

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed KHIDHER -Biskra
Faculté des Sciences Economiques,
Commerciales et des Sciences de Gestion
Département des Sciences de Gestion



جامعة محمد خيضر - بسكرة -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

الموضوع

أثر الثقافة التنظيمية في الالتزام التنظيمي

دراسة ميدانية بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة

- بسكرة - CRSTRA

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

الأستاذة المشرفة:

علالي مليكة

إعداد الطالبة:

عيدودي أم هاني

لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصّفة	مؤسسة الإنتماء
1	خان محمد ناصر	أستاذ مساعد أ-	رئيسا	جامعة بسكرة
2	علالي مليكة	أستاذة محاضرة ب-	مشرفا	جامعة بسكرة
3	موسي سهام	أستاذة محاضرة أ-	ممتحنا	جامعة بسكرة

السنة الجامعية: 2020/ 2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وتقدير:

اللهم لك الحمد حتى ترضى ولك الحمد إذا رضيت، الحمد لله الذي يسر لي طريق العلم ووفقتي في انجاز هذا العمل والصلاة والسلام على حبيبنا وشفيعنا قره أعيننا سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم.

الشكر موصول إلى أستاذتي الكريمة علالي مليكة على ما قدمته من جهد ونصائح ودعم كبير لإظهار هذه المذكرة بالشكل المطلوب واللائق حفظها الله ورعها.

إلى محكمي استبانة البحث ومساعدتهم لي بتوجيهاتهم ونصائحهم الأساتذة : خان أحلام، داسي وهيبة، علالي مليكة، بروبة فهيمة، شنافي نوال.

إلى كل من كان له الفضل من بعيد ومن قريب في توزيع الاستبيان وخاصة الأخ والزميل طارق ومان.

إلى أعضاء لجنة المناقشة على قبولهم مناقشة هذا البحث.

إلى الأساتذة الكرام : خان أحلام، موسي سهام داسي وهيبة، بلجيل نادية، جودي محمد رمزي، بن شريف، حجازي إسماعيل ، أقطي جوهرة ،دبلة فاتح ، رجال سولاف وكل أساتذة قسم تسيير تخصص موارد بشرية.

إهداء:

إلى ملاكي في الحياة إلى معنى الحب والحنان إلى من انتظر دائما رضاها ودعواتها "أمي"
الغالية أطل الله في عمرها.

إلى من تمنيت أن يكون معي في هذه الخطوة إلى روح "والدي الطاهر" رحمه الله واسكنه
فسيح جناته.

إلى رفيق دربي زوجي العزيز "فاتح" الذي كان لي سندا ومحفظا قويا أطل الله في عمره.

إلى زهرات حياتي ومن أرى فيهم أمالي ومستقبلي "بناتي أميرة ونهال" حفظهم الله.

إلى سندي في هذه الدنيا إخواني: عقبة ومنذر وعبد القادر وأولاده مسعود ومريم ولجين.

وأخواتي وأزواجهم (حسان ، أيمن، موسى) وأولادهم نهى وعبير والين وسيرين.

إلى عمتي وخالتي وأخوالي.

إلى سعاد وسارة وهبة وفاطمة وكل العائلة

إلى زملائي في العمل ودراسة اللواتي كن سندا لي لإكمال هذه المذكرة من بعيد أو قريب

إلى طالبة قسم إدارة موارد بشرية دفعة 2020/2019

وإلى كل من يستفيد من قراءة هذه الدراسة اهدي ثمرة جهدي المتواضع هذا.

أم هاني



ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية في الالتزام التنظيمي وذلك من خلال تأثير كل من الأبعاد التالية للثقافة التنظيمية (الثقافة البيروقراطية، ثقافة المهمة، الثقافة الإبداعية، الثقافة المساندة) حيث أجريت الدراسة على موظفي مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة - بسكرة - ولتحقيق أهداف البحث استخدمنا استبانته لجمع البيانات حيث وزعت هذه الأخيرة إلكترونياً على (45) موظف كعينة للدراسة، وقمنا بتحليل البيانات واختبار الفرضيات عن طريق استخدام التحليل الإحصائي الوصفي **spssV23** وتحليل التباين والانحدار، حيث تمت هذه الدراسة خلال السنة الدراسية 2020/2019 .

توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها:

وجود أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية في الالتزام التنظيمي، حيث فسّر متغير الثقافة التنظيمية ما نسبته (27,5%) من التباين الحاصل في الالتزام التنظيمي، كما يوجد أثر لكل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية (الثقافة البيروقراطية، ثقافة المهمة، الثقافة الإبداعية الثقافة المساندة) في الالتزام التنظيمي.

الكلمات المفتاحية:

ثقافة تنظيمية - التزام تنظيمي - ثقافة بيروقراطية - ثقافة مهمة - ثقافة إبداعية - ثقافة مساندة.

Abstract:

This study aimed to identify the effect of organizational culture on organizational commitment through the influence of each of the following dimensions of organizational culture (**bureaucratic culture, mission culture, creative culture, support culture**). Research objectives: We used a questionnaire to collect data, and the data was distributed electronically to (45) employees as a sample for the study. We analyzed the data and tested the hypotheses by using **spssV23** descriptive statistical analysis and regression analysis. Where this study took place during the academic year 2019/2020.

The study reached a set of results, the most important of which are :The presence of a statistically significant effect of organizational culture on organizational commitment . Where the organizational culture variable explained (27.5%) of the variation in organizational commitment .There is also an effect of each dimension of organizational culture (**bureaucratic culture, task culture, creative culture, support culture**) on organizational commitment.

Key words:

Organizational culture - organizational commitment - bureaucratic culture - mission culture -creative culture - support culture..

قائمة الجداول

قائمة الجداول:

الصفحة	العنوان	الرقم
108	الاتساق الداخلي لعبارات بعد الثقافة البيروقراطية	01
110	الاتساق الداخلي لعبارات بعد الثقافة الإبداعية	02
112	الاتساق الداخلي لعبارات بعد ثقافة المهمة	03
113	الاتساق الداخلي لعبارات بعد الثقافة المساندة	04
115	الاتساق الداخلي لعبارات بعد الالتزام العاطفي	05
117	الاتساق الداخلي لعبارات بعد الالتزام المستمر	06
119	الاتساق الداخلي لعبارات بعد الالتزام المعياري	07
120	نتائج معاملات ثبات متغيرات الدراسية	08
124	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	09
125	توزيع أفراد العينة حسب العمر	10
126	توزيع أفراد العينة حسب المستوى العلمي	11
127	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	12
128	توزيع أفراد العينة المهام التي يشغلونها	13
129	سلم ليكارت الخماسي	14
130	التحليل الإحصائي الوصفي لعبارات محور الثقافة التنظيمية	15
134	التحليل الإحصائي الوصفي لعبارات محور الالتزام التنظيمي	16
139	نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية	17
140	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر الثقافة التنظيمية في الالتزام التنظيمي في مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة - بسكرة-	18
143	اختبار اثر الثقافة التنظيمية البيروقراطية في الالتزام التنظيمي من خلال الانحدار الخطي البسيط	19

قائمة الجداول

145	اختبار اثر الثقافة التنظيمية الإبداعية في الالتزام التنظيمي من خلال الانحدار الخطي البسيط	20
147	اختبار اثر ثقافة المهمة في الالتزام التنظيمي من خلال الانحدار الخطي البسيط	21
149	اختبار اثر الثقافة التنظيمية المساندة في الالتزام التنظيمي من خلال الانحدار الخطي البسيط	22

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال:

الصفحة	العنوان	الرقم
ط	نموذج الدراسة	01
27	مستويات الالتزام التنظيمي ونوع الالتزام في كل مستوى	02
62	أهمية الثقافة التنظيمية	03
68	مستويات الثقافة التنظيمية عند الشين	04
70	مكونات الثقافة التنظيمية	05
99	التنظيم العلمي للمركز وأهدافه	06
104	الهيكل التنظيمي لمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة	07

المقدمة

المقدمة:

تعد الثقافة التنظيمية عنصرا أساسيا في النظام العام للمنظمات لكونها تؤثر على نوع السلوك الذي تتفاعل به المنظمات مع عاملها ومع محيطها، حيث تعطي المنظمات اهتماما بالغاً لبيئة العمل ولثقافة العامل لاقتناعها الراسخ بأن الإنسان هو الثروة الحقيقية والمحدد الرئيسي للإنتاج، ومن هنا جاء اهتمام المنظمات بالثقافة التنظيمية، بما تتضمنه من قيم وأخلاقيات و اتجاهات وعادات وأفكار ومعتقدات توجه سلوك الأفراد في المنظمات التي يعملون بها وتؤثر في فعاليتها وكفاءتها، وذلك لما تؤديه الثقافة من دور مهم في تشكيل عادات الفرد وقيمه واتجاهاته وطرق تعامله مع الأشخاص والأشياء من حوله ، وتؤدي الثقافة عدة وظائف للمنظمات تؤثر على مخرجاتها وإيجابا على شعور العاملين والقادة بالرضا والانتماء والولاء والالتزام، حيث أنها تؤثر في سلوك أداء الأفراد وتماسك البناء الاجتماعي للمنظمة.

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

❖ الإشكالية:

تسعى جل المنظمات اليوم إلى تحقيق أعلى مستوى من الفعالية في الأداء، لذا فإنها تعمل على إتباع استراتيجيات مختلفة في سبيل تحقيق ذلك ويتطلب ذلك توفر مجموعة من المدخلات تتمثل في الموارد البشرية، رؤوس الأموال، المعلومات، والآلات واستغلالها استغلالا عقلانيا من أجل تطوير

وتحسين جودة أدائها وتعتبر الموارد البشرية أهم تلك المدخلات وأكثرها تأثيراً على المنظمة لذا يجب الاهتمام بها للوصول إلى الأهداف المسطرة ولكن لا مجال للوصول إلى هذه الأهداف إلا من خلال غرس الثقافة التنظيمية التي تحدد خصوصيات المنظمات والقيم السائدة فيها، ولها دور كبير في ضبط وتحديد سلوكيات الأفراد إذ تعد الإطار الذي يحدد سلوك الأفراد داخل المنظمة كونها تمثل فلسفات، المفاهيم، القيم، الافتراضات، والمعتقدات والتوقعات والاتجاهات والمعايير التي تربط بين أجزاء المنظمة في بوتقة واحدة مشتركة بين العاملين، كما أصبحت تشكل أحد المتغيرات الهامة في إستراتيجية تسيير المنظمات وإدارة المورد البشري الذي يعتبر المحرك الأساسي والهام في كل المنظمات على اختلاف أنشطتها وأهدافها وبرزت ضرورة اهتمام المسيرين وتركيز جهودهم على دراسة الأطر الاجتماعية والثقافية للمنظمة والالمام بمختلف أبعادها ومتغيراتها باعتبارها الأسلوب الأنجح لفهم وتفسير سلوكيات الأفراد وتحليل سيكولوجيتاهم ومعرفة القيم والمعتقدات التي يؤمنون بها، ويعملون على تكريسها وتبرز أهمية الثقافة التنظيمية في كونها تعطي الفرد فرص الوصول إلى الشعور بالهوية التنظيمية وتدع موحدهته النفسية، وذلك لما للثقافة التنظيمية من أهمية في تشكيل عادة الفرد وقيمه واتجاهاته وطرق تعامله مع الأشخاص والأشياء من حوله، فهي تعمل على توجيه أعضاء المنظمة بما يتجسد في قيمهم التنظيمية لعل أهمها قيم الانضباط بالقواعد والقوانين التي ترسمها سياسة المنظمة وقيمة العمل الجماعي الذي يرسخ التعاون والتلاحم بين العمال مما ينعكس على قوة التفاعل والتماسك بين فرق وجماعات العمل، وهذا ما يخلق انسجام في قيم وأهداف الجماعات البشرية بالمنظمة ويولد نوع من التماسك الشديد بها ويزيد الإخلاص والرغبة بالبقاء فيها، وهذا ما يعرف اصطلاحاً بالالتزام التنظيمي.

فالعامل الملتزم بالواجبات والمهام الداخلية للمنظمة يكون على استعداد كبير لبذل درجة عالية من الجهد لصالح المنظمة، ويحمل إيماناً قوياً بأهدافها ويحرص على استمرارها ونجاحها ويمثل الالتزام التنظيمي بمختلف أبعاده حالة نفسية اجتماعية يشعر بها العامل عندما تتطابق أهدافه مع أهداف المنظمة. وهكذا

يعد الالتزام التنظيمي عاملاً رئيسياً باعتباره يؤثر على كفاءة وفعالية المؤسسة ويحافظ على استقرارها ويساهم إلى حد كبير في نجاحها واستمرارها، بناءً على ذلك فإن هذه الدراسة تحاول معرفة أثر الثقافة التنظيمية في الالتزام التنظيمي وعليه يتم طرح الإشكالية الرئيسية على النحو التالي:

ما أثر الثقافة التنظيمية في الالتزام التنظيمي لدى العاملين بمركز البحث العلمي والتقني

للمناطق الجافة بسكرة ؟

وتندرج ضمن هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية:

1- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية البيروقراطية في الالتزام التنظيمي بمركز البحث

العلمي والتقني للمناطق الجافة بسكرة ؟

2- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية الإبداعية في الالتزام التنظيمي بمركز البحث

العلمي والتقني للمناطق الجافة بسكرة ؟

3- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لثقافة المهمة في الالتزام التنظيمي بمركز البحث العلمي والتقني

للمناطق الجافة بسكرة ؟

4- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية المساندة في الالتزام التنظيمي بمركز البحث العلمي

والقني للمناطق الجافة بسكرة ؟

❖ الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات المتعلقة بالثقافة التنظيمية:

1-دراسة (بوقرة، 2008، الصفحات 1-445) هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أهمية البعد الثقافي في إدارة العملية السلوكية للأفراد، والوقوف على حقيقة الثقافة التي تؤثر في سلوك العامل الجزائري، كما هدفت إلى معرفة مدى ارتباط هذه الثقافة بفعالية العامل سواء من ناحية الأداء أم من ناحية الاستقرار المهني، والكشف عن علاقة القيم الثقافية لدى العامل الجزائري للمشكلات التنظيمية التي تعاني منها مؤسسة قارورات الغاز وحدة بانتنة.

وقد توصلت الدراسة إلى النتيجة التالية:

تعد القيم الثقافية لدى العامل السبب الرئيس في المشكلات التنظيمية، هي فرضية محققة وصادقة، ويمكن تعميمها على كل المؤسسات الجزائرية ولكن بأخذ الاحتياطات المنهجية اللازمة في مثل هذه الحالات.

2- دراسة (خبابة، 2018، الصفحات 1-346) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على صياغة وتنفيذ إستراتيجية المؤسسة، وذلك من خلال دراسة أثر أهم مكون من مكونات الأبعاد الثلاثة للثقافة التنظيمية، متمثلة في: أنماط القيادة وسلوك القائد بالنسبة للبعد القيادي، والهيكل التنظيمي بالنسبة للبعد التنظيمي، والرضا الوظيفي بالنسبة للبعد الإنساني، وقد تم دراسة هذا الأثر على أهم بعد في صياغة الإستراتيجية متمثلاً في بعد اتخاذ القرار، وأهم بعد في تنفيذ الإستراتيجية متمثلاً في بعد الأداء.

