عبد القادر حلمي، مدخل إلى الإحصاء، ديوان المطبوعات الجامعية، ط5، الجزائر، 2004، ص: 57.

<sup>2</sup> - سليم زياب السعدي، علم الإحصاء، دار الكتاب الجديد، ط1، لبنان، 2002، ص: 515.

<sup>3</sup> - إبراهيم علي إبراهيم عبد ربه، مبادئ علم الإحصاء، الدار الجامعية، مصر، 2002، ص: 210.

<sup>4</sup> - كمال سلطان محمد سالم، مبادئ علم الإحصاء، الدار الجامعية، مصر 2004، ص: 191.

<sup>5</sup> - طارق طه، السلوك التنظيمي: في بيئة العولمة والإنترنت، الدار الجامعية الجديدة، مصر، 2007، ص: 79.

2- **القيم التنظيمية:** هي المعتقدات التي يعتقد أصحابها بقيمتها ويلتزمون بمضامينها، فهي تحدد السلوك المقبول والمرفوض، والصواب والخطأ.<sup>1</sup>

3- **الكفاءة:** تمثل معيار الرشد في استخدام الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلومات المتاحة.

4- **الفاعلية:** هي قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف المخطط لها سلفاً، من خلال بعض المؤشرات الإقتصادية والإجتماعية، والمشاركة في إتخاذ القرارات مما يكفل للمنظمة الاستقرار والتكيف ومن ثم النمو والتطور والبقاء.<sup>2</sup>

5- **العدل:** تمثل العدالة مفهوماً هاماً من مفاهيم العمل، وينعكس هذا المفهوم على ممارسات كثيرة مثل تقييم أداء العاملين (تقارير الكفاءة)، وأنظمة الحوافز والترقية والعلاوات وغيرها.<sup>3</sup>

6- **المكافأة:** تتبنى المنظمة الناجحة قيمة المكافأة، وتقوم بتحديد معايير النجاح وتكافئه، ولما كان الثواب والعقاب من الأساليب الأولية للتأثير في الآخرين، فإن القدرة على الإثابة أو العقاب تعد مصدراً للقوة، فإنه يمكن استخدام قوة المكافأة لاجتذاب العاملين القادرين، وإبراز الإمكانيات الكامنة، وتشكيل السلوك المناسب وتوحيد الجهود من أجل تحقيق أهداف المنظمة.<sup>4</sup>

7- **الإلتزام التنظيمي:** هو ارتباط الموظف بالمنظمة وتطابق أهدافه مع أهدافها وبشكل متزايد عبر الوقت.<sup>5</sup>

### سابعاً: حدود الدراسة

من أجل الإحاطة بإشكالية الدراسة وفهم جوانبها المختلفة والتوصل إلى نتائج موضوعية تم تحديد مجالها كالاتي:

1- **الحدود المكانية:** وتمثلت في مكان إجراء الدراسة الميدانية والمتمثل في الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر بتبسة.

<sup>1</sup> - محمد قاسم القريوتي، **السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال**، دار وائل، ط5، الأردن، 2009 ص: 177.

<sup>2</sup> - نور الدين بشير تاوريريت، **الفاعلية التنظيمية بين النظرية والتطبيق**، دار عالم الكتب الحديث، ط1، الأردن، 2009، ص ص: 197-198.

<sup>3</sup> - أحمد ماهر، **السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات**، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص: 179.

<sup>4</sup> - محمد غالب العوفي، **الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي**، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير في العلوم الأمنية، منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2005، ص ص: 29-30.

<sup>5</sup> - مخلص شياح علي الجميلي، **العوامل المؤثرة في الإلتزام التنظيمي: دراسة تحليلية لآراء العاملين في المعهد التقني الأنبار**، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 9، العراق، 2012، ص: 295.

2- الحدود الزمنية: طبقت هذه الدراسة خلال الموسم الجامعي 2016/2017.

3- الحدود البشرية: اقتصرت هذه الدراسة على العاملين في الإدارة بالوكالة التجارية لاتصالات الجزائر بتبسة.

4- الحدود العلمية: تتعلق بالقيم التنظيمية التي ساهمت في بناء الثقافة التنظيمية وهي متعددة حسب الأدبيات التي درسها الموضوع، واختصت هذه الدراسة على القيم التالية: ( الكفاءة، الفاعلية، العدل، المكافأة ).

#### ثامنا: الدراسات السابقة

ظهرت العديد من البحوث والدراسات العربية منها والأجنبية التي عالجت موضوع الدراسة من جوانب مختلفة، وقد تم الرجوع إلى عدد من هذه الدراسات وهي كالتالي:

#### 1- دراسة محمد غالب العوفي (2005)<sup>1</sup>

جاءت هذه الدراسة بعنوان: "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي"، هدفت إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية في تحقيق الإلتزام التنظيمي في هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض، وعلى القيم السائدة المكونة للثقافة التنظيمية فيها بالإضافة إلى معرفة مستوى الإلتزام التنظيمي، والوقوف على مدى اختلاف قيم الثقافة التنظيمية باختلاف الخصائص الشخصية، ومدى اختلاف مستوى الإلتزام التنظيمي باختلاف الخصائص الشخصية، والكشف على طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإلتزام التنظيمي في هيئة الرقابة والتحقيق، طبقت الدراسة على عينة ضمت 209 عاملا، واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام أسلوب الحصر الشامل والاستبانة كأداة رئيسية في الدراسة، وتمثلت أهم نتائج الدراسة فيما يلي:

- أن جميع قيم الثقافة التنظيمية تسود في هيئة الرقابة والتحقيق بدرجة متوسطة.

- وجود علاقة ارتباطيه موجبة وقوية بين الثقافة التنظيمية بشكل عام والإلتزام التنظيمي، وبين القيم المكونة للثقافة التنظيمية والإلتزام التنظيمي.

- تميل عينة الدراسة إلى الموافقة على أن هناك إلتزام تنظيمي في هيئة الرقابة والتحقيق.

- أهم القيم المكونة للثقافة التنظيمية التي تؤثر على الإلتزام التنظيمي بشكل عام هي (العدل

<sup>1</sup> - محمد غالب العوفي، مرجع سبق ذكره.

الكفاءة، فرق العمل).

- عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخصائص الشخصية والثقافة التنظيمية وبين خصائص القيم المكونة للثقافة التنظيمية.

- عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخصائص الشخصية ومستوى الالتزام التنظيمي.

## 2- دراسة هدى درنوني (2015)<sup>1</sup>

جاءت هذه الدراسة بعنوان: "دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي" هدفت إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي في مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية ببسكرة، وعلى القيم السائدة المكونة للثقافة التنظيمية فيها بالإضافة إلى معرفة مستوى الالتزام التنظيمي طبقت الدراسة على عينة ضمت 198 عاملاً، حيث استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وتطبيق استبيان مصمم لهذه الدراسة، ولقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- أثبتت هذه الدراسة أن الثقافة بكل ما تحمله من عناصر متكاملة ومتناقضة في نفس الوقت تسعى إلى تحقيق الالتزام التنظيمي في المؤسسة الصناعية لصناعة الكوابل الكهربائية محل الدراسة، حيث يقل مستوى الالتزام التنظيمي كلما ضعفت ثقافة المؤسسة فحسب هذه الدراسة يأتي العمال إلى البيئات التنظيمية وهم يحملون حاجات ورغبات وتوقعات مختلفة، وهذه التوقعات والمشاعر والأحاسيس والقيم تتفاعل مع بعضها البعض لكي تؤدي في النهاية إلى تشكيل اتجاهات للأفراد نحو المؤسسة ونحو بيئة العمل.

- التأثير الكبير الذي تلعبه القيم التنظيمية على الالتزام التنظيمي.

- تسود في المؤسسة القيم التالية: (العدالة، والمساواة، والعمل الجماعي لفرق العمل، والإخلاص).

## 3- دراسة مراد نعموني (2006)<sup>2</sup>

جاءت هذه الدراسة بعنوان: "القيم واتساقها وعلاقتها بالالتزام التنظيمي في مرحلة التغيير التنظيمي" هدفت إلى الإطلاع على علاقة الأنساق القيمية الفردية والتنظيمية والجماعية والإشرافية

<sup>1</sup> - هدى درنوني، دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في علم الإدارة والعمل، منشورة جامعة محمد خيضر، الجزائر، 2015.

<sup>2</sup> - مراد نعموني، القيم واتساقها وعلاقتها بالالتزام التنظيمي في مرحلة التغيير التنظيمي، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في علم نفس العمل والتنظيم، منشورة، جامعة أبو بكر بالقائد، الجزائر، 2006.

بالإلتزام التنظيمي وأبعاده الثلاثة، العاطفي والمستمر والمعياري في شركة سونا طراك قسم الإنتاج - شمال- طبقت الدراسة على عينة ضمت 246 عاملا، حيث استخدم المنهج الوصفي التحليلي وتطبيق استبيان مصمم لهذه الدراسة، ولقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- التأثير الكبير الذي تلعبه القيم التنظيمية على الإلتزام التنظيمي.
- ضعف العلاقة بين الأنساق القيمية والإلتزام المستمر، وتأثير المنظمة يبقى هو الأقوى على الأقل فيما يتعلق بالإلتزام التنظيمي.
- تفوق على بقية الأنساق القيمية في التغييرات التي تحدث في الإلتزام المستمر.
- ارتفاع إلتزام الأفراد الذين يدركون أن المنظمة والجماعة والمشرّف يلتزمون بالقيم والعكس صحيح.
- القيم الإنسانية المشبعة بالعاطفة لها تأثير واضح على درجات الإلتزام المستمر.
- اهتمام العامل بالقيم الفكرية يبقى دون المستوى الذي تتطلبه منافسة مجموعات عالمية كبرى لشركة سونا طراك.

- أبعاد الإلتزام التنظيمي تتوزع بين العمال كالتالي: المستمر ثم العاطفي وفي الأخير المعياري.
- الامتيازات والمكافآت المادية والأجور العالية تؤثر على درجات الإلتزام المستمر.
- طبيعة وقوة ارتباط كل من القيم التنظيمية والإشرافية بينها وبين الإلتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة.
- تسود في الشركة القيم التالية: (العدالة، والثقة، وروح الجماعة، والقوة)، وتفوق القيم الجماعية على القيم الفردية.

#### 4- أوجه التشابه بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

يمكن حصر أهم أوجه التشابه بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية من خلال ما يلي:

- تناولت الدراسات السابقة والحالية متغيري الثقافة التنظيمية والإلتزام التنظيمي.
- توصلت الدراسات السابقة والحالية إلى وجود نفس النتائج والتي أثبتت وجود تأثير للثقافة التنظيمية في تحقيق الإلتزام التنظيمي.
- الإعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات.

#### 5- أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

تشتمل ما يلي:

- المجال الزمني وكذا المكاني (اختلاف الثقافات والسلوكيات، والقوانين وظروف بيئة العمل، وأساليب التسيير،... إلخ)

- ركزت الدراسات السابقة على عدة قيم تنظيمية لكن الدراسة الحالية ركزت على (الكفاءة، الفاعلية، العدل، المكافأة).

### تاسعا: هيكل الدراسة

سيتم تقسيم هذه الدراسة إلى ما يلي:

#### 1- الفصل الأول

سيتطرق هذا الفصل إلى أهم المفاهيم المتعلقة بالثقافة التنظيمية والذي سيقسم إلى مبحثين، حيث سيتناول المبحث الأول مفاهيم أساسية حول الثقافة التنظيمية من خلال ثلاثة مطالب سيتم فيها تحديد ماهية الثقافة التنظيمية من تعريف وخصائص وأهمية، مع إبراز مكوناتها وأنواعها، وأبعادها ومعايير قياسها، في حين سيتناول المبحث الثاني تطبيق الثقافة التنظيمية في المنظمة من خلال ثلاثة مطالب تحدد آليات خلق الثقافة وتغييرها في المنظمة، وإبراز العوامل المحددة للثقافة التنظيمية وأثرها على المنظمة، وسيتم في الأخير التعريف بالقيم التنظيمية محل الدراسة.

#### 2- الفصل الثاني

سيتناول هذا الفصل المفاهيم المرتبطة بالإلتزام التنظيمي وعلاقته بالثقافة التنظيمية والذي سيقسم إلى مبحثين، حيث سيتناول المبحث الأول مفاهيم أساسية حول الإلتزام التنظيمي من خلال ثلاثة مطالب سيتم فيها معرفة ماهية الإلتزام التنظيمي من تعريف وخصائص وأهمية، وإبراز أنواع وأبعاد الإلتزام التنظيمي وطرق قياسه، وسيتطرق المبحث الثاني إلى بناء الإلتزام التنظيمي بالمنظمات وعلاقته بالثقافة التنظيمية من خلال ثلاث مطالب ستحدد آليات بناء الإلتزام التنظيمي وآثاره بالمنظمة، وفي الأخير أثر الثقافة التنظيمية على الإلتزام التنظيمي.

#### 3- الفصل الثالث:

سيتم فيه التطرق إلى الدراسة التطبيقية لتجسيد الواقع النظري المحدد في الفصلين السابقين وسوف يخصص له مبحثين، حيث سيعرض المبحث الأول من خلال ثلاثة مطالب تقديم عام للوكالة التجارية لاتصالات الجزائر بتبسة محل الدراسة، مع إبراز إجراءات الدراسة وتحليل البيانات

الشخصية والوظيفية لمجتمع الدراسة، أما المبحث الثاني سيتناول مختلف نتائج إختبار فرضيات الدراسة من خلال ثلاثة مطالب من تحليل فقرات محاور الدراسة، ونتائج إختبار الفرضيات الفرعية، وفي الأخير نتائج إختبار الفرضية الرئيسية.

وستختم الدراسة بخاتمة تبرز أهم النتائج والتوصيات المتعلقة بالموضوع، إضافة إلى تقديم مقترحات وعناوين جديدة لبحوث مستقبلية ذات صلة وامتداد للموضوع.

الفصل الأول:

الإطار النظري للثقافة التنظيمية



## الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية

يشهد العصر الحالي تغيرات كثيرة وسريعة في جميع جوانب الحياة بصفة عامة وفي عالم منظمات الأعمال بصفة خاصة، ولمواجهة هذه التغيرات تسعى المنظمات إلى جعل ثقافتها التنظيمية قادرة على استيعاب أفكار وقيم جديدة تمكنها من تحقيق التميز في بيئة الأعمال، باعتبارها من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات أو فشلها، إذ تعمل بقوة دافعة لتوحد الطاقات نحو تحقيق الأهداف المشتركة، وتوجه الجهود نحو التجديد والتميز، بالإضافة إلى ذلك تساهم الثقافة التنظيمية في مواجهة التغيرات المتسارعة والمتلاحقة عالميا ومحليا، وللتفصيل في موضوع الثقافة التنظيمية سيتم التطرق لما يلي:

❖ **المبحث الأول:** مفاهيم أساسية حول الثقافة التنظيمية.

❖ **المبحث الثاني:** تطبيق الثقافة التنظيمية في المنظمة.

## المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الثقافة التنظيمية

يعد مصطلح الثقافة التنظيمية من المفاهيم الحديثة العهد نسبياً في إدارة الأعمال، وتعتبر من أهم نظريات التنظيم لأنها تكسب المنظمة سمات تميزها عن غيرها كما تعتبر أحد المكونات الرئيسية داخل المنظمة، وللإحاطة بهذا المفهوم من الناحية النظرية سيتم تقسيم هذا المبحث إلى ما يلي:

- ❖ **المطلب الأول: ماهية الثقافة التنظيمية.**
- ❖ **المطلب الثاني: مكونات وأنواع الثقافة التنظيمية.**
- ❖ **المطلب الثالث: أبعاد الثقافة التنظيمية ومعايير قياسها.**

### المطلب الأول: ماهية الثقافة التنظيمية

أصبح مصطلح الثقافة التنظيمية من المصطلحات الشائعة في بيئة الأعمال، و فيما يلي عرض لمفهومها:

#### أولاً: تعريف الثقافة التنظيمية

يمكن تعريف الثقافة التنظيمية بأنها:

- "تلك الفعاليات التي تحصل في المنظمة وتؤثر في سلوك العاملين فيها وهذه الآثار غير منظورة ولكن يمكن تلمس آثارها".<sup>1</sup>
- "إطار معرفي مكون من الاتجاهات والقيم ومعايير السلوك والتوقعات التي يتقاسمها العاملون في المنظمة".<sup>2</sup>
- "مجموعة من الاعتقادات والتوقعات والقيم التي يشترك بها أعضاء المنظمة".<sup>3</sup>
- طريقة التفكير والسلوك الاعتيادي والتقليدي، وتكون مقسمة ومشاركة بين أعضاء المنظمة وتعلم شيئاً فشيئاً للأعضاء الجدد من أجل قبولهم في المنظمة".<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - حسين أحمد الطراونة وآخرون، نظرية المنظمة، دار الحامد، ط1، الأردن، 2012، ص: 292.

<sup>2</sup> - جبرالد جرينبرج وآخرون، إدارة السلوك في المنظمات، دار المريخ، السعودية، 2004، ص: 627.

<sup>3</sup> - محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، ط3، الأردن، 2005، ص: 311.

<sup>4</sup> - Gille Bressay et Christion Konloyt , économie d'entreprise, dalloz, 4eme éditions, France, 1998, P: 513.

- تراث مشترك من القيم والمعتقدات تسمح لأفراد المنظمة بالتماثل والترابط مما يؤدي إلى استقرار النظام بتوجيه وتعديل السلوكيات وقرارات التسيير الهامة<sup>1</sup>.
- وما سبق يمكن القول أن الثقافة التنظيمية هي نظام من المعاني المشتركة تتضمن اللغة والقيم والمشاعر والاتجاهات والتفاعلات والمعايير التي تحكم سلوك الأفراد.
- ومن التعاريف السابقة تبرز الخصائص التالية للثقافة التنظيمية:<sup>2</sup>
- أنها توجد في المنظمات الإدارية بشكل يماثل الثقافة المجتمعية.
- أنها تتمثل في القيم والمعتقدات، الإدراكات والمعايير السلوكية، وإبداعات الأفراد وأنماط السلوك.
- أنها الطاقة التي تدفع أفراد المنظمة للعمل والإنتاجية.
- أنها الهدف الموجه والمؤثر في فاعلية المنظمة.
- وبالتالي يتضح أن الثقافة التنظيمية ظاهرة اجتماعية، تدفع أفراد المنظمة للعمل وزيادة الإنتاجية، وتؤثر في فاعلية المنظمة.

#### ثانياً: أهمية الثقافة التنظيمية

- تبرز أهمية الثقافة التنظيمية ودورها في الأفراد والمنظمات من خلال ما يلي:<sup>3</sup>
- تعمل الثقافة على جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها، كذلك فإن أي اعتداء على أحد بنود الثقافة أو العمل بعكسها سيواجه بالرفض، وبناء على ذلك فإن للثقافة دوراً كبيراً في مقاومة من يهدف إلى تغيير أوضاع الأفراد في المنظمات من وضع إلى آخر.
- توسع أفق ومدارك الأفراد العاملين حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذي يعملون به، أي أن ثقافة المنظمة تشكل إطاراً مرجعياً يقوم الأفراد بتفسير الأحداث والأنشطة في ضوءه.
- تساعد في التنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات، فمن المعروف أن الفرد عندما يواجه موقفاً معيناً أو مشكلة معينة فإنه يتصرف وفقاً لثقافته، أي بدون معرفة الثقافة التي ينتمي إليها الفرد يصعب التنبؤ بسلوكه.

<sup>1</sup>- Maurice Zhevenet , **la culture d'entreprise**, puff, France, 2003, p: 05.

<sup>2</sup>- موسى اللوزي، **التنظيم وإجراءات العمل**، دار وائل، ط2، الأردن، 2007، ص: 226.

<sup>3</sup>- محمود سلمان العميان، **مرجع سيق ذكره**، ص ص: 313-314.

يضاف لتلك العناصر ما يلي:<sup>1</sup>

- تحدد كفاءة وفعالية التنظيمات الإدارية، وكفاءة وفعالية سلوك الأفراد العاملين، وبالتالي التأثير على كفاءة وأهمية القرارات الإدارية.

زيادة على ذلك ما يلي:<sup>2</sup>

- إن الثقافة التنظيمية إحدى عناصر هوية المنظمة، وتتمثل في طريقة التفكير وأسلوب أداء العمليات ليكتسب الأعضاء الجدد الثقافة التنظيمية لتحقيق الانتماء وضمان البقاء في المنظمة.

وعليه يتبين أن الثقافة التنظيمية تساهم في التنبؤ بسلوك الأفراد و الجماعات، و تحديد كفاءة و فاعلية سلوكهم، والتكيف مع المتغيرات من أجل ضمان بقاء واستمرار المنظمة.

ومن جهة أخرى يشير الكاتبان (Kinieki) و (Kreinter) إلى أن ثقافة المنظمة تخدم أربع وظائف كمايلي:<sup>3</sup>

- تعطي الأفراد العاملين هوية منظرية.

- تسهل الالتزام الجماعي.

- تعزز استقرار النظام الاجتماعي.

- تشكل السلوك.

تساعد الثقافة التنظيمية على تشكيل سلوك الأفراد العاملين، وإعطاءهم هوية منظرية، كما تسهل التزامهم الجماعي وتعزز استقرار النظام داخل المنظمة.

ومما سبق يمكن القول أن الثقافة التنظيمية تمثل القيم والاعتقادات التي يشترك بها أعضاء المنظمة، وهي ظاهرة اجتماعية تكمن أهميتها في جعل الأفراد ضمن خصائص المنظمة حيث تساعدها في التنبؤ بسلوكهم، كما تؤثر على كفاءة وأهمية القرارات الإدارية وتعزز النظام داخلها.

<sup>1</sup> - محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل، ط3، الأردن، 2008، ص: 292.

<sup>2</sup> - جواد شوقي، السلوك التنظيمي، دار الحامد، الأردن، 2000، ص: 360.

<sup>3</sup> - محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص: 314.

## المطلب الثاني: مكونات وأنواع الثقافة التنظيمية

تتكون الثقافة التنظيمية من مجموعة من العناصر، كما أنها تتنوع وتختلف من منظمة إلى أخرى، وفي ما يلي عرض لمكوناتها وأنواعها:

### أولاً: مكونات الثقافة التنظيمية

تتكون الثقافة التنظيمية وتتشكل من تفاعل مجموعة من العناصر أهمها ما يلي:

#### 1- الطقوس والعادات التنظيمية

تتمثل في الأحداث والأنشطة التي يقوم بها العمال في المنظمة، والتي تعكس القيم والمثاليات الأساسية في المنظمة، كطقوس التحاق موظف جديد بالمنظمة أو ترقية مسؤول أو فترات استراحة لتناول القهوة أو الشاي، وهذا يؤدي إلى تعميق الترابط والتكامل بين العمال.<sup>1</sup>

#### 2- المعتقدات التنظيمية

هي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل، والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي، وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية.<sup>2</sup>

#### 3- الرموز

هي أشياء أو تصرفات أو أحداث، والتي تمتلك معنى خاص وتمكن أعضاء التنظيم من تبادل الأفكار المعقدة، والرسائل العاطفية.

#### 4- الأساطير

هي قصص من وحي الخيال والتي تساعد في شرح وتفسير الأنشطة أو الأحداث أو المواقف التي نتسم بالغموض في غياب مثل هذا التفسير.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - بلال خلف السكرانة، التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة، ط1، الأردن، 2009، ص: 373.

<sup>2</sup> - محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص: 312.

<sup>3</sup> - جمال الدين المرسي، الثقافة التنظيمية والتغير، دار الجامعية، مصر، 2006، ص: 25.

## 5- القيم التنظيمية

هي المعتقدات التي يعتقد أصحابها بقيمتها ويلتزمون بمضامينها فهي تحدد السلوك المقبول والمرفوض، والصواب والخطأ، وتتصف بالثبات النسبي.<sup>1</sup>

## 6- الممنوعات

هي ما تود المنظمة إخفاءه ورفضه، وتعني المواضيع التي يجب عدم الخوض فيها أو الكلام فيها أو تداولها داخل المنظمة، وهي نتائج لتجارب مأساوية مرت بها المنظمة كإخفاقات تجارية، مدير فاشل والتي من شأنها إحداث اضطرابات في دورة العاملين داخل المنظمة وكذا الصورة الخارجية للمنظمة، مما قد يؤثر سلبا على أداء العاملين والمنظمة ككل.<sup>2</sup>

## 7- الإشاعات

من التشكيلات الرمزية للثقافة التنظيمية، نجد الإشاعات والتي تعتبر أخبار لا أساس لها من الصحة، تكون في شكل سيناريوهات خيالية توفر نوع من الترويح وإزالة القلق وحالة عدم اليقين لدى العاملين في المنظمة، وتعتبر من الأساطير المتداولة يوميا في المنظمة.<sup>3</sup>

## 8- الموروث الثقافي للمنظمة

وينكون الموروث الثقافي للمنظمة مما يلي:<sup>4</sup>

### 8-1- المؤسسون

إن الثقافة التنظيمية ما هي إلا نتاج لثقافة الأعضاء المؤسسين، حيث نجد في الواقع العملي أن العديد من الثقافات تعكس قيم المؤسسين، حيث تبقى معتقداتهم، سلوكهم، وطرق تسييرهم قائمة حتى ولو غادروا المنظمة.

<sup>1</sup> - زاهد محمد ديري، السلوك التنظيمي، دار المسيرة، ط1، الأردن، 2011، ص: 125.

<sup>2</sup> - Philippe Schewbig, les communications de l'entreprise, hill, France, 1999, P: 44.

<sup>3</sup> - إلياس سالم، أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، مذكرة مقمنة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، منشورة، جامعة محمد بوضياف، الجزائر، 2006، ص: 19.