ومن أهم نتائج هذه الدراسة:

يوجد أثر إيجابي، بدرجة ضعيفة إلى متوسطة للثقافة التنظيمية على صياغة الإستراتيجية، عن طريق أبعادها الثلاث، المتمثلة في البعد القيادي، والبعد التنظيمي، والبعد الإنساني مجتمعة؛ ويوجد أثر إيجابي بدرجة ضعيفة إلى متوسطة للثقافة التنظيمية على تنفيذ الإستراتيجية، عن طريق أبعادها الثلاث والمتمثلة في البعد القيادي، والبعد التنظيمي، والبعد الإنساني مجتمعة.

3- (عيساوي، 2012، الصفحات 1-165) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي للموارد البشرية، وذلك من خلال تأثير كل من الجوانب الثلاث للثقافة التنظيمية وهي الجانب المعنوي، السلوكي والمادي، وقد أجريت هذه الدراسة على الأفراد الشبه طبيين بالمؤسسة الاستشفائية العمومية تراي بوجمعة ببيشار.

ومن أهم نتائج هذه الدراسة:

هناك انخفاض نسبي في الرضا الوظيفي للأفراد بها، مما يفسر مساهمة الجانبين الآخرين للثقافة في التأثير على الرضا الوظيفي.

4- (داسي، 2014، الصفحات 1-205): هدفت الدراسة لمعرفة أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وتسليط الضوء على أهمية إدارة المعرفة في مواجهة التحديات غير المسبوقة حاضرا ومستقبلا والوقوف على واقع الثقافة التنظيمية ومدى فهم المديرين لها والعلاقة بينها وبين إدارة المعرفة من وجهة نظر المديرين، وتم إتباع المنهج الوصفي في الدراسة واستخدام كل من الاستبيان والمقابلة كأداة الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

- إن درجة ممارسة وتوظيف إدارة المعرفة في المؤسسات الصناعية الجزائرية المبحوثة كانت بمستوى مرتفعو كان أعلاه ابعء اكتساب المعرفة واقلها بعد إنشاء المعرفة.

- إن درجة الوعي لممارسة الثقافة التنظيمية الداعمة لإدارة المعرفة في المؤسسات الصناعية الجزائرية المبحوثة كانت بمستوى مرتفعو كان أعلاه ابعء بناء ذاكرة تنظيمية وأقلها بعد التوجه بالأفراد.

ثانيا: الدراسات المتعلقة بالالتزام التنظيمي

1- دراسة (فلمبان، 1924هـ، الصفحات 1-203): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي ومستوى الالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات، والتعرف على العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي للمشرفين التربويين والمشرفات التربويات بمكة المكرمة، كما هدفت إلى الوقوف على علاقة كل من الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي ببعض المتغيرات الشخصية وتشمل: (الجنس، المؤهل التعليمي، التخصص والحالة الإجتماعية) للمشرفين التربويين والمشرفات التربويات بمكة المكرمة.

وكانت أهم نتائج الدراسة:

- أن كل من المشرفين التربويين والمشرفات التربويات يتمتعون بمستوى عالٍ من الرضا الوظيفي بمتوسط حسابي (3.52) وانحراف معياري (0.52) ومستوى عالٍ من الالتزام التنظيمي بمتوسط حسابي (3.67) وانحراف معياري (0.51).

- وجود علاقة ارتباطيه إيجابية متوسطة بين الرضا الوظيفي بأبعاده والالتزام التنظيمي مقدارها (0.571).

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة في درجات الرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات تبعاً للتخصص لصالح التخصصات العلمية، والجنس لصالح الذكور.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجات الالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين.

ثالثا: الدراسات المتعلقة الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي

1-دراسة (عاشوري، 2015، الصفحات 1-217): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة

بين الالتزام التنظيمي والثقافة التنظيمية، حيث توصلت الدراسة لنتائج التالية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي للعامل يُنفي مؤسسة ديوان

الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة، عند مستوى دلالة (0.01) توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين

الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي للعامل يُنفي مؤسسة ديوان، الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة، عند

مستوى دلالة (0.01) توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وتحقيق المسؤولية اتجاه

مؤسسة وكذلك توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية والرغبة في العمل والاستمرار في المؤسسة.

2-دراسة (درنوني، 2015، الصفحات 1-295): هدفت الدراسة إلى الكشف عن مستوى سيادة كل من

الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة وهذا للوقوف على

دور كل من القيم التنظيمية والممارسات الإدارية والتوقعات التنظيمية في ترسيخ وتعزيز وزيادة مستوى

الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاث (العاطفي، المستمر والمعياري).

وكانت نتائج الدراسة أن الثقافة التنظيمية بكل ما تحمله من عناصر متكاملة ومتناقضة في نفس الوقت

تسعى إلى تحقيق الالتزام التنظيمي حيث أن (23.3%) من الالتزام التنظيمي يتحقق بفضل الثقافة

التنظيمية عليه تتضح الأهمية الكبرى لثقافة التنظيمية لتفعيل أنشطة المؤسسة الصناعية الجزائرية من

خلال التركيز على الدعم الدائم لعملية الالتزام التنظيمي المتولد عن التحسيس المتواصل للفرد العامل في

حبه للعمل وترسيخ قيمه الثقافية بأبعادها المتعددة منها الدينية و الأخلاقية، لان العمل عبادة وان الفرد

مسؤول عن كل عمل يعمله وعن إتقانه و التفاني فيه، وهي القيم المشار إليها في معايير هذه الدراسة التي تفتح الباب لدراسات مستقبلية حول الموضوع.

3-دراسة (العوفي، 2005، الصفحات 1-138): هدفت الدراسة إلى التعرف على القيم السائدة المكونة لثقافة التنظيمية في هيئة الرقابة وتحقيق و التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لدى منسوبي هيئة الرقابة والتحقيق، والوقوف على مدى اختلاف قيم الثقافة التنظيمية باختلاف الخصائص الشخصية لمنسوبي هيئة الرقابة وتحقيق، وكذلك الوقوف على مدى اختلاف مستوى الالتزام التنظيمي باختلاف الخصائص الشخصية و كشف طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي في هيئة الرقابة والتحقيق، وكشف طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتزام التنظيمي في هيئة الرقابة والتحقيق وكذلك كشف اثر القيم السائدة المكونة للثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في هيئة الرقابة و التحقيق.

وكانت أهم النتائج:

إن جميع قيم الثقافة التنظيمية تسود في هيئة الرقابة والتحقيق بدرجة متوسطة، وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية بين الثقافة التنظيمية بشكل عام والالتزام التنظيمي، وبين القيم المكونة للثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي، وان عينة الدراسة تميل إلى موافقة على أن هناك التزام تنظيمي في هيئة الرقابة والتحقيق، وان أهم القيم المكونة للثقافة التنظيمية التي تؤثر على التزام بشكل عام هي (العدل، الكفاءة، فرق العمل) عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخصائص الشخصية ومستوى الالتزام التنظيمي.

❖ نموذج الدراسة:

على ضوء الإشكالية المطروحة، وتبعاً للدراسة وأهميتها فقد تم وضع نموذج افتراضي يتضمن المكونات الرئيسية للثقافة التنظيمية في الالتزام التنظيمي كما هو موضح في الشكل رقم (1) والذي يشمل على المتغيرين التاليين:

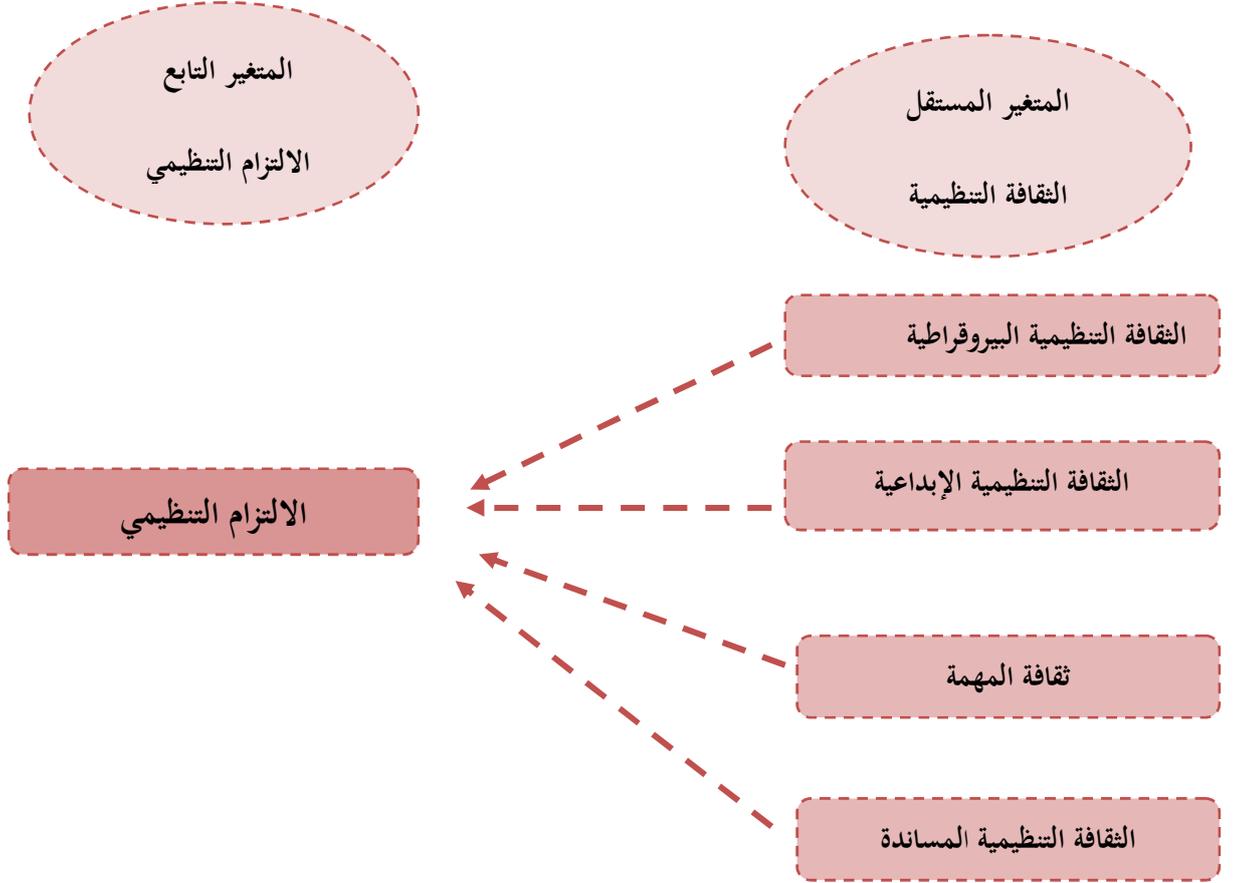
1- المتغير المستقل :

ويتمثل في متغير الثقافة التنظيمية، في ضوء أبعادها والمتمثلة في: الثقافة البيروقراطية، الثقافة المساندة، ثقافة المهمة، الثقافة الإبداعية.

2- المتغير التابع :

ويتمثل في متغير الالتزام التنظيمي.

الشكل رقم (1): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة وفق المعلومات السابقة.

❖ تحديد المفاهيم الأساسية للدراسة

1- الثقافة التنظيمية:

هي مجموعة من القيم والافتراضات الأساسية السائدة في المنظمة ، تعد كدليل للأفراد بالمنظمة توجه وتؤثر بشكل كبير على سلوكهم وطريقة تفكيرهم .وهي تضم مجموعة من الثقافات منها: (البيروقراطية، الإبداعية، ثقافة المهمة و الثقافة المساندة).

2- الثقافة التنظيمية البيروقراطية: " Culture Bureaucratic "

وفي هذه الثقافة تتحدد المسؤوليات، فالعمل منظم وموزع و تتاسق بين الوحدات المختلفة، ويأخذ تسلسل السلطة وانتقال المعلومات شكلا هرميا، وتعتمد هذه الثقافة على التحكم والالتزام.

3- الثقافة التنظيمية الإبداعية: " Culture Innovative "

وتتميز هذه بتوفر بيئة عمل الإبداع، ويتصف أفرادها بحب المغامرة والمخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.

4- ثقافة المهمة: "Task culture"

ترتكز هذه الثقافة على تحقيق الأهداف وإنجاز العمل كما تهتم بالنتائج المحققة، كما تتصف بأنها استخدام موارد المنظمة بطرق مثالية من أجل تحقيق أفضل النتائج بأقل تكاليف.

5- الثقافة التنظيمية المساندة: " Culture Supportive "

تتميز بالصدقة، والمساعدة فما بين العاملين، فيسود جو الأسرة المتعاونة، وتوفر المنظمة الثقة، ويكون التركيز على الجانب الإنساني في هذه البيئة.

6- الالتزام التنظيمي:

الرغبة الداخلية لدى العامل في المؤسسة لبذل أقصى درجات الجهد في العمل، والنابع من الإيمان التام بأهداف وقيم المؤسسة، والرغبة الشديدة بالمحافظة على عضويتها، وذلك بهدف الحفاظ على استمراريتها وتحقيق أهدافها.

7- الالتزام العاطفي: Affective Commitment

يشير إلى الارتباط العاطفي للموظفين بالمنظمة والتطابق والاندماج من حيث القيم والأهداف فهو مؤشر يعكس توجه ايجابي أو شعورا تعاطفيا من قبل الموظفين نحو المنظمة.

8- الالتزام المستمر: Continuance Commitment

يشير إلى مدى إدراك الفرد للتكاليف المصاحبة لترك المنظمة، ويعبر عن الرغبة القوية في التمسك بأهداف المنظمة وعدم القدرة على التضحية بها لزيادة التكاليف المترتبة عن تركها.

9- الالتزام المعياري: Normative Commitment

يشير إلى إحساس العاملين الأدبي بالبقاء في المنظمة، أي درجة الالتزام الأدبي و الشخصي بالتمسك بقيم و أهداف المنظمة.

❖ فرضيات الدراسة:

1- الفرضية الرئيسية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية في الالتزام التنظيمي بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة بسكرة.

وتتدرج ضمن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية البيروقراطية في الالتزام التنظيمي بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة بسكرة.

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية الإبداعية في الالتزام التنظيمي بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة بسكرة.

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لثقافة المهمة في الالتزام التنظيمي بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة بسكرة.

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية المساندة في الالتزام التنظيمي بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة بسكرة.

❖ منهج الدراسة:

يتم الاعتماد في تحليل موضوع الدراسة على المنهج الوصفي في الجانب النظري، وذلك من خلال جمع الحقائق والبيانات مع محاولة تفسيرها وتحليلها، بالاستعانة بالعديد من الكتب وبعض الدراسات والبحوث السابقة ذات العلاقة بموضوع الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي، أما في الجانب التطبيقي لهذه الدراسة سيتم الاعتماد على المنهج التحليلي الذي يعتمد على اختيار عينة من المجتمع وتحليل وتفسير البيانات المجمعة عنها من خلال الاعتماد على التحليل الإحصائي وذلك باستخدام البرنامج **SPSS** الإحصائي والوصول إلى تعميمات واستدلالات على ما هو أوسع من المجتمع محل البحث، حيث سيتم دراسة عينة المتمثلة في موظفين بالمركز محل الدراسة، ثم تعميم نتائج هذه الدراسة على مجتمع البحث ككل.

❖ أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- إعطاء تصور واضح لمفهوم الثقافة التنظيمية و الالتزام التنظيمي.
- التحقق من اثر الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في المركز محل الدراسة.
- التعرف على أنواع الثقافة التنظيمية السائدة في المركز محل الدراسة.

❖ حدود الدراسة :

يكون نطاق الدراسة على النحو التالي:

أولاً: الحدود الموضوعية

اقتصرت هذه الدراسة على معرفة اثر الثقافة التنظيمية في الالتزام التنظيمي للعاملين.

ثانياً: الحدود الوظيفي

اهتمت الدراسة بتوزيع الاستبانة على مختلف فئات موظفي المركز .

ثالثاً: الحدود المكانية

أجريت الدراسة التطبيقية في مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة -بسكرة-.

رابعاً: الحدود الزمانية

تمت فترة الدراسة انطلاقاً من السداسي الثاني للسنة الجامعية 2019-2020 .

❖ أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة من خلال ما يلي:

- أهمية الثقافة التنظيمية باعتبارها محددًا من محددات نجاح المنظمات، ونقطة تمييز منظمة عن أخرى.
- الثقافة التنظيمية أحد المتغيرات المتعلقة بدراسة السلوك، والذي يعد من بين أهم العوامل التي تساعد المنظمات على تحقيق أهدافها وتعزيز التزامها والثقة بين الإدارة والعاملين.
- التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة -بسكرة-

❖ خطة الدراسة:

سنعتمد على خطة متكونة من ثلاثة فصول تسبقهما مقدمة وتعبئها خاتمة، يمكن توضيحها على النحو الآتي:

بالنسبة للفصل الأول فسننترق فيه إلى الإطار النظري للالتزام التنظيمي، وذلك في ثلاثة مباحث مستقلين.

أما الفصل الثاني فسننترق فيه إلى الثقافة التنظيمية، وذلك في أربعة مباحث مستقلة.

أما الفصل الثالث فسننترق فيه إلى الدراسة الميدانية حول أثر الثقافة التنظيمية في الالتزام التنظيمي بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة -بسكرة-، وذلك في ثلاثة مباحث مستقلة.

الفصل النظري الأول

الفصل الأول: الإطار النظري للالتزام التنظيمي

تمهيد:

أشارت الأدبيات أن من الوسائل المهمة لتحقيق هدف الإدارة في المنظمات المتقدمة و المتمثل في تنمية العلاقات بين المنظمة و العاملين لضمان استمرار القوى العاملة بها، و إيجاد الدافع لديهم لبذل المزيد من الجهد و الأداء هو الالتزام التنظيمي الذي يعد من المواضيع المهمة، والتي أثارت اهتماما كبيرا في المنظمات بسبب ارتباطه الوثيق بسلوك العاملين ، وحضورهم، و غيابهم، وولائهم و من ذلك التأثير في إنتاجياتهم و أدائهم لينعكس ذلك بدوره على أداء المنظمة، وعلى علاقتها بالمحيط الخارجي من عملاء وموردين و منافسين ... الخ .

ولهذا حظي موضوع الالتزام التنظيمي بأهمية كبيرة لدى الباحثين في السلوك التنظيمي، و لإدراك ماهية الالتزام التنظيمي وفي هذا السياق سنتطرق إلى تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، فسنتناول ماهية الالتزام التنظيمي (المبحث الأول)، وبعدها سنتطرق إلى أساسيات الالتزام التنظيمي (المبحث الثاني)، وأخيرا سنتناول قياس الالتزام التنظيمي وعوامل زيادة وضعف الالتزام التنظيمي ومؤشراته ونتائج الالتزام التنظيمي و أساليب تعزيزه (المبحث الثالث).

المبحث الأول: ماهية الالتزام التنظيمي

إن موضوع الالتزام التنظيمي من الموضوعات التي لاقت اهتماما كبيرا متقبلا لباحث ونفي عدة مجالات، قاموا بدراسة هذه الظاهرة في المؤسسات بشتى أنواعها، وذلك بغية الوصول إلى فهم أعمق لطبيعة السلوك الإنساني وتحديد أوضح للعوامل المؤثرة فيه وتبيان أثره على فعالية تلك المنظمات ومخرجاتها، بالإضافة إلى مساعدة الإدارة على تحفيز السلوك الجيد وتعزيز الانتماء لمالهن أثر باستمرارية المنظمة وتحقيق أهدافها وتشير الأدبيات الإدارية إلى أن الالتزام التنظيمي أصبح من أكثر المسائل التي تشغل فكر أداره المنظمات، إلا أن مفهوم العلميات الصحيحة المحظى بالاهتمام المطلوب من قبل المختصين إلا في نهاية الستينات و أو السبعينيات في هذا القرن.

وعليه سنعرض في هذا المبحث مفهوم الالتزام التنظيمي (المطلب الأول)، وخصائصه (المطلب الثاني)، أهميته (المطلب الثالث).

المطلب الأول: مفهوم الالتزام التنظيمي

يعد مفهوم الالتزام التنظيمي من أكثر المفاهيم صعوبة، حيث تعددت مفاهيمه وتباينت فيما بينها نظرا لتعدد العوامل المؤثرة فيه و اختلاف مداخل دراسته و نتائج الدراسات التي تناولته.

إن مفهوم الالتزام التنظيمي وإن كان مفهوما قديما في مجال العلوم الإنسانية إلا انه لم يحظى بالاهتمام الكافي في مجال الإدارة إلا بعد ظهور المدرسة السلوكية التي تؤكد على العلاقات الإنسانية و أهميتها في مجال التنظيمات المختلفة، ومن هذا المنطلق إن مفهوم الالتزام التوجيهي

يتكون من ثلاثة أسس أو جوانب وهي: (السميح، 2009، صفحة 241)

- 1- إحساس بالالتزام من خلال القناعة الذاتية بأهداف المنظمة وقيمها.
 - 2- الانغماس و المشاركة الفعالة في العمل من خلال القناعة بأهمية دور الموظف في المنظمة وهذا نتيجة لانعكاس رضا الفرد النفسي بأهمية الأنشطة و الأدوار التي يقوم بها.
 - 3- الإخلاص الذي يتجسد بالرغبة الأكيدة في استمرار الفرد بالعمل لدى المنظمة.
- كما وضح انه من جانب آخر تبنى البعض تفسيراً مغايراً للالتزام التنظيمي عن طريق المدخل التبادلي من حيث تبادل المنافع من المنظمة و الفرد حيث عُرف بأنه: " نزعة للمشاركة المستمرة في نشاطات معينة داخل المنظمة نتيجة لها استثماره الفرد فيها ويخشى أن يفقده إذا تركها". (السميح، 2009، صفحة 241)

و من خلال المدخل التبادلي إن الالتزام التنظيمي عبارة عن: " محصلة المساهمة في الصفقات بين المنظمة و الفرد، مع التركيز على رغبة الفرد في الاستمرار بالعضوية كشرط أساسي ورئيسي لتراكم ايجابيات وسلبيات الالتحاق بالمنظمة و مردودها التبادلي في العملية ككل". (السميح، 2009، صفحة 241)

أما **wolowska** يرى الالتزام التنظيمي بأنه: "موقف وقوة مشاركة الفرد و تحديد هويته في المنظمة، كما أن الالتزام هو القوة التي تربط الفرد بمسار العمل، و شهدت هذه القوة على أنها حالة نفسية و عقلية يمكن أن تتخذ أشكالاً مختلفة: الرغبة، ووجوب مواصلة العمل". (عزيز، 2018، صفحة 234)

وأن **poterelat** يرى الالتزام التنظيمي بأنه قوة تطابق الفرد مع منظمة و ارتباطه بها و يظهر التزام الفرد عن طريق ثلاث عوامل هي: (ابراهيم و سلمان، 2018، صفحة 191).

أ- الشعور القوي للفرد بقبول أهداف و قيم المنظمة.

ب- الاستعداد لبذل أقصى جهد نيابة عن المنظمة.

ج- الرغبة القوية في المحافظة على استمرار عضويته في المنظمة .

أما وينر عرفه على أنه: "الشعور الداخلي الذي يضغط على الفرد للعمل بالطريقة التي يمكن من

خلالها تحقيق مصالح الجماعة". (ابو الروس و حنونة، 2009، صفحة 201)

أما كانتر يرى الالتزام التنظيمي بأنه: "الرغبة التي يبديها الفرد في التفاعل الاجتماعي من اجل

تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء". (ابو الروس و حنونة، 2009، صفحة 201)

كما اتفق الكثير من الباحثين منهم حمادات وسلامة وآخرون على أن هناك رؤيتان للالتزام

التنظيمي هما المسيطرتان على أدبيان هذا الموضوع: (فلمبان، 2008، صفحة 27،28)

الرؤية الأولى: الفكرية والتي تنتظر للالتزام التنظيمي على أساس وجهة نظر تعكس طبيعة جودة

العلاقة بين الموظف و المنظمة، وحسب هذه الرؤية فان الشخص الذي أدى الالتزام الوظيفي

المرتفع هو الذي لديه إيمان عميق بأهداف و قيم المنظمة و لديه الرغبة الصادقة في البقاء

بالمنظمة.

الرؤية الثانية: السلوكية وترتكز بشكل رئيسي على العملية التي يستخدمها الفرد في إيجاد شعور

بالارتباط ليس بالمنظمة و لكن بتصرفاته الخاصة، وتنص هذه الرؤية على أن الشخص يحاول

الحفاظ على كل شيء ذي قيمة مثل النقود أو الوقت الذي قد يخسره نتيجة تركه للمنظمة.

من خلال ما سبق يمكننا القول بالالتزام التنظيمي إيمان الفرد بأهداف المنظمة و عمله بأقصى جهده لتحقيق هذه الأهداف وتجسيده لقيمتها، وكما يعكس درجة اندماج الفرد بالمؤسسة و اهتمامه بالاستمرار فيها وقوة ارتباطه بها و رغبته في بذل الجهد الأكبر لتطويرها.

المطلب الثاني : خصائص الالتزام التنظيمي

إن الالتزام التنظيمي يمتاز بعدد من الخصائص منها ما يلي بين (حنونة ، 2006، صفحة 13):

- 1- يعبر الالتزام التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة، و رغبته الشديدة في البقاء بها، ومن ثم، قبوله وإيمانه بأهدافها وقيمتها.
- 2- يشير الالتزام التنظيمي إلى الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنحه الولاء.
- 3- يمثل الالتزام التنظيمي شعور داخلي يضغط على الفرد للارتباط بالمنظمة وللعمل بالطريقة التي يمكن من خلالها تحقيق مصالح المنظمة.
- 4- يتضمن الالتزام التنظيمي ثلاثة أبعاد رئيسية وهي الرباط العاطفي أو الوجداني بين الفرد والمنظمة، والاستمرار والبقاء في العمل، والشعور بالواجب اتجاه المنظمة.
- 5- يعبر الالتزام التنظيمي عن حالة غير محسوسة يستدل عليها من خلال ظواهر تنظيمية معينة تتضمن سلوك الأفراد وتصرفاتهم وتجسد ولائهم لمنظماتهم.

6- يستغرق الالتزام التنظيمي في تحقيقه وقتاً طويلاً لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد، كما أن التخلي عنه لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئة، بل قد يكون نتيجة لتأثيرات إستراتيجية ضاغطة.

7- يتأثر الالتزام التنظيمي بمجموعة الصفات الشخصية والعوامل التنظيمية والظروف الخارجية المحيطة بالعمل.

8- تتمثل مخرجات الالتزام التنظيمي في البقاء داخل المنظمة وعد متركها ودرجة انتظام وحضور العاملين والأداء الوظيفي والحماس للعمل والإخلاص للمنظمة.

المطلب الثالث: أهمية الالتزام التنظيمي

يعد الالتزام التنظيمي من أبرز المتغيرات السلوكية التي سلطت عليها الأضواء حيث أكدت نتائج الدراسات لأهمية الواضحة للالتزام التنظيمي، إذا أوضحت أن ارتفاع مستوى الالتزام في بيئة العمل ينتج عنه انخفاض في مستوى مجموعة من الظواهر السلبية وفي مقدمتها ظاهرتي الغياب و التهرب من أداء العمل، فان الالتزام التنظيمي له أهمية بالغة للمنظمة لما له من انعكاسات إيجابية على بقاء المنظمة و استمرارها و تحقيق أهدافها.

إن أهمية الالتزام التنظيمي تتجلى فيما يلي:(زاهر ، 2016، صفحة 111)

1- يمثل احد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بالعديد من النواحي السلوكية وخاصة معدل دوران العمل، حيث يفترض أن يكون الأفراد الملتزمون أطول بقاء في المنظمة وأكثر عملاً نحو تحقيق أهدافها.

2- يعتبر مجال الالتزام التنظيمي مصدر جذب كلا من المديرين وعلماء السلوك الإنساني، نظرا لكونه سلوكا مرغوبا به من قبل المنظمات.

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

إن الاهتمام بالالتزام التنظيمي بين الأفراد يمكن أن يتمثل بالنتائج التالية التي تبرز أهميته: (حمادي، 2016، صفحة 310)

أ- سهولة استجابة المنظمة لتغيرات البيئة.

ب- انخفاض نسبة الغياب ومعدل دوران العمل.

ج- زيادة الشعور بالاستقرار الوظيفي.

د- زيادة معدلات الأداء والإنتاجية لأن أحد المرتكزات الأساسية للالتزام هي القيم الاعتبارية والاجتماعية التي تربط الفرد بالمنظمة وان ترسيخ تلك القيم والتأكيد عليها يؤدي إلى زيارة الأداء وبالتالي المحافظة على العلاقات الإيجابية بين المواطنين.

هـ- انخفاض ض المشكلات والخلافات التي تحصل بين العاملين والإدارة.

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 العامة في المنظمة.

المبحث الثاني: أساسيات الالتزام التنظيمي

يرتبط نجاح أي منظمة بزيادة إنتاجيتها وقدرتها على تحقيق أهدافها، وهذا بلا شك يعتمد بشكل كبير على مدى قدرة الفرد وكفاءتهم وقوة أدائهم، وكلما كان الفرد بالمنظمة على مستوى عالٍ من الالتزام بعمله كلما استطاعت هذه المنظمة القيام بدورها وتحقيق أهدافه المرجوة.

وعليه سنعرض في هذا المبحث أنواع الالتزام التنظيمي (المطلب الأول)، مستويات الالتزام التنظيمي وأبعاده (المطلب الثاني)، العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي ومراحله (المطلب الثالث).

المطلب الأول: أنواع الالتزام التنظيمي

حسب **Meyer and Allen** يتفرع عن الالتزام التنظيمي الأنواع الثلاثة التي سنبينها في الفروع التالية: (خلف ، 2018 ، الصفحات 157-158).

الفرع الأول: الالتزام المعياري

يعرف الالتزام المعياري بأنه التزام الموظف ورغبته في البقاء مع المنظمة كما أن شعور الفرد بالالتزام وواجب البقاء مع المنظمة قد ينبع من القيم والمبادئ الشخصية التي يحملها الفرد قبل دخوله المنظمة (التوجه الثقافي أو العائلي) أو بعد دخوله المنظمة (التوجه التنظيمي)، فالأشخاص الذين يقوى لديهم الالتزام المعياري يأخذون في حسابهم أنه واجب عليهم أن يبقوا مع المنظمة لأسباب أخلاقية وأدبية فتواجهه راجع لشعوره أنه إذا ترك العمل فإنه "سيترك صاحب العمل في وضع محرج"، مما يعد بمثابة غدر لصاحب العمل فهو لا يريد أن يسبب قلقاً للمنظمة حتى ولو على حسابه.