<sup>4</sup> - Steven MC Shanel & Mary Amvan Glinaw, organisationnel behavior, hill, USA, 2000, P: 502

## 8-2- سلوك قادة المنظمة

يعتبر من أهم العوامل المؤثرة في تشكيل الثقافة التنظيمية، لأن العاملين سيدركون أن من أفضل الوسائل للارتقاء الوظيفي هو محاكاة القادة، حيث أن هناك اتفاق على أن الثقافة التنظيمية تتشكل بواسطة الإدارة العليا.

## 8-3- تاريخ المنظمة

يلعب دورا هاما في تشكيل ثقافة المنظمة ويشكل أرشيف لأصحاب القرار واتخاذ مرشدا لتصرفاتهم مع التركيز على الإيجابية فيها.

## 8-4- الأبطال

الأبطال هم أناس يتمسكون بقيم المنظمة وثقافتها ويقدمون دورا أنموذجا في الأداء والإنجاز لباقي أعضاء المنظمة.<sup>1</sup>

ومما سبق يتبين أن عناصر الثقافة التنظيمية تتمثل في القيم والمعتقدات، والعادات والأساطير والإشاعات والموروث الثقافي، وهي تختلف من منظمة إلى أخرى.

## ثانيا: أنواع الثقافة التنظيمية

هناك أنواع عديدة للثقافة التنظيمية السائدة في المنظمات والتي أختلف الباحثون في تصنيفها ومنها ما يلي:

### 1- الثقافة القوية

هي الثقافة التي تعتمد على عنصر القوة والشدة وتماسك أفراد المنظمة بالقيم والمعتقدات، كما تعتمد على عنصر الإجماع والمشاركة لنفس القيم والمعتقدات التي تسود المنظمة من قبل العاملين، ويعتمد الإجماع على تعريف العاملين بالقيم السائدة في المنظمة، وعلى العوائد والمكافآت والحوافز التي تمنح للعاملين الملتزمين، ويتميز هذا النوع بأن العاملين يكونوا على قدر كاف من المعرفة بما يريدون القيام به.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات: منظور كلي، دار المسيرة، ط1، الأردن، 2013، ص: 326.

<sup>2</sup> - عاطف لطفي حضارنة، إدارة الإبداع والابتكار في المنظمات، دار الحامد، الأردن، 2010، ص: 88.

## 2- الثقافة الضعيفة

هي الثقافة التي لا يتم اعتناقها بقوة من أعضاء المنظمة ولا تحظى بالقبول الواسع من معظمهم، وتفتقر المنظمة في هذه الحالة إلى التمسك المشترك بين أعضائها بالقيم والمعتقدات، وهنا سيجد أعضاء المنظمة صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمها.<sup>1</sup> يضاف إلى ذلك ما يلي:<sup>2</sup>

## 3- ثقافة النفوذ

تتركز القوة في أشخاص محددين هم الذين يتخذون القرارات ويعملون على إيجاد مواقف يجب على الآخرين تنفيذها.

## 4- ثقافة المهمة

تعد هذه الثقافة من الخصائص التي تنسم بها المنظمات التي تكون مهمة جدا بنشاطات البحوث والتطوير، إذ تكون هذه المنظمات أكثر ديناميكية، كما أنها تكون معرضة باستمرار للتغيير وتضطر إلى إيجاد فرق وظيفة مؤقتة لمواجهة احتياجاتها المستقبلية. زيادة على ذلك ما يلي:<sup>3</sup>

## 5- ثقافة الدور

تعتمد هذه النوعية من الثقافات على وجود مجموعة من اللوائح والإجراءات الصارمة التي يجب إتباعها لإنجاز المهام وتحقيق الأهداف، في ظل هذا النوع من الثقافة فإن كل فرد يقوم بدور محدد يجب عليه التقيد به، كذلك فإن الوظائف التخصصية يتم التنسيق بينها عن طريق الإدارة، ومن أبرز السمات المصاحبة لثقافة الدور إمكانية التنبؤ والاستقرار.

## 6- ثقافة الفرد

تستند إلى تدعيم الأدوار الفردية، حيث يصبح كل فرد مجال محوري يتعلق بمجال تخصصه أو نطاق مهامه.

<sup>1</sup> - مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، مصر، 2005، ص: 146.

<sup>2</sup> - أم كنووم بوزيان، دور أنظمة إدارة الجودة الإيزو 9000 في إرساء ثقافة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية، مطبعة رويحي، الجزائر، 2009، ص ص: 93-94.

<sup>3</sup> - جمال الدين المرسي، مرجع سيق ذكره، ص: 30.



وعليه يمكن القول أن الثقافة التنظيمية أنواع مختلفة منها من تحظى بالقبول الواسع من قبل أعضاء المنظمة ومنها من لا يتم اعتناقها، ومنها من تركز قوتها في أشخاص محددين، ومنها من تعتمد على اللوائح والإجراءات الصارمة.

ومما سبق يتضح أن الثقافة التنظيمية تقوم على مجموعة من المكونات التي تختلف من منظمة إلى أخرى وهي تعكس نوعية الثقافة السائدة فيها، فمنها القوية ومنها الضعيفة ومنها من تعتمد على لوائح وإجراءات صارمة لتحقيق أهداف المنظمة.

### المطلب الثالث: أبعاد الثقافة التنظيمية ومعايير قياسها

هناك مجموعة من الأبعاد والمعايير لقياس الثقافة التنظيمية داخل المنظمة كما يلي:

#### أولاً: أبعاد الثقافة التنظيمية

يتداخل الحديث عن أبعاد ثقافة المنظمة مع خصائصها تارة ومع عناصرها ومكوناتها تارة أخرى كما يتضح فيما يلي:<sup>1</sup>

1- خصائص تلك الثقافة ودلالة عناصر المنظمة: كما تم التفصيل فيها مسبقاً.

2- الإيمان بأهمية ربط المعرفة الضمنية الداخلية مع التساؤلات الخارجية: من أجل الحصول على افتراضات تساعد في تفسير أوجه ثقافة المنظمة ما ظهر منها وما خفي.

3- محيط المنظمة: حددت ستة أبعاد مع افتراض أنها انعكاس لحالة تكوين الثقافة داخل محيط المنظمة وهي كمايلي:<sup>2</sup>

3-1- إنتظامات سلوكية: تعكس أنماط السلوك الملاحظ، فهي تتضمن لغة المجموعة وطقوس وشعائر مناسبة لأنماط ذلك السلوك الذي يعكس العضوية بالمنظمات أو المجموعات الخاصة.

3-2- القيم المهيمنة: المعتقدات المميزة للمجموعة أو التنظيم ( الجودة، خدمة العملاء).

3-3- القواعد: هي تعليمات محددة بشأن ما الذي يجب عمله... إنها تمثل أنماط التصرفات الملزمة للأعضاء والتي يجب على العاملين التوافق معها.

<sup>1</sup> - نعمه عباس الخفاجي، ثقافة المنظمة، دار اليازوري، الأردن، 2009، ص ص: 40-42.

<sup>2</sup> - ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سبق ذكره، ص: 324.

3-4- الفلسفة: هي الإطار العام الذي يعكس السياسات والممارسات التي تواجه الأعضاء وتساعد في تشكيل الثقافة والعمليات التنظيمية.

3-5- المناخ: يعكس التنظيم المادي للمباني، وترتيب أماكن العمل وتسهيلات الترفيه وتصميمات أماكن الاجتماعات ونماذج العلاقات داخل المؤسسة.

3-6- الأعراف والتقاليد: هي أنماط عامة من السلوكيات يتوقع أن يلتزم بها أعضاء المجموعة جميعهم، منها مثلاً: معايير العمل الحاكمة لعلاقة المنظمة مع المتعاملين معها.

ومنه يتبين أن للثقافة التنظيمية مجموعة من الأبعاد، فمنها من يعتمد على الخصائص ومنها من يعتمد على العناصر ومنها من يعتمد على محيط المنظمة، حسب درجة الاهتمام بكل بعد.

#### ثانياً: معايير قياس الثقافة التنظيمية

أوجد كل من (هاريسون وستوكز) أداة للقياس مكونة من مجموعة من التساؤلات لمعرفة مستوى الثقافة السائدة وأهم التساؤلات المطروحة في ذلك ما يلي:<sup>1</sup>

❖ لمن يتوقع أن يعطي أفراد المنظمة الأولوية ؟

❖ من هم الأفراد المتميزون في المنظمة ؟

❖ كيف تتعامل المنظمة مع أفرادها ؟

❖ كيف تتم عملية اتخاذ القرار في المنظمة ؟

❖ كيف تتعامل مع الصراعات داخل المنظمة ؟

❖ كيف تتعامل المنظمة مع بيئتها ؟

❖ كيف يتم التعامل مع القوانين والأنظمة في حالة تعارضها مع مصالح الأفراد ؟

❖ على أي أساس تقوم العلاقات بين الأفراد داخل المنظمة ؟

❖ ما هو مصدر الدافعية نحو العمل لدى الأفراد ؟

وعليه يمكن معرفة نوع الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة من خلال الإجابة على مجموعة من الأسئلة المتعلقة بالمنظمة.

<sup>1</sup> - إلياس سالم، مرجع سبق ذكره، ص: 31.

ومما سبق يتضح أن للثقافة التنظيمية أبعاد تعكس أنماط السلوك والمعتقدات والقواعد والمناخ المميزة للتنظيم، كما أن هناك ثقافات قوية وأخرى ضعيفة وثقافة النفوذ والدور، ولمعرفة نوع الثقافة السائدة في المنظمة وجب الإجابة على مجموعة من الأسئلة المتعلقة بالمنظمة.

وخلاصة لهذا المبحث فإن الثقافة التنظيمية تعبر عن المركب الذي يتكون من عناصر فرعية تتفاعل مع بعضها البعض لتشكيل ثقافة المنظمة، وتكمن أهميتها في أنها تساعد المنظمة في التنبؤ بسلوك عاملها وتحدد كفاءة وفاعلية سلوكهم وإعطائهم هوية تنظيمية، كما أنها تتكون من مجموعة من العناصر المختلفة، ولمعرفة نوع الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة وجب الإجابة على جملة من التساؤلات المتعلقة بالمنظمة.

## المبحث الثاني: تطبيق الثقافة التنظيمية في المنظمة

تعد الثقافة التنظيمية عنصراً مهماً وجوهرياً في المنظمات المعاصرة؛ إذ أصبح الاهتمام بها في تزايد مستمر وكذلك كيفية خلق ثقافة تنظيمية تؤدي لنجاح المنظمات لأنها تؤثر بدرجة كبيرة في سلوك العاملين وفي أداء المنظمة ككل، ولإحاطة بذلك من الناحية النظرية سيتم تقسيم هذا المبحث إلى مايلي:

❖ **المطلب الأول: خلق الثقافة وتغييرها في المنظمة.**

❖ **المطلب الثاني: العوامل المحددة للثقافة التنظيمية وأثرها على المنظمة.**

❖ **المطلب الثالث: القيم التنظيمية محل الدراسة.**

### المطلب الأول: خلق الثقافة وتغييرها في المنظمة

إن بناء ثقافة تنظيمية في أي منظمة ليس بالأمر السهل فهو يمر بجملة من المراحل، وكذلك يخضع تغييرها لعدد من الآليات كما يلي:

#### أولاً: آليات خلق الثقافة التنظيمية

تنشأ الثقافة التنظيمية من خلال التفاعلات والممارسات والخبرات التي يمر بها العاملون والتي يرون أنها سلوكيات يتم مكافأتها فتعزز باعتبارها وسيلة لاكتساب مزيد من المزايا والمنافع. ومن أهم الآليات الرئيسية لتشكيل الثقافة التنظيمية ما يلي:<sup>1</sup>

#### 1- اختيار العاملين

تعتبر عملية اختيار الموظفين خطوة رئيسية في تشكيل الثقافة التنظيمية، ذلك أنه ومن خلال عملية الاختيار يتم التعرف على الأفراد الذين ترى المنظمات أن لديهم مجموعة من الصفات والأنماط السلوكية، والخلفيات الثقافية، والاستعدادات والتوجهات المناسبة لها، فعملية التعيين تعني في نهاية الأمر اختيار الأشخاص الذين يتفقون مع قيم المنظمة، والذين يستطيعون الاعتذار عن التعيين إذا لم تكن متفقة مع أهدافهم وقيمهم.

<sup>1</sup> - محمد قاسم القريوتي، مرجع سبق ذكره، ص: 184 - 185.

## 2- الممارسات الإدارية

إن الممارسات تبقى الاختيار الحقيقي لطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة، إذ يتضح ومن خلال الممارسات السائدة أنواع السلوك التي يتم مكافأتها وأنواع السلوك التي يتم استنكارها ومعاقبتها، ويشكل ذلك مؤشرات واضحة للعاملين، فقد ترفع المنظمة شعارات أنها تتبنى ثقافة تنظيمية تكافئ الأمانة والإنجاز، وتتبنى قيم المساءلة والشفافية، ولكن من خبرة وواقع الممارسة اليومية يكشف العاملون أن الإدارة لا تطبق إلا عكس ما ترفعه من شعارات، حيث تتم الترفقيات والحوافز لمن لهم واسطة وعلاقات خاصة مع الرؤساء، وأن كثيرا من الممارسات الخاطئة والمخالفة للقانون لا يتم محاسبة الذين يقومون بها، بل يحصل العكس، ويصنف الذين يلتزمون بالقوانين والتعليمات ولا يتجاوزونها بأنهم تقليديون ومعوقون ويحسب ذلك نقاط قصور منهم إن مثل هذه الممارسات تشكل الثقافة التنظيمية.

## 3- التنشئة والتطبيع

يلتزم لتثبيت الثقافة المطلوبة لدى العاملين أن تهتم المنظمات بعد تعيين الموظفين القيام بتدريبهم، فالتدريب هو نوع من التطبيع الاجتماعي يتعلم من خلاله الموظفون الكثير عن المنظمة وأهدافها وقيمها وما يميزها عن غيرها.

## 4- القصص والطقوس والرموز

فمن خلالها تعزز الثقافة عن طريق تداولها بقصد ترسيخ القيم التي يحرص عليها التنظيم، فالطقوس تعزز قيم المشاركة والتفاعل بين العاملين، كما أن نمط المباني والتأثيث وحتى الملابس تمثل رموز خاصة تميز المنظمة عن غيرها، فترتبط هذه الرموز بذهن الموظف ويعزز صورة المنظمة لديه، ومن بين الأدوات والأنشطة المساعدة لتثبيت الثقافة التنظيمية مايلي:<sup>1</sup>

## 4-1- النشاطات الاجتماعية

كالسهرات والحفلات وغيرها... إلخ وقد تشارك أفراد أسر العاملين، فهذه تساهم في خلق تماسك عالي كما توفر فرصة ممارسة الشعائر وتقاليد المنظمة.

<sup>1</sup> - سعاد نايف برنوطي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل، الأردن، 2001، ص ص: 486-487.

#### 4-2- تشجيع تكوين جماعات مهتمة بالأنشطة الاجتماعية

فالمنظمة تحتاج أن تشجع تكوين هذه الجماعات وتدعمها كلجان النشاط الفني أو الرياضي، حيث تساعد في زيادة تماسك وتعزيز مشاعر الانتماء وتقلل معدلات الترك، الاهتمام بحالة الرضا والروح المعنوية ورصد التغيير فيها.

#### 4-3- تعزيز المهارات الإنسانية للمشرفين

فهي ضرورية لمساعدة العاملين في تكوين جماعات متماسكة، بالإضافة إلى تحقيق التماسك العمودي بين الإدارة والعاملين.

#### 4-4- إدارة الصراع التنظيمي

إن الوسيلة الأخرى لخلق الثقافة التنظيمية وتحافظ على الإنسان التأكد من حسن إدارة الصراع التنظيمي، فالاختلافات تحدث ولا يمكن تجنبها ويمكن أن تكون مصدر تأزم ومشاكل إنسانية أو وسيلة تطور وإنضاج إذا ما تم إدارتها بنجاح.<sup>1</sup>

#### 4-5- البناء التنظيمي

فهو بناء يعكس طبيعة العلاقات بين الوحدات والفعاليات، وهو أداة لتكوين الثقافة، فنجد أن البناء الهرمي الآلي يعكس ثقافة المؤسسة العسكرية وهو ملائم لها، في حين يختلف البناء في المنظمات الفنية أو الطبية، فالمستشفى سيتعرض لمشكلات خطيرة لو أنه اعتمد تنظيم المؤسسة العسكرية.<sup>2</sup>

ومما سبق يتبين أن الثقافة التنظيمية تنشأ من خلال اختيار الأشخاص الذين يتفقون مع قيم المنظمة، وتدريبهم وترسيخ لديهم قيم وممارسات تحرص المنظمة على تداولها داخل تنظيمها.

#### ثانياً: تغيير الثقافة التنظيمية

ليست جميع المنظمات لديها قيم ثقافية واحدة، وقوة الثقافة أو ضعفها يؤثر على الأداء وفاعلية المنظمة، فالمنظمات التي لديها أداء منخفض يتعين على مديريها العمل على تغيير ثقافة منظماتهم.

<sup>1</sup> - محمد بن فرحات الشاوي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير في العلوم الإدارية، منشورة جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2005، ص: 46.

<sup>2</sup> - حسين أحمد الطراونة وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 298.

وقد قدم (Potter et Stères) أربع وسائل تسهم في تغيير ثقافة المنظمة وهي كما يلي:<sup>1</sup>

### 1- التغيير من خلال الإدارة

إن وضوح نظرة الإدارة وأعمالها بغية دعم القيم والمعتقدات الثقافية، كل ذلك يعتبر كأسلوب في تغيير الثقافة وتطويرها، فالأفراد يرغبون في معرفة ما هو ضروري في العمل، ومن أجل ذلك عليهم متابعة الإدارة العليا بعناية فائقة، فالأفراد يتطلعون إلى أنماط ثابتة، وأفعال الإدارة التي تعزز أفعالها تجعل الأفراد يصدقونها ويؤمنون بما تقوله لهم.

### 2- التغيير من خلال مشاركة العاملين

عملية اشتراك العاملين من المبادئ والأسس الهامة في تطوير وتغيير ثقافة المنظمة، فالمنظمات التي تهيئ مبدأ المشاركة تعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين وتحفزهم على أداء أعمالهم، وبالتالي تتبلور لديهم المسؤولية تجاه العمل وزيادة انتمائهم له.

### 3- التغيير من خلال المعلومات من الآخرين

إن المعلومات المتبادلة بين الأفراد العاملين في المنظمة تعتبر عنصراً هاماً في تكوين الثقافة، فعندما يشعر الفرد بأن الآخرين يهتمون به من خلال تزويده بالمعلومات فإنه سيتولد لديه تكوين اجتماعي قوي للواقع من خلال تقليص التفسيرات المتباينة.

### 4- التغيير من خلال العوائد والمكافآت

يقصد بالعائد ليس فقط المال وإنما يشمل الاحترام والقبول والتقدير للفرد حتى يشعر بالولاء والانتماء للمنظمة التي يعمل بها ورفع روحه المعنوية.

ومما سبق يتبين أن المنظمات التي لديها أداء منخفض يتعين عليها تغيير ثقافتها، إما من خلال وضوح نظرة الإدارة وأعمالها، أو من خلال رفع الروح المعنوية للعاملين وتحفيزهم ومكافئتهم على أداء أعمالهم، أو من خلال المعلومات المتبادلة بين العاملين.

وعليه يمكن القول أن المنظمة تخلق ثقافتها التنظيمية من خلال اختيارها لعاملين لديهم قيم تتوافق مع قيمها، حيث تغرس فيهم نوع السلوك الذي تريده، وتحرص على حسن إدارة الصراع التنظيمي، كما يمكن أن تغير ثقافتها إلى الأفضل من خلال إدارتها أو من خلال مشاركة العاملين.

<sup>1</sup> - محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص: 318.

**المطلب الثاني: العوامل المحددة للثقافة التنظيمية وأثرها على المنظمة**

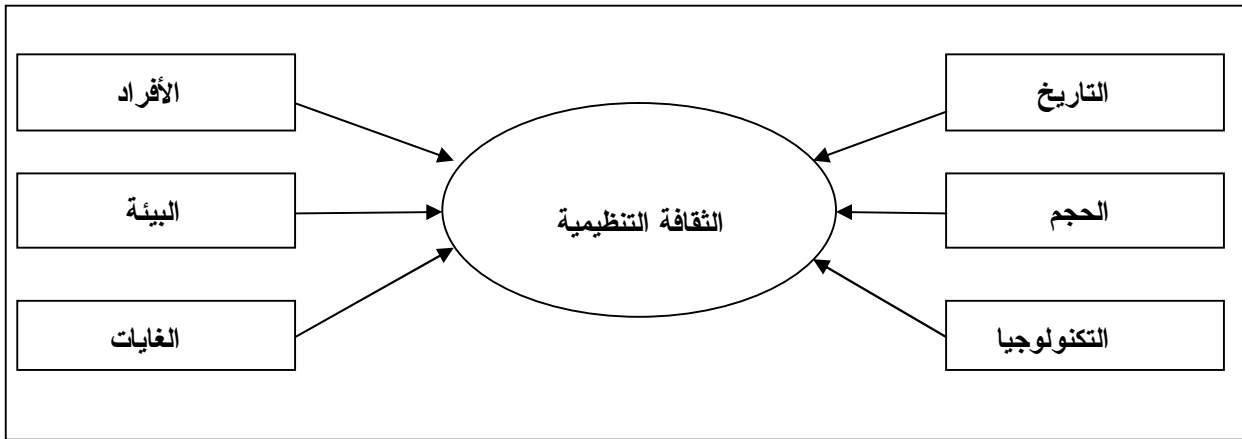
هناك عدة عوامل محددة لثقافة المنظمة، كما تؤثر في عدة جوانب داخل المنظمة.

**أولاً: العوامل المحددة للثقافة التنظيمية**

تشير نتائج الدراسات والبحوث التي استهدفت تحليل وتشخيص الثقافة التنظيمية إلى وجود ستة

محددات للثقافة التنظيمية موضحة في الشكل التالي:

**الشكل رقم (01): محددات الثقافة التنظيمية**



المصدر: جمال الدين المرسي، الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية، مصر، 2006، ص: 28.

تتمثل العوامل المحددة للثقافة التنظيمية فيما يلي:<sup>1</sup>

### 1- التاريخ والملكية

يعكس تاريخ تطور المؤسسة ونوعيات القيادات التي تبادلت إدارتها جزءاً من ثقافتها، كما يعكس نوعية الملكية وهل هي عامة أم خاصة، محلية أم دولية جانبا آخر من الثقافة السائدة في المنظمة.

### 2- الحجم

لا يعني بالضرورة اختلاف الثقافة بين المؤسسات الكبيرة والصغيرة، بقدر ما يعكس أسلوب الإدارة وأنماط الاتصالات ونماذج التصرفات في مواجهة المواقف والتي تتأثر باعتبارات الحجم.

### 3- التكنولوجيا

1- جمال الدين المرسي، مرجع سبق ذكره، ص: 29.



على سبيل المثال، تركز المؤسسات المتخصصة في استخدام التكنولوجيا المتقدمة في عملياتها على القيم الخاصة بالمهارات الفنية في صياغة ثقافتها التنظيمية، في حين تركز المؤسسات الخدمية على ثقافة خدمة العملاء والمهارات الشخصية.

#### 4- الغايات والأهداف

تتأثر الثقافة السائدة بنوعية الغايات والأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها على سبيل المثال، فإن المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق الريادة في خدمة العملاء سوف تركز على غرس القيم الخاصة بعلاقات العملاء في ثقافتها التنظيمية.

#### 5- البيئة

فالطريقة التي تختارها المؤسسة في التعامل مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية من عملاء ومنافسين وموردين وعاملين... إلخ سوف تؤثر في الكيفية التي تنظم بها مواردها وأنشطتها وتشكل بها ثقافتها.

#### 6- الأفراد

تؤثر الطريقة التي يفضلها أعضاء الإدارة العليا في ممارسة العمل، وكذلك تفصيلات العاملين للأساليب المستخدمة في التعامل معهم في تشكيل قيم العمل السائدة في المنظمة وكذلك ثقافتها المميزة، فالإدارة يصعب عليها فرض ثقافة لا يؤمن بها العاملون والعكس صحيح. وعليه يتبين أن الثقافة التنظيمية تتحدد من خلال معرفة تاريخ وملكية المنظمة، وأسلوب الإدارة وأنماط الاتصالات، واستخدام التكنولوجيا، والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، وطريقة التعامل مع بيئتها.

#### ثانياً: أثر الثقافة التنظيمية على المنظمة

تأثر الثقافة التنظيمية على عدة جوانب في المنظمة وهي كما يلي:<sup>1</sup>

#### 1- أثر الثقافة التنظيمية على فاعلية المنظمة

لقد أشارت بعض الدراسات التي أجراها (Peters & Waterman) حول خصائص المنظمات المتميزة الأداء أن هناك علاقة إيجابية بين الثقافة القوية وفاعلية المنظمة، فقد وجد أن هيمنة

<sup>1</sup> - ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سبق ذكره، ص: 334.

الثقافة وتماسكها هي صفة أساسية في المنظمات متفوقة الأداء والإنجاز، ففي هذه المنظمات عملت الثقافة القوية على إزالة الحاجة إلى الكتيبات والخرائط التنظيمية، والقواعد الرسمية، فالناس يعرفون ماذا يفترض أن يعملوا، والسلوك المناسب كانت تحده باستمرار الرموز والحكايات والمراسيم والطقوس.

ويرى الكاتب (Jay Barney) أن الثقافة القوية يمكن أن تؤدي إلى إنتاجية اقتصادية أعلى حينما تكون ثقافة المنظمة مصدر ميزة تنافسية، وذلك شريطة أن تكون هذه الثقافة قيمة أي بمعنى تساعد على الإنجاز والأداء الأفضل، وأن تكون نادرة وغير قابلة للتقليد.

إن فاعلية المنظمة تتطلب تحقيق التوافق والملائمة بين ثقافتها وبيئتها وإستراتيجيتها والتقنية التي تستخدمها، فمن ناحية يجب أن تتوافق ثقافة المنظمة مع البيئة الخارجية، أي بمعنى أن تتضمن ثقافة المنظمة القيم والمعايير والتقاليد التي تساعد المنظمة على التكيف مع البيئة والتغيرات البيئية.

أما فيما يتعلق بالعلاقة بين الثقافة والإستراتيجية فمن الضروري أن تكون ثقافة المنظمة مناسبة وداعمة لإستراتيجية المنظمة، إن أي تغييرات في إستراتيجية المنظمة تتطلب إجراء تغييرات متزامنة في ثقافة المنظمة، وإلا فمن المحتمل أن يكون مصير الإستراتيجية الفشل.

وعلى الصعيد الداخلي للمنظمة، يجب أن تكون ثقافة المنظمة ملائمة لنوع التقنية المستخدمة، فالتقنية الروتينية تتطلب قيما ومعايير وتقاليدا تختلف عن تلك التي تلائم التقنية غير الروتينية.

## 2- أثر الثقافة التنظيمية على الهيكل التنظيمي

إن الثقافة تؤثر في نوع الهيكل التنظيمي والعمليات والممارسات الإدارية (القيادة، اتخاذ القرار، والاتصالات) وأن ملائمة الهيكل التنظيمي والعمليات الإدارية لثقافة المنظمة يساعد على تحقيق مزيد من الفعالية للمنظمة، حيث إن الثقافة القوية تعزز وتقوي الثبات في سلوك الأفراد، وتحدد ما هو السلوك المطلوب والمقبول، وهذا يؤدي إلى نوع من الرقابة الضمنية التي تحققها الثقافة القوية على سلوك الأفراد، ونتيجة لذلك نقل الحاجة إلى الوسائل الهيكلية الرقابية في المنظمة، ونتيجة لذلك يقل اهتمام الإدارة بوضع الأنظمة والتعليمات الرسمية لتوجيه سلوك الأفراد.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد في المنظمات، دار زهران، لبنان، 2000، ص ص: 274-275.

3- أثر الثقافة التنظيمية على الانتماء التنظيمي:<sup>1</sup>

## 4- أثر الثقافة التنظيمية على العاملين

تأثر الثقافة التنظيمية على العاملين على النحو التالي:<sup>2</sup>

- تنمية روح الولاء والانتماء للمنظمة حيث أن الثقافة التنظيمية تزود العاملين فيها بالإحساس بالهوية وكما كان من الممكن التعرف على الأفكار والقيم التي تسود في المنظمة كلما قوي ارتباط العاملين برسالة المنظمة وزاد شعورهم بأنهم جزء حيوي منها.
- تحفيز العاملين وخلق الدافعية على العمل.
- مساعدة الأفراد على التكيف مع الظروف البيئية الخارجية والداخلية للمنظمة.
- تمد العاملين بالعديد من القواعد المشتركة للسلوك وتعتبر هذه الوظيفة ذات أهمية خاصة بالنسبة للموظفين الجدد كما أنها هامة بالنسبة للموظفين القدامى فالثقافة تقود أقوال وأفعال العاملين مما يحدد بوضوح ما ينبغي قوله أو عمله في كل حالة من الحالات وبذلك يتحقق استقرار السلوك المتوقع من الفرد في الأوقات المختلفة وكذلك السلوك المتوقع من العاملين في نفس الوقت.

## 5- أثر الثقافة التنظيمية على العمل

تؤثر الثقافة التنظيمية على جوانب عديدة من نشاط العاملين في المنظمة، ويبرز تأثير الثقافة التنظيمية على العمل كما يلي:<sup>3</sup>

## 5-1- الحرية

هي أن يشعر الفرد بالحرية في أداء عمله، والاستقلالية الذاتية بحيث لا يبدي الفرد أي مقاومة في الانضمام إلى فريق العمل مع زملائه لإنجاز عمل ما.

## 5-2- المساواة

تستلزم أن يقف العاملون جميعاً على قدم المساواة، وأن تكون لهم جميعاً حقوق وامتيازات متساوية ولا تتجاهل المساواة الفروق الفردية في النواحي العقلية والانفعالية والاجتماعية، وبالتالي تعد

<sup>1</sup> - جزء من موضوع الدراسة سيتم التفصيل فيه في الفصل الثاني.

<sup>2</sup> - وهيبه عيساوي، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير في حوكمت الشركات، منشورة، جامعة أبو بكر بالقائيد، الجزائر، 2012، ص ص: 46-47.

<sup>3</sup> - محمد غالب العوفي، مرجع سبق ذكره، ص: 27.

المساواة من أقوى عناصر الثقافة التنظيمية التي تقف خلف أداء العاملين في المنظمات، وترتبط بها فكرة العدالة والإنصاف التي يقف الناس من خلالها متساوين، ويحصلون على حقوقهم دون تفرقة، وخاصة فيما يتعلق بقوانين العمل وأنماطه في المنظمات بصفة عامة.

### 5-3- الأمن

يشكل الأمن هاجساً رئيساً لكل موظف، إذ يخشى الموظف مواجهة كبر السن، أو التقاعد دون أن يؤمن حياته اقتصادياً، فتحقيق الأمن الاقتصادي يوفر للموظف حقه في الفرص المتكافئة للعمل بكفاية وإخلاص وضمن الأمن من أية خسائر خارجه عن حدود إمكانياته.

وعليه يتبين أن الثقافة التنظيمية من الأمور المهمة في المنظمة، وهي تؤثر بشكل واضح على العديد من الجوانب التنظيمية من فاعلية وهيكل تنظيمي وعمل ودرجة انتماء العاملين لها. ومما سبق يمكن القول أن الثقافة التنظيمية تتحدد من خلال معرفة مجموعة من العوامل، كما أنها تؤثر بشكل كبير على العديد من الجوانب التنظيمية المتعلقة بالمنظمة.

### المطلب الثالث: القيم التنظيمية محل الدراسة

تؤدي القيم التنظيمية دوراً مهماً في الحفاظ على هوية المنظمة وتدعم وجودها وتؤثر في أنشطة العاملين بها، والقيم التي تبني الثقافة التنظيمية بالمنظمة متعددة ولكن سيتم التفصيل في القيم محل الدراسة من خلال ما يلي:

#### 1- الكفاءة

هي درجة قابلية الجهاز الإداري على إنتاج الخدمات العامة بالكميات والنوعيات المطلوبة، وتوزيع هذه الخدمات وفقاً للمعايير المحددة، وذلك بأقل قدر ممكن من المجهودات البشرية والمصادر المادية وبأقصر فترة زمنية ممكنة.<sup>1</sup>

وتتبنى المنظمة الناجحة قيمة الكفاءة في أداء العمل بطريقة صحيحة واكتساب العاملين اتجاهات إيجابية نحو العمل الجاد، وإذا أرادت المنظمات النجاح فلا خيار أمامها سوى العمل على تطوير قيم الثقافة التنظيمية، والتزام مديري الإدارات العليا التزاماً تاماً بقيمة الكفاءة من أجل الأداء الفعال، وتوجيه الأفراد إلى تحسين العمل وإتقانه مع ملاحظة أن الكفاءة تتوقف على التكيف مع التقنيات الحديثة، وتجنب

<sup>1</sup> - نور الدين بشير تاوريريت، مرجع سبق ذكره، ص: 199.

الصراعات بين الأقسام، ومشاركة جميع العاملين في اتخاذ القرارات، حيث ثبت أن المشاركة في صنع القرارات لها أثرها في تنمية كفاءة القيادات الإدارية في المستويات الدنيا من التنظيم وزيادة إحساسهم بالمسؤولية وتفهمهم لأهداف المنظمة.<sup>1</sup>

## 2- الفاعلية

تتطلب الفاعلية توافق الثقافة وتناغمها مع الإستراتيجية، والبيئة والتكنولوجيا، فعلى مستوى التوافق مع البيئة الخارجية فإن الاستراتيجيات التسويقية الجريئة تتناسب مع البيئات الديناميكية، والتي تتطلب بدورها ثقافات تؤكد على المبادرة وأخذ المخاطرة، وقبول الاختلاف والتعددية، ووجود مستوى عال من التنسيق الأفقي، والتكامل العمودي بين مختلف الوحدات الإدارية. وتحضن المنظمة المتميزة قيمة الفاعلية في التوصل إلى صنع واتخاذ القرارات المناسبة، وفي الحد من الصراعات الشخصية، والالتزام بتقييم المعلومات للتأكد من فاعليتها عند اتخاذ القرارات، ومن هنا جاء اهتمام القادة والإداريين بفاعلية البناء التنظيمي، وجمع وتنظيم البيانات الصحيحة والمعلومات الدقيقة من مصادرها المختلفة من أجل فهم المشكلات التي تواجه المنظمة واقتراح بدائل مناسبة لحلها.<sup>2</sup>

## 3- العدالة

تمثل العدالة مفهوما هاما من مفاهيم العمل، وينعكس هذا المفهوم على ممارسات كثيرة مثل تقييم أداء العاملين (تقارير الكفاءة)، وأنظمة الحوافز والترقية والعلاوات وغيرها، إلا أنه للأسف وبسبب إيمان القادة الإداريين بهذا المفهوم وهذه الممارسات من حيث الشكل فقط، وعدم إيمانهم بها من حيث المضمون والتطبيق فقد أدى الأمر إلى انهيار كثير من هذه النظم وتزعزت فيها الثقة.<sup>3</sup> وكما تدرك المنظمات الناجحة أن رضا العاملين وشعورهم بالعدالة في المعاملة والرواتب والمكافآت يعد حافزا للأداء الفعال، لذا تتبنى هذه المنظمات قيمة العدالة التي تتطلب من المديرين والقادة أن يعاملوا جميع العاملين معاملة واحدة، بهدف الحصول على ولائهم وانتمائهم والالتزام بواجباتهم من أجل حصولهم على حقوقهم بطريقة تتوافر فيها العدالة والمساواة.

<sup>1</sup> - محمد غالب العوفي، مرجع سبق ذكره، ص: 28.

<sup>2</sup> - محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص: 265.

<sup>3</sup> - أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص: 179.

## 4- المكافأة

تتبنى المنظمة الناجحة قيمة المكافأة، وتقوم بتحديد معايير النجاح وتكافئه، ولما كان الثواب والعقاب من الأساليب الأولية للتأثير في الآخرين، فإن القدرة على الإثابة أو العقاب تعد مصدرا للقوة، والإدارة الناجحة تستخدم أنظمة الثواب والعقاب من أجل توحيد جهود المنظمة في اتجاه رفع مستوى الأداء ولما كانت المكافأة تؤثر تحت ظروف معينة في الأساليب التي يتصرف بها الأفراد في بعض أمورهم، فإنه يمكن استخدام قوة المكافأة لاجتذاب العاملين القادرين، وإبراز الإمكانيات الكامنة، وتشكيل السلوك المناسب، وتوحيد الجهود من أجل تحقيق أهداف المنظمة.<sup>1</sup>

وعليه يتضح أن القيم التنظيمية متعددة منها من تتعلق بالكفاءة في أداء العمل، ومنها من تتطلب التوافق والتناغم مع الإستراتيجية، ومنها من تتطلب العدل في المعاملة والرواتب، ومنها من تحدد معايير النجاح، ولكل قيمة أثارها داخل المنظمة.

وخلاصة لهذا المبحث يمكن القول أن المنظمة تخلق ثقافتها التنظيمية من خلال التفاعلات والممارسات والخبرات، كما أنها تواجه تحديات متنوعة فهي تسعى دائما إلى تغييرها إلى الأفضل من خلال إدارتها أو مشاركة عاملها، وتحدد ثقافتها من خلال مجموعة من العوامل، بالإضافة إلى أن لهذه الثقافة التنظيمية انعكاسات وآثار على المنظمة والفرد، فهي تملك قيم تنظيمية متعددة ولكل قيمة آثارها داخل المنظمة.

<sup>1</sup> - محمد غالب العوفي، مرجع سبق ذكره، ص ص: 29-30.

## خاتمة الفصل

إن الثقافة التنظيمية هي القيم الأساسية التي تتبناها المنظمة والفلسفة التي تحكم سياستها تجاه المورد البشري، والطريقة التي يتم بها إنجاز المهام والمعتقدات التي يتشارك بها أعضاء المنظمة، وهي تختلف حسب درجة تمسك العاملين بها، فهي تتمتع بأهمية كبيرة حيث تمثل قوة دافعة ومحرك لتوحيد الطاقات والإمكانيات نحو تحقيق أهداف المنظمة، كما أنها تقود المنظمة إلى عالم التميز، وتساعد على تشكيل سلوك الأفراد العاملين وإعطائهم هوية منظمة وتقوي شعورهم بالانتماء نحو المنظمة، وتسهل التزامهم الجماعي وتعزز استقرار النظام داخل المنظمة وتحقق التكيف مع البيئة الداخلية والخارجية، وتؤثر الثقافة التنظيمية على العديد من الجوانب المتعلقة بالمنظمة، حيث تؤثر إيجاباً على العاملين مما يجعلهم أكثر التزاماً نحو منظماتهم، وهذا ما سيتم التفصيل فيه في الفصل الثاني.

## الفصل الثاني

الالتزام التنظيمي وعلاقته بالثقافة التنظيمية



## الفصل الثاني: الالتزام التنظيمي وعلاقته بالثقافة التنظيمية

تهدف الإدارة في المنظمات المتقدمة إلى تنمية العلاقات بين المنظمة والعاملين لضمان استمرار القوى العاملة بها، وإيجاد الدافع لديهم لبذل المزيد من الجهد والأداء، وأشارت الأدبيات الإدارية إلى أن الوسائل المهمة لتحقيق ذلك هو الالتزام التنظيمي الذي يعد من الظواهر الأكثر أهمية في حياة البشرية بشكل عام، وفي حياة منظمات الأعمال بشكل خاص، ولقد نال موضوع الالتزام التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه اهتمام الكثير من الباحثين. وسيخصص هذا الفصل للحديث عن الالتزام التنظيمي وطبيعة العلاقة التي تجمعها بالثقافة التنظيمية من خلال المباحث التالية:

❖ **المبحث الأول:** أساسيات حول الالتزام التنظيمي.

❖ **المبحث الثاني:** بناء الالتزام التنظيمي بالمنظمات وعلاقته بالثقافة التنظيمية.

## المبحث الأول: أساسيات حول الالتزام التنظيمي

يرتبط نجاح أي منظمة بزيادة إنتاجيتها وقدرتها على تحقيق أهدافها، وهذا بلا شك يعتمد بشكل كبير على مدى قدرة الموارد البشرية وكفاءتهم وقوة أدائهم، وكلما كان المورد البشري بالمنظمة على مستوى عال من الالتزام بعمله كلما استطاعت هذه المنظمة القيام بدورها وتحقيق أهدافها المرجوة وسيعرض هذا المبحث المطالب التالية:

- ❖ **المطلب الأول: ماهية الالتزام التنظيمي.**
- ❖ **المطلب الثاني: أنواع وأبعاد الالتزام التنظيمي.**
- ❖ **المطلب الثالث: طرق قياس الالتزام التنظيمي.**

### المطلب الأول: ماهية الالتزام التنظيمي

يعد مفهوم الالتزام التنظيمي أحد المفاهيم التي تعددت وتباينت، وهو يعتبر أحد الأهداف الإنسانية الذي تسعى المنظمات لبلوغه لما له من أثر فعال في استقرار العمل فضلا عن تنمية الدوافع الايجابية لدى العاملين وزيادة رضاهم.

### أولاً: تعريف الالتزام التنظيمي

وردت عدة تعاريف للالتزام التنظيمي منها ما يلي:

– "الارتباط الوظيفي الذي يربط الفرد بالمنظمة التي يعمل بها، مما يدفعه إلى الاندماج في العمل وتبني قيم هذه المنظمة."<sup>1</sup>

– "درجة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها."<sup>2</sup>

– "درجة اندماج الفرد بالمنظمة، واهتمامه بالاستمرار فيها."<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - فادي إبراهيم شهاب، التطوير التنظيمي: القواعد النظرية والممارسات التطبيقية، دار الأكاديميون، ط1، الأردن، 2014، ص: 78.

<sup>2</sup> - صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، مصر، 2005، ص: 315.

<sup>3</sup> - جيرالد جرينبرج وآخرون، مرجع سيق ذكره، ص: 215.

- "يشير الالتزام التنظيمي لطبيعة وقوة الرابطة بين الموظفين ومؤسساتهم."<sup>1</sup>
- والتعريف الأكثر شيوعاً وتكراراً هو التعريف الذي قدمه (Mowdy et Al, 1982) حيث يقوم على ثلاثة عناصر أساسية وهي:<sup>2</sup>
  - ❖ الاعتقاد القوي في أهداف وقيم المنظمة ومدى تقبلها.
  - ❖ الاستعداد لبذل جهد في التنظيم.
  - ❖ النية في البقاء عضواً داخل التنظيم.
- ويتضح مما سبق أن الالتزام التنظيمي هو إيمان الفرد بأهداف المنظمة وعمله بأقصى جهده لتحقيق هذه الأهداف وتجسيده لقيمها.
- ومن التعاريف السابقة تبرز الخصائص التالية للالتزام التنظيمي:<sup>3</sup>
  - الالتزام التنظيمي حالة نفسية تصف العلاقة بين الفرد والمنظمة.
  - أنه حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية.
  - يستغرق الالتزام التنظيمي في تحقيقه وقتاً طويلاً لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد.
  - أنه يتفقد خاصية الثبات بمعنى أن مستوى الالتزام التنظيمي قابل للتغيير حسب درجة تأثير العوامل الأخرى فيه.
  - وعليه يتبين أن الالتزام التنظيمي هو تماثل قيم ومعتقدات وأهداف الفرد مع قيم ومعتقدات وأهداف المنظمة، وبذله أقصى جهد لتحقيق أهدافها، والمحافظة على العضوية فيها.

#### ثانياً: أهمية الالتزام التنظيمي

تعود هذه الأهمية لعدة أسباب منها مايلي:<sup>4</sup>

- الالتزام التنظيمي يمكن أن يساعدنا إلى حد ما في تفسير كيفية إيجاد الأفراد هدفاً لهم في الحياة.

<sup>1</sup> - Elna Steva, la qualité des relation employer – supérieure et l'engagement, organization, France, 2006, p: 25.

<sup>2</sup> - أميرة محمد رفعت حواس، أثر الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكات المواطنة التنظيمية، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير في العلوم التجارية، منشورة، جامعة القاهرة، مصر، 2003، ص: 57.

<sup>3</sup> - محمد مصطفى الخرشوم، تأثير مناخ الخدمة في الالتزام التنظيمي، مجلة العلوم الاقتصادية والقانونية، كلية العلوم الاقتصادية والقانونية، العدد 03، سوريا، 2011، ص: 173-174.

<sup>4</sup> - صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص: 182.

- مجال الالتزام التنظيمي قد جذب كلا من المديرين وعلماء السلوك الإنساني نظرا لما يمثله من كونه سلوكا مرغوبا فيه.

يضاف لذلك مايلي:<sup>1</sup>

- يمثل عنصرا هاما في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين فيها، لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد للعمل وتحقيق مستويات عالية من الأداء.

- يمثل احد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بالعديد من النواحي السلوكية، وخاصة معدل دوران العمل حيث يفترض أن يكون الأفراد الملتزمون أطول بقاء في المنظمة، وأكثر عملا نحو تحقيق أهدافها. زيادة على ذلك مايلي:<sup>2</sup>

- يؤدي الالتزام التنظيمي إلى زيادة معدلات الأداء والإنتاجية.

- يساهم الالتزام التنظيمي في تخفيض المشاكل التي تحصل بين الإدارة والعمال.

وعليه يتضح أن الالتزام التنظيمي يساهم في إنتاجية الفرد، وبالتالي إنتاجية المنظمة وفعاليتها وهو حالة غير ملموسة تتجسد في ولاء العاملين لمنظماتهم.

ومما سبق يمكن القول أن الالتزام التنظيمي يمثل درجة اندماج الفرد بمنظّمته والاهتمام بالاستمرار فيها، وتكمن أهميته في أنه سلوك مرغوب فيه، ومن خلاله يتم التنبؤ بالعديد من النواحي السلوكية للأفراد العاملين في المنظمة.

### المطلب الثاني: أنواع وأبعاد الالتزام التنظيمي

اتجهت العديد من الدراسات إلى طرق كثيرة لتقوية الالتزام التنظيمي داخل المنظمة، وتشخيص عدد من الأبعاد للاستدلال بها عن مستوى الالتزام التنظيمي، وتحديد طبيعة تأثيره في التغييرات التنظيمية.

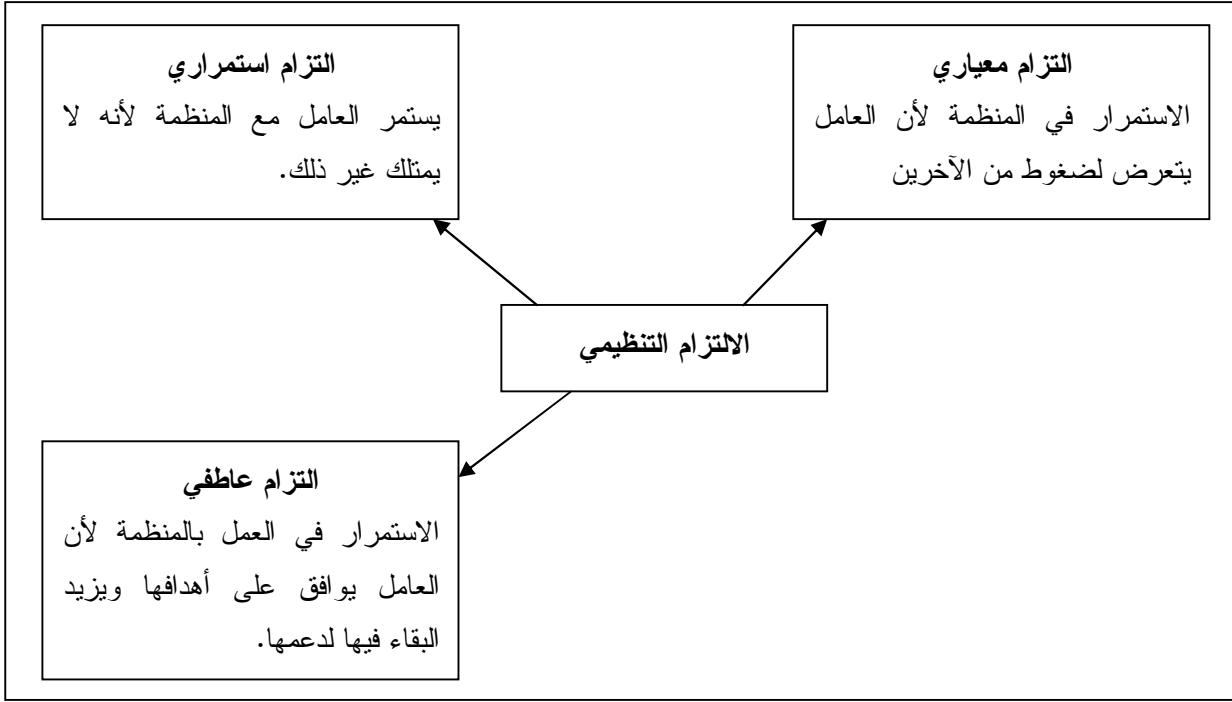
<sup>1</sup> - مسعي أحمد خير الدين، أثر البيئة الداخلية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير في العلوم الإدارية والاقتصادية، منشورة، جامعة البترا، الأردن، 2010، ص: 12.

<sup>2</sup> - حكمت محمد فليح، تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي دراسة استطلاعية في دائرتي التقاعد والرعاية الاجتماعية، مجلة الإدارة والاقتصاد، كلية الإدارة والاقتصاد، العدد 83، العراق، 2010، ص: 178.

## أولاً: أنواع الالتزام التنظيمي

نظراً لتعدد التعريفات فقد قام (Meyer et Allen 1991) بتحديد أهم أنواع الالتزام التنظيمي والتي تشتمل على ثلاثة أنواع كما في الشكل الموالي:

### الشكل رقم ( 02 ) : أنواع الالتزام التنظيمي



المصدر: جيرالد جرينبرج وآخرون، إدارة السلوك في المنظمات، دار المريخ، السعودية، 2004، ص:216.

يفرق الخبراء بين ثلاثة أنواع من الالتزام التنظيمي هي كما يلي:<sup>1</sup>

#### 1- الالتزام الاستمراري

يشير الالتزام الاستمراري إلى قوة رغبة الفرد ليبقى في العمل بمنظمة معينة لاعتقاده بأن ترك العمل فيها يكلفه الكثير، فكلما طالت مدة خدمة الفرد في المنظمة فإن تركه لها سيفقده الكثير ما استثمره فيها على مدار الوقت مثل: (خطط المعاشات، والصدقة الحميمة لبعض الأفراد) وكثير من الأفراد لا يرغب في التضحية بتلك الأمور مثل هؤلاء الأفراد يقال عليهم: إن درجة ولائهم الاستمراري عالية.

<sup>1</sup> - جيرالد جرينبرج وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 216.

## 2- الالتزام العاطفي

يشير إلى درجة شعور العامل بالارتباط بالمنظمة وجدانيا ونفسيا مع الرغبة في الالتزام بها، حيث استقلالية وأهمية العمل وتنوع المهارات، كما أن هذا الجانب من الالتزام يتأثر بدرجة إحساس العامل بأن بيئة التنظيم تسمح له بالمشاركة الفعالة في عملية صنع القرارات.<sup>1</sup>

## 3- الالتزام المعياري

يشير إلى شعور الموظفين بأنهم مضطرين للبقاء بالمؤسسة بسبب ضغوط من الآخرين، ويستخدم الاستفتاء الذي تم طرحه لتقييم الثلاث درجات من الالتزام بعد تطويره مما أدى لتمكن العلماء من تحديد مستوى التزام الأفراد لمؤسساتهم وربطها بالنتائج المتعددة.<sup>2</sup> وعليه يتضح أن الالتزام التنظيمي عدة أشكال منها من تشير إلى قوة رغبة الفرد في العمل بمنظمته، ومنها من تشير إلى درجة شعوره بالارتباط بها وجدانيا ونفسيا، ومنها من تشير إلى اضطرابه للبقاء بها بسبب ضغوط من الآخرين.