الفرع الثاني: الالتزام المستمر

وهو رغبة العامل في البقاء بالعمل في المنظمة معينة لاعتقاده بان ترك العمل فيها يكلفه الكثير، فكلما طال مدة خدمة الموظف في المنظمة فان تركه لها سيفقده الكثير مما استثمره فيها على مدار الوقت (الدخل الشهري، الصداقات لبعض الأفراد)، والكثير من الموظفون لا يرغبون في التضحية بتلك الأمور ومثل هؤلاء الموظفين يقال عنهم أن درجة التزامهم الاستمراري عالية.

الفرع الثالث: الالتزام العاطفي (الوجداني)

وهو يشير إلى ارتباط الفرد العاطفي الايجابي بالمنظمة فالفرد الملتزم عاطفيا والذي تتطابق أهدافه مع أهداف المنظمة يميل إلى البقاء بالعمل في منظمته لأنه يرغب بذلك "He Wants To" كما يعرف بأنه شعور التعلق والانتماء للمنظمة، والمدى الذي يشعر فيه الموظفون بأنهم ملتزمين لمنظمتهم بحكم تطابق أهدافهم مع أهداف المنظمة.

المطلب الثاني: مستويات الالتزام التنظيمي وأبعاده

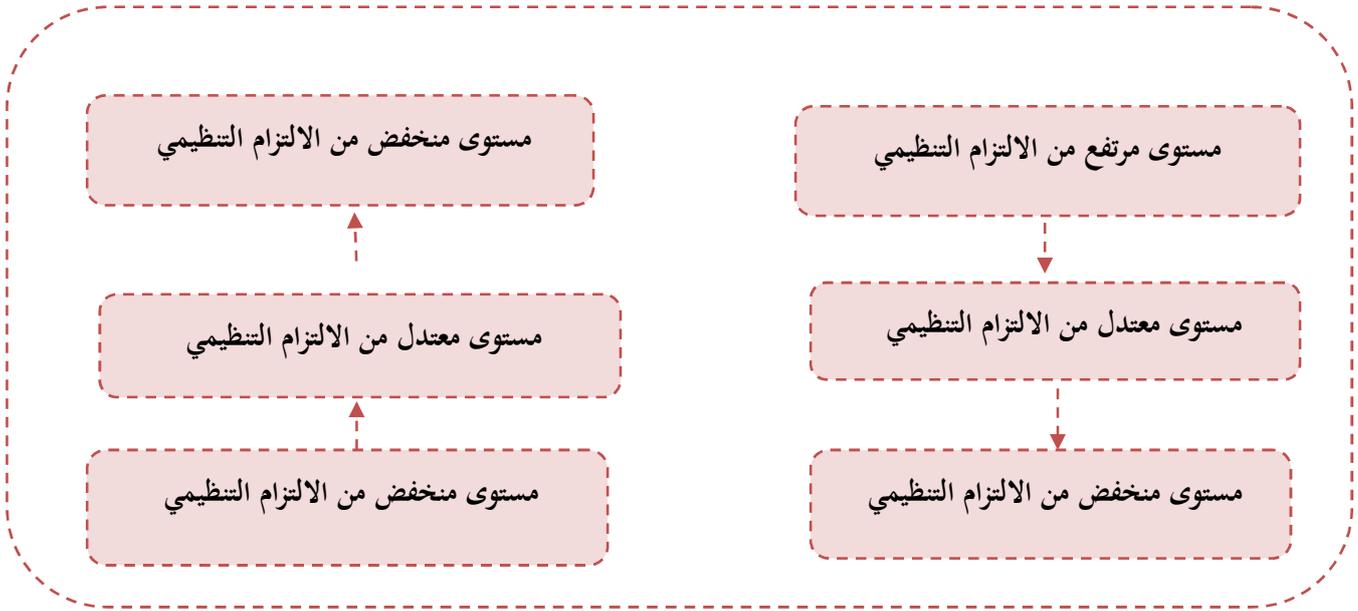
سنبين ذلك في الفروع التالية:

الفرع الأول: مستويات الالتزام التنظيمي

إن هناك مستويات مختلفة من الالتزام التنظيمي التي تربط بتنمية الفرد من خلال التزامه التنظيمي (درنوني، 2015، الصفحات 132-133)

والشكل رقم (2): يوضح مستويات الالتزام عندما يزداد وعندما يأخذ بالتناقص، فمستوى الالتزام لدى العامل قد ينتقل من مستوى منخفض إلى مستوى معتدل والاستمرار في تطويره إلى أعلى مستوى من الالتزام.

الشكل رقم(2): مستويات الالتزام التنظيمي ونوع الالتزام في كل مستوى.



المصدر: من إعداد الطالبة وفق المعلومات السابق ذكرها.

وفيما يلي وصف لمستويات الالتزام التنظيمي:

أولاً: مستويات أعلى من الالتزام التنظيمي:

ويتسم بمستوى عال من الالتزام التنظيمي لدى العمال بقبولهم قيم المنظمة واستعدادهم لبذل الجهود الرامية إلى البقاء مع المنظمة "إرادة للبقاء"، والالتزام التنظيمي يوحى بأن الميول السلوكية في هذا المستوى تتصل بشكل وثيق مع البعد العاطفي من الالتزام، حيث الأفراد يريدون البقاء.

ثانياً: مستوى معتدل من الالتزام التنظيمي

يتميز بمستوى معتدل من الالتزام التنظيمي من قبل العمال بقبول معقول للأهداف والقيم التنظيمية، وكذلك الاستعداد لبذل الجهد للبقاء المنظمة.

ويمكن الاطلاع على هذا المستوى الذي يعني التزاماً جزئياً، أي بمثابة التزام معقول أو متوسط، وهو إسناد الالتزام المعنوي ليرتبط مع البعد المعياري للالتزام الأفراد بالبقاء في المنظمة لأنه ينبغي أن يفعلوا ذلك.

ثالثاً: مستوى منخفض من الالتزام التنظيمي

ويتميز بانخفاض مستوى الالتزام التنظيمي بسبب عدم وجود قبول لأهداف والقيم التنظيمية وعدم الرغبة في بذل جهد للبقاء مع المنظمة، والعامل الذي يعمل على هذا المستوى يجب أن يشعر بخيبة أمل إزاء المنظمة، فمثل هذا العامل الذي يعمل يرتبط بالبعد الاستمراري لأنه يحتاج إلى البقاء، فلو أعطي له الخيار سوف يترك المنظمة.

الفرع الثاني: أبعاد الالتزام التنظيمي

إن الأدبيات تشير إلى تعدد أبعاد الالتزام التنظيمي، إلا أنه تم الاعتماد على النموذج المقدم من قبل (Buchanan) و(Cook et Wall) في تحديد ثلاث أبعاد وهي: (ابراهيم و سلمان،

2018، الصفحات 192-193)

أولاً: التماثل التنظيمي

ويقصد بالتماثل التنظيمي هو استيعاب أهداف وقيم المنظمة (الفخر بالعمل في المنظمة)، أي شعور الفرد العامل بالفخر لانتمائه إلى المنظمة، باعتبار أن يتبنى العامل أهداف وقيم المنظمة بأنها جزء من أهدافه الشخصية وقيمه ويساهم التماثل في رضا وسلوك الفرد العامل عن المنظمة وفعاليتها. فالتماثل التنظيمي هو شعور الأفراد العاملين بوجود روابط تجمعهم بالمنظمة التي يعملون فيها.

ثانياً: الانهماك (الاستغراق) التنظيمي

ويقصد بالانهماك بالامتصاص النفسي -**Absorption**- في أنشطة دور الفرد، أي الاستغراق والانهماك النفسي للفرد في أنشطة المنظمة. كما يعرف بأنه الرغبة التي يبديها الفرد العامل في بذل جهود إضافية من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

ويعني أيضاً أن يكون الفرد العامل منهمكاً بصورة متكاملة في نشاطاته وأدواره التي يقوم بها في المنظمة والرغبة في البقاء ، فالأفراد المستغرقين وظيفياً يكونون أكثر اهتماماً بمستقبل المنظمة ، فضلاً عن رغبتهم في استثمار جهودهم بشكل طوعي لتحقيق الأهداف وضمان نجاح المنظمة.

ثالثاً: الولاء التنظيمي

هو شعور الفرد بالتماسك والمودة الذي يظهرها تجاه المنظمة، أي الارتباط العاطفي القوي اتجاه المنظمة والرغبة بالبقاء فيها، فهو شعور الفرد العامل بالتزامه اتجاه المنظمة والاستعداد النفسي للبقاء فيها حتى لو تم التأثير عليه من قبل منظمة أخرى ، فالفرد العامل الذي يمتلك انتماء للمنظمة

الذي يعمل بها يتمتع بحالة من الانسجام والرضا والتفاعل مع المنظمة والعاملين بها، وكلما شعر الفرد العامل بالولاء لمنظمته فانه يكرس كل طاقاته من اجل تحقيق أهدافها و يميل دائما للبقاء فيها.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي ومراحله

سنبين ذلك في الفروع التالية:

الفرع الأول: العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي

هناك الكثير من العوامل التي تؤثر على الالتزام التنظيمي، وأكد على أربعة عوامل هي: (حمادي، 2016، الصفحات 310-311).

أولا: العوامل الشخصية

الأفراد يتباينون فيما بينهم من حيث شخصيتهم في مستويات الالتزام التي يمنحونها لمنظماتهم كالآتي:

1- العمر:

يأتي العمر في مقدمة العوامل الشخصية التي تثبت الدراسات علاقته بالالتزام التنظيمي للأفراد، وأن مستوى الالتزام يزداد طرديا مع تقدم الموظف، فالموظف الأكثر عمرا أكثر التزاما لمنظمتة بالمقارنة مع الموظف الشاب .

2-الجنس:

النساء أكثر التزاما للتنظيمات من الرجال إلا أن هذا المتغير غير حاسم.

3- المؤهل:

العاملون ذو المؤهلات العليا أكثر التزاما لمنظماتهم من أصحابهم ذوي المؤهلات الدنيا إلا أن؟
أقصد غير متفق عليه هذا المتغير متفق عليه.

4- مدة الخدمة:

العاملون من ذوي الخدمة الطويلة أكثر التزاما لمنظماتهم ممن هم اقل خدمة ويعتقد أن بناء مستويات الالتزام لدى الأفراد نحوى منظماتهم يتطور بزيادة سنوات خدمتهم فيها.

5- المسؤولية الاجتماعية:

العاملون من ذوي المسؤولية الاجتماعية العائلية؟ أكثر التزاما لمنظماتهم ممن لا يتحملون مثل هذه المسؤولية.

ثانيا: العوامل التنظيمية

المنظمات تتباين فيما بينها من حيث بيئات العمل الداخلية التي تؤثر على مستويات الالتزام التنظيمي للعاملين من خلال عوامل تنظيمية ومنها:

1- الأجر أو المردودات المالية:

المنظمات التي تمنح أجورا مناسبة هي أكثر المنظمات التي يتميز أفرادها بمستوى عال من الالتزام التنظيمي.

2- نمط الإشراف:

يوجد علاقة بين مستوى التزام الموظف لمنظمتة ونوع السلوك القيادي لرئيسه المباشر، فالمدير أو المسؤول الذي يتميز بنمط إشرافه بالتعامل الإنساني والإدراك الواضح بمشاعر العاملين والاهتمام بهم ومعاملتهم بما يعزز مكانتهم الاجتماعية، يتسم أفرادها بمستوى عال من الالتزام التنظيمي.

3- المشاركة في اتخاذ القرار:

المنظمات التي تفسح المجال للمرؤوسين في المشاركة في اتخاذ القرارات يتميز أفرادها بمستوى عال من الالتزام التنظيمي.

4- خصائص العمل:

وهي ذات علاقة بمتطلبات العمل المختلفة من مهارات وقدرات وأساليب وإجراءات مثل درجة تحديد المهام للعاملين ودرجة استقلاليتهم أثناء العمل. إذ كلما زادت المهام المناطة بالعاملين ومحددة وموصوفة زادت درجة الاستقلالية أثناء العمل وأدت إلى زيادة الالتزام التنظيمي.

ثالثا: العوامل الخارجية

إن البيئة الخارجية (الأبعاد و المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية) تؤثر على الالتزام التنظيمي إلا أن هذا التأثير يختلف باختلاف الالتزام المتكون ومرحلته، فإذا كان الالتزام في مرحلة

التكوين ولم يصل إلى مرحلة الاستقرار فانه سيكون مؤثرا في العاملين والتزامهم في المنظمة إذ يمكن أن يترك العاملون منظماتهم باحثين عن فرص بديلة في منظمات أخرى، وتوفر الفرص البديلة في البيئة الخارجية بمثابة عوامل جذب قوية للأفراد، أما إذ تحقق لهؤلاء الأفراد الاستقرار في العمل وانسجمت تطلعاتهم ومشاعرهم وأهدافهم بالمنظمة الذي ينتمون إليها فان عوامل البيئة الخارجية لا تؤثر على مستوى التزامهم للمنظمة.

الفرع الثاني: مراحل الالتزام التنظيمي

أشار (إبرييم و بوقندورة، 2019، الصفحات 91-92) تأكدي من لقب الأول إلى أن بوكائن ذكر أن الالتزام التنظيمي للفرد يمر بثلاث مراحل ومتابعة وهي:

أولا: مرحلة التجربة

وهي التي تمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله ولمدة عام واحد يكون الفرد خلالها خاضعا للتدريب والإعداد و التجربة، يكون خلال تلك الفترة اهتمامه منصبا على تأمين قبوله في المنظمة، ومحاولة التأقلم مع الوضع الجديد و البيئة التي يعمل فيها، ومحاولة التوفيق بين اتجاهاته وأهدافه واتجاهات وأهداف المنظمة ومحاولة إثبات ذاته، ويقول بوكائن أنه خلال هذه الفترة يواجه الفرد عدد من المواقف التي تكون عنده مرحلة التجربة وتهيئه للمرحلة التي تليها ومن هذه المواقف تحديات العمل، تضارب الولاء وعدم وضوح الدور، إدراك التوقعات، الشعور بالصدمة.

ثانيا: مرحلة العمل و الانجاز

وتتراوح مدة هذه المرحلة بين العامين و الأربعة أعوام الأولى وخلال هذه الفترة يحاول الفرد تأكيد مفهوم الانجاز، واهم ما يميز هذه الفترة الأهمية الشخصية للفرد، وتخوفه من العجز، ويتضح مفهوم الولاء للعمل و المنظمة.

ثالثا: مرحلة الثقة بالتنظيم

وتبدأ تقريبا من السنة الخامسة من التحاق الفرد بالمنظمة وتستمر إلى مالا نهاية، حيث يزداد ولاءه و تتقوى علاقته بالتنظيم و الانتقال مرحلة النضج.

والالتزام التنظيمي حسب الحسالي يمر بثلاث مراحل أساسية وهي:(حنونة ، 2006، الصفحات

(21-20)

رابعا: مرحلة الالتزام

حيث أن التحاق الفرد بالمنظمة يكون مبنيا على الفوائد التي يحصل عليها من المنظمة وبذلك فهو يتقبل سلطة الآخرين ويلتزم بما يطلب منه سعيا للحصول على الفوائد المختلفة من المنظمة.

خامسا: مرحلة التطابق بين الفرد والمنظمة

حيث يتقبل الفرد سلطات الآخرين لرغبته في الاستمرار في العمل بالمنظمة فهو يشعر بالفخر و الاعتراز لانتمائه لها.