## ثانيا: أبعاد الالتزام التنظيمي

هناك عدة أبعاد للالتزام التنظيمي أهمها ما يلي:<sup>3</sup>

### 1- الإيمان بالمنظمة

يعني مدى إيمان الأفراد بالمنظمة التي يعملون بها ومدى افتخارهم بعضويتها، ويتكون هذا البعد لدى الفرد بمدى معرفته للخصائص المميزة لعمله ودرجة استقلالية وأهمية وكيان وتنوع المهارات المطلوبة كما يتأثر بدرجة إحساس الفرد بأن البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح له بالمشاركة الفعالة في مجريات اتخاذ القرارات سواء فيما يتعلق منها بالعمل أو ما يخصه هو و هذا ما يجعله يفتخر بانتمائه لمنظمته وعرض نشاطاتها بشكل إيجابي عند حديثه للآخرين عنها، ويتبنى مشاكلها كما لو كانت مشكلته الخاصة الشعور بوجود جو أخوي يربطه بعمله.

<sup>1</sup> - رائد ضيف الله الشوايكة، أثر التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة أعمال، منشورة جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2010، ص: 34.

<sup>2</sup> - محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات: فهم وإدارة للجانب الإنساني للعمل، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2002، ص: 210.

<sup>3</sup> - سامي إبراهيم حنون، مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة أعمال، منشورة، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2006، ص: 18-19.

## 2- الرغبة بالاستمرار بالعمل في المنظمة

إن درجة التزام الفرد في هذه الحالة تقاس بالقيمة الاستثمارية التي يحققها لو استمر في المنظمة مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بجهات أخرى، حيث إن تقييم الفرد لأهمية البقاء مع المنظمة يتأثر بمجموعة من العوامل منها التقدم في السن وطول مدة الخدمة ، حيث أن الفرد استثمر جزءا لا بأس به من حياته في المنظمة وأي تفريط أو تساهل من قبله يعتبر بمثابة خسارة له، وبما أن الفرد يعطي قيمة للعلاقات الشخصية مع زملاء العمل، ونظام التقاعد قد يختلف من منظمة لأخرى والمهارات النادرة قد ترتبط بمنظمة دون الأخرى، فالأفراد الذين تقدمت بهم السن قد يفضلون البقاء بالمنظمة نظرا لتساؤل فرص العمل بالنسبة لهم في أماكن أخرى.

## 3- المسؤولية تجاه المنظمة

تعني الإحساس بالالتزام نحو البقاء في المنظمة مقابل الدعم الجيد الذي تقدمه المنظمة للعاملين فيها والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي والمسؤولية أما تكون قانونية أو أخلاقية، فالأولى تعني محاسبة العامل المقصر أما الثانية فهي تعني الانتماء وبقية الضمير والتي يشعر بها اتجاه العمل فعندما تكون ملتزما أخلاقيا فيعني ذلك امتناعك عن ترك العمل للالتزامك بأخلاق المهنة التي تحتم البقاء في المنظمة.<sup>1</sup>

## 4- الولاء التنظيمي

يعبر عن المشاعر التي يطورها الفرد الذي يعيش في مجتمع نحو الأفراد والمنظمات والقيم والمبادئ والأفكار، وهذه المشاعر تمثل رغبة الفرد واستعداده لتقديم التضحية لزملائه ومنظمتهم في العمل.<sup>2</sup>

وبالتالي يتضح أن تطبيق الالتزام التنظيمي بالمنظمة يؤدي إلى إيمان الأفراد بمنظمتهم وافتخارهم بعضويتها، وإحساسهم بالالتزام نحو البقاء فيها مقابل الدعم الجيد الذي تقدمه لهم، ورغبتهم القوية في بذل المزيد من الجهد لتحقيق نجاحها.

<sup>1</sup> - سعد تراحيب غنام البقمي، الالتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير في العلوم الإدارية منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2012، ص: 20.

<sup>2</sup> - موسى اللوزي، مرجع سبق ذكره، ص: 121.

ومما سبق يمكن القول أن العاملين يستمرون في المنظمة لتعرضهم لضغوط من الآخرين أو أنهم لا يمتلكون غير ذلك، أو أنهم يريدون البقاء فيها لدعمها وذلك إيماناً منهم بها أو المسؤولية تجاهها، أو الرغبة القوية بالاستمرار فيها لتحقيق نجاحها لأنه يعتبر نجاحاً بالنسبة لهم.

### المطلب الثالث: طرق قياس الالتزام التنظيمي

لقد طور بعض المهتمين بدراسة الالتزام وتحليله عدداً من المقاييس بهدف قياس مستويات التزام الفرد بالمنظمة، وقد تباينت تلك المقاييس في طبيعتها ومكوناتها، سيتم تناول بعض هذه المقاييس كما يلي:<sup>1</sup>

- 1- مقياس ثورنتن: والذي تضمن 8 فقرات سداسية الاستجابة لقياس الالتزام التنظيمي كما تضمن 7 فقرات أخرى خماسية الاستجابة بقياس الالتزام المهني.
- 2- مقياس بورتير وزملائه: وقد أطلق عليه إستانة الالتزام التنظيمي ويتكون من 15 فقرة تستهدف قياس:

✓ درجة التزام الأفراد بالمنظمة.

✓ وولائهم وإخلاصهم لها.

✓ الرغبة في مضاعفة الجهد لتحقيق أهداف المنظمة وقبولهم لقيامها.

- 3- مقياس مارش ومافري: الذين قدما مقياساً للالتزام مدى الحياة متمثلة بالأعراف والقيم، ويتكون من 04 فقرات، وقد استخدم كأداة لقياس:

✓ إدراك الفرد لكيفية تعمق الالتزام مدى الحياة.

✓ تعزيز استحسان المنظمة.

✓ حب الفرد على الالتزام بقيم العمل.

✓ الولاء لها حتى إحالته على التقاعد.

✓ إبراز نية الفرد للبقاء في المنظمة.

<sup>1</sup> - سامي إبراهيم حنون، مرجع سبق ذكره، ص: 21-22.



4- مقياس جورج وزملاؤه: وهو محاولة لقياس الالتزام القيمي لأعضاء الهيئة التدريسية من خلال 06 فقرات عبرت كل منها عن واحدة من القيم التالية:

✓ استخدام المعرفة والمهارة.

✓ زيادة المعرفة في مجال تخصصه.

✓ العمل مع زملاءه بكفاءة عالية.

5- مقياس كوردن وزملاؤه: والتي ساهمت في بناء المقياس ثلاثة مصادر هي المقابلات مع عدد من النقابات لتحديد خصائص المشاعر، المعتقدات، الأعمال المتعلقة بالانتماء للنقابة، وتم ذلك من خلال 22 فقرة خماسية الاستجابة ومراجعة الأدبيات التي ركزت على قياس الالتزام والخروج منها ب 20 فقرة استهدفت الاستدلال على التزام الأفراد بالمنظمة، في حين ضم المصدر الثالث 48 فقرة منها 45 فقرة ذات مؤشرات إيجابية و 23 فقرة ذات مؤشرات سلبية وبالإستفادة من المصادر أعلاه استطاع تحديد 30 فقرة خماسية الاستجابة وهي:

✓ 12 فقرة منها تتعلق بالولاء.

✓ 7 فقرات تصف المسؤولية إزاء المنظمة.

✓ 4 فقرات تقيس الرغبة للعمل فيها.

✓ 3 فقرات لتحديد مستوى الإيمان بها.

ومما سبق يتضح أن تعدد المقاييس التي تقيس الالتزام التنظيمي تمكن الإدارة من الإحاطة بسلوك

الأفراد نحو التنظيم وتجعل الفرد أكثر وضوحاً مع نفسه تجاه المنظمة.

وعملية قياس الالتزام التنظيمي تعتبر ظاهرة إدارية واعية وهادفة تجني المنظمة والعاملين من ورائها فوائد كثيرة، ومن أهم هذه الفوائد ما يلي:<sup>1</sup>

- يقدم قياس الالتزام التنظيمي للإدارة مؤشرات دالة على مستوى الأداء الوظيفي.

- تدخل في تركيب أبعاد مادية ومعنوية وإنسانية تتمثل في المشاعر والاتجاهات نحو كثير من الأمور التي لها علاقة بالعاملين والتنظيم على حد سواء.

<sup>1</sup> - عطا الله بن فاحس راضي العنزي، إتجاهات القادة التربويين نحو التغيير التنظيمي وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية والتخطيط، منشورة، جامعة أم القرى، السعودية، 2010، ص: 100.

- إن قياس الالتزام التنظيمي يعتبر أداة تشخيصية جيدة للمعوقات التي تواجه الأفراد والمنظمة للمساهمة في حلها.
- تحقق البحوث في مجال الالتزام التنظيمي فائدة كبيرة للمنظمة في العمل من حيث القدرة على إحداث تغييرات في الإدارة وظروف العمل.
- وعليه يتبين أن الالتزام التنظيمي يساهم في معرفة مستوى الأداء الوظيفي السائد في المنظمة، كما يعتبر أداة تشخيصية جيدة للمعوقات التي تواجه الأفراد والمنظمة.
- ومما سبق يتضح أن قياس الالتزام التنظيمي يؤدي إلى معرفة سلوك الأفراد العاملين في المنظمة، كما يجعلهم أكثر وضوحاً مع أنفسهم تجاه المنظمة، ويساهم في معرفة مستوى أدائهم الوظيفي، ومن خلاله يتم إحداث تغييرات في الإدارة وظروف العمل.
- إن الالتزام التنظيمي يعبر عن الشعور بالاندماج والرغبة والاستمرار بالبقاء في المنظمة يترجمها المورد البشري إلى سلوكيات إيجابية نحو المنظمة، حيث يوجد ثلاثة أنواع له إلتزام معياري مستمر وعاطفي، لكنه مثل كل سلوك يحمل الصبغة الإنسانية فمثلما له إيجابيات له سلبيات وهذا ما سوف يعرض في المبحث الموالي.

## المبحث الثاني: بناء الالتزام التنظيمي بالمنظمات وعلاقته بالثقافة التنظيمية

يعد الالتزام التنظيمي عنصرا حيويا في بلوغ الأهداف التنظيمية ويمثل استعدادا تاما لبذل جهود قوية لصالح المنظمة، كما يتميز العاملون في المنظمات ذات الثقافة العالية والقوية بدرجة عالية من الالتزام والانتماء لهذه المنظمة، وهذا ما سيتم التطرق إليه في المطالب الموالية:

- ❖ **المطلب الأول: آليات بناء الالتزام التنظيمي.**
- ❖ **المطلب الثاني: آثار الالتزام التنظيمي.**
- ❖ **المطلب الثالث: أثر الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي.**

### المطلب الأول: آليات بناء الالتزام التنظيمي

إن الوصول إلى تجسيد مفهوم الالتزام التنظيمي بالمنظمة يتطلب المرور بعدد من المراحل مع العمل على تمييزه باستمرار خدمة لأهداف المنظمة و فيمايلي توضيح لذلك:

#### أولاً: المراحل

يترسخ الالتزام التنظيمي لدى المورد البشري عبر المراحل التالية:<sup>1</sup>

#### 1- مرحلة التجربة

هي التي تمتد من تاريخ مباشرة المورد البشري لعمله ولمدة عام واحد يكون الفرد خلالها خاضعا للتدريب والإعداد والتجربة، ويكون خلال تلك الفترة اهتمامه منصبا على تأمين قبوله في المنظمة ومحاولة التأقلم بين اتجاهات وأهداف المنظمة ومحاولة إثبات ذاته، وإنه من خلال هذه الفترة يواجه المورد البشري عدد من المواقف التي تكون عند مرحلة التجربة وتهيئة المرحلة التي تليها ومن هذه المواقف تحديات العمل، وتضارب الولاء، وعدم وضوح الدور، وظهور الجماعات المتلاحمة وإدراك التوقعات ونمو الاتجاهات نحو المنظمة.

<sup>1</sup> - خولة سواحي، دور القيادة في تحقيق الالتزام التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماستر في إدارة أعمال المؤسسات، غير منشورة، جامعة العربي التبسي، الجزائر، 2015، ص: 44.

## 2- مرحلة العمل والإنجاز

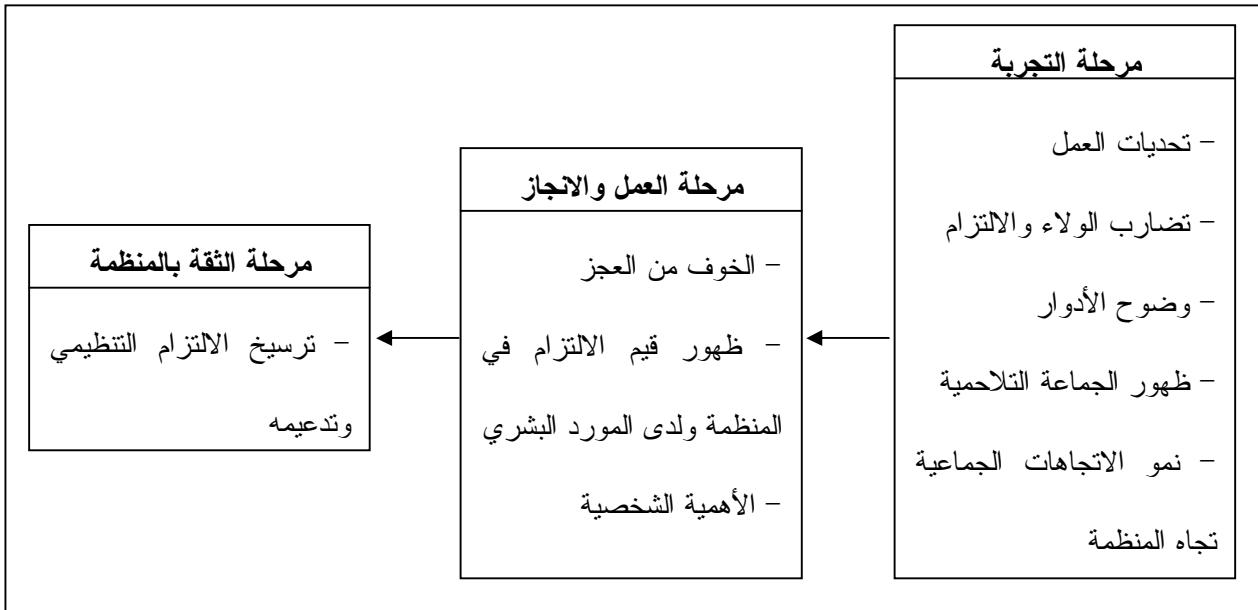
تتراوح مدة هذه المرحلة بين العامين وأربعة أعوام وخلال هذه الفترة يحاول الفرد تأكيد مفهوم الإنجاز وأهم ما يميز هذه الفترة، الأهمية الشخصية للمورد البشري وتخوفه من العجز، وتبلور وضوح الولاء للعامل والمنظمة.<sup>1</sup>

## 3- مرحلة الثقة بالمنظمة

تبدأ تقريبا من السنة الخامسة من التحاق المورد البشري بالمنظمة، وتستمر إلى ما لا نهاية، حيث يزداد ولاءه والتزامه في المنظمة، وهنا يصبح المورد البشري حريصا على بذل أقصى جهد لتحقيق أهداف المنظمة، ويعتبر هذه الأهداف والقيم أهدافا وقيما له وهنا يكون الالتزام نتيجة تطابق الأهداف والقيم.<sup>2</sup>

ويخلص الشكل التالي مراحل الالتزام التنظيمي عند (Buchanan)

### الشكل رقم (03): مراحل الالتزام التنظيمي



المصدر: عطا الله بن فاحس راضي العنزي، اتجاهات القادة التربويين نحو التغيير التنظيمي وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية والتخطيط، منشورة، جامعة أم القرى، السعودية، 2010، ص: 97.

<sup>1</sup> - هادي عذاب سلمان، دور الأنماط القيادية المعاصرة في تحقيق الالتزام التنظيمي، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في الإدارة العامة منشورة، جامعة العلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، 2013، ص: 88.

<sup>2</sup> - خولة سواحي، مرجع سبق ذكره، ص: 45-46.

وبالتالي يمثل الشكل المراحل الثلاثة للالتزام التنظيمي حيث تبدأ بمرحلة التجربة التي يكون فيها المورد البشري اهتمامه منصبا على تأمين قبوله والتأقلم مع أهداف المنظمة، لتأتي بعدها مرحلة العمل والإنجاز حيث تتبلور وضوح ولأئه للمنظمة، ثم مرحلة الثقة بالمنظمة حيث يزداد ولأئه والتزامه لها.

### ثانيا: طرق تنمية الالتزام التنظيمي

يمكن للمنظمة تنمية الالتزام التنظيمي عند موظفيها عن طريق ما يلي:<sup>1</sup>

#### 1- الإثراء الوظيفي

إعطاء الأفراد فرص جيدة للتحكم في طريقة تأدية وظائفهم وتقديرهم لإسهاماتهم الهامة، وجعلهم أكثر مسؤولية عن عملهم وإعطائهم المزيد من حرية التصرف والمشاركة في اتخاذ القرارات، وهذا من شأنه أن يقوي الالتزام التنظيمي لديهم.

#### 2- إيجاد نوع من التوافق بين مصلحة الشركة ومصالح العاملين

يجب أن يشعر العاملون بأن ما تحققه الشركة من منافع يعود عليهم أيضا بالنفع لأن هذا الشعور من شأنه أن يقوي التزامهم تجاه المنظمة، وتحاول بعض الشركات تحقيق ذلك بشكل مباشر من خلال خطط الحوافز وخاصة برامج المشاركة في الأرباح، مثل هذه الخطط والبرامج إذا أُديرت بطريقة عادلة فإنها يمكن أن تلعب دورا فعالا في تقوية الولاء التنظيمي لدى الأفراد.

#### 3- استقطاب واختيار الموظفين الجدد الذين تتوافق قيمهم مع قيم المنظمة

كلما كانت قيم الفرد متوافقة مع قيم المنظمة وأهدافها كلما قوي لديهم الالتزام "خاصة الالتزام العاطفي" تجاه المنظمة، فإذا كان من قيم المنظمة الاهتمام بالعمل الجاد والحرص على الجودة فيجب أن تراعي هذه الشروط بحزم عند اختيار الموظفين الجدد، بحيث يتم اختيار من تتوافر فيهم تلك القيم.<sup>2</sup> وعليه يتبين أنه من المفيد أن ينظر إلى الالتزام التنظيمي على أنه اتجاه تستطيع الإدارة التأثير عليه، كما أنه ليس من الواجب فقط اختيار من تتوفر فيهم قيم الالتزام، ولكن أيضا استخدام العديد من الاستراتيجيات التي تحسنه إذا ظهر أنه غير ملائم.

<sup>1</sup> - محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة، مصر، 2004، ص: 211.

<sup>2</sup> - محمد بن غالب العوفي، مرجع سبق ذكره، ص: 38.

ومما سبق يتضح أن تطبيق الالتزام التنظيمي بالمنظمة يمر بمراحل، تمتد من مباشرة المورد البشري لعمله، إلى العمل والإنجاز، ثم الثقة، وتستخدم المنظمة العديد من الاستراتيجيات لتحسينه إذا ظهر أنه غير ملائم لها من خلال الإثراء الوظيفي أو التوافق بين المصالح أو اختيار الموظفين.

### المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في الالتزام وانعكاساته التنظيمية

بعد أن عرف الالتزام التنظيمي على أنه سلوك إيجابي فهل هناك عوامل تؤثر في درجة التزام العاملين، وهل نتائجها كلها إيجابية أم هناك آثار سلبية، وهذا ما سيعرض في المطلب.

#### أولاً: العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي

إن الالتزام التنظيمي كسلوك داخل كل منظمة تحكمه عدد من العوامل المؤثرة على سلوك المورد البشري و فيما يلي عرض لهذه العوامل:<sup>1</sup>

#### 1- العوامل المتعلقة بالبيئة الخارجية للعمل

مثل ظروف سوق العمل، وفرص الاختيار على اتجاهات الأفراد وبالتالي تؤثر في درجة الالتزام التنظيمي لديهم خاصة في فترة بداية العمل لهؤلاء الأفراد، وقد سمي بالمسببات في عملية الالتزام، وكلما كانت الأوضاع الاقتصادية جيدة وتعددت فرص العمل المتاحة كان درجة الالتزام التنظيمي متدنية والعكس صحيح في حالة ارتفاع مستوى البطالة.

#### 2- عوامل متعلقة بخصائص الفرد

تتناول العديد من الدراسات خصائص الفرد من حيث السن، وطول مدة الخدمة، ومستوى التعليم الجنس، ودوافع وقيم الأفراد وعلاقتها بالالتزام التنظيمي.

#### 3-عوامل متعلقة بخصائص الوظيفة

تؤثر خصائص الوظيفة من حيث مجالها ودرجة التوتر بها، في مستوى الالتزام التنظيمي، فتتوزع مجال الوظيفة، والاستقلالية والتحدي، والتغذية الراجعة، والشعور بالأهمية، والشعور بالمسؤولية، كل هذا يربط إيجابيا بالالتزام التنظيمي، وعندما تتسم الوظيفة بدرجة كبيرة من التوتر، ويتشكل صراع الدور، أو عدم وضوح الدور فإن ذلك يؤثر عكسيا في الالتزام التنظيمي.

<sup>1</sup> - فادية إبراهيم شهاب ، مرجع سبق ذكره، ص ص: 82-85.

#### 4- العوامل المتعلقة ببيئة العمل الداخلية

مثل السياسات، وضوح الأهداف، المناخ التنظيمي، نمط القيادة، نمط الحوافز المتبعة في المنظمة وهي كالتالي:<sup>1</sup>

##### 4-1- السياسات

ضرورة العمل على تبني سياسات داخلية تساعد على إشباع حاجات الأفراد العاملين في التنظيم ومن المعروف أن لدى أي إنسان مجموعة من الحاجات المتداخلة التي تساعد على تشكيل السلوك الوظيفي لهؤلاء الأفراد.

##### 4-2- وضوح الأهداف

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

##### 4-3- العمل على تحسين المناخ التنظيمي

فالمناخ التنظيمي هو ذلك المجال المتضمن للطرق والأساليب والأدوات والعناصر والعلاقات المتفاعلة داخل بيئة العمل بين الأفراد، يمكن النظر إليه على أنه يمثل شخصية المنظمة الناجحة، وأن نجاحها يعتمد على جو العمل السائد، ويشجع على خلق جو عمل إيجابي يعمل على تحقيق الاستقرار للأفراد والتنظيم، ويجعل العاملون يشعرون بأهميتهم في العمل من حيث المشاركة في اتخاذ القرارات ورسم السياسات ويدعم الشعور بالالتزام والولاء التنظيمي.

##### 4-4- تطبيق أنظمة حوافز مناسبة

يتطلب المناخ التنظيمي الجيد أنظمة حوافز معنوية ومادية مناسبة، فتوافر الأنظمة المناسبة يؤدي إلى زيادة الرضا عن المناخ التنظيمي وعن المنظمة ككل، وبالتالي زيادة الالتزام وارتفاع معدلات الإنتاج وتقليل التكاليف.

##### 4-5- نمط القيادة

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

<sup>1</sup> - محمد بن غالب العوفي، مرجع سبق ذكره، ص ص: 38-40.

الأعمال من خلال تنمية مهارات الأفراد الإدارية باستخدام أنظمة الحوافز المناسبة، فالفائد الناجح هو الذي يستطيع زيادة درجات الالتزام التنظيمي لدى الأفراد.

#### 4-6- العمل على بناء ثقافة مؤسسية

إن الاهتمام بإشباع حاجات العاملين والنظر إليهم كأعضاء في بيئة عمل واحدة ترسخ معايير أداء مميز لأفرادها، وبالتالي تزيد من الالتزام التنظيمي لديهم.

#### 4-7- العمل على تنمية مشاركة الأفراد العاملين في التنظيم

فالمشاركة من قبل الأفراد بصورة إيجابية في تحقيق أهداف التنظيم تزيد من ارتباطهم بالمنظمة وبالتالي زيادة الالتزام التنظيمي لديهم.

#### 5- عوامل تنظيمية

إن اللامركزية في اتخاذ القرارات وتوفير درجة الاعتمادية في أداء الأعمال بين المستويات الإدارية والوظيفية وتنظيم إجراءات العمل لها تأثير إيجابي على الالتزام التنظيمي.<sup>1</sup> وعليه يتبين أن هناك عدة عوامل تؤثر على الالتزام التنظيمي، من ظروف سوق العمل وفرص الاختيار، السن والجنس وطول مدة العمل، الخصائص الوظيفية، السياسات والحوافز وغيرها.

#### ثانياً: انعكاسات الالتزام التنظيمي على المنظمة

هناك عدة آثار للالتزام التنظيمي منها ما يلي:<sup>2</sup>

#### 1- الآثار الوظيفية للالتزام التنظيمي

بصفة عامة يمكن القول أن المورد البشري الملتزم تنظيمياً إذا حدث وحقق في نفس الوقت مستويات أعلى من التقدم الوظيفي، فمن المحتمل أن تكون درجة رضاه عن هذا التقدم أكبر من درجة رضا الموظف الأقل إلتزاماً، ومن الجوانب ذات الصلة الوثيقة السابقة ذكرها مباشرة العلاقة بين إلتزام المورد البشري نحو المنظمة وتوقعاته للتقدم في السلك الوظيفي مستقبلاً، فمن الممكن أن تتوقع المورد البشري الأكثر إلتزاماً يبدي رضاه عن هذه التوقعات أكثر من غيره من الموارد البشرية الأقل إلتزاماً، وكما وضح سابقاً أن المورد البشري كلما شعر بالالتزام أكبر نحو المنظمة التي يعمل بها كلما وجد

<sup>1</sup> - زروقي خولة، مرجع سبق ذكره، ص: 18.

<sup>2</sup> - صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، مصر، 2004، ص ص: 187-188.



وجهة نظره مع وجهة نظر المنظمة عند تحديد ما هو في صالح هذه المنظمة، ونظراً لأن هؤلاء الموارد البشرية يشاركون المنظمة قيمها وأهدافها فإن هناك احتمال ضئيل في أن ينشأ تعارض بين تطلعات الموارد البشرية الوظيفية وما تطلبه المنظمات منهم بغية تقدمها، وبالطبع فإن ذلك لا يعني احتمال أن يخضع المورد البشري بالكامل وطموحاته الشخصية لصالح المنظمة التي يعمل بها، ولكن هذا يعني أنه نظراً لأن المورد البشري الأكثر التزاماً لديه درجة أكبر من الثقة في المنظمة التي يعمل بها من المورد البشري الأقل التزاماً فيكون إحساس مستمر بأن المنظمة من المؤكد أن تكافئ ولاءه مستقبلاً عن طريق مزيد من تقدمه في السلك الوظيفي.

## 2- الآثار الحياتية للالتزام التنظيمي

إن الاتجاه العام بين الأبحاث يدعم العلاقات الترابطية بين اتجاهات الفرد نحو وظيفته واتجاهاته نحو أبعاد حياته الخاصة خارج النطاق الوظيفي، وتشير بعض الدراسات إلى أن المورد البشري يستطيع أن يحافظ على درجات عالية من التوافق والانسجام النفسي مع وظيفته في نفس الوقت الذي يحقق فيه درجات متشابهة من التوافق أو الاندماج مع أسرته، وعلى النقيض من الاتجاه السابق هناك مجموعات أخرى من الباحثين تشك في وجود آثار إيجابية للالتزام التنظيمي على الحياة الخاصة للمورد البشري فمثلاً يرى البعض أن للالتزام التنظيمي مردودات سلبية تنعكس في إضعاف قدرة المورد البشري على توفيق أدواره الوظيفية مع أدواره في حياته الخاصة، ومن ثم فإن المورد البشري الأكثر التزاماً أكثر معاناة من المردودات السلبية على حياته الخاصة.

وعليه يتبين أن المورد البشري الملتزم تنظيمياً فإن المنظمة تكافئ ولاءه من خلال تقدمه في السلك الوظيفي، كما أن هناك توافق وانسجام بين حياة المورد البشري الخاصة ووظيفته. ومما سبق يتبين أن هناك عدة عوامل تؤثر على الالتزام التنظيمي، منها من يتعلق ببيئة العمل الداخلية والخارجية، ومنها من يتعلق بخصائص الفرد والوظيفة، ويؤدي ذلك إلى تقدم المورد البشري في السلك الوظيفي، والتوافق والانسجام بين حياته الخاصة والوظيفية.

### المطلب الثالث: علاقة الثقافة التنظيمية بالالتزام التنظيمي

تأثر الثقافة التنظيمية على عدة جوانب من الالتزام التنظيمي و فيما يلي تبيان لذلك:

#### أولاً: الثقافة التنظيمية وسلوك المنظمة والعاملين بها

تعتبر ثقافة المنظمة من أهم المؤثرات على سلوك والتزام الأفراد في المنظمة، حيث تعتبر الأساس لفهم مواقف الأفراد وإدراكهم وتحفيزهم وكذا إرشادهم في مواجهة الضغوط والتغيرات البيئية، كما يرى البعض أن مجال سلوك المنظمات يهتم بشكل أساسي بالتأثير على سلوك العاملين بالعمل.

يوجه العديد من أوجه تأثير الثقافة على سلوك المنظمة والعاملين بها وأهمها مايلي:<sup>1</sup>

**1- توجهات المنظمة والعاملين بها:** تشير التوجهات إلى الطريقة التي تؤثر بها الثقافة في عملية تحقيق الأهداف، حيث أن الثقافة قد تكون متوافقة مع أهداف المنظمة "قوة إيجابية" أو تكون غير متوافقة مع تلك الأهداف "قوة سلبية"، ومن ثم فإن الثقافة قد تدفع المنظمة نحو تحقيق أهدافها أو تدفعها بعيداً عنها.

**2- الانتشار:** يشير الانتشار إلى الدرجة التي يشارك بها أعضاء المنظمة في تشكيل القيم التنظيمية السائدة ومدى انتشارها بينهم، ويعتبر تبني ثقافة المنظمة بشكل كثيف وامتساع الأساس للثقافة القوية.

**3- القوة:** تشير قوة الثقافة إلى تأثيرها في أعضاء المنظمة، فالعديد من المنظمات السياسية تمتلك قوة إرغام على أعضائها ولكن توجد منظمات أخرى تؤثر ثقافتها على العاملين بها دون وجود أي قدر من الإرغام.

**4- المرونة:** تسمح الثقافة المرنة للمنظمة والعاملين بها بالتكيف مع الظروف المتغيرة والأزمات الطارئة ويوجد عدد من الوسائل تستخدم لتحقيق مرونة الثقافة التنظيمية منها مايلي:

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

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

<sup>1</sup> - إيتسام عاشوري، الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير في تنظيم وعمل، منشورة جامعة أبو بكر بالقايد، الجزائر، 2015، ص ص: 92-94.

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

والثقافة القوية يمكنها أن تدعم من استعداد الأفراد لإعطاء قدر كبير من الالتزام والولاء للمنظمة من خلال العديد من العوامل التي يمكن أن تزيد من ولاء العاملين للمنظمة ومن يكون لديهم حافزا قويا لتبني ثقافة المنظمة ومن ثم يكون لديهم حافزا قويا لتبني ثقافة المنظمة كوسيلة للحياة ويمكن أن تساعد الثقافة التنظيمية، في زيادة الالتزام التنظيمي لدى أعضاء المنظمة من خلال ما يلي<sup>1</sup>:

- إرساء رسالة المنظمة وتدعيم القيم التي يمكن ملاحظتها والعمل بها عند تحقيق هذه الرسالة.

- توضيح قيمة المنظمة بالنسبة للفرد وتوصيل تلك القيمة إلى الأعضاء.

- أن تكون الثقافة قوية بما يمكنها من أن تمثل مصدرا للمزايا التنافسية للمنظمة.

- أن تكون الثقافة قادرة على قيادة المنظمة إلى النجاح في الأجل الطويل.

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

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

- من الضروري أن يصعب تقليد أو محاكاة ثقافة منظمة من المنظمات الأخرى المحيطة بها والعاملة في نفس المجال أو النشاط.

وعليه يمكن القول أن الثقافة التنظيمية تؤثر بشكل مباشر على الالتزام التنظيمي، حيث تخلق الأجواء والظروف التي تجعل الموارد البشرية بالمنظمة مستعدة لتحقيق أهدافها وذلك من خلال المرونة الانتشار، القوة، وتوجهاتها لهم.

#### ثانيا: دعم الثقافة التنظيمية للالتزام التنظيمي

تؤثر الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي بشكل إيجابي وذلك من خلال جملة من القيم؛

فرغم أن أغلب الأعمال التي تناولت موضوع القيم اهتمت بها من منظور "التقييم" وليس كمعيار فإن هذا لا يمنع أن القيم تؤثر على الاتجاهات والسلوك بصفة مباشرة وهذا سواء بالنسبة

<sup>1</sup> - إيتسام عاشوري، مرجع سبق ذكره، ص ص: 94-96.

للأفراد أو الجماعات أو المنظمات وما دام للقيم كل هذه القوة في تحديد اتجاهات الفرد وضبط سلوكه فإنها بذلك قد تكون مصدرا أساسيا للسلوكيات الايجابية التطوعية التي يؤديها الفرد دون أن ينتظر مقابلها أية مكافأة رسمية، وبهذا تساهم هذه السلوكيات والمواقف في فعالية المنظمة وفي نجاحها.<sup>1</sup>

ولعل هذه هي ميزة القيم التي بإمكانها أن تجعل الأفراد والجماعات يسلكون بطريقة عفوية ويذهبون إلى أبعد مما طلب منهم فتؤثر على طبيعة التزامهم نحو الجهات المختلفة، فيرتبط الفرد ببعض الجهات ويشعر بالواجب نحوها، أو العكس ينفر منها ويسعى لمفارقتها والابتعاد عنها، بل وقد يسلك حيالها كل السلوكات المنافية للأخلاق.

ولقد بينت البحوث الأجنبية أن العامل يفرق بين الجهات المتعددة داخل مجال العمل وفي هذا الإطار تبين أن العامل يفرق بين المنظمة والجماعة والمشرف، فيمكنهم ربط علاقات ثقة على الأقل مع وجهتين، كالمنظمة والمشرف أو المنظمة والجماعة، مع المحافظة على تصورات عامة حول النظام كله.

وهكذا يمكن القول أن العامل قد يتخذ ثلاثة أنواع مختلفة من العلاقات التبادلية، واحدة مع المنظمة، والثانية مع جماعة العمل، والثالثة مع المشرف المباشر.

وقد توصلت بعض الدراسات إلى أن قيم الأفراد تؤثر مباشرة على التزامهم التنظيمي، وفيما يلي عرض لبعض هذه الدراسات الأجنبية وأهم النتائج التي توصلت إليها ما يلي:

- إن الأفراد الذين يقيمون الحضور وعدم التغيب ترتفع لديهم درجات الالتزام المعياري اتجاه المنظمة، قد أرجع ذلك لإحساس هؤلاء العمال بالواجب اتجاه المنظمة التي يعملون فيها.
- وجود علاقة إيجابية بين القيم الفردية المتعلقة بالاهتمام بالغير والتعاطف مع فريق العمل، والالتزام التنظيمي، فالاهتمام بزلاء العمل يؤثر على درجات الالتزام التنظيمي عند العامل.
- وجود علاقة إيجابية بين القيم الفردية المتعلقة بالتركيز على الإجراءات وكل من الالتزام العاطفي وكذا مع الالتزام المعياري والمستمر فاهتمام الأفراد بالإجراءات الرسمية وطبيعة إدراكهم لها، له علاقة دالة مع الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة وضمن البحوث الأجنبية التي أجريت في هذا المجال

<sup>1</sup> - هدى درنوني، مرجع سبق ذكره، ص ص: 158-162.

كذلك والتي حاولت الجمع بين القيم والالتزام، فقد توصلت هذه الدراسات في مجملها إلى عدة نتائج لعل من أهمها ما يلي:

- القيم تؤثر مباشرة على الالتزام التنظيمي وكذا على أبعاده الثلاثة، العاطفي والمستمر والمعياري.
- العمال الذين يهتمون بقيم البذل والتضحية، ترتفع لديهم درجات الالتزام التنظيمي، كما أنهم يعتبرون أكثر العمال قابلية للتغيير.
- العمال الذين يتبنون القيم الإسلامية هم الأكثر التزاما بالمنظمة والأكثر قبولاً للتغيير، بشرط أن لا يمس هذا التغيير القيم الأساسية للمنظمة ويدرك على أنه في مصلحة المنظمة.
- العمال الذين يعطون أولوية لقيم المشاركة، لهم مستويات التزام عالية، في حين أن العمال الذين يهتمون أكثر بالقيم المادية سجلت لديهم درجات التزام تنظيمي ضعيف.
- وعليه يتضح أن الثقافة التنظيمية تؤثر على الالتزام التنظيمي بشكل إيجابي من خلال القيم التنظيمية التي يتحلى بها المورد البشري، فهي تؤثر على أنواع الالتزام الثلاث، العاطفي، المستمر والمعياري.
- ومما سبق يمكن القول أن المنظمة ومن خلال قيمها التنظيمية التي تنشرها داخل تنظيمها تخلق الأجواء والظروف التي تجعل الموارد البشرية ملتزمة، فهي مصدر قوة تساعد المنظمة في تحقيق أهدافها والاستمرار.
- وفي الأخير يمكن القول أن الالتزام التنظيمي يمر بثلاثة مراحل لإتمام وجوده بالمنظمة، كما أنه يتأثر بالعديد من العوامل التي تؤدي بالموارد البشري إلى تقدمه في السلك الوظيفي، والتوافق والانسجام بين حياته الخاصة والوظيفية، ورغم أن الإلتزام التنظيمي سلوك إيجابي إلا أنه يترتب عليه آثار سلبية يجب مراعاتها عن طريق تعزيزه وتتميته من خلال العديد من الإستراتيجيات.

## خاتمة الفصل

إن الإلتزام التنظيمي هو أحد الركائز الأساسية التي تقوم عليها المنظمات، فهو يعتبر عنصراً مؤثراً في نجاح أو فشل المنظمات، فالإلتزام التنظيمي باعتباره حالة إيجابية غير ملموسة يشعر بها المورد البشري تجاه منظمته التي يعمل بها، وإبراز أهميته على المستوى المورد البشري والمنظمة، وعرض مجموعة من المفاهيم حوله، وتوضيح خصائصه التي تميزه عن باقي المتغيرات، ومعرفة العوامل المؤثرة فيه وأبعاده، والمراحل التي يمر بها الإلتزام التنظيمي ليصل إلى المعنى المطلوب، والتعرف على طرق قياسه وما الفائدة من قياسه، والنتائج المترتبة عليه سواء كانت إيجابية أم سلبية، وكل هذا كان مساعداً لإظهار العلاقة التي تربط القيم التنظيمية السائدة في المنظمة بالإلتزام التنظيمي، والتفصيل في دراسة هذه العلاقة يكون في الجانب التطبيقي.

## الفصل الثالث:

علاقة الثقافة التنظيمية بالإلزام التنظيمي

في الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر - تبسة -

## الفصل الثالث: أثر الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي في الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر - تبسة -

يأتي هذا الفصل كنتكلمة للدراسة النظرية حول موضوع البحث وإسقاطها في الواقع الاقتصادي المعاش، فبعد أن تم التطرق في الفصلان النظريان إلى المفاهيم المتعلقة بموضوع البحث وأثر الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي وجب إختبار هذه العلاقة ميدانيا لإثراء البحث العلمي وإعطاء صورة صحيحة وواضحة عن الموضوع، إذ وقع الاختيار على الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر بتبسة لتكون ميدانا لتطبيق الدراسة النظرية من خلال تقسيم هذا الفصل إلى ما يلي:

❖ **المبحث الأول:** تحليل بيانات الدراسة.

❖ **المبحث الثاني:** نتائج اختبار فرضيات الدراسة.



## المبحث الأول: تحليل بيانات الدراسة

تعتبر الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر بتبسة مؤسسة وطنية تهدف إلى زيادة حصتها في السوق، وحياسة مكانة مميزة فيها وتقديم أفضل خدمات الاتصال، وفي الإطار المنهجي يقوم الباحث بحصر جوانب البحث في مجموعة من المراحل لتسهيل تتبع هذه الدراسة ولعرض النتائج والتحليلات اللازمة والإجابة عن مختلف التساؤلات في البحث ومنه سيتم تقسيم هذا المبحث إلى المطالب الموالية:

❖ **المطلب الأول: التعريف بالوكالة التجارية لاتصالات الجزائر - تبسة - .**

❖ **المطلب الثاني: إجراءات الدراسة.**

❖ **المطلب الثالث: تحليل البيانات الشخصية والوظيفية لمجتمع الدراسة.**

### **المطلب الأول: التعريف بالوكالة التجارية لاتصالات الجزائر - تبسة -<sup>1</sup>**

إن مشروع إنجاز مؤسسة اتصالات الجزائر هو أحد برامج مخططات الإصلاحات التي مست قطاع البريد والمواصلات والتي أدت إلى تقسيمه إلى قسمين هما بريد الجزائر واتصالات الجزائر بموجب المرسوم رقم 2000/03 المؤرخ في 05 أوت 2000 ، إذ تتواجد في 48 ولاية بمديريات ولائية عبر التراب الوطني وتحتوي على وكالات تجارية ومراكز هاتفية.

#### **أولاً: تعريف الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر - تبسة -**

تعتبر الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر بتبسة من أحد الوكالات التجارية التابعة لمؤسسة اتصالات الجزائر والرائدة في مجال الاتصالات، وهي حديثة النشأة تقع وسط مدينة تبسة تهدف أساساً للوصول إلى تكنولوجيا أحدث في ميدان الاتصال، تقوم بتقديم مجموعة من المنتجات الخدمية بشكل طبيعي أو معنوي مقابل ربح للبقاء في صدارة المنافسة.

وتهدف الوكالة التجارية إلى ما يلي:

- العمل على كسب زبائن جدد عن طريق التعريف بالمؤسسة والمشاركة في الملتقيات وتكثيف الحملات الإعلانية.

- العمل على تحقيق أكبر معدل ربح.

<sup>1</sup> - تم إعداده بناء على معلومات مأخوذة من الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر بتبسة.

- العمل على زيادة حصتها في السوق وحياسة مكانة مميزة فيه.
- تقديم خدمات اتصال تسمح بنقل وتبادل المكالمات والرسائل والمعطيات المرقمة.
- تلبية حاجات ورغبات السوق المحلي.
- الوصول إلى مستوى عالي من التطور التكنولوجي والاقتصادي والاجتماعي لإثبات وجودها وضمان بقائها في الوسط التنافسي.

وتقوم الوكالة التجارية بتقديم المنتجات التالية:

- ❖ بطاقات التعبئة (ADSL).
- ❖ بطاقات التعبئة (4G).
- ❖ مودم (ADSL).
- ❖ مودم الجيل الرابع (4G).
- ❖ الهاتف الثابت.

كما تحرص الوكالة التجارية على تقديم الخدمات التالية:

- ❖ المكالمات الوطنية والدولية والمحلية.
- ❖ الإنذار والتبليغ والإخطار والتبليغ.
- ❖ خدمات الهاتف والانترنت.

وعليه يتبن أن الوكالة التجارية بتبسة تابعة لمؤسسة اتصالات الجزائر تهدف أساسا للوصول إلى تكنولوجيا أحدث في ميدان الاتصال، وتلبية حاجات ورغبات السوق المحلي وتحقيق أكبر معدل ربح.

#### ثانيا: الهيكل التنظيمي

ترتبط الوكالة التجارية بهيكل تنظيمي يعمل على تقسيم الوظائف الداخلية وتحديد المسؤوليات وذلك لتسهيل اتخاذ القرارات واستمرار نشاط الوكالة التجارية وتحقيق الكفاءة والفعالية في جميع المجالات.

ويحدد الهيكل التنظيمي بدقة العلاقة الإدارية والوظيفية في الوكالة التجارية، موزع فيه مختلف الوظائف والأقسام حسب ما يتضمنه التنظيم وطبيعة النشاط<sup>1</sup>، ويتمثل فيما يلي:

**1- مدير الوكالة التجارية:** يقوم بالإشراف على إدارة الوكالة التجارية ومراجعة سير الأعمال.

**2- الأقسام:** توجد في الوكالة التجارية بتبسة أربعة أقسام مختلفة المهام وهي تقوم بتنفيذ الأوامر الصادرة من مدير الوكالة التجارية وذلك بغية تحقيق أهدافها المنشودة من خلال الوسائل المتاحة لديها وتمثل فيما يلي:

**2-1- قسم الحسابات الكبرى والمؤسسات العمومية:** ويقوم بالوظائف التالية:

تحصيل الديون من الشركات العامة والخاصة.

إخراج الفواتير إلى الشركات العامة والخاصة.

تسجيل طلبات الشركات العامة والخاصة.

**2-2- قسم المحاسبة والتخزين:** ويقوم بالوظائف التالية:

المصادقة على عمليات التحصيل بعد مراقبتها من المصلحة المختصة.

ضمان صحة الحسابات.

تحويل الوثائق المحاسبية إلى قسم المالية في الآجال المحددة.

**2-3- القسم التجاري والمالي:** ويقوم بالوظائف التالية:

مراقبة الأخطاء المالية.

مراقبة الأخطاء التجارية.

**2-4- قسم الشبايك والاستقبال:** ويقوم بالوظائف التالية:

إستقبال الزبائن وتوجيههم.

تقديم خدمات للزبائن ( الهاتف والإنترنت ).

تحصيل الديون من الزبائن.

<sup>1</sup> - الملحق رقم (01).

وعليه يتبن أن الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر بتبسة ترتبط بهيكل تنظيمي يتكون من مدير الوكالة التجارية الذي يقوم بالإشراف على إدارة الوكالة ومراجعة سير الأعمال وأربعة أقسام مختلفة المهام.

ومما سبق يمكن القول أن الوكالة التجارية بتبسة تابعة لاتصالات الجزائر وهي حديثة النشأة تهدف أساسا للوصول إلى تكنولوجيا أحدث في ميدان الاتصال، تقدم مجموعة من المنتجات الخدمية بشكل طبيعي أو معنوي مقابل ربح للبقاء في صدارة المنافسة، وهي ترتبط بهيكل تنظيمي متناسق.

#### المطلب الثاني: إجراءات الدراسة

تتطلب أي دراسة عملية إجراءات منهجية تكون بمثابة المسار الذي سوف يقود أي باحث لمعرفة ما يريد البحث عنه، وأيضا لإجابته على الأسئلة أو فك الغموض أو إيجاد استفسارات حول الموضوع الذي يريد دراسته أو البحث عن ما تحتويه طياته، وهذه الإجراءات تختلف من دراسة لأخرى، إلا أن هذه الأساليب والإجراءات تساعد على جمع ومعرفة المعلومات التي يرجى من خلالها إيجاد حلول للتساؤلات الخاصة بموضوع الدراسة والتي تشتمل ما يلي:

#### أولاً: تحديد مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة التطبيقية من جميع القائمين على تسيير الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر - تبسة- من رؤساء ومرؤوسين بمختلف المصالح، حيث يبلغ عددهم (43) إطاراً<sup>1</sup> أي بنسبة 100% من مجتمع الدراسة، وتم توزيع الاستبيانات بما يوافق حجم مجتمع الدراسة، ويمكن توضيح عدد الاستبيانات الموزعة وتلك التي لم يتم استرجاعها أو المستبعدة من خلال الجدول التالي:

#### الجدول رقم (01): تداول الاستبيان

النسبة (%)	العدد	الاستبيانات
100	43	الموزعة
00	00	التي لم يتم استرجاعها
100	43	الصالحة للتحليل

المصدر: من إعداد الطالبتين

<sup>1</sup> - معلومات مأخوذة من الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر بتبسة.

يلاحظ من الجدول رقم (01) أنه تم توزيع 43 استبيان بما يوافق حجم مجتمع الدراسة، حيث تم استرجاع جميع الاستبيانات أي بنسبة 100% وهي نسبة مقبولة لأغراض البحث العلمي. وعليه يتبين أن مجتمع الدراسة يتكون من 43 إطارا وهي تتوافق مع حجم الاستبيانات الموزعة.

#### ثانيا: نموذج الدراسة

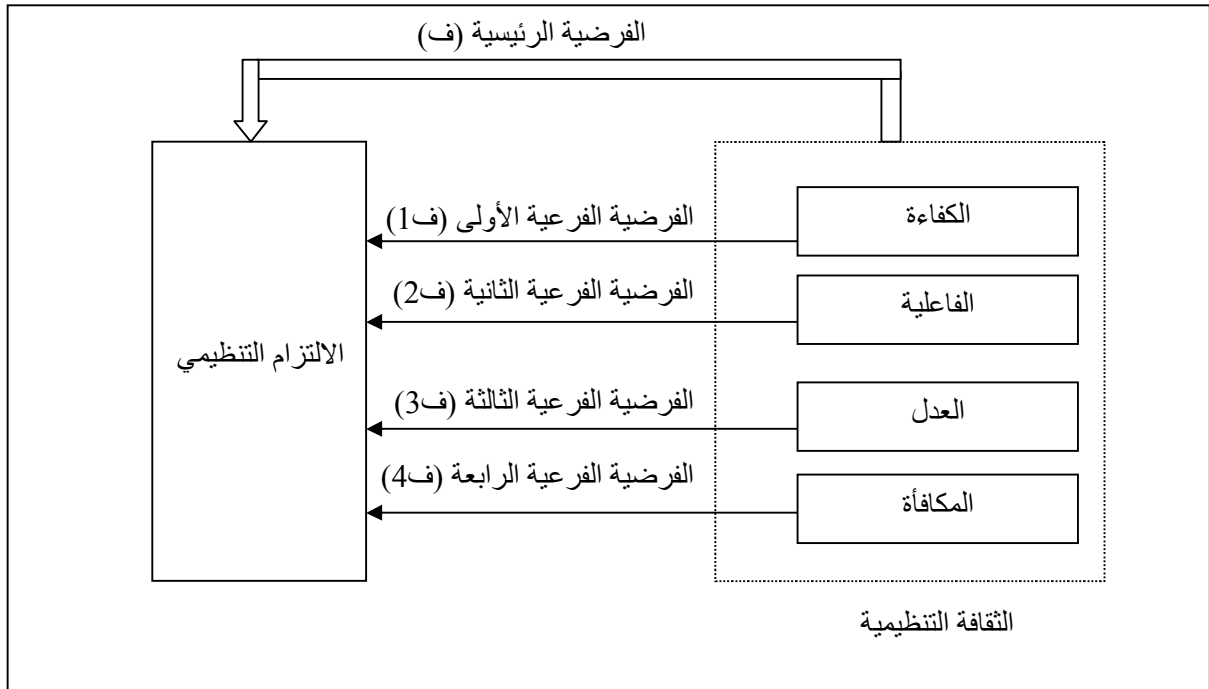
تتناول الدراسة البحث في أثر الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي، وبالتالي فهي تشتمل على المتغيرات التالية:

- المتغير المستقل: الثقافة التنظيمية من خلال قيم (الكفاءة، الفاعلية، العدل، المكافأة).

- المتغير التابع: الالتزام التنظيمي.

ويمكن عرض مختلف تلك المتغيرات بيانيا من خلال الشكل التالي:

#### الشكل رقم (04): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين.

وبالتالي يشتمل نموذج الدراسة على متغير مستقل (الثقافة التنظيمية) ومتغير تابع (الالتزام التنظيمي) ومنه تم اعتماد جملة من الإجراءات الموضوعية بغية الوصول إلى نتائج دقيقة.