سادسا: مرحلة التبني

أي قبول الفرد بأهداف و قيم المنظمة كما لو كانت أهدافه و قيمه الخاصة

يرى بعض الباحثين أن العامل حتى يشعر بالالتزام يمر بالمراحل التالية:(درنوني، 2015، صفحة 136)

1- الإدراك:

ويعني أن العامل أصبح يعرف منظمته معرفة أولية فهو مازال في احتياج إلى المزيد من المعلومات عنها، وتستمر هذه المرحلة لمدة عام، حيث يكون هدف العامل تحقيق الأمان و الشعور به، والحصول على القبول من المنظمة.

2- الاهتمام:

بدأ العامل في جمع المعلومات المتعلقة بمنظمته، بعد أن أصبح لديه حافز للبحث عن هذه المعلومات، وتدوم هذه المرحلة من سنة إلى أربع سنوات.

3- التقييم:

وهنا يبدأ العامل عقد مقارنة بين المزايا التي يحصل عليها في منظمته والمزايا المقدمة في المنظمات الأخرى، وتمثل هذه المرحلة السنة الخامسة من تاريخ العمل و تزداد الاتجاهات التي تعبر عن درجة زيادة الالتزام.

4- التجربة:

وهنا يبدأ العامل في سؤال أصدقائه ممن يعملون في المنظمات الأخرى عن ظروف العمل في تلك التنظيمات المزايا التي يحصلون عليها إلى تفصيلات العمل بتلك المنظمات.

5- الالتزام:

إذا ما أدرك العامل أن المزايا التي يحصل عليها داخل منظمته تفوق ما يحصل عليها زملاؤه في المنظمات الأخرى كما و كيفاً، يتولد لديه الشعور بالالتزام التنظيمي.

وباختلاف وتعدد مراحل الالتزام التنظيمي ينبغي للإداري التعرف إليها كي تعينه على تطوير التزام للعاملين بالمنظمة .

المبحث الثالث: قياس الالتزام التنظيمي وعوامل زيادته وضعفه و مؤشرات

لقد طور بعض المهتمين بدراسة الالتزام وتحليله عددا من المقاييس بهدف قياس مستويات التزام الفرد بالمنظمة، وقد اختلفت درجة مستويات لالتزام التنظيمي (قوية أو ضعيفة) بسبب عدة عوامل ونرى الزيادة أو الضعف من خلال بعض المؤشرات.

وعليه سنعرض في هذا المبحث طرق قياس الالتزام التنظيمي والفائدة من قياسه (المطلب الأول)، عوامل زيادة وضعف الالتزام التنظيمي ومؤشرات (المطلب الثاني)، نتائج الالتزام التنظيمي و أساليب تعزيزه (المطلب الثالث).

المطلب الأول: قياس الالتزام التنظيمي والفائدة من قياسه

وسنبين ذلك في الفروع التالية:

الفرع الأول: قياس الالتزام التنظيمي

إن عملية رصد الالتزام التنظيمي لدى الأفراد داخل المنظمة تمثل إحدى العمليات التي تسعى المنظمة للوقوف على نتائجها، وقد تتحمل في سبيل ذلك تكاليف متعددة، وتتباين مقاييس الالتزام التنظيمي من حيث طبيعتها ومكوناتها، وتنقسم إلى مقاييس موضوعية ومقاييس ذاتية وهي كالتالي: (ابو جياب، 2014، الصفحات 20-21-22)

أولاً: المقاييس الموضوعية

يذكر بان المقاييس الموضوعية هي طرق بسيطة تهدف إلى التعرف على مستوى الولاء، وذلك من خلال تحليل الظواهر السلوكية للفرد، مثل:

1- رغبة الفرد في البقاء بالمنظمة:

وتظهر من خلال ما يبديه في حديثه مع زملائه أو مع أفراد خارج العمل عن الرغبة في البقاء، أو الرغبة في ترك العمل.

2- مستوى الأداء:

فالأداء العالي يصدر غالبا من لأفراد ذوي الالتزام المرتفع، ويظهر ذلك خلال عملية تقييم الأداء التي لا بد أن تتضمن معايير لقياس الالتزام.

3- دوران العمل:

يمكن أن يأخذ معدل دوران العمل المرتفع الناتج عن ترك العاملين للعمل، وعدم رغبتهم في البقاء بالمنظمة كمؤشر على انخفاض مستوى الولاء وقياس الالتزام.

4- حوادث العمل:

حيث أن زيادة نسبة الحوادث تدل على اللامبالاة وعدم الاكتراث بمعايير وإجراءات السلامة من قبل العاملين، ويعتبر ذلك دليلا على انخفاض الالتزام لدى هؤلاء العاملين

ثانيا: المقاييس الذاتية

هذا النوع من المقاييس يقيس ولاء العاملين مباشرة بأساليب تقديرية ذاتية وذلك عن طريق تصميم قائمة تتضمن أسئلة توجه للأفراد العاملين بالمنظمة للحصول على تقدير من جانبهم عند درجة الالتزام، ويعد هذا النوع الأكثر قدرة على تشخيص درجة الالتزام سلبا أو إيجابا وأفضل طريقة لتطبيق هذه المقاييس هي قائمة الإستبانة وذلك من خلال أسلوبين:

إما توجيه سؤال أو مجموعة أسئلة مباشرة للأفراد، ويطلب منهم تحديد مستوى التزامهم وحبهم للعمل، وتمتاز هذه الطريقة بسهولة، ليس هنا كسؤال واحد عن مستوى الالتزام بل هنا كعدة أسئلة تدور حول فقرات متعددة تتعلق بالعمل، وتنظم هذه الأسئلة بمستوى يتلاءم مع مستوى الأفراد المبحوثين، ومن خلال الإجابة يحدد مستوى الالتزام لديه، وفي هذا الصياغ طور بعض المهتمين بدراسة الالتزام وتحليله عددا من المقاييس بهدف قياس مستويات التزام الفرد بالمنظمة وقد تباينت تلك المقاييس في طبيعته ومكوناتها ونذكر منها ما يلي :

1- مقياس ثورنتن:

والذي تضمن (8) فقرات سداسية الاستجابة لقياس الالتزام التنظيمي كما تضمن (7) فقرات أخرى رباعية وخماسية الاستجابة تقيس الالتزام المهني.

2- مقياس بورتر وزملائه:

يهدف إلى قياس درجة التزام الأفراد بالمنظمة وولائهم وإخلاصهم لها، والرغبة في مضاعفة الجهد لتحقيق أهداف المنظمة وقبولهم بقيمتها، ويستخدم المقياس لوصف الالتزام بشكل عام ويطلق عليه استبانة الالتزام التنظيمي .

3- مقياس مارشومارني:

يهدف لقياس إدراك الفرد لكيفية تعميق الالتزام مدى الحياة، وتعزيز استحسان المنظمة، وحث الفرد على الالتزام بقيم العمل والولاء للمنظمة حتى إحالته على التقاعد، إبراز نية الفرد للبقاء في المنظمة.

4- مقياس جوش وزملائه:

يهدف إلى قياس الالتزام القيمي من خلال التعرف على القيم التالية:

أ- استخدام المعرفة والمهارة.

ب- زيادة المعرفة في مجال التخصص.

ج- العمل مع زملائه بكفاءة عالية.

د- بناء سمعة جيدة له العمل على مواجهة الصعوبات والتحديات.

هـ- المساهمة بأفكار جديدة في حقل التخصص.

5- مقياس كوردن وزملائه:

يهدف إلى الاستدلال على الالتزام التنظيمي من خلال أربعة أبعاد وهي: الولاء، والمسؤولية، والإيمان بالمنظمة، وقد ساهمت في بناء هذا المقياس ثلاثة مصادر هي المقابل لتحديد خصائص المشاعر، القيم، الأعمال المتعلقة بالانتماء للمنظمة، ومراجعة الأدبيات التي ركزت على قياس الالتزام في حين ضم المصدر الثالث استبانة تحتوي على فقرات ذات مؤشرات ايجابية وأخرى سلبية.

- فوائد قياس الالتزام التنظيمي:

إن عملية قياس الالتزام التنظيمي تعتبر ظاهرة إدارية وهادفة تجني المنظمة والعاملون من ورائه فوائد كثيرة ومنها ما يلي : (العياشي، 2019، صفحة 30)

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

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

ج- إن قياس الالتزام التنظيمي يعتبر أداة تشخيصية جيدة للمعوقات التي تواجه الأفراد والمنظمة للمساهمة فيحلها تحقق البحوث في مجال الالتزام التنظيمي فائدة كبيرة للمنظمة في العمل من حيث القدرة على إحداث تغييرات في الإدارة وظروف العمل.

المطلب الثاني : عوامل زيادة وضعف الالتزام التنظيمي و مؤشرات

سنبين ذلك في الفروع التالية:

الفرع الأول: عوامل زيادة وضعف الالتزام التنظيمي

أولاً: عوامل زيادة الالتزام التنظيمي

هناك عدة عوامل وأسباب من شأنها أن ترفع الالتزام التنظيمي لدى العمال ومن بين أهم هذه

العوامل ما يلي : (درونوي، 2015، الصفحات 148-149)

1- المكانة:

كلما زادت مكانة الفرد ضمن مجموعته أو منظمته كلما شعر بأهمية وجوده، وزادت قوة ولائه واندفاعه للتعاون والتماسك مع الآخرين.

2- ازدياد التفاعل بين أفراد المنظمة:

فالجماعات الأصغر حجماً يغلب أن تكون الأكثر تماسكاً من الجماعات الأكبر في الحجم، ذلك لأن الجماعات عادة ما ينقصها التجانس بين أعضائها.

3- العلاقات التعاونية:

حيث يزداد التزام الأفراد إذا كان هناك فهم مشترك بين الأفراد وأدركوا عدد كبير من الموضوعات من نفس المنظور، ولا يتحقق ذلك إلا من خلال وجود علاقات تعاونية في تحديد الأهداف ووضع المعايير التي يجب أن يلتزمون بها جميعاً.

4- الظروف والأحداث الاجتماعية:

من الطبيعي أن يزداد تماسك الأفراد والتزامهم بمنظمتهم عند تعرضهم لأي مصدر تهديد خارجي قد يؤثر على مستقبل منظماتهم ومن ثم مستقبلهم الشخصي.

ثانياً: عوامل ضعف الالتزام التنظيمي

تتمثل عوامل ضعف الالتزام التنظيمي في الأسباب التالية:

1- نقصان الإدارة في فهم مدى إقناع العمال بأهمية أعمالهم وكونهم أعضاء نافعون في المجتمع.

- 2- عدم إتاحة الفرصة العادلة للعاملين في الترقى مما قد يصيبهم بالإحباط.
- 3- الشعور بالتوتر نتيجة لبعض الإجراءات التعسفية التي قد تتبعها الإدارة مع بعض العاملين.
- 4- التعليمات الغير المحددة والغامضة.
- 5- الفشل في اعتماد سياسة سليمة لعمليات الثواب والعقاب.
- 6- سوء توزيع الأعمال على العمال كنتيجة لعدم مراعاة العدالة في ذلك.

ثالثاً: مؤشرات الالتزام التنظيمي

1- مؤشرات وجود الالتزام التنظيمي

يمكن رصد بعض المؤشرات الدالة على الالتزام التنظيمي للعاملين في المنظمة كالتالي: (نصار،

2016، صفحة 24)

- أ- درجة توحيد العاملين في المنظمة.
- ب- درجة الشعور بالمسؤولية لدى العاملين.
- ج- درجة المشاركة الفعالة لدى العاملين في أنشطة وعمليات المنظمة.
- د- الحديث عن المنظمة بكل الخير من قبل العاملين.
- هـ- الدفاع عن المنظمة من أين قد أو هجوم.
- و- عدم التفكير في الانتقال إلى منظمات أخرى.

ن- التركيز على حل المشكلات وليس الشكوى الدائمة.

ي- تفضيل المصلحة العامة للمنظمة على المصلحة الخاصة في كثير من الأحيان.

2- مؤشرات ضعف الالتزام التنظيمي:

هناك بعض السلوكيات التي تعاني منها المنظمات والتي تدل على انخفاض الالتزام لدى العاملين

وهي:

أ- انخفاض مستوى الأعمال التطوعية.

ب- معدل دوران العمل.

ج- عدم توافر حلقات الجودة.

د- تأخر أداء الخدمات وطول فترة الانتظار.

هـ- انخفاض إنتاجية الموظف.

و- كثرة القضايا المرفوعة من الموظفين على منظماتهم.

المطلب الثالث: نتائج الالتزام التنظيمي و أساليب تعزيزه

سنبين ذلك في الفروع التالية:

الفرع الأول: نتائج الالتزام التنظيمي

إن الالتزام التنظيمي سلاح ذو حدين: (درنوني، 2015، الصفحات 146-147-148)

- جانب ايجابي: يتضمن تقوية رغبة الفرد في الاستمرار بالعمل في المنظمة ورفع معدلات ولائه وانتمائه لها، وتبنيه لأهدافها وسعيه لتحقيقها.

- أما الجانب السلبي: فيتضمن استثمار الفرد كل طاقاته وإمكاناته ووقته للعمل، مع عدم ترك أي مجال للتواصل الاجتماعي أو تجديد النشاط، مما يجعل الفرد يعاني من العزلة و الغربة.

أولاً: نتائج الالتزام التنظيمي إيجاباً

بصفة عامة ينعكس الالتزام التنظيمي إيجاباً على الفرد من خلال:

- 1- التقدم الوظيفي لأن الموظف صاحب الالتزام التنظيمي المرتفع يكون في الغالب مجتهداً ومجداً في عمله، مما يساعده على التقدم والترقي الوظيفي بسرعة.
- 2- زيادة فرص الاتصال الفعال بين المديرين والأفراد فيما يتعلق بأدائهم الحالي و المحتمل.
- 3- تزويد المديرين والمشرفين بمعلومات أفضل عن احتياجات القوى العاملة الحالية والمستقبلية لتنمية مهاراتهم وتغيير نماذج استخدامها حسب طبيعة الوظيفة التي يتقلدونها.

4- مساعدة المديرين والمشرفين على توضيح الأهداف الرئيسية والفرعية وكيفية توافقها مع مهام الأفراد وأهدافهم الشخصية.

5- مساعدة المديرين على مناقشة كيفية اكتساب العاملين لمهارات معينة تحتاجها طبيعة عملهم، وكيفية اتخاذ قرارات صعبة في مجالات الاختيار والترقية والنقل أو إنهاء خدمة بعض العاملين.

6- الاهتمام بتقييم الأداء من خلال مناقشة أداء الأفراد، وتوضيح نقاط القوة والضعف في أدائهم.

7- بناء الالتزام والرغبة في الاستجابة لمتطلبات الأداء الفعال والتحديات الجديدة.

8- فهم نقاط الضعف والقوة الشخصية، والرغبة والحاجة إلى التكامل بين مهنة الفرد وحياته الشخصية.

9- الإلمام بالمعلومات الحالية التي تقدم فهما أفضل للاحتمالات الشخصية، والفرص المستقبلية داخل المنظمة.

10- التركيز على أهداف واضحة ومتعددة للمستقبل وطرق التنمية التي تقابل هذه الأهداف، وجعلها ممكنة التحقيق.

11- ممارسة نوع من الرقابة والسيطرة على جوانب حياة الفرد الذي يسيطر عليه آخرون، واكتساب شعور ايجابي وفعال نحو حياة الفرد وعمله.