#### ثالثا: أدوات الدراسة

لغرض إتّمام عمليات البحث تم الاستعانة بالأدوات اللازمة والمناسبة لكل مرحلة من مراحل البحث، والمتمثلة في كل من المقابلة وذلك من خلال المقابلات المباشرة التي تم إجرائها مع مدير الوكالة التجارية بتبسة، إضافة إلى السجلات والوثائق التي تم تسلمها من قبل الوكالة التجارية والتي ساعدت على توفير بعض المعلومات المتعلقة بها ومنها تلك التي توضح الجانب التاريخي والتنظيمي للوكالة التجارية وعلاقتها بالمحيط الاقتصادي.

### 1- الوثائق والسجلات

لغرض إتّمام عمليات البحث تم الاستعانة بالبيانات الخاصة بالوكالة التجارية من الناحية التاريخية وذلك من خلال التعريف بها وأهدافها ومهامها، بالإضافة للهيكل التنظيمي للوكالة التجارية وكذلك من خلال إجراء بعض المقابلات.

### 2- استمارة الاستبيان

تعتبر استمارة الاستبيان من الأدوات الأساسية لجمع البيانات فهي مجموعة من الأسئلة المصاغة بطريقة خاصة تهدف بالدرجة الأولى للحصول على معلومات يراها الباحث ضرورية لتحقيق أغراض دراسته<sup>1</sup>، وقد اشتملت على جزئين أساسيين، و فيما يلي وصف لهما:<sup>2</sup>

#### - الجزء الأول

ويشتمل على متغيرات الدراسة الديمغرافية والمتمثلة في كل من الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة المهنية، المركز الوظيفي، عدد الدورات التدريبية، والراتب الشهري.

#### - الجزء الثاني

ويتضمن أسئلة الدراسة التي يقدر عددها بـ 27 سؤال تم تقسيمه على محورين أساسيين يعكسان القضايا الأساسية التي تناولتها الدراسة، ويوضح الجدول رقم (02) متغيرات الدراسة والفقرات التي تقيس كل متغير.

<sup>1</sup> - مصطفى صلاح فوال، مناهج البحث العلمي الاجتماعية، دار غريب، مصر، 1998، ص: 305.

<sup>2</sup> - الملحق رقم (02).

### الجدول رقم (02): توزيع أسئلة استمارة الاستبيان على محاور الدراسة

محاور الدراسة	عدد الأسئلة ( الفقرات )
الثقافة التنظيمية	03
	04
	05
	04
الالتزام التنظيمي	11
المجموع	27

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على الاستبيان.

### 3- صدق أداة الدراسة

ويقصد بذلك التأكد من أن استمارة الاستبيان التي تم إعدادها سوف تقيس ما أعدت لقياسه أو شمولها لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى، وقد تم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال عرضها على محكمين من أساتذة مختصين.<sup>1</sup>

### 3- ثبات أداة الدراسة

تم توزيع عدد من استمارات الاستبيان وعددها 43 على مجتمع الدراسة لتأكد من ثباتها طبقا لمعامل الثبات لكرونباخ ألفا<sup>2</sup> (Cronbach's Alpha) للإتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة التابعة والمستقلة<sup>3</sup>، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

<sup>1</sup> - الملحق رقم (03).

<sup>2</sup> - ألفا كرونباخ: "هو اختبار لفحص مدى انسجام أسئلة المحور فيما بينها وكذا مدى انسجام محاور الدراسة مجتمعة وعليه فهو يحدد مدى اعتمادية استمارة الاستبيان للدراسة وقدرتها على إعطاء بيانات وقياسات مستقرة نوعا ما وغير متباينة، فكلما كانت قيمة معامل "ألفا كرونباخ" أعلى تكون أداة القياس (استمارة) أفضل وتتراوح قيمة المعامل بين 0 و 1 ويعتبر الحد الأدنى المقبول لهذا المعامل هو 60% (أنظر محمود مهدي العتيبي، تحليل البيانات الإحصائية باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، دار حامد، الأردن، 2005، ص: 49).

<sup>3</sup> - الملحق رقم (04).

**الجدول رقم (03): قيمة معامل الثبات للإتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة التابعة والمستقلة**

رقم الفقرة في استمارة الاستبيان	اسم المتغير	معامل الثبات كرومباخ (%)	ألفا
من الفقرة 01 إلى 16	الثقافة التنظيمية	82.4	
من الفقرة 17 إلى 27	الالتزام التنظيمي	82.4	
من الفقرة 01 إلى 27	معامل الثبات الكلي	94.3	

**المصدر:** تم إعداده بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

يلاحظ من الجدول رقم (03) أن معاملات الثبات لجميع متغيرات الدراسة مرتفعة حيث بلغ معامل الثبات لكافة فقرات أداة الدراسة 94.3% وهي نسبة ثبات عالية ومقبولة لأغراض إجراء الدراسة ويمكن اعتماد استمارة الاستبيان.

وبالتالي لإتمام عمليات البحث تم الاستعانة بالأدوات اللازمة والمناسبة من وثائق وسجلات واستبانة مصممة لهذه الدراسة.

ومما سبق يمكن القول أن مجتمع الدراسة يتكون من 43 إطارا، ويشتمل نموذج الدراسة من متغير مستقل (الثقافة التنظيمية) ومتغير تابع (الالتزام التنظيمي) ومنه تم اعتماد جملة من الإجراءات بغية الوصول إلى نتائج دقيقة، وإتمام عمليات البحث تم الاستعانة بالأدوات اللازمة والمناسبة.

**المطلب الثالث: تحليل البيانات الشخصية والوظيفية لمجتمع الدراسة**

تم توزيع استمارات الاستبيان على مجتمع الدراسة والتعرف على البيانات الشخصية والوظيفية لمجتمع الدراسة وفيما يلي تحليل لذلك.

**أولاً: متغير الجنس**

يمثل الجدول الموالي توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس:

**الجدول رقم (04): توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس**

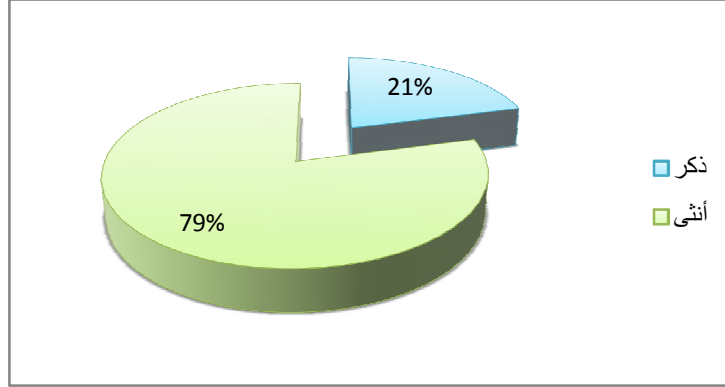
الجنس	التكرار	النسبة (%)
ذكر	09	20.90
أنثى	34	79.10
المجموع	43	100

**المصدر:** تم إعداده بناء على نتائج التحليل الإحصائي.



من خلال الجدول السابق يلاحظ انخفاض نسبة الذكور مقارنة بنسبة الإناث إذ لم تتعدى نسبة الذكور من المجتمع 20.90% مقابل 79.10% للإناث، وعليه فإن الوظائف الإدارية بالوكالة التجارية لاتصالات الجزائر بتبسة يشغلها نسبة كبيرة من الإناث كما في الشكل رقم (05):

الشكل رقم (05): توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: تم إعداده بناء على ما ورد في الجدول رقم (04).

ثانيا: متغير العمر

يوضح توزيع أفراد المجتمع حسب متغير العمر من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (05): توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير العمر

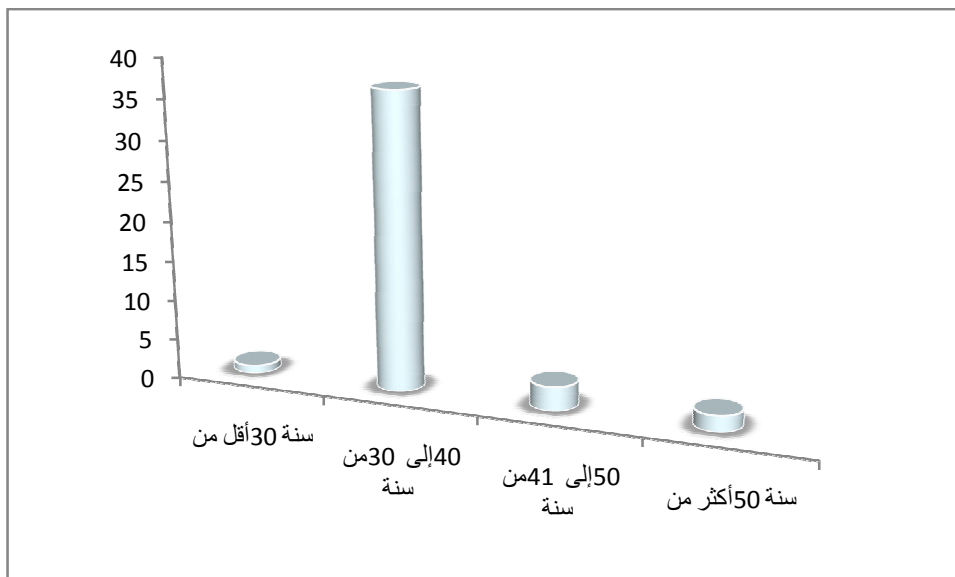
العمر	التكرار	النسبة (%)
أقل من 30 سنة	01	2.3
من 30 إلى 40 سنة	37	86
من 41 إلى 50 سنة	03	7
أكثر من 50 سنة	02	4.7
<b>المجموع</b>	<b>43</b>	<b>100</b>

المصدر: تم إعداده بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من خلال الجدول السابق أن نسبة 86% من أفراد المجتمع في الفئة العمرية "من 30 إلى 40 سنة" أما بالنسبة للفئات العمرية الأخرى متفاوتة فيما بينها، وفيما يخص الفئة العمرية "من 41 إلى 50 سنة" بلغت نسبة أفراد المجتمع 7%، والفئة العمرية "أكثر من 50 سنة" بنسبة 4.5% أما بالنسبة للفئة العمرية "أقل من 30 سنة" فتمثل بنسبة ضئيلة تقدر بـ 2.3%، وبالتالي فأكثر الفئات

العمرية في الوكالة التجارية تتراوح أعمارهم بين "30 سنة إلى 40 سنة" ويلخص الشكل أهم هذه المعطيات:

الشكل رقم (06): توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير العمر



المصدر: تم إعداده بناء على ما ورد في الجدول رقم (05).

وعليه يتبين أن أكثر الفئات العمرية في الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر بتبسة تتراوح أعمارهم بين "30 سنة إلى 40 سنة".

### ثالثا: المستوى التعليمي

يوضح الجدول الآتي توزيع أفراد مجتمع الدراسة من حيث متغير المستوى التعليمي:

الجدول رقم (06): توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

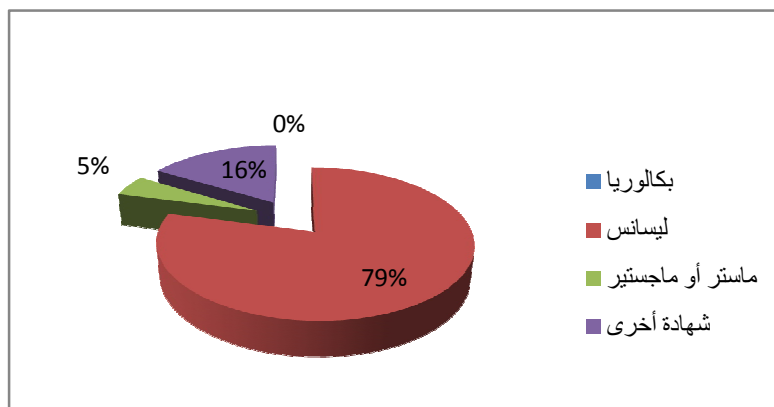
النسبة (%)	التكرار	المستوى التعليمي
00	00	بكالوريا
79	34	ليسانس
4.7	02	ماستر أو ماجستير
16.3	07	شهادة أخرى
<b>100</b>	<b>43</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: تم إعداده بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

من خلال ما سبق يلاحظ أن نسبة مستوى بكالوريا معدومة وهذا ما يدل على عدم وجود انخفاض في المستوى التعليمي للعمال داخل الوكالة التجارية، كما أن نسبة ذو المستوى ليسانس 79%

ونسبة 16.3% للعمال ذوي الشهادات الأخرى والمتمثلة في شهادات تقني سامي إعلام آلي ومحاسبة<sup>1</sup> وهذا دليل على أن الوكالة التجارية تشجع حاملي الشهادات لتحسين المستوى المهني الذي ينعكس على محيط الوكالة التجارية انعكاسا إيجابيا.

الشكل رقم (07): توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: تم إعداده بناء على ما ورد في الجدول رقم (06).

وعليه يتبين أن الوظائف الإدارية بالوكالة التجارية لاتصالات الجزائر بتبسة يشغلها نسبة كبيرة المستوى ليسانس ثم يليها الشهادات الأخرى المتمثلة شهادات تقني سامي إعلام آلي ومحاسبة.

#### رابعاً: متغير سنوات الخبرة المهنية

يمثل الجدول التالي توزيع أفراد مجتمع الدراسة من خلال متغير سنوات الخبرة المهنية:

الجدول رقم (07): توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة المهنية

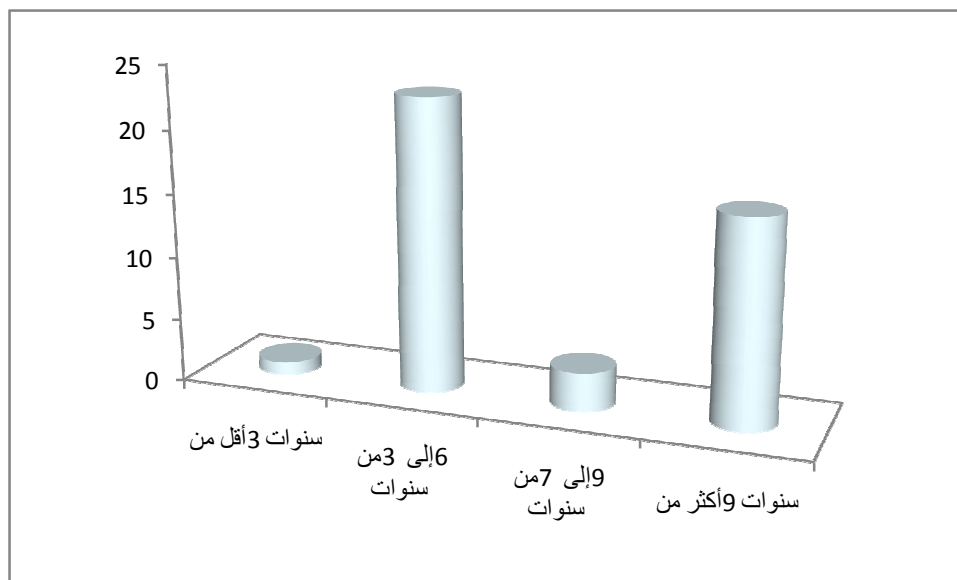
النسبة (%)	التكرار	سنوات الخبرة المهنية
2.3	01	أقل من 3 سنوات
53.5	23	من 3 إلى 6 سنوات
7	03	من 7 إلى 9 سنوات
37.2	16	أكثر من 9 سنوات
100	43	المجموع

المصدر: تم إعداده بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

<sup>1</sup> - معلومات مأخوذة من الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر بتبسة.

الملاحظ من خلال الجدول أن نسبة الفئة الأولى والثالثة من عناصر المجتمع تمثل نسبة قليلة مقارنة مع ذوي الخبرة المتوسطة الذي يمثلون أكبر نسبة 53.5% وهذا يدل على أن الوكالة التجارية تهتم بالطاقات الشابة، ولا تغفل عن من لديهم الخبرة المهنية الطويلة بنسبة 37.2%.

الشكل رقم (08): توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة المهنية



المصدر: تم إعداده بناء على ما ورد في الجدول رقم (07).

وعليه يتبين أن الوظائف الإدارية بالوكالة التجارية لاتصالات الجزائر بنسبة يشغلها نسبة كبيرة من لديهم الخبرة المتوسطة، وهذا يدل على أن الوكالة التجارية تهتم بالطاقات الشابة.

#### خامسا: المركز الوظيفي

يمثل الجدول التالي توزيع أفراد مجتمع الدراسة من خلال متغير المركز الوظيفي:

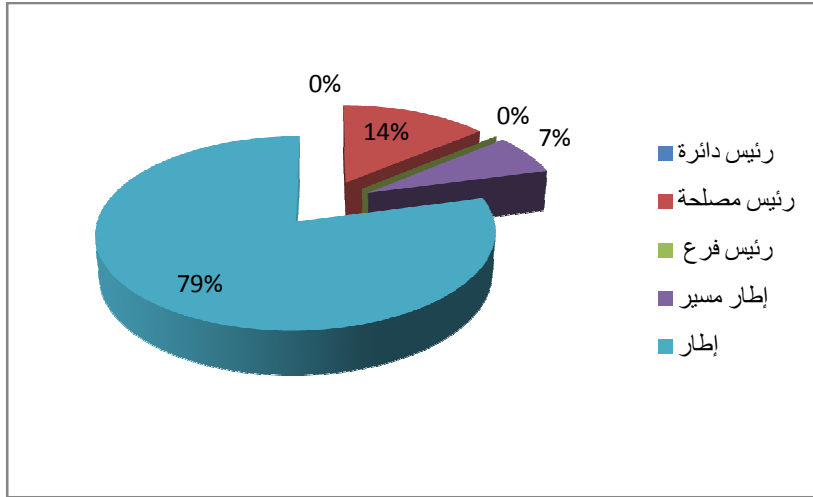
الجدول رقم (08): توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير المركز الوظيفي

النسبة (%)	التكرار	المركز الوظيفي
00	00	رئيس دائرة
14	06	رئيس مصلحة
00	00	رئيس فرع
7	03	إطار مسير
79.0	34	إطار
100	43	المجموع

المصدر: تم إعداده بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

يلاحظ من خلال الجدول أن نسبة الإطارات تقدر بـ 79% و التي قد تعكس لنا اهتمام الوكالة بفئة الشباب، كما أن نسبة 14% من المجتمع تمثل رؤساء المصالح، ونسبة 7% إطارات مسيرة، وبالنسبة لرؤساء الدوائر ورؤساء الفروع فهي معدومة وذلك راجع إلى أنها وكالة تجارية تابعة لمؤسسة اتصالات الجزائر.

الشكل رقم (09): توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير المركز الوظيفي



المصدر: تم إعداده بناء على ما ورد في الجدول رقم (08).

وعليه يتبين أن الوظائف الإدارية بالوكالة التجارية لاتصالات الجزائر بتبسة يشغلها نسبة كبيرة من الإطارات.

#### سادسا: عدد الدورات التدريبية

يمثل الجدول التالي توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير عدد الدورات التدريبية:

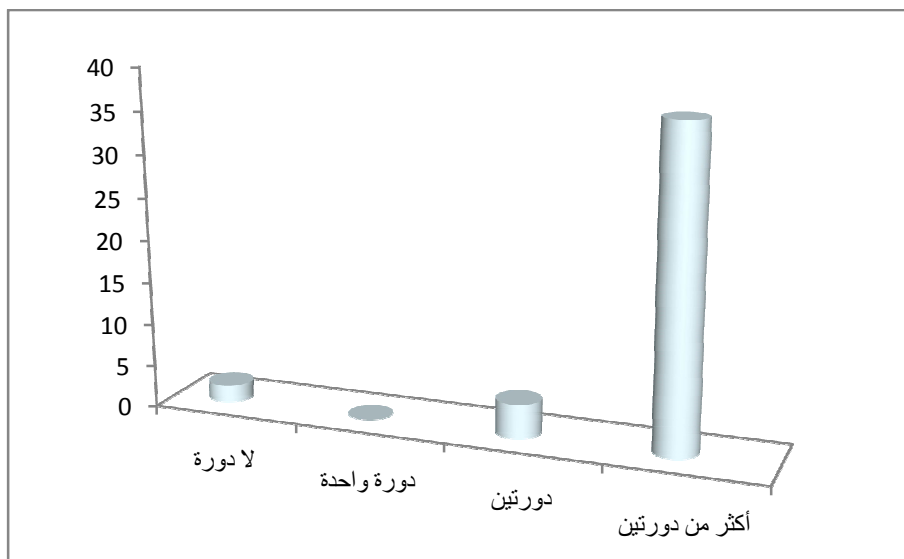
الجدول رقم (09): توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الدورات التدريبية

الدورات التدريبية	التكرار	النسبة (%)
لا دورة	02	4.7
دورة واحدة	00	00
دورتين	04	9.3
أكثر من دورتين	37	86
<b>المجموع</b>	<b>43</b>	<b>100</b>

المصدر: تم إعداده بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

من خلال الجدول يلاحظ أن نسبة 86% من أفراد المجتمع مارسوا أكثر من دورتين تدريبيتين وهي نسبة عالية، وهذا يفسر أن الوكالة التجارية تهتم بالبرامج التدريبية، أما العمال الذين استفادوا من دورتين تدريبيتين 9.3% وهي نسبة مقبولة، والأخيرة كانت النسبة 4.7% تمثل العمال الذين لم يستفيدوا من أي دورة تدريبية كما هي موضحة في الشكل الموالي:

الشكل رقم (10): توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الدورات التدريبية



المصدر: تم إعداده بناء على ما ورد في الجدول رقم (09).

وبالتالي فإن هناك اهتماما بتكوين الموارد البشرية بالوكالة التجارية لاتصالات الجزائر بتبسة.

#### سابعاً: الراتب الشهري

يمثل الجدول التالي توزيع أفراد مجتمع الدراسة من حيث متغير الراتب الشهري:

الجدول رقم (10): توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الراتب الشهري

الراتب الشهري	التكرار	النسبة (%)
من 20000 دج إلى 40000 دج	01	2.4
من 41000 دج إلى 60000 دج	34	79
من 61000 دج إلى 80000 دج	08	18.6
المجموع	43	100

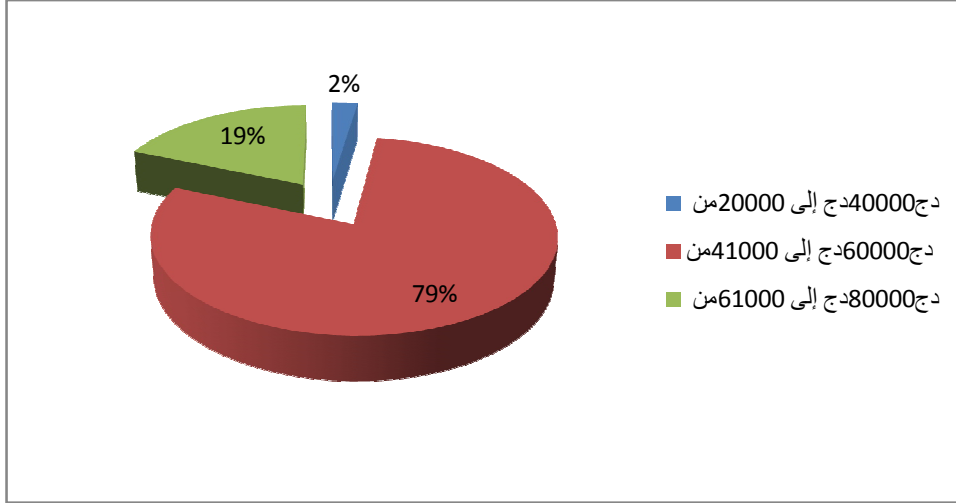
المصدر: تم إعداده بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 79% تمثل الفئة التي راتبهم الشهري "من 41000 دج

إلى 60000 دج" وهي نسبة معتبرة دليل على أن الوكالة التجارية تقدر الأتعاب التي يقوم بها المورد

البشري، ونسبة 18.6% في الفئة "من 61000 دج إلى 80000 دج"، وبالنسبة للفئة الأخيرة "من 20000 دج إلى 40000 دج" تتمثل بنسبة 2.4%، كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (11): توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الراتب الشهري



المصدر: تم إعداده بناء على ما ورد في الجدول رقم (10).

وبالتالي فإن الوكالة التجارية تقدر الأتعاب التي يقوم بها المورد البشري.

ومما سبق يمكن القول أن الوظائف الإدارية بالوكالة التجارية لاتصالات الجزائر بتبسة يشغلها نسبة كبيرة من الإناث، وأن أكثر الفئات العمرية فيها تتراوح أعمارهم بين "30 سنة إلى 40 سنة" ويشغلها نسبة كبيرة من لديهم مستوى ليسانس ثم يليها الشهادات الأخرى، كما أن الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر بتبسة تهتم بتكوين مواردها البشرية وتقدر أدائهم.

وبالتالي ومن خلال ما سبق يتضح أن مجتمع الدراسة في الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر بتبسة يتكون من 43 إطاراً، ويشتمل على متغيرين، وتم اعتماد جملة من الإجراءات والأدوات اللازمة والمناسبة، كما أن الوظائف الإدارية فيها يشغلها نسبة كبيرة من الإناث وأن أكثر الفئات العمرية فيها تتراوح أعمارهم بين "30 سنة إلى 40 سنة"، ونسبة كبيرة من لديهم مستوى ليسانس ثم يليها الشهادات الأخرى، كما أنها تهتم بتكوين مواردها البشرية وتقدر أدائهم.

## المبحث الثاني: نتائج اختبار فرضيات الدراسة

يتضمن هذا المبحث عرض وتفسير النتائج ومناقشتها من خلال ما تم التوصل إليه في أدوات الدراسة، إذ هدفت إلى معرفة أثر الثقافة التنظيمية في تحقيق الإلتزام التنظيمي بالوكالة التجارية لاتصالات الجزائر بتبسة

❖ **المطلب الأول: تحليل فقرات محاور الدراسة.**

❖ **المطلب الثاني: نتائج اختبار الفرضيات الفرعية.**

❖ **المطلب الثالث: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية.**

### المطلب الأول: تحليل فقرات محاور الدراسة

في هذا المطلب سيتم عرض البيانات الأساسية والتي تمثل استنتاجات أفراد المجتمع نحو متغيرات الواردة في أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان، وقد تم الاستعانة في ذلك ببرنامج (spss).

**أولاً: تحليل إجابات أفراد المجتمع نحو متغير الثقافة التنظيمية**

يوضح الجدول الموالي توزيع إجابات الأفراد نحو محور الثقافة التنظيمية، وكذلك التوزيع النسبي لاستجاباتهم والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري<sup>1</sup> ومعامل الاختلاف.

<sup>1</sup> - الملحق رقم(05).



**الجدول رقم (11): المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري لفقرات محور الثقافة التنظيمية**

رقم الفقرة	المضمون	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	معامل الإختلاف	الترتيب
		ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت				
		%	%	%	%	%	%	%	%	%	%				
01	لا تسمح المنظمة بتدني مستوى أداء عاملاتها.	-	-	-	-	-	-	41	95.3	2	4.7	4.05	0.213	0.052	5
02	هناك بحث متواصل في المنظمة لإيجاد أفضل أساليب لأداء المهام.	-	-	-	-	-	-	42	97.7	1	2.3	4.02	0.152	0.037	2
03	تتم دراسة الأساليب الإدارية الجديدة من طرف المنظمة لمعرفة ما إذا كانت تؤدي لزيادة الكفاءة.	-	-	1	2.3	-	-	42	97.7	-	-	3.95	0.305	0.077	9
04	تحرص الإدارة على التأكد من أن موظفيها يقومون بتنفيذ القرارات المتخذة.	-	-	-	-	-	-	40	93	3	7	4.07	0.258	0.063	7
05	تبلغ قرارات الإدارة العليا في المنظمة للموظفين بشكل جيد.	-	-	-	-	-	-	42	97.7	1	2.3	4.02	0.152	0.037	3
06	أثبتت القرارات الإستراتيجية التي اتخذتها الإدارة العليا نجاحا خلال السنوات الأخيرة.	-	-	-	-	1	2.3	30	90.7	3	7	4.05	0.305	0.075	8
07	يخطط القائمون على الإدارة العليا لمستقبل المنظمة بصورة جيدة.	-	-	-	-	-	-	43	100	-	-	04	00	00	1
08	تعد المنظمة مكانا جيدا و مناسباً للعمل.	-	-	-	-	1	2.3	42	97.7	-	-	3.98	0.152	0.038	4
09	تعمل الإدارة على تذليل الصعوبات التي تعترض موظفيها.	-	-	1	2.3	-	-	42	97.7	-	-	3.98	0.344	0.086	12
10	تتعاطف الإدارة مع موظفيها الذين لديهم مشكلات داخل المنظمة و خارجها.	-	-	1	2.3	-	-	40	93	2	4.7	04	0.378	0.094	16
11	تهتم الإدارة العليا بمصلحة موظفيها.	-	-	1	2.3	-	-	41	95.3	1	2.3	3.98	0.344	0.086	13
12	يشعر الموظفون في المنظمة أنهم يعاملون بالمساواة.	-	-	1	2.3	-	-	42	97.7	-	-	95..3	0.305	0.077	10
13	يتم تقييم الموظفين في المنظمة على أساس أدائهم .	-	-	-	-	1	2.3	41	95.3	1	2.3	04	0218	0.054	6
14	يتلقى الموظفون في المنظمة تقارير مفصلة عن كيفية أدائهم بصورة منتظمة.	-	-	1	2.3	-	-	41	95.3	1	2.3	3.98	0.344	0.086	14
15	تكافئ المنظمة الموظفين ذوي الأداء المتميز .	-	-	1	2.3	-	-	42	97.7	-	-	3.95	0.305	0.077	11
16	ترتبط المكافآت الإدارية في المنظمة بصورة واضحة في الأداء.	-	-	1	2.3	-	-	41	95.3	1	2.3	3.98	0.344	0.086	15
-	المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري لمحور الثقافة التنظيمية	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	04	0.190	-	-

المصدر: تم إعداده بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمحور الثقافة التنظيمية 4 أي بدرجة موافق حسب مقياس ليكارت الخماسي<sup>1</sup> وإنحراف معياري 0.19 في فقرات المحور الأول المتمثل في الثقافة التنظيمية أي عدم وجود اختلاف في آراء مجتمع الدراسة حول هذا المحور.

وقد بلغ المتوسط الحسابي قيمة 4 وبمعامل اختلاف أدنى قيمة له 0 عند الفقرة رقم (07) مما يدل على أن القائمون على الإدارة العليا بالوكالة التجارية يخططون لمستقبل المنظمة بصورة جيدة، في حين بلغ المتوسط الحسابي قيمة 4.02 وبمعامل اختلاف بلغ 0.037 عند الفقرات رقم (02) ورقم (05) مما يدل على أن هناك بحث متواصل في الوكالة التجارية لإيجاد أفضل الأساليب لأداء مهام المورد البشري، وأن قرارات الإدارة العليا في الوكالة التجارية تبليغ للموارد البشرية بشكل جيد، ووصلت قيمة المتوسط الحسابي 3.98 وبمعامل اختلاف بلغ 0.038 عند الفقرة رقم (08) مما يدل أن الوكالة التجارية تعد مكانا جيدا ومناسبا للعمل للمورد البشري، كما بلغ المتوسط الحسابي قيمة 4.05 وبمعامل اختلاف بلغ 0.052 عند الفقرة رقم (01) مما يدل على أن الوكالة التجارية لا تسمح بتدني مستوى أداء مواردها البشرية، وسجلت الفقرة رقم (13) متوسط حسابي 4 ومعامل اختلاف بلغ 0.054 مما يدل أن تقييم الموارد البشرية في الوكالة التجارية يكون على أساس أدائهم، كما سجلت الفقرة رقم (04) متوسط حسابي 4.07 ومعامل اختلاف بلغ 0.063 مما يدل على أن إدارة الوكالة التجارية حريصة على أن مواردها البشرية يقومون بتنفيذ القرارات المتخذة، كما بلغ المتوسط الحسابي قيمة 4.05 وبمعامل اختلاف بلغ 0.075 عند الفقرة رقم (06) مما يدل أن القرارات الإستراتيجية التي اتخذتها الإدارة العليا في الوكالة التجارية حققت نجاحا خلال السنوات الأخيرة، أما الفقرات رقم (03) ورقم (12) ورقم (15) فقد بلغ متوسطها الحسابي قيمة 3.95 وبمعامل اختلاف بلغ 0.077 مما يدل أن الأساليب الإدارية الجديدة تتم دراستها من طرف الوكالة التجارية لمعرفة ما إذا كانت تؤدي لزيادة الكفاءة، وأن الموارد البشرية في الوكالة التجارية يشعرون بأنهم يعاملون بالعدل والمساواة، كما أنها تكافئ الموارد البشرية ذوي الأداء المتميز، كما وصلت قيمة المتوسط الحسابي 3.98 وبمعامل اختلاف بلغ 0.086 عند الفقرات رقم (09) ورقم (11) ورقم (14) ورقم (16) مما يدل أن إدارة الوكالة التجارية تعمل على تذليل الصعوبات التي يتعرض إليها المورد البشري، وتهتم

<sup>1</sup> - وفقا لسلم ليكارت (Likert) الخماسي إذا كان المتوسط الحسابي (من 1 إلى 1.79) فإن مستوى إجابات أفراد المجتمع يقابل الخيار غير موافق بشدة، وإذا كان من (1.80 إلى 2.59) فهو يقابل الخيار غير موافق، ومن (2.60 إلى 3.39) يقابل الخيار محايد، ومن (3.40 إلى 4.19) يقابل الخيار موافق، ومن (4.20 إلى 5) فهو يقابل الخيار موافق بشدة.

بمصلحة مواردها البشرية، وأنهم يتلقون تقارير مفصلة عن كيفية أدائهم بصورة منتظمة، كما أن المكافأة الإدارية في الوكالة التجارية ترتبط بصورة واضحة بالأداء، ووصلت قيمة المتوسط الحسابي 4 وبمعامل اختلاف بلغ 0.094 عند الفقرة رقم (10) مما يدل أن إدارة الوكالة التجارية تتعاطف مع مواردها البشرية الذين لديهم مشكلات داخل المنظمة وخارجها.

وعليه يتضح من خلال ما ورد سابقا أن الآراء متجهة نحو الموافقة حول فقرات الثقافة التنظيمية مع عدم وجود الاختلاف حولها بشكل كبير.

**ثانيا: تحليل إجابات أفراد المجتمع نحو متغير الإلتزام التنظيمي**

يوضح الجدول الموالي توزيع إجابات الأفراد نحو محور الإلتزام التنظيمي، وكذلك التوزيع النسبي لاستجاباتهم والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري و معامل الاختلاف.

الجدول رقم (12): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات محور الإلتزام التنظيمي

رقم الفقرة	المضمون	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب ب
		ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت				
17	من الصعب جدا بالنسبة لك ترك المنظمة الآن ومستقبلا.	-	-	-	-	-	-	43	100	-	-	04	00	00	1
18	بقاؤك بالمنظمة يعني التضحية ببعض البدائل الوظيفية الأخرى.	-	-	-	-	1	2.3	40	93	2	4.7	4.02	0.152	0.066	5
19	أحد أسباب استمرارك بالمؤسسة هو أنك تعتقد أن الارتباط بها مهم.	-	-	-	-	1	2.3	40	93	2	4.7	4.02	0.305	0.066	6
20	بقاؤك بالمنظمة يعتبر رغبة بالنسبة لك.	-	-	1	2.3	11	25.6	30	69.8	3	7	3.72	0.258	0.147	10
21	تعتبر مشاكل المنظمة كأنها مشاكلك.	-	-	1	2.3	15	34.9	27	62.8	-	-	3.60	0.152	0.150	11
22	تستمتع بالحديث عن المنظمة التي تعمل بها مع زملائك و أصدقائك الآخرين من خارجها.	-	-	1	2.3	-	-	41	95.3	1	2.3	3.98	0.305	0.086	7
23	تكون راضيا إذا أمضيت بقية حياتك الوظيفية في هذه المنظمة.	-	-	1	2.3	-	-	40	93	1	2.3	4.02	0.00	0.094	9
24	تشعر بالفخر عندما تخبر الأشخاص الآخرين بأنك فرد من هذه المنظمة.	-	-	1	2.3	-	-	41	95.3	1	2.3	3.98	0.152	0.086	8
25	تدفعك هذه المنظمة إلى تقديم أفضل ما عندك في أدائك للعمل.	-	-	-	-	1	2.3	41	95.3	1	2.3	4.02	0.344	0.054	3
26	في الواقع يهيمك جدا سمعة هذه المنظمة و مدى تحقيقها لأهدافها النهائية.	-	-	-	-	-	-	42	97.7	1	2.3	4.02	0.378	0.037	2
27	تطابق قيمك مع قيم المنظمة التي تعمل بها.	-	-	-	-	1	2.3	41	95.3	1	2.3	4.02	0.344	0.054	4
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3.94	0.214	-	-

المصدر: تم إعداده بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمحور الإلتزام التنظيمي 3.94 أي بدرجة موافق حسب مقياس

ليكارت الخماسي، وانحراف معياري 0.214 بدرجة منخفض في فقرات المحور الثاني المتمثل في

الإلتزام التنظيمي، أي عدم وجود اختلاف في آراء مجتمع الدراسة حول هذا المحور.

ويبلغ المتوسط الحسابي قيمة 4 وبمعامل اختلاف أدنى قيمة له 0 عند الفقرة رقم (17) مما يدل أن المورد البشري العامل بالوكالة التجارية من الصعب عليه ترك هذه الوكالة في الوقت الحالي ومستقبلا، في حين بلغ المتوسط الحسابي قيمة 4.02 وبمعامل اختلاف بلغ 0.037 عند الفقرة رقم (26) مما يدل أن المورد البشري يهمله جدا سمعة هذه الوكالة التجارية ويسعى إلى تحقيق أهدافها النهائية، ووصلت قيمة الوسط الحسابي 4 وبمعامل اختلاف بلغ 0.054 عند الفقرتين رقم (25) و (27) مما يدل أن الوكالة التجارية تجعل المورد البشري يقدم أفضل ما عنده في أدائه للعمل، كما أنه يتضح أن قيم الموارد البشرية العاملة بالوكالة التجارية متطابقة مع قيمها، وبلغ المتوسط الحسابي قيمة 4.02 وبمعامل اختلاف بلغ 0.066 عند الفقرتين (18) و (19) مما يدل أن بقاء المورد البشري بهذه الوكالة التجارية يعني التضحية ببعض البدائل الوظيفية الأخرى، وأن أحد أسباب استمراره بالوكالة التجارية هو أنه يعتقد أن الارتباط بها مهم، ووصلت قيمة المتوسط الحسابي 3.98 وبمعامل اختلاف بلغ 0.086 عند الفقرتين رقم (22) و (24) مما يدل أن الموارد البشرية العاملة بالوكالة التجارية تستمتع بالحديث عن الوكالة مع زملائهم وأصدقائهم، وأن المورد البشري في هذه الوكالة التجارية يشعر بالفخر عندما يخبر أشخاص آخرين بأنه فرد من هذه الوكالة التجارية، وبلغ المتوسط الحسابي قيمة 4 وبمعامل اختلاف بلغ 0.094 عند الفقرة (23) مما يدل أن الموارد البشرية راضية إذا أمضت الحياة الوظيفية في هذه الوكالة التجارية، وسجلت الفقرة رقم (20) متوسط حسابي 3.72 ومعامل اختلاف بلغ 0.147 مما يدل على أن بقاء المورد البشري بالوكالة التجارية رغبة بالنسبة له وليس ضغط من طرف ما، كما سجلت الفقرة رقم (21) متوسط حسابي 3.60 ومعامل اختلاف بلغ 0.15 مما يدل أن المورد البشري العامل بالوكالة التجارية يعتبر مشاكل الوكالة التجارية كأنها مشاكله.

وعليه يتضح من خلال ما ورد سابقا أن الآراء متجهة نحو الموافقة حول فقرات الإلتزام التنظيمي مع عدم الاختلاف حولها بشكل كبير.

ومما سبق يتضح أن الآراء متجهة نحو الموافقة حول فقرات الثقافة التنظيمية وفقرات الإلتزام التنظيمي مع عدم وجود الاختلاف حولها بشكل كبير.

### المطلب الثاني: نتائج اختبار الفرضيات الفرعية

يتضمن هذا المطلب عرض وتفسير النتائج ومناقشتها من خلال ما تم التوصل إليه في أدوات الدراسة من أجل معرفة العلاقة بين (الكفاءة، والفاعلية، والعدل، والمكافأة) في تحقيق الإلتزام التنظيمي في الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر بتبسة، تم الإستناد على مستوى الدلالة (sig) وقيمة (F).<sup>1</sup>

#### الجدول رقم (13): نتائج إختبار الفرضيات الفرعية

المتغيرات المستقلة	المتغير التابع	معامل الانحدار (β)	قيمة (F)	مستوى الدلالة (sig)
الكفاءة	الإلتزام التنظيمي	-0.794-	76.810	0.00
الفاعلية		0.175		0.143
العدل		2.044		0.00
المكافأة		-1.292-		0.00

المصدر: تم إعداده بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

أشارت البيانات الواردة في الجدول السابق أن المتغيرات المستقلة (الكفاءة، الفاعلية، العدل والمكافأة) تفسر ما نسبته 0.89 من التباين الحاصل في الإلتزام التنظيمي ولاختبار العلاقة في حال الانحدار المتعدد يتم الاعتماد على قيمة f تساوي 76.810 ودرجات حرية (38، 4) وهي دالة إحصائيا حيث مستوى الدلالة يساوي 0.000 وهو أقل من 0.05 لذلك ترفض فرضية العدم، ويمكن استثناء الفاعلية لأن 0.143 أكبر من 0.05.

وعليه تم التأكد من وجود أثر للقيم التنظيمية (الكفاءة، العدل، والمكافأة) عدا الفاعلية في تحقيق

الإلتزام التنظيمي، وعليه تم رفض ثلاث فرضيات فرعية وقبول الفرضية الفرعية المتعلقة بالفاعلية.

<sup>1</sup> - الملحق رقم (06).

### المطلب الثالث: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

تتمثل من خلال الجدول التالي:<sup>1</sup>

الجدول رقم (14): نتائج إختبار الفرضية الرئيسية

مستوى الدلالة (sig)	القيمة المحسوبة (F)	قيمة (t)	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	معامل الارتباط (Spearman)	معامل الانحدار (β)	ثابت الانحدار (α)	المتغير التابع	المتغير المستقل
00.00	86.557	3.593	<sup>2</sup> (0.883)	0.883	1.115	0.731	الإلتزام التنظيمي	الثقافة التنظيمية

المصدر: تم إعداده بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

نصت الفرضية الرئيسية على أنه: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية والإلتزام التنظيمي".

يتضح من نتائج تحليل الانحدار البسيط الذي أستخدم في معرفة فيما إذا كان هناك أثر للثقافة التنظيمية في تحقيق الإلتزام التنظيمي بالمنظمة محل الدراسة، وجود علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية في تحقيق الإلتزام التنظيمي، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (1.115) في حين بلغ معامل الارتباط Spearman لطبيعة التوزيع غير الطبيعي بين المتغيرين (0.883) وهذه المعاملات - معامل الانحدار والارتباط - ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α=0.731)، وهذا ما أوضحه إختبار (T)، وهذا دليل على أن الإلتزام التنظيمي يتحقق من خلال الثقافة التنظيمية السائدة بالمنظمة، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد (R<sup>2</sup>) فقد بلغت (0.779) مما يعني أن نسبة (77.9%) من التغيرات في تحقيق الإلتزام التنظيمي تعود للثقافة التنظيمية، وقد أظهر إختبار (F) بأن نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية.

وبالتالي ومن خلال تحليل نتائج التحليل الإحصائي وإختبار الفرضية الرئيسية ترفض فرضية الدراسة وتقبل الفرضية البديلة، أي أن الثقافة التنظيمية تؤثر إيجابا على الإلتزام التنظيمي في المنظمة.

وعليه يتضح أن الآراء متجهة نحو الموافقة حول فقرات الثقافة التنظيمية والإلتزام التنظيمي مع عدم وجود الاختلاف حولها بشكل كبير.

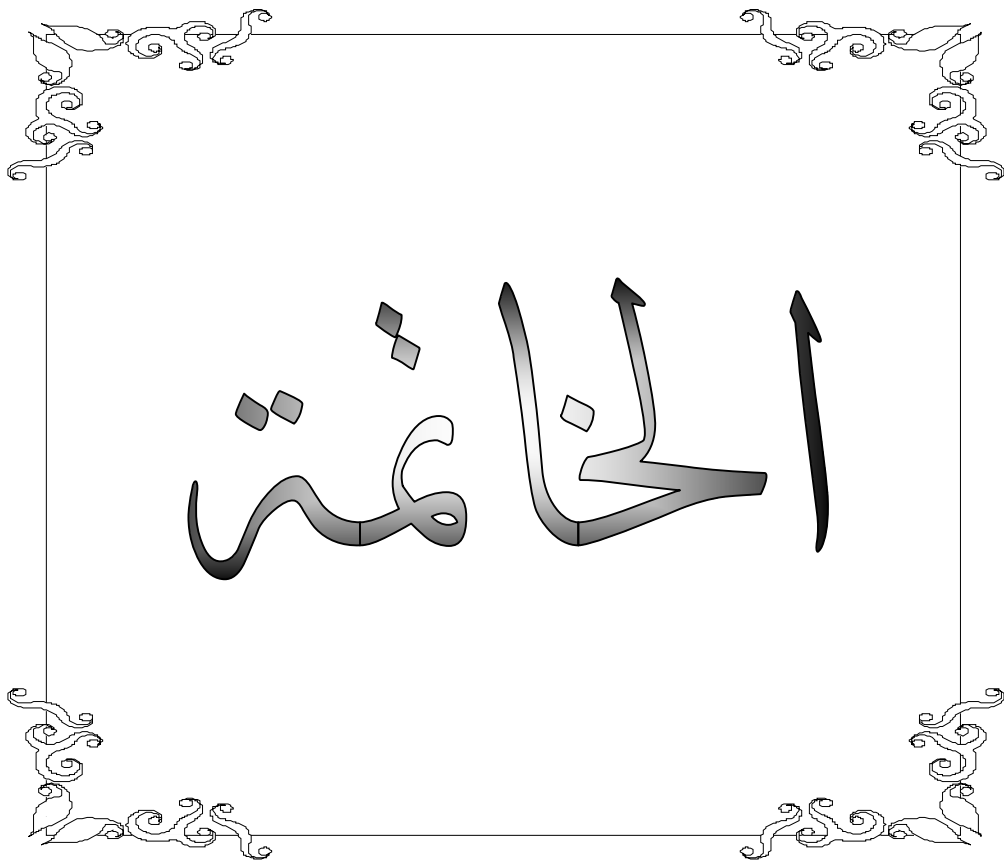
<sup>1</sup> - الملحق رقم (07).

كما تم التأكد من وجود أثر القيم التنظيمية (الكفاءة والعدل والمكافأة) عدا الفاعلية في تحقيق الإلتزام التنظيمي، كما أن الثقافة التنظيمية تساهم في تعزيز الإلتزام التنظيمي في الوكالة التجارية محل الدراسة.



## خاتمة الفصل

تعتبر الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر بتبسة الرائدة على المستوى المحلي في مجال الاتصالات وهي حديثة النشأة تهدف للوصول إلى تكنولوجيا أحدث في ميدان الاتصال، وتقدم مجموعة من المنتجات الخدمية بشكل طبيعي أو معنوي مقابل ربح للبقاء في صدارة المنافسة، وهي ترتبط بهيكل تنظيمي متناسق، كما تبين أن وظائفها الإدارية تشغلها نسبة كبيرة من الإناث وأن أكثر الفئات العمرية فيها تتراوح أعمارهم بين "30 سنة إلى 40 سنة"، وأن نسبة كبيرة من لديهم مستوى ليسانس ثم يليها الشهادات الأخرى، كما أنها تهتم بتكوين مواردها البشرية وتقدر أدائهم، وعليه تم التأكد من وجود أثر القيم التنظيمية (الكفاءة والعدل والمكافأة) عدا الفاعلية في تحقيق الإلتزام التنظيمي، وأن الثقافة التنظيمية تساهم في تعزيز الإلتزام التنظيمي في الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر بتبسة.



## الخاتمة

إن أبرز ما أحدثته المتغيرات والتوجهات العالمية من تأثيرات في مفاهيم الإدارة، هو الاهتمام الفائق بالموارد البشري باعتباره أهم عنصر تعتمد عليه المنظمات في تحقيق أهدافها، وزيادة فاعليتها لذلك عليها توفير المناخ التنظيمي الملائم حتى يكون العامل ملتزما في عمله، وباعتبار الإلتزام التنظيمي متغير تابع لعدة متغيرات والتي تم حصرها في هذه الدراسة في الثقافة التنظيمية من خلال مجموعة من القيم المتمثلة أساسا في كل من الكفاءة، والفاعلية، والعدل، والمكافأة، و بإسقاط هذه الأطر النظرية على واقع الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر بتبسة، فقد تم التوصل إلى مجموعة من النتائج والتوصيات والمقترحات المتعلقة بالموضوع.

### أولا: نتائج الدراسة

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج ومن أهمها ما يلي:

#### 1- نتائج الجانب النظري

تم التوصل من خلال الإطار النظري إلى النتائج التالية:

- الثقافة التنظيمية هي مجموعة من القيم والمعتقدات والعادات السائدة في المنظمة.
- تعمل الثقافة التنظيمية على جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها كما تعتبر من المحددات الرئيسية لنجاح أو فشل المنظمات.
- يعبر الإلتزام التنظيمي عن درجة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها، كما أنه يعتبر الدافع لبذل مزيد من الجهد وزيادة معدلات الأداء والإنتاجية.
- للإلتزام التنظيمي ثلاث أنواع، فالإلتزام المعياري هو استمرار المورد البشري وذلك لأنه يخضع لظروف المنظمة، أما الإلتزام المستمر هو بقاء المورد البشري لأنه لا يملك خيار آخر، وأخيرا الإلتزام العاطفي فهو عبارة عن علاقة قوية بين المورد البشري ومنظمته.
- تلعب القيم التنظيمية دورا أساسيا في تقدم المنظمات وتماسكها، فهي التي تساهم في تنمية الإحساس بالمسؤولية والإلتزام والضبط الداخلي.

## 2- نتائج الجانب التطبيقي

من أهم النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الدراسة التطبيقية ما يلي:

- تم رفض الفرضية الرئيسية لتحل محلها الفرضية البديلة الآتية: "هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والإلتزام التنظيمي".
- تم التوصل لوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الكفاءة والعدل والمكافأة والإلتزام التنظيمي في الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر بتبسة محل الدراسة، مع عدم وجود أي علاقة ذات دلالة إحصائية بين الفاعلية والإلتزام التنظيمي في الوكالة التجارية.
- أثبتت هذه الدراسة أن الثقافة التنظيمية تعمل على تعزيز الإلتزام التنظيمي في الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر بتبسة محل الدراسة وذلك بوجود علاقة موجبة وقوية بمعامل ارتباط قدر بـ (0.883) وهذا يعني أن الوكالة التجارية عليها الاهتمام بالعامل الثقافي لما له من دور جوهري في نجاح أو فشل المنظمات، والإلتزام باعتباره من أهم عناصر التميز والتفوق.
- وجود مستوى عالي من الإلتزام التنظيمي لدى العاملين بالوكالة التجارية وذلك بمتوسط حسابي (3.94) حسب مقياس ليكارت الخماسي.
- مجتمع الدراسة كان أغلبه إناث وذلك بنسبة (79.10%) من مجتمع الدراسة.
- شهادة الليسانس هي المؤهل العلمي الأكثر شيوعا بين مجتمع الدراسة وذلك بنسبة (79%).
- وجدت أن القيم التنظيمية محل الدراسة (الكفاءة، والعدالة، والمكافأة) كانت سائدة في الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر بتبسة وبنسب متفاوتة.