12- اكتساب مهارات جديدة تساعد الفرد على أداء مهامه الحالية والمستقبلية وإتاحة خيارات أفضل للمستقبل، مما يضفي شعورا بالراحة النفسية للعامل لشعوره بالقدرة على القيام بمهام العمل.

13- بناء خطوط مفتوحة للاتصال مع المشرفين فيما يتعلق باحتمالات النمو المهني و الأداء الشخصي والفرص التنظيمية.

14- تنمية الشعور بتقدير الذات الناتج من النمو والتعلم.

15- زيادة ودعم فرص تقلد المناصب الأعلى داخل المنظمة، وإدراك إمكانية تحقيق النمو الوظيفي في العمل الحالي من خلال زيادة التحديات والاستمتاع بالعمل دون حاجة للانتقال لمنصب أعلى.

16- تمكين المديرين من التعامل مباشرة مع القضايا والمشكلات التي تهمهم المنظمة بحكم أدوارهم.

17- النظر إلى العمل والتعلم على أنهما مكملان لبعضهما البعض، فكثير من الأشياء التي يتعلمها العمال من الممكن أن تتم من خلال ممارسة العمل اليومي داخل منظماتهم، مما ينعكس بشكل ايجابي على المنظمات.

18- تمكين العمال من مراجعة أدائهم وتقديمهم في العمل، وتعديل الأداء بما يتناسب مع سياسة وأهداف المنظمة.

19- تنمية مهارات وقدرات حل المشكلات عن طريق تعويد العمال على التفكير المطلق والشامل بحيث يستطيعون تقصى أبعاد أية مشكلة غير مباشرة قد تتضمن مشكلة كامنة، ولذلك يجب تعويدهم على التعامل مع الأسباب وليس مع الأعراض، عن طريق تدريب العاملين على تجارب واقعية تقودهم إلى التفكير العلمي في مواجهة المشكلات وتعويدهم على ترتيب أفكارهم عند المواجهة.

ثانياً: نتائج الالتزام التنظيمي سلبياً

رغم أن الالتزام له كثيراً من الفوائد على الفرد والجماعة، إلا أنه لا يخلو من السلبيات من بينها:

1- قلة الفرص المتاحة في التقدم الوظيفي والذي يتحقق في بعض الوظائف من قلة الفرص المتاحة للتطور و النمو الذاتي.

2- زيادة الضغوط العائلية والاجتماعية، والفرد عندما يلتزم تجاه المنظمة فإنه يبذل الجهد والوقت لها، مما يؤثر على التزاماته الأخرى ومنها الالتزامات العائلية وهذا ما يؤدي إلى زيادة الضغوط عليه.

3- انخفاض القدرة على الخلق، الابتكار والتكيف من خلال استقرار العمال في نفس المنظمة.

4- التفكير الجماعي يجعل الأفكار أقل انفتاحاً على الآراء والقيم الجديدة.

5- زيادة فرص الصراع بين الجماعات العمل.

6- انخفاض معدل دوران العمل، وبالتالي عدم دخول أفراد لديهم أفكار جديدة ونافعة.

ثالثاً: نتائج الالتزام التنظيمي على مستوى المنظمة

بالنسبة للمنظمات، فنجد أن نتائج الالتزام تتمثل فيما يلي:

1- الإنتاج:

توصلت العديد من الدراسات إلى تأكيد وجود علاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء فالأفراد الأكثر التزاماً هم الأحسن أداءاً لأنهم يبذلون جهوداً كبيرة في العمل، وفي هذا الصدد يرى (ماير) أن

الأحاسيس الايجابية للالتزام العاطفي وكذا المعياري اتجاه المنظمة تؤدي إلى نتائج حسنة من حيث الأداء، كما انه توصل أيضا إلى وجود علاقة سلبية بين الالتزام المستمر والأداء، فالعامل في هذه الحالة يبقى في المنظمة لغياب البدائل لديه.

2- الغيابات:

لقد وجد علاقة عكسية بين الالتزام - العاطفي والمعياري خاصة- والغيابات، وربما يرجع ذلك إلى الأفراد الذين يقيمون الحضور وعدم التغيب يشعرون أنهم ملتزمين بالمنظمة بسبب الإحساس بالواجب (التزام معياري).

3- الالتزام ودوران العمل:

أهم آثار الالتزام التنظيمي هي قلة الدوران الوظيفي واستقرار الأيدي العاملة، فالالتزام العاطفي للفرد يجعله يبقى في المنظمة لأنه يحب ذلك، ومن هنا يصبح احتمال ترك العامل الملتزم للعمل ضئيلا، والأشخاص اللذين يقوى لديهم الالتزام التنظيمي العاطفي والمعياري اقل احتمالا لترك العمل أو الغياب.

4- الضغط النفسي:

له ارتباط مع الالتزام المستمر، فالأفراد اللذين يبقون في المؤسسة بسبب الامتيازات فقط كثيرا ما يعانون من مستويات عالية من الضغط النفسي.

5- احترام القرارات التنظيمية:

فلاللتزام العاطفي علاقة ايجابية مع احترام المسيرين للقرارات التنظيمية وكذا مع احترام تحقيق الأهداف المالية للمنظمة، كما أن الالتزام العاطفي يسهل من وضع حيز التنفيذ الإجراءات الإدارية، وهذا راجع لاشتراك العمال في سياسات المنظمة وولائهم لها.

6- التضحية:

فالعامل الملتزم أكثر رغبة في التضحية في سبيل المنظمة، فبالإضافة إلى الرغبة في البقاء فان العامل الذي يقوى لديه الالتزام التنظيمي يكون أكثر استعداداً للتضحية من أجل نجاح المنظمة.

7- الإبداع والابتكار:

فعند إحساس العامل بالتزام عاطفي تجاه المنظمة فان معظم تصرفاته ستتطلق من هذا الإحساس وسيصرف بمسؤوليته وإدراكه ووعي، وسيشعر بقيمة الوقت الذي يقضيه في المنظمة، وهذا ما سيكون حافزاً له على إبداع أساليب جديدة في أداء المهام والواجبات المكلف بها.

8- الفعالية:

أثبتت الدراسات الأميركية أن البعد العاطفي للالتزام يرتبط ايجابياً بالفعالية في العمل، أما بخصوص البعد المعياري فقد توصلت البحوث إلى نتائج متضاربة فيما يتعلق به فبعضها توصل إلى ارتباط ضعيف في حين توصل البعض الآخر إلى وجود علاقة ايجابية بينهما.

9- التقدم داخليا:

من خلال تنمية مجموعة متميزة من العاملين وتأهيلهم لتقلد المناصب الأعلى.

الفرع الثاني: أساليب تعزيز الالتزام التنظيمي

يوجد العديد من الأساليب التي تساهم في تعزيز مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين والتي يجب

أن تأخذها المنظمة بعين الاعتبار ومن أهمها ما يلي: (ابو جياب، 2014، صفحة 23)

1- ابتكار أساليب لإبراز قيم وأهداف وانجازات المنظمة بشكل يجعل العاملين فخورين بالانتماء

لها.

2- إدراك الإدارة بان الالتزام هي عملية ذات اتجاهين، بمعنى أن على المنظمة اعتراف

بإسهامات ومصالح الأفراد من أجل الحصول على التزامهم.

3- خلق مناخ الثقة من خلال العدالة والمصادقية، وحفظ الوعود من قبل المنظمة، وإبداء الاستعداد

لسماع الملاحظات والاقتراحات الخاصة بالأفراد من خلال استشارتهم واشتراكهم.

4- التزام المنظمة بأخذ مصالح الأفراد بعين الاعتبار وتغليب أسلوب التعاون والمشاركة بالأرباح

أو المشاركة على أسلوب التحكم والضبط، وعدم إغفال حقوق الموظفين بالتعلم وتطوير بالتعلم

وتطوير أنفسهم والتقدم على السلم الوظيفي.

5- خلق الشعور بوحدة المصير مع جميع الموظفين والتخلص من ثقافة نحن وهم.

6- العمل على دمج الأفراد بالمنظمة من خلال المكافآت المتعلقة بالأداء، وخطط المشاركة

بالأرباح أو المشاركة بالملكية.

7- تطوير أساليب ارتباط وانخراط الفرد بالعمل ويأتي ذلك من خلال عملية تصميم العمل، ويتحقق الإثراء الوظيفي.

ويضيف بأن على المنظمات العمل على الاهتمام بالجوانب التالية من أجل زيادة مستوى الالتزام على ما يلي: (ابو جياب، 2014، صفحة 23)

أ- اشتراك العاملين في وضع أهداف المنظمة وإيضاحها لهم.

ب- تحقيق العدالة التنظيمية.

ج- تعزيز المشاعر الاجتماعية وتشجيع الموظفين على التفاعل مع بعضهم.

د- التزام المنظمة اتجاه الموظفين وبقائها داعمة لهم.

خلاصة الفصل الأول:

وفي الأخير يمكن القول أن الالتزام التنظيمي يعبر عن مؤشر نجاح للمنظمة باعتباره حالة ايجابية ملموسة يشعر بها الفرد اتجاه المنظمة التي يعمل بها وتقبله أهدافها والسعي لتحقيق وبذل اكبر قدر من الجهد في سبيل نجاحها، كما يشمل تبني قيم واتجاهات المنظمة والعمل وفق قواعدها بأمانة وإخلاص.

الفصل النظري الثاني

الفصل الثاني: الإطار النظري للثقافة التنظيمية

تمهيد :

يكتسي موضوع الثقافة التنظيمية اهتماما كبيرا من قبل الدارسين في العلوم الاجتماعية والسياسية، الإدارة وعلم النفس والاقتصاد، فهي التي تسيّر وتوجه اندماج العاملين الجدد في المنظمة وتعزز الالتزام وانتماء كل من ينتمي إليها من العاملين بقيمتها وأهدافها المسطرة، وفي الوقت الحالي ازداد الاهتمام بالثقافة أكثر كونه الوقت الذي تتميز فيه بيئة الأعمال بتغيرات سريعة من شأنها التأثير على أداء المنظمات و تحقيق أهدافها.

فالمنظمات التي تملك ثقافة تكيفية و قوية تمكن أعضاءها من الالتزام والانضباط، الإبداع والتحديث والمشاركة في اتخاذ القرارات لتحقيق الهدف.

ولإدراك الثقافة التنظيمية لابد من تقديم الإطار النظري لها، وفي هذا السياق سنتطرق إلى تقسيم هذا الفصل إلى أربعة مباحث، فسنتناول ماهية الثقافة التنظيمية (المبحث الأول)، وبعد ذلك سنتطرق إلى أساسيات الثقافة التنظيمية (المبحث الثاني)، وسنتناول إدارة الثقافة التنظيمية (المبحث الثالث)، وأخيرا علاقة الثقافة التنظيمية بالالتزام التنظيمي (المبحث الرابع).

المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية

يعتبر مفهوم الثقافة التنظيمية من المواضيع الحديثة التي دخلت إلى كتب الإدارة، ويعكس هذا المفهوم المعرفة والأفكار والقيم لدى مجتمع ما.

وعليه سنتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم الثقافة التنظيمية (المطلب الأول)، خصائصها (المطلب الثاني) وأهميتها (المطلب الثالث).

المطلب الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية

أصبح مصطلح الثقافة التنظيمية من المصطلحات الشائعة في بيئة الأعمال، ويختلف مفهومها باختلاف آراء الباحثين كل حسب وجهة نظره وبحسب طبيعة الخصائص التي تتلاءم مع طبيعة دراسته، وعليه سنقوم بعرض عدة تعاريف للثقافة التنظيمية وهي كآتي:

Pettigrew: "هي نظام المعاني المقبولة علنا وجماعيا من قبل مجموعة معينة وفي وقت معين". (Yves, 2009, p. 53)

أما (Edgar H & Schein, 2009, p. 27): فقد عرفها على أنها: "تمط من الافتراضات الضمنية المشتركة التي تعلمتها المجموعة وهي تحل مشاكل التكيف الخارجي والتكامل الداخلي، والتي أثبتت فعاليتها، وبالتالي يجب تعليمها للأعضاء الجدد (تناقلها عبر الأجيال) باعتبارها الطريقة الصحيحة للفهم، والتفكير، والشعور فيما يتعلق بهذه المشاكل".

وبالنسبة لـ Hodje - هودج - عرفها على أنها: "هي مجموعة القيم والمعتقدات والمعايير

السلوكية التي تشكل هوية المنظمة". (بطاج، 2006، صفحة 47)

و أضاف كلا من (Huczynski et Buchana) تعريفا للثقافة التنظيمية من منطلق السلوك التنظيمي على أنها: "مجموعة متفردة نسبيا تحمل معاني القيم، والمعتقدات والعادات والتقاليد

والممارسات التي يسهم أعضاء المنظمة بها، وتمتد كذلك إلى تعلم الطقوس و شعائر حاكمة لسلوكيات العاملين تتولد نتيجة تفاعلهم ضمن مناخ العمل الرسمي والغير رسمي".

(خفاجي، 2006، صفحة 21)

وأضاف أيضا كل من (Deal and Kennedy) البعد التطبيقي للممارسات العملية لسلوك العاملين حيث عرفا الثقافة التنظيمية على أنها: "الطريقة التي نعمل بها الأشياء من حولنا داخل المنظمة".

(عبد، 2016، صفحة 187)

أما بالنسبة إلى الحمداني أضاف بعدا شموليا واستراتيجيا للثقافة التنظيمية حيث أشار إلى أنها "مجموعة من الافتراضات الأساسية المستمدة من أفكار القادة الاستراتيجيين ومن رؤية ورسالة وأهداف المنظمة لتمثل الطابع العام لشخصية المنظمة بحيث تتفاعل داخل هذا الطابع مجموعة من القيم والمعتقدات ومعايير السلوك مكونة قوة تنظيمية تدفع وتوجه سلوك العاملين للتكيف الخارجي والتكامل الداخلي وتحقيق الفاعلية التنظيمية". (عبد، 2016، الصفحات 187-188)

أما (كامل، 2016، صفحة 596) عرف الثقافة التنظيمية بأنها: "مجموعة من القيم والقواعد و السلوكيات و الذهنيات التي توجه جهود الأفراد لإنجاز أهداف مشتركة، وهي تميزها عن باقي المنظمات".

في ضوء ما سبق يمكن تعريف الثقافة التنظيمية بأنها: "مجموعة القيم، المعتقدات، الأعراف، التوقعات، والافتراضات التي اتفق عليها أفراد المنظمة، فأصبحت موجهة رئيسيا لسلوكهم داخل المنظمة ومنظما لعلاقاتهم الداخلية والخارجية. كما انها تميز المنظمة عن باقي المنظمات".

المطلب الثاني: خصائص الثقافة التنظيمية

إن لكل منظمة ثقافة تنظيمية تختلف عن ثقافة المنظمات الأخرى حتى ولو كانت تنشط في نفس القطاع فكل منظمة تقوم جاهدة من أجل تغيير وتطوير ثقافتها الخاصة بها، وهذا الاختلاف بين الثقافات التنظيمية يعود سببه إلى مجموعة من الخصائص التي نذكر منها ما يلي: (بهلولي، 2016، الصفحة 63).

أولاً: نظام مركب

حيث يتكون من مجموعة من المكونات والأجزاء الفرعية المتفاعلة فيما بينهما فيتكون ثقافة المجتمع والمنظمة والمديرين، وتشمل العناصر التالية:

1- المكون المعنوي:

ويتمثل في النسق المتكامل من الأخلاق والقيم والمعتقدات والأفكار التي يحملها الفرد في المنظمات.

2- المكون المادي:

يشمل كل ما ينتجه أو يتعامل معه أفراد المنظمة من معدات وأدوات وبرمجيات وأجهزة... الخ

3- المكون السلوكي:

يظهر في السلوكيات التي يمارسها أفراد المنظمة أثناء انجاز المهام الإدارية المختلفة.

ثانياً: نظام متكامل

فهي تشكل كلا متكاملًا، وتسعى إلى خلق الانسجام بين مجموعة عناصرها، فأى تغيير يطرأ على أي العناصر يؤثر في النمط الثقافي في المنظمة والمجتمع.

ثالثا: نظام تراكمي ومستمر

حيث يعمل كل جيل من أجيال المنظمة على تسليمها للأجيال اللاحقة ويتم تعلمها و توريثها عبر الأجيال عن طريق التعلم و المحاكاة، وتتزايد الثقافة من خلال ما تضيفه الأجيال إلى مكوناتها من عناصر وخصائص، وطرق انتظام وتفاعل هذه العناصر و الخصائص.

رابعا: نظام يكتسب متغيرو متطور

فاستمرارية الثقافة لا تعني تناقلها عبر الأجيال كما هي عليها ولا تنتقل بطريقة غريزية، بل أنها في تغير مستمر حيث تدخل عليها ملامح جديدة وتفقد ملامح قديمة.

خامسا: التكيف

تتصف الثقافة التنظيمية المرونة والقدرة على التكيف استجابة لمطالب الإنسان البيولوجية و النفسية ولكي تكون ملائمة للبيئة الجغرافية، وتطور الثقافات المحيطة بالفرد من جانب، واستجابة لخصائص بيئة المنظمة وما يحدث فيها تغير من جانب آخر.

سادسا: عملية الإنسانية

يعتبر العنصر الإنساني المصدر الرئيسي للثقافة، بدونها لا تكون هناك ثقافة. (بهلولي، 2016،

صفحة 63)

فهو الكائن الوحيد الحي الذي يمتلك عقلا، من خلاله يستطيع أن يفكر وينتج أفكارا، ويصنع أدوات

يستطيع من خلالها التكيف مع الظروف والتحكم فيها. (زروقة، 2017، صفحة 19)

وسمة الإنسانية التي تميز الثقافة التنظيمية، تتشكل من المعارف و الحقائق و المدارك والمعاني

والقيم التي يأتي بها الأفراد إلى المنظمة أو التي تتكون لديه خلال تفاعله مع المنظمة.(هدى،

2015، صفحة 61)

كما بين أنه يرى بعض الباحثين أن خصائص الثقافة التنظيمية تشير إلى مجموعة العوامل التي تحاول المنظمة أن تتمسك بها أو إتباعها أو خلقها بغرض الاستفادة من هذه الخصائص بانتظار مردودات ايجابية لمنظمة ونذكر منها: (الجنابي، 2018، صفحة 188)

1- انتشار المنظمة: تعني انتشار القيم والمعتقدات بين أفراد المنظمة.
 2- العدالة: وهي تعد القيمة لثقافة المنظمة وتخلف الشعور الجماعي و العناية بين الأفراد.
 وأشار (الدليمي، 2018، صفحة 230) إلى بعض الخصائص منها :
 أ- المبادرة الفردية ودرجة التمتع التي تخص الأفراد المنظمة من مستوى حرية ومسؤولية ذاتية في العمل.

ب- الإبداع و أسلوب التعامل مع المخاطر: أي درجة تشجيع الأفراد على الإبداع والابتكار و استخدام أسلوبهم الخاص بالتعامل مع المخاطر داخل المنظمة .
 كما يرى آخرون أن هناك مجموعة خصائص ترتبط بالتعاريف المتعلقة بالثقافة التنظيمية ، وهي ليست شاملة ولكنها مساعدة على توضيح طبيعة ثقافة المنظمة وهي كالتالي: (داسي، 2014،

الصفحات 96-97)

- قواعد تملّي ما هي سلوكيات العامل المقبولة و غير مقبولة.
 - معايير تنعكس في الأشياء (معايير سلوكية): مثل حجم العمل الواجب انجازه و درجة التعاون بين الإدارة والعاملين .
 - لانتظام في السلوك والتقيّد به: نتيجة التفاعل بين أفراد المنظمة فإنهم يستخدمون لغة ومصطلحات وعبارات و طقوسها مشتركة ذات علاقة بالسلوك من حيث الاحترام و التصرف .
 - القيم المتحكمة: توجد قيم أساسية تتبناها المنظمة ويتوقع من كل فرد فيها الالتزام بها.

- فلسفة تتمثل في الاعتقادات بشأن كيفية التعامل مع العاملين و العملاء، فكل منظمة سياستها الخاصة في معاملة العاملين بها و العملاء. (سعدي، 2019، صفحة 291)

المطلب الثالث: أهمية الثقافة التنظيمية

إن أهمية و دور الثقافة التنظيمية قد تنامي في الآونة الأخيرة وذلك لمالها من تأثير فعال على أداء المنظمات، فهي تعطي للمنظمة هوية خاصة تميزها عن باقي المنظمات، ومن خلال القيم و العناصر الثقافية المشتركة بين أفراد المنظمة التي تسهم بالتميز والاختلاف عن بقية أفراد المجتمع و أفراد المنظمات الأخرى، إن أهمية الثقافة التنظيمية بالنسبة للمنظمة مصدر لكسب الميزة التنافسية على الصعيد الخارجي، أما على الصعيد الداخلي فإنما تجمع العديد من الأفراد على اختلاف مستوياتهم التعليمية و مصالحهم الشخصية و يشتركون في عمل واحد من أجل تحقيق هدف مشترك، فثقافة المنظمة قد تكون مصدر لقوتها ونجاحها كما هو الحال في الشركات اليابانية و الأمريكية لامتلاكها ثقافة قوية، كما قد تكون مصدر ضعف للمنظمة و تقف عقبة في سبيل التطوير والتغيير وذلك لامتلاكها ثقافة صعبة.

و يمكن تلخيص أهمية الثقافة التنظيمية فيما يلي: (داسي، 2014، صفحة 98) .

1- بناء إحساس بالتاريخ History :

فالثقافة ذات الجذور العريقة تمثل منهاجا تاريخيا تسرد فيه الحكايات و الأداء المتميز والعمل المثابر والأشخاص البارزين في المنظمة.

2- إيجاد شعور بالتوحد Oneness:

حيث توجد الثقافة السلوكيات وتعطى معنى للأدوار وتعزيز القيم المشتركة ومعايير الأداء المتميز .

3- تطوير الإحساس بالعضوية والانتماء (Membershiip):

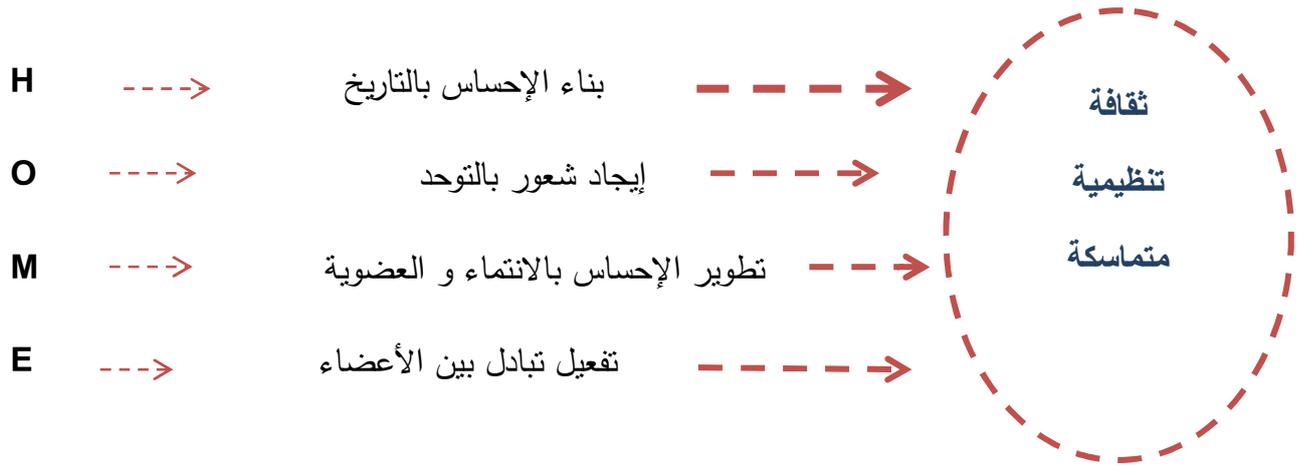
وتعزز هذه العضوية من خلال مجموعة كبيرة من نظم العمل وتعطي استقرارا وظيفيا، توضح جوانب الاختيار الصحيح للعاملين وتدريبهم و تطويرهم.

4- زيادة التبادل بين الأعضاء (Exchange):

يأتي من خلال المشاركة بالقرارات وتطوير فرق العمل والتنسيق بين الإدارات المختلفة والجماعات والأفراد.

ويمكن توضيح و تلخيص هذه الفكرة من خلال الشكل رقم (3)

الشكل 3: أهمية الثقافة التنظيمية



المصدر: (منصور و ادريس، 2007، صفحة 296)

وإذا أخذنا الحرف الأول من كل أهميه (باللغة الإنجليزية) تكونت كلمة (home) على اعتبارات

أن الثقافة القوية للمنظمة تشبه العائلة التي تعمل بصورة (home).

كما أنه يمكن إبراز أهمية الثقافة التنظيمية في أهم العناصر التالية: (عبد، 2016، صفحة 188)

أ- تعتبر قاعدة ثابتة تقف عليها المنظمة لمواجهة التغيرات العالمية و المحلية في ظل العولمة و

اندماج المنظمات.

ب- تساعد في التنبؤ بسلوكيات الأفراد لان الفرد يتصرف وفقا لثقافته وبدون الثقافة من الصعب التنبؤ بسلوكه.

ج- تعزز انتماء العاملين في المنظمة وولائهم و تمنحهم هوية خاصة يتميزون بها إزاء المنظمات الأخرى .

د- كما بين (عبد، 2016، صفحة 188) أنها تشكل الإطار الذي من خلاله يتم تحديد السلوك المرغوب به في المنظمة.

هـ- تختار المناخ التنظيمي الملائم لاتخاذ القرارات العقلانية، التي تتصف بالدقة بأقل كلفة واقصر الوقت.

و- تسهم في تكوين أنظمة اتصال فاعلة مفتوحة بين العالمين، وذلك من خلال إيجاد لغة مشتركة ومعاني مشتركة ومشاعر.

ي- تساعد في حل مشكلات التكيف مع البيئة الخارجية. كما أنها تؤثر في الموقع التنافسي للمنظمة .

ومن هنا يمكننا القول بأن الثقافة التنظيمية هي نظام للقيم والمعتقدات المتفاعلة بين أعضاء المؤسسة، ولقد تبلورت الثقافة التنظيمية في عدة نظريات ساهمت في إبراز خصائصها وأبعادها، كما أن أهمية الثقافة التنظيمية تكمن في اعتبارها الإطار الذي ينظم ويوجه السلوك التنظيمي، أي أنها تؤثر على العاملين وعلى تكوين السلوك المطلوب منهم داخل المؤسسة.

المبحث الثاني: أساسيات الثقافة التنظيمية

تتكون الثقافة التنظيمية من مجموعة من العناصر، كما أنها تتنوع وتختلف من منظمة إلى أخرى، وبمستويات مختلفة.

وعليه سننطلق في هذا المبحث إلى مستويات الثقافة التنظيمية (المطلب الأول)، ومكوناتها (المطلب الثاني)، وأنواعها (المطلب الثالث).

المطلب الأول: مستويات الثقافة التنظيمية

إن كل واحد منا ينتمي إلى عدد من الجماعات أو شرائح المجتمع في وقت واحد، فالناس يحملون صفات جديدة متعددة من البرمجة الذهنية السائدة في هذه المستويات المختلفة عن الثقافة، والتي تتمثل في ثقافة المجتمع، ثقافة النشاط (صناعة)، ثقافة المنظمة إضافة إلى ثقافة الجماعات المهنية (فرق العمل) والتي سنبينها في النقاط التالية: (عاشوري، 2015، صفحة 106)

أولاً: ثقافة المجتمع

حيث تتمثل الثقافة في هذا المستوى في القيم والاتجاهات والمفاهيم السائدة في المجتمع الموجود فيه المنظمة والتي ينقلها الأعضاء من المجتمع إلى داخل المنظمة و تتأثر هذه الثقافة بعدد من القوى الاجتماعية مثل نظام التعليم النظام السياسي، الظروف الاقتصادية، والهيكل الإداري للدولة و تعمل المنظمة داخل هذا الإطار العام لثقافة المجتمع حيث يؤثر على استراتيجيات المنظمة ورسالتها و أهدافها و معاييرها و ممارساتها

ولكي تخطي المنظمة بالقبول و الشرعية يجب أن تكون إستراتيجيتها و منتجاتها متوافقة مع ثقافة المجتمع.

ثانياً: ثقافة النشاط (صناعة)

يوجد تشابه في الثقافة داخل النشاط أو الصناعة الواحدة و اختلافات في الثقافات بين النشاطات و الصناعات المختلفة،

حيث أكد ذلك (درنوني، 2015، صفحة 77) بأنه يعني هذا أن القيم و المعتقدات الخاصة بمنظمة ما في نفس الوقت تعتنقها معظم أو كل المنظمات العامة داخل نفس الصناعة أو النشاط، و عبر الوقت يتكون نمط معين داخل الصناعة أو النشاط يكون له تأثير مميز على جوانب رئيسية مثل نمط اختيار القرارات و مضمون السياسيات، ونمط حياة الأعضاء، نوع الملابس و الأشياء الأخرى السائدة داخل المنظمات العاملة في نفس الصناعة.

ثالثاً: ثقافة المنظمة

و يقصد بها مجموعة العوامل الثقافية المشتركة بين الأفراد و جماعات العمل داخل المنظمة، والنتائج من تلاقي الثقافات الجزئية الخاصة بكل فريق عمل، و تعامل الأفراد و احتكاكهم الدائم لبعضهم البعض، بالإضافة إلى الأطر و السياسيات التنظيمية التي تحددها المنظمة حيث يخلق نمطاً تفكيرياً و ثقافياً متجانساً، لدى الأفراد، مما يمكنهم من الالتزام بتنفيذ سياسات و قرارات لتحقيق أهداف المنظمة.

رابعاً: ثقافة الجماعات المهنية (فرق العمل)

هناك مجموعة من الثقافات الفرعية داخل أي منظمة، ممكن تقسيمها حسب مستويات هرمية، الإدارة العليا، الإطار السامون، إطار متوسطة، أعوان التحكم، تقنيين، إداريين أو حسب الوحدات الفرعية مثل، قسم مصلحة، ورشة، وهنا يقصد به فريق العمل، ويتعين على المنظمة أحداث نوع مت التلاحم و التعاون بين أعضاء فريق العمل بغية الحصول على مستوى مرتفع من الأداء، ذلك أن لجماعة العمل دور مهم في الرفع من مستوى الأداء.

كما أشار (جادالرب، 2016، الصفحات 68-69-70) انه يمكن تقسيم الثقافة إلى مستويين أساسيين هما:

أ- المستوى الأول: الثقافة المرئية: Observable culture

وهي التي يتم رؤيتها و سماعها عندما تمشي داخل المنظمة يلاحظها الزائر و العميل او أي موظف، وفي الثقافة القوية فان الثقافة المرئية تظهر بوضوح و يسر و يمكن رؤيتها من خلال الطريقة التي يعمل بها الأفراد في العمل، والطريقة التي يرتبون فيها أثاث مكاتبهم والتي يتكلمون بها، والتي يتصرفون بها مع بعضهم البعض ويشمل هذا المستوى عدة عناصر تشكل الحياة التنظيمية اليومية التي من خلالها يتعلم الأفراد أو الأعضاء الجدد ثقافة المنظمة واهم هذه العناصر ما يلي:

- القصص:

تشمل الحكايات التاريخية الشفهية عن المنظمة مثل المراحل الحرجة في عمر المنظمة، والأحداث الخطيرة التي مرت بها.

- الأبطال:

وهي تعكس الأبطال و المؤثرين في حياة المنظمة خاصة في الماضي مثل مؤسسين و أصحاب الأدوار الكبيرة والذين لهم شان كبير و تأثير قوي.

- الطقوس والشعائر:

مثل المقابلات و المراسم سواء المخططة أو التلقائية والتي توفر فرص هامة للحوار و انجاز الأداء و تحقيق الأهداف.

- الرموز خاصة اللغة التي يتم استخدامها و مختلف التعبير الإيمانية أو الحرية:

التي تستخدم في الاتصال و تشكيل جزء رئيسي و هام في حياة المنظمة.

ب- المستوى الثاني: الثقافة المركزية (الضمنية):

وهي الثقافة الغير المرئية و التي تشكل المعتقدات الضمنية المشتركة لدى الأفراد في المنظمة والتي تؤثر في سلوكياتهم وهي تعزز الثقافة المدركة، والقيم تشكل جزء أساسي من الثقافة القوية للمنظمة، وهذه القيم تشكل عنصر أساسي من رسالة المنظمة و أغراضها الإستراتيجية، كما تساهم في نجاح المنظمة. فمثلا نجد القيم تؤكد على الأداء المتميز الإبداع و المسؤولية الاجتماعية التكامل، دمج العاملين .

- مستويات الثقافة عند شين: أشار (Wolf, 2014, p. 8) أن Schein وضع نموذجا يبين فيه مستويات الثقافة التنظيمية، و الذي اعتمد من خلاله على وضع تعريف للثقافة التنظيمية، فأعطى ثلاثة مستويات للثقافة التنظيمية هي المصنعات، القيم المتبناة و الافتراضات الضمنية كما هو موضح في الشكل التالي رقم (4):

شكل رقم (4) : مستويات الثقافة التنظيمية عند الشين



المصدر: (WILLIE DU TOIT & GERT ROODT, 2003, p. 77)

• المستوى الأول: المصنعات

توجد على السطح وهي التي يسهل ملاحظتها ولكن من الصعب أن نفهمها، كما تشمل كل ما يمكن سماعه، و الإحساس س به في المنظمة حول كل ما يتعلق بهندسة المنظمة، والمناخ السائد بين الأفراد و كيفية التعامل فيما بينهم مثل: اللغة السائدة، المساحة المادية.

يرى شين أن في هذا المستوى الثقافة واضحة جدا ولها تأثير فوري على الشعور، ولكن لا يمكن فهم طبيعة سلوكيات أفراد المنظمة ولماذا صنعت المنظمة بهذا الشكل و هذا ما يأخذنا إلى

المستوى الثاني الأكثر عمقا و هو القيم المتبناة. (نصر ادين، 2018، الصفحات 86-87)

• المستوى الثاني: القيم المتبناة

أين يجب التعمق أكثر في المصنعات، في هذا المستوى يجب طرح الأسئلة والاستفسارات حول العمليات والقيم السائدة في المنظمة لمعرفة كيفية التصرف و لفهم طبيعة العلاقات القائمة في المنظمة، ومن أمثلتها: الاستراتيجيات، الأهداف، الفلسفات.

• المستوى الثالث: الافتراضات الضمنية

هو المستوى الأكثر عمقا لثقافة المنظمة، ولفهم هذا المستوى يجب الرجوع إلى مصادر القيم، المعتقدات أفراد والافتراضات القائمة في المنظمة بمعرفة الأفراد المؤسسين لها و ظروف فرضها و تشاركها و التعارف عليها بين المنظمة وأمثلتها طبيعة البشر و العلاقات الأساسية، تصورات، الأفكار، المشاعر.

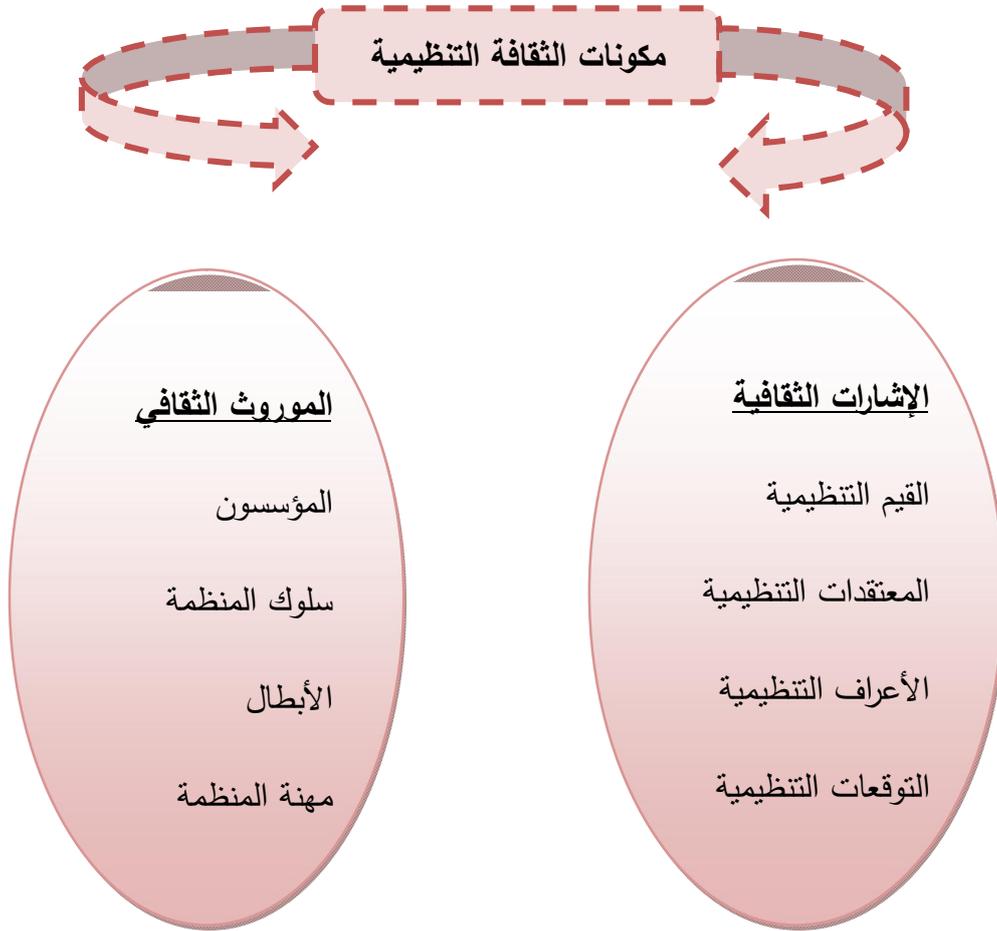
المطلب الثاني: مكونات الثقافة التنظيمية

تعتبر الثقافة التنظيمية نظاما يتكون من مجموعة من العناصر، أو القوى التي لها تأثير كبير على سلوك الأفراد داخل المنظمة، والتي تتشكل المحصلة الكلية للطريقة التي يفكر بها، و يدركها الأفراد كأعضاء عاملين بهذا المنظمة، والتي تؤثر على أسلوب ملاحظة و تفسير الأشياء بالمنظمة.

وذكر(علاء الدين، 2018، صفحة 16) أنه: يمكن تقسيم العناصر المكونة لثقافة المنظمة إلى مجموعتين رئيسيتين هما: الإشارات الثقافية و الموروث (الإرث) الثقافي للمنظمة.

كما هو موضح في الشكل رقم (5) التالي:

الشكل (5): مكونات الثقافة التنظيمية



المصدر: من إعداد الطالبة وفق المعلومات السابق ذكرها.

أولاً: الإشارات الثقافية

وفيها ما يلي:

1- القيم التنظيمية:

تعرف بأنها: "عبارة عن اتفاق مشترك بين أعضاء المنظمة حول ما مرغوب أو غير مرغوب".

(علي و يوسف، 2019، صفحة 343)

و إنه قد يكون من السهل تحديد القيم في المنظمة و غالباً ما تكتب بصيغة تقارير حول مهام

المنظمة، أهدافها وإستراتيجيتها. (محمد، 2012، صفحة 217)

2- المعتقدات التنظيمية:

تعرف بأنها: "عبارة عن فكار مشتركة حول طبيعة العمل وكيفية انجازه ومنها أهميته المشاركة في اتخاذ القرار والعمل الجماعي في المنظمة، واثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية".

(رجب، شكر ، و احمد، 2013، صفحة 316)

3- الأعراف التنظيمية:

تعرف بأنها: "عبارة عن معايير يلتزم بها الأفراد بالمنظمة على أساس أنها معايير مفيدة للمنظمة مثل عدم تعيين الأب و الابن في نفس المنظمة ويفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة

وواجبة الإتباع ". (رجب، شكر ، و احمد، 2013، صفحة 316)

4- التوقعات التنظيمية:

تعرف بأنها: "عبارة عن مجموعة من الأشياء المتوقعة التي يحددها أو يتوقعها الفرد من منظمة، وكذلك تتوقعها المنظمة من الفرد، خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، مثال ذلك التوقعات المتبادلة بين الرئيس و المرؤوس ومن الزملاء فيما بينهم و المتمثلة بالتقدير و الاحترام، و توفير بيئة تنظيمية تساعد، وتدعم احتياجات الفرد الاقتصادية و النفسية و الاجتماعية".

(القاضي ، 2015 ، الصفحات 196-197)

ويوجد عناصر أخرى للإشارة الثقافية وهي كالآتي:

أ- الرموز:

عرفت على أنها: " الكلمات، الأشياء و الإرشادات التي تحمل معاني معينة تتعلق بثقافة المنظمة، وتشمل أيضا الاختصارات و المصطلحات وأنماط الاتصال (رسمية وغير رسمية)، و

قواعد اللباس التي بإمكانها توفير ونقل المعلومات". (Magakian, 2003, p. 152)

ب- الطقوس الجماعية والفردية و الشعائر :

عرفت بأنها: "مجمل الاحتفالات أو المناسبات تحييها المنظمة وتعكس فكرها الجماعي سواء كانت مخططة أو عفوية لاستذكار مناسبات الانجاز المميز". (الخفاجي و الغالبي، 2008، صفحة 343)

ج- الطابوهات (الممنوعات) :

تعرف بأنها: "هي ما تقوم المنظمة بإخفائه، و رفضه، من المواضيع التي يجب عدم الخوض فيها أو الكلام عنها، أو تداولها داخل المنظمة، وهي نتائج لتجارب مأساوية مرت بها المنظمة، كإخفاقات تجارية، مدير فاشل ... الخ والتي من نشأها إحداث اضطراب في صورة العاملين داخل المنظمة وكذا الصورة الخارجية للمنظمة مما قد يؤثر سلبا على أداء العاملين أو المنظمة ككل.

• الأساطير:

تعرف بأنها: هي حكايات و قصص وأحداث ماضية نحكيها بغرض خلق المنظمة أو نجاحها، ووسيلة اتصال لإبراز نجاحات و عظمة المنظمة، وهي عبارة عن أحداث ماضية الهدف منها نقل أو تدعيم بعض القيم لدى عمال المنظمة، فهي تحمل نتائج مرضية حققها أشخاص مثاليين غير محددین يطلق عليهم أبطال المنظمة. (علاء الدين، 2018، الصفحات 18-19)

ثانيا: الموروث الثقافي

يشمل ما يلي:

1- المؤسسون:

إن الثقافة المنظمة ما هي إلا نتاج لثقافة الأعضاء المؤسسين، حيث نجد في الواقع العلمي إن العديد من الثقافات تعكس قيم المؤسسين فهم من يقومون بتكديس الثقافة في منظماتهم من خلال وضع و إرساء القواعد، المعتقدات و سلوكياتهم، طرق تسييرهم ، التي تبقى سارية مدة حياة المنظمة حتى ولو غادروا المنظمة .

2- سلوك قادة المنظمة:

يعتبر سلوك القادة من أهم العوامل المؤثرة في تشكيل ثقافة المنظمة، لان العاملين سيدركون ان من أفضل الوسائل للارتقاء الوظيفي هو محاكاة سلوك القادة، ويجب التأكيد أن العاملين يتأثرون بما يفعله القادة أكثر مما يقولونه، حيث أن هناك اتفاق بان ثقافة المنظمة تتشكل بدرجة كبيرة بواسطة الإدارة العليا.

3- الأبطال:

هم أشخاص يتمسكون بقيم المنظمة وثقافتها، ويتميزون بأنهم نموذجاً للأداء المتميز والانجازات المثالية و الأفكار و الأخلاق الاستثنائية، وذلك من خلال ما يتمتعون به من كفاءة انسجام مع قواعد وأنظمة المنظمة .

4- مهنة المنظمة (نشاط المنظمة):

يعرف مهنة المنظمة- النشاط الرئيسي لها- بأنها: "مجموعة المهارات التي يتقنها أعضاء المنظمة من تكنولوجيا، معرفة الأسواق، قدرات تنظيمية..... الخ فهي تعبر عن معرفتها في القيام بمهامها أحسن من الآخرين، ويمكن أن تفيد في تأكيد خصوصية المنظمة إضافة إلى إعطاء قيمة العمل مما يعزز من مشاعر الانتماء والولاء لدى العاملين".

5- تاريخ المنظمة:

يلعب تاريخ المنظمة دورا مهما في تشكيل ثقافتها، ويتكون تاريخ المنظمة من التجارب التي مرت بها، النجاحات المحققة، وكذلك الفشل، ويشكل هذا الأرشيف مرجعا لأصحاب القرار، وكذلك العاملين في المنظمة، واتخاذهم مرشدا لتصرفاتهم مع التركيز على الايجابية فيها، وتكرارها. مما سبق يتضح أن كل من تاريخ المنظمة، الأساطير، الخرافات، الطقوس الجماعية، والاحتفالات، الإشارات، والرموز تغذي وتصون الثقافة التنظيمية، وتعمل على توجيه سلوك الأفراد، وخلق نوع من التماسق داخل المنظمة، إضافة إلى مساعدة الفرد على فهم دوره وكذلك بالنسبة للأفراد المتعاملين مع المؤسسة .

المطلب الثالث : أنواع الثقافة التنظيمية

توجد للثقافة التنظيمية أنواع متعددة تختلف من منظمة إلى أخرى ويمكن تقسيم أنواع الثقافة التنظيمية حسب مجموعة من المعايير والتي سنبينها في الفروع التالية:

الفرع الأول: حسب القوة

وسنبين فيه ما يلي:

أولا: الثقافة القوية

هي التي تنتشر عبر المنظمة كلها و تحظى بالثقة و القبول من جميع أفراد المنظمة الذين يشتركون في مجموعة متجانسة من القيم و المعتقدات والتقاليد و المعايير والافتراضات التي تحكم سلوكهم داخل المنظمة.(وهيبة ع.، 