### ثانيا: التوصيات

في ضوء النتائج المتحصل عليها يمكن تقديم التوصيات التالية:

- ضرورة نشر القيم التنظيمية الإيجابية التي تعزز ثقافة المنظمات في جميع أقسام الوكالة التجارية محل الدراسة وإعطائها الاهتمام الكافي.
- غرس ثقافة الإلتزام التنظيمي لدى العاملين في الوكالة التجارية محل الدراسة.
- يجب أن تأخذ المنظمة بعين الاعتبار كافة المتغيرات التي يمكن أن تؤثر على الإلتزام التنظيمي.

- دعم السبل الكفيلة التي تخدم قيمة الفاعلية كأحد أهم القيم التنظيمية للرفع من التزام المورد البشري  
حيال المنظمة.

- إجراء المزيد من البحوث حول الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي في المؤسسات الجزائرية.

### ثالثا: المقترحات

تم من خلال هذه الدراسة الحالية التركيز على بعض جوانب الموضوع وفقا لمحددات الدراسة،  
ويمكن في الأخير اقتراح بعض المواضيع التي يمكن أن تكون محاور لبحوث مستقبلية أو بداية أفكار  
جديدة تكمل مختلف زوايا هذا البحث:

- أهمية تدريب المورد البشري ودوره في تحقيق الإلتزام التنظيمي في منظمات الأعمال.

- أثر الثقافة البيروقراطية على الإلتزام التنظيمي في منظمات الأعمال.

- أثر الكفاءة على تحقيق الإلتزام التنظيمي في منظمات الأعمال.

- دور المناخ التنظيمي في تحقيق الإلتزام التنظيمي في منظمات الأعمال.

- علاقة الثقافة التنظيمية بسلوك العاملين في منظمات الأعمال.

ويبقى المجال مفتوحا أمام الدارسين لدراسة كل ما يتعلق بأثر الثقافة التنظيمية في تحقيق

الإلتزام التنظيمي لأن لها دور كبير في تطوير وتميز المنظمات.

# قائمة المصادر والمراجع

## قائمة المراجع

## أولاً: الكتب

- 1- إبراهيم علي إبراهيم عبد ربه، مبادئ علم الإحصاء، الدار الجامعية، مصر، 2002.
- 2- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، مصر، 2003.
- 3- أم كلثوم بوزيان، دور أنظمة إدارة الجودة الإيزو 9000 في إرساء ثقافة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية، مطبعة رويحي، الجزائر، 2009.
- 4- بلال خلف السكرانة، التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة، ط1، الأردن، 2009.
- 5- جمال الدين المرسي، الثقافة التنظيمية والتغير، الدار الجامعية، مصر، 2006.
- 6- جواد شوقي، السلوك التنظيمي، دار الحامد، الأردن، 2000.
- 7- جيرالد جرينبرج وآخرون، إدارة السلوك في المنظمات، دار المريخ، السعودية، 2004.
- 8- حسين أحمد الطراونة وآخرون، نظرية المنظمة، دار الحامد، ط1، الأردن، 2012.
- 9- حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد في المنظمات، دار زهران، لبنان، 1997.
- 10- زاهد محمد ديري، السلوك التنظيمي، دار المسيرة، ط1، الأردن، 2011.
- 11- سعاد نايف برنوطي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل، الأردن، 2001.
- 12- سليم ذياب السعدي، علم الإحصاء، دار الكتاب الجديد، ط1، لبنان، 2002.
- 13- صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، مصر، 2005.
- 14- صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، مصر، 2004.
- 15- طارق طه، السلوك التنظيمي: في بيئة العولمة والإنترنت، الدار الجامعية الجديدة، مصر، 2007.
- 16- طارق طه، السلوك التنظيمي: في بيئة العولمة والإنترنت، الدار الجامعية الجديدة، مصر، 2007.
- 17- عاطف لطفي حضارنة، إدارة الإبداع والابتكار في المنظمات، دار الحامد، الأردن، 2010.
- 18- عبد القادر حلمي، مدخل إلى الإحصاء، ديوان المطبوعات الجامعية، ط5، الجزائر، 2004.

- 19- فادي إبراهيم شهاب، التطوير التنظيمي: القواعد النظرية والممارسات التطبيقية، دار الأكاديميون، ط1، الأردن، 2014.
- 20- كمال سلطان محمد سالم، مبادئ علم الإحصاء، الدار الجامعية، مصر 2004.
- 21- ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات: منظور كلي، دار المسيرة، ط1، الأردن، 2013.
- 22- محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة، مصر، 2004.
- 23- محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات: فهم وإدارة للجانب الإنساني للعمل، الدار الجامعة الجديدة، مصر، 2002.
- 24- محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، دار وائل، ط5، الأردن، 2009.
- 25- محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل، ط3، الأردن، 2008.
- 26- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، ط3، الأردن، 2005.
- 27- محمود مهدي العتبي، تحليل البيانات الإحصائية باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، دار حامد، الأردن، 2005 .
- 28- مصطفى صلاح فوال، مناهج البحث العلمي الاجتماعية، دار غريب، مصر، 1998.
- 29- مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، مصر، 2005.
- 30- موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل، ط2، الأردن، 2007.
- 31- نعمه عباس الخفاجي، ثقافة المنظمة، دار اليازوري، الأردن، 2009.
- 32- نور الدين بشير تاويريريت، الفعالية التنظيمية بين النظرية والتطبيق، دار عالم الكتب الحديث، ط1، الأردن، 2009 .

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

- 1- Maurice Zhevenet , la culture d'entreprise, puff, France, 2003 .
- 2- Elna Steva, la qualité des relation employer – supérieure et l'engagement, organization, France, 2006.
- 3- Gille Bressay et Christion Konloyt , economie d'entreprise, dalloz, 4eme éditions, France, 1998.



- 4- Steven MC Shanel & Mary Amvan Glinaw, organisationnel behavior, hill, USA, 2000.
- 5- Philippe Schewbig, les communications de l'entreprise, hill, France, 1999

### ثالثا: المذكرات والرسائل الجامعية

#### 1- الدكتوراه

- 1- هدى درنوني، دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في علم الإدارة والعمل، منشورة، جامعة محمد خيضر، الجزائر، 2015 .
- 2- عطا الله بن فاحس راضي العنزي، اتجاهات القادة التربويين نحو التغيير التنظيمي وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية والتخطيط، منشورة، جامعة أم القرى، السعودية، 2010.
- 3- مراد نعموني، القيم واتساقها وعلاقتها بالالتزام التنظيمي في مرحلة التغيير التنظيمي، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في علم نفس العمل والتنظيم، منشورة، جامعة أبو بكر بالقائد، الجزائر، 2006.
- 4- هادي عذاب سلمان، دور الأنماط القيادية المعاصرة في تحقيق الالتزام التنظيمي، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في الإدارة العامة، منشورة، جامعة العلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، 2013.

#### 2- الماجستير والماستر

- 1- إيتسام عاشوري، الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير في تنظيم وعمل، منشورة، جامعة أبو بكر بالقائد، الجزائر، 2015.
- 2- إلياس سالم، أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، منشورة، جامعة محمد بوضياف، الجزائر، 2006.
- 3- أميرة محمد رفعت حواس، أثر الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير في العلوم التجارية، منشورة، جامعة القاهرة، مصر، 2003.

- 4- خولة سواحي، دور القيادة في تحقيق الالتزام التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة أعمال المؤسسات، غير منشورة، جامعة العربي التبسي، الجزائر، 2015
- 5- رائد ضيف الله الشوابكة، أثر التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة أعمال، منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2010 .
- 6- سامي إبراهيم حنونة، مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة أعمال، منشورة، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2006.
- 7- سعد تراحيب غنام البقمي، الالتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير في العلوم الإدارية، منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2012 .
- 8- محمد بن فرحات الشاوي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير في العلوم الإدارية، منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2005.
- 9- محمد غالب العوفي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير في العلوم الأمنية، منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2005 .
- 10- مسعي أحمد خير الدين، أثر البيئة الداخلية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير في العلوم الإدارية والاقتصادية، منشورة، جامعة البترا، الأردن، 2010 .
- 11- وهيبة عيساوي، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير في حوكت الشركات، منشورة، جامعة أبو بكر بالقائد، الجزائر، 2012.

#### رابعاً: الجرائد والمجلات

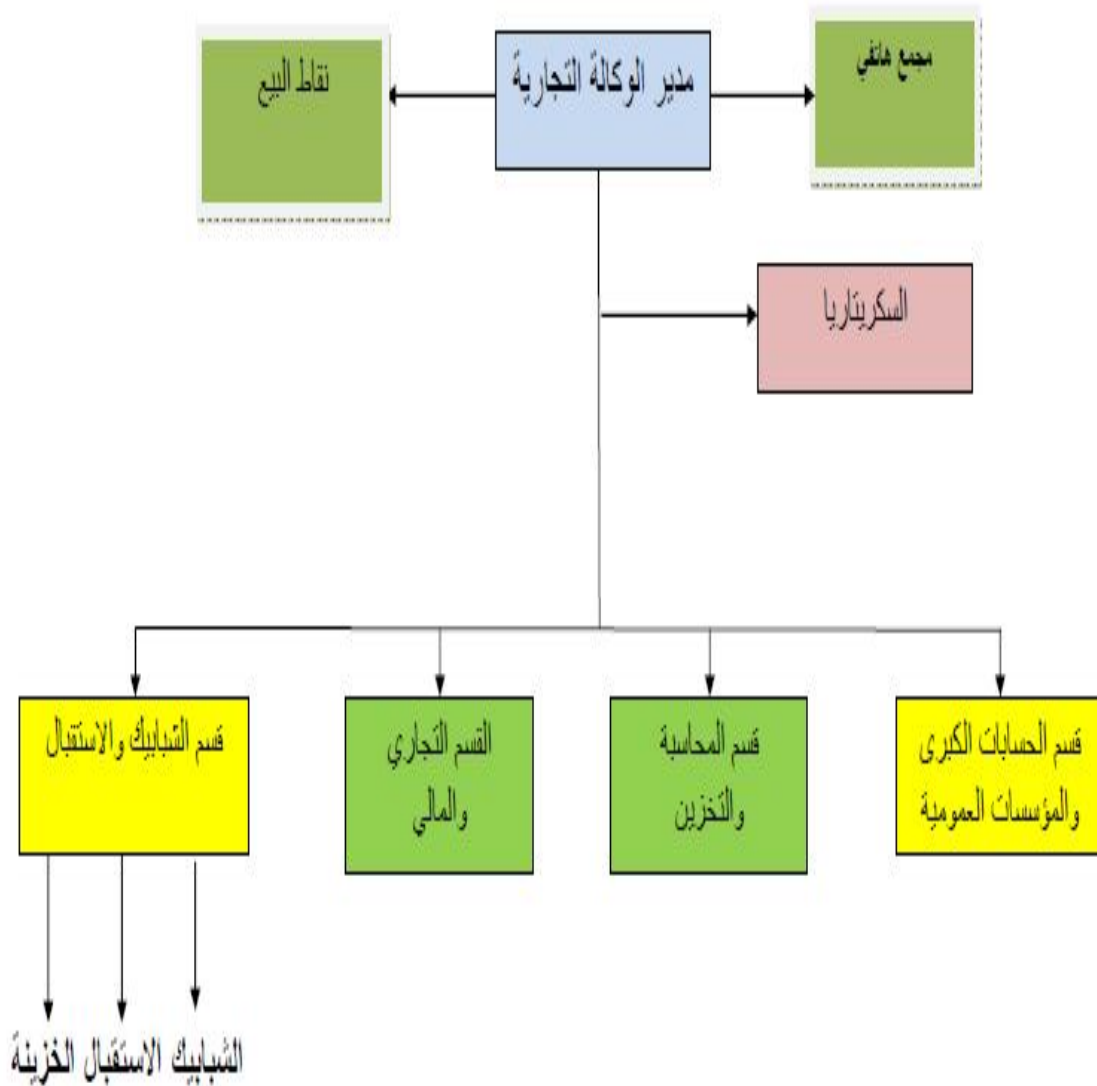
- 1- مخلص شياع علي الجميلي، العوامل المؤثرة في الإلتزام التنظيمي: دراسة تحليلية لآراء العاملين في المعهد التقني الأنبار، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 9، العراق، 2012 .
- 2- محمد مصطفى الخرشوم، تأثير مناخ الخدمة في الإلتزام التنظيمي، مجلة العلوم الاقتصادية والقانونية، كلية العلوم الاقتصادية والقانونية، العدد 03، سوريا، 2011 .

3- حكمت محمد فليح، تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي دراسة استطلاعية في دائرتي التقاعد والرعاية الاجتماعية، مجلة الإدارة والاقتصاد، كلية الإدارة والاقتصاد، العدد 83، العراق، 2010 .

# قائمة الملاحق

## الملحق رقم (01): الهيكل التنظيمي

## الهيكل التنظيمي للوكالات التجارية لمؤسسة إتصالات الجزائر - تبسة -



الملحق رقم (02): الإستمارة



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة العربي التبسي - تبسة-  
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



## استبيان حول

### أثر الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في المنظمات

تحية طيبة و بعد:

في إطار التحضير لنيل شهادة ماستر على مستوى كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير تخصص إدارة أعمال المؤسسات بجامعة تبسة، نضع بين أيديكم هذا الاستبيان لمساعدتنا في إتمام هذه الدراسة عن طريق الإجابة على الأسئلة التي تتضمنها الاستمارة المرفقة. علما أن إجاباتكم ستستعمل لإلغيات البحث العلمي. تقبلوا منا شكرنا على حسن تعاونكم و خالص احترامنا و تقديرنا.

الأستاذة المشرفة:

مديحة بخوش

إعداد الطلبة:

مريم سليمان

نبيلة فرشيحي

السنة الجامعية: 2017/2016

يرجى وضع علامة (X) في الخانة المناسبة.

أولاً- البيانات الشخصية:

(1) الجنس:  
ذكر

أنثى

(2) العمر:

أقل من 30 سنة  من 30 إلى 40 سنة  
 من 41 إلى 50 سنة  أكثر من 50 سنة

(3) المستوى التعليمي:

بكالوريا  ليسانس  
 ماستر أو ماجستير  شهادة أخرى

(4) سنوات الخبرة المهنية:

أقل من 3 سنوات  من 3 إلى 6 سنوات  
 من 7 إلى 9 سنوات  أكثر من 9 سنوات

(5) المركز الوظيفي:

رئيس دائرة  رئيس مصلحة  
 رئيس فرع  إطار مسير  
 إطار

(6) عدد الدورات التدريبية:

لا دورة  دورة واحدة  
 دورتين  أكثر من دورتين

(7) الراتب الشهري:

من 20000 دج إلى 40000 دج  من 41000 دج إلى 60000 دج  
 من 61000 دج إلى 80000 دج

## ثانياً- محاور الدراسة.

## المحور الأول: الثقافة التنظيمية

الرقم	العبارة	غير موثق بشدة	غير موثق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	لا تسمح المنظمة بتدني مستوى أداء عاملها.					
02	هناك بحث متواصل في المنظمة لإيجاد أفضل أساليب لأداء المهام.					
03	تتم دراسة الأساليب الإدارية الجديدة من طرف المنظمة لمعرفة ما إذا كانت تؤدي لزيادة الكفاءة.					
04	تحرص الإدارة على التأكد من أن موظفيها يقومون بتنفيذ القرارات المتخذة.					
05	تبلغ قرارات الإدارة العليا في المنظمة للموظفين بشكل جيد.					
06	أثبتت القرارات الإستراتيجية التي اتخذتها الإدارة العليا نجاحا خلال السنوات الأخيرة.					
07	يخطط القانمون على الإدارة العليا لمستقبل المنظمة بصورة جيدة.					
08	تعد المنظمة مكانا جيدا و مناسباً للعمل.					
09	تعمل الإدارة على تذليل الصعوبات التي تعترض موظفيها.					
10	تتعاطف الإدارة مع موظفيها الذين لديهم مشكلات داخل المنظمة و خارجها.					
11	تهتم الإدارة العليا بمصلحة موظفيها.					
12	يشعر الموظفون في المنظمة أنهم يعاملون بالمساواة.					
13	يتم تقييم الموظفين في المنظمة على أساس أدائهم .					
14	يتلقى الموظفون في المنظمة تقارير مفصلة عن كيفية أدائهم بصورة منتظمة.					
15	تكافئ المنظمة الموظفين ذوي الأداء المتميز.					
16	تربط المكافآت الإدارية في المنظمة بصورة واضحة في الأداء.					

## المحور الثاني: الالتزام التنظيمي

الرقم	العبارة	غير موثق بشدة	غير موثق	محايد	موافق	موافق بشدة
17	من الصعب جدا بالنسبة لك ترك المنظمة الآن و مستقبلا.					
18	بقاؤك بالمنظمة يعني التضحية ببعض البدائل الوظيفية الأخرى.					
19	أحد أسباب استمرارك بالمؤسسة هو أنك تعتقد أن الارتباط بها مهم.					
20	بقاؤك بالمنظمة يعتبر رغبة بالنسبة لك.					
21	تعتبر مشاكل المنظمة كأنها مشاكلك.					
22	تستمتع بالحديث عن المنظمة التي تعمل بها مع زملائك و أصدقائك الآخرين من خارجها.					
23	تكون راضيا إذا أمضيت بقية حياتك الوظيفية في هذه المنظمة.					



					تشعر بالفخر عندما تخبر الأشخاص الآخرين بأنك فرد من هذه المنظمة.	24
					تدفعك هذه المنظمة إلى تقديم أفضل ما عندك في أدائك للعمل.	25
					في الواقع يهكم جدا سمعة هذه المنظمة و مدى تحقيقها لأهدافها النهائية.	26
					تتطابق قيمك مع قيم المنظمة التي تعمل بها.	27

## الملحق رقم (03): قائمة المحكمين

الرتبة	اسم الأستاذ
أستاذ مساعد قسم "أ"	هدى بوحنياك
أستاذ مساعد قسم "أ"	حنان دريد
أستاذ مساعد قسم "أ"	شفاء حمد
أستاذ مساعد قسم "أ"	عثمان عثمانية
أستاذ مساعد قسم "أ"	صباح براجي

## الملحق رقم (04): نتائج حساب معامل الثبات الفا كرونباخ الإجمالي

## Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	43	100.0
Exclus <sup>a</sup>	0	.0
Total	43	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

## Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.943	27

## Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.927	16

## Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.856	11

## الملحق رقم (05): نتائج محاور الاستبيان

## Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
لا تسمح المنظمة بتدني مستوى أداء عاملها.	43	4.05	.213
هناك بحث متواصل في المنظمة لإيجاد أفضل أساليب لأداء المهام.	43	4.02	.152
تتم دراسة الأساليب الإدارية الجديدة من طرف المنظمة لمعرفة ما إذا كانت تؤدي لزيادة الكفاءة.	43	3.95	.305
تحرص الإدارة على التأكد من أن موظفيها يقومون بتنفيذ القرارات المتخذة.	43	4.07	.258
تبلغ قرارات الإدارة العليا في المنظمة للموظفين بشكل جيد.	43	4.02	.152
أثبتت القرارات الإستراتيجية التي اتخذتها الإدارة العليا نجاحا خلال السنوات الأخيرة.	43	4.05	.305
يخطط القائمون على الإدارة العليا لمستقبل المنظمة بصورة جيدة.	43	4.00	.000
تعد المنظمة مكانا جيدا و مناسباً للعمل.	43	3.98	.152
تعمل الإدارة على تذليل الصعوبات التي تعترض موظفيها.	43	3.98	.344
تتعاطف الإدارة مع موظفيها الذين لديهم مشكلات داخل المنظمة و خارجها.	43	4.00	.378
تهتم الإدارة العليا بمصلحة موظفيها.	43	3.98	.344
يشعر الموظفون في المنظمة أنهم يعاملون بالمساواة.	43	3.95	.305
يتم تقييم الموظفين في المنظمة على أساس أدائهم.	43	4.00	.218
يتلقى الموظفون في المنظمة تقارير مفصلة عن كيفية أدائهم بصورة منتظمة.	43	3.98	.344
تكافئ المنظمة الموظفين ذوي الأداء المتميز.	43	3.95	.305
تربط المكافآت الإدارية في المنظمة بصورة واضحة في الأداء.	43	3.98	.344
من الصعب جدا بالنسبة لك ترك المنظمة الآن و مستقبلا.	43	4.00	.000
بقاؤك بالمنظمة يعني التضحية ببعض البدائل الوظيفية الأخرى.	43	4.02	.266
أحد أسباب استمرارك بالمؤسسة هو أنك تعتقد أن الارتباط بها مهم.	43	4.02	.266
بقاؤك بالمنظمة يعتبر رغبة بالنسبة لك.	43	3.72	.549
تعتبر مشاكل المنظمة كأنها مشاكلك.	43	3.60	.541
تستمتع بالحديث عن المنظمة التي تعمل بها مع زملائك و أصدقائك الآخرين من خارجها.	43	3.98	.344
تكون راضيا إذا أمضيت بقية حياتك الوظيفية في هذه المنظمة.	43	4.00	.378
تشعر بالفخر عندما تخبر الأشخاص الآخرين بأنك فرد من هذه المنظمة.	43	3.98	.344
تدفعك هذه المنظمة إلى تقديم أفضل ما عندك في أدائك للعمل.	43	4.00	.218
في الواقع يهملك جدا سمعة هذه المنظمة و مدى تحقيقها لأهدافها النهائية.	43	4.02	.152
تتطابق قيمك مع قيم المنظمة التي تعمل بها.	43	4.00	.218
M1	43	4.00	.190
M2	43	3.94	.214
mm1	43	4.01	.115
mmm2	43	4.03	.140
mmm3	43	3.98	.287
mmm4	43	3.98	.282
ww	43	3.97	.191
N valide (listwise)	43		

## الملحق رقم (06): نتائج اختيار الفرضيات الفرعية

## - الفرضيات الفرعية

Variables introduites/supprimées<sup>a</sup>

Modèle	Variabes introduites	Variabes supprimées	Méthode
1	mmm4, mm1, mmm2, mmm3 <sup>b</sup>	.	Entrée

a. Variable dépendante : M2

b. Toutes variables requises saisies.

## Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	.943 <sup>a</sup>	.890	.878	.075	.890	76.810	4	38	.000

a. Valeurs prédites : (constantes), mmm4, mm1, mmm2, mmm3

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	1.719	4	.430	76.810 .000 <sup>b</sup>
	Résidu	.213	38	.006	
	Total	1.932	42		

a. Variable dépendante : M2

b. Valeurs prédites : (constantes), mmm4, mm1, mmm2, mmm3

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	
	A	Erreur standard	Bêta			
1	(Constante)	3.429	.491		6.983	.000
	mm1	-.794-	.158	-.425-	-5.023-	.000
	mmm2	.175	.117	.114	1.496	.143
	mmm3	2.044	.283	2.733	7.228	.000
	mmm4	-1.292-	.282	-1.702-	-4.580-	.000

a. Variable dépendante : M2

## الملحق رقم (07): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

## - الفرضية الرئيسية

Variables introduites/supprimées<sup>a</sup>

Modèle	Variabiles introduites	Variabiles supprimées	Méthode
1	M1 <sup>b</sup>	.	Entrée

a. Variable dépendante : M2

b. Toutes variables requises saisies.

## Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	.824 <sup>a</sup>	.679	.671	.123	.679	86.557	1	41	.000

a. Valeurs prédites : (constantes), M1

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.	
1	Régression	1.311	1	1.311	86.557	.000 <sup>b</sup>
	Résidu	.621	41	.015		
	Total	1.932	42			

a. Variable dépendante : M2

b. Valeurs prédites : (constantes), M1

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	
	A	Erreur standard	Bêta			
1	(Constante)	.232	.399	.583	.563	
	M1	.928	.100	.824	9.304	.000

a. Variable dépendante : M2

## اختبار الارتباط سبيرمان

## Correlations

			M1	M2
Spearman's rho	M1	Correlation Coefficient	1.000	.838.
		Sig. (2-tailed)	.	.005
		N	43	43
	M2	Correlation Coefficient	.838.	1.000
		Sig. (2-tailed)	.005.	.
		N	43	43

## التوزيع الطبيعي

## Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon

		M1	M2	ww
N		43	43	43
Paramètres normaux <sup>a,b</sup>	Moyenne	4.00	3.94	3.97
	Ecart-type	.190	.214	.191
Différences les plus extrêmes	Absolue	.483	.348	.430
	Positive	.378	.345	.353
	Négative	-.483-	-.348-	-.430-
Z de Kolmogorov-Smirnov		3.166	2.283	2.821
Signification asymptotique (bilatérale)		.000	.000	.000

a. La distribution à tester est gaussienne.

b. Calculée à partir des données.

## الملخص

خصت الدراسة موضوع أثر الثقافة التنظيمية في تحقيق الإلتزام التنظيمي مع دراسة حالة الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر بتبسة، وقد تم تقسيمها إلى ثلاثة فصول فصلين نظريين وفصل تطبيقي، كما تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع المعلومات، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها أن هناك أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية (الكفاءة، العدل، والمكافأة) والإلتزام التنظيمي عدا الفاعلية في الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر بتبسة، كما قدمت هذه الدراسة جملة من التوصيات والمقترحات المتعلقة بالموضوع.

**الكلمات المفتاحية:** الثقافة التنظيمية، الإلتزام التنظيمي، القيم التنظيمية.

## Summary

*Achieving organizational commitment with a care study of commercial agency of Algeria Telecom -Tebessa-*

*The study was divided into three chapters semesters, two theoretical chapters and an applied chapter, The questionnaire was used as a tool for collecting information.*

*The study reached to several results, the mot important, one is: there is a statistical significance between organizational culture (efficiency, justice, reward) and organizational commitment except effectiveness in the commercial agency of Algeria Telecom*

*-Tebessa-*

*Also the study presented a number of recommendations and suggestions related to the subject.*

**Keywords:** *organizational culture, organizational commitment, organizational values.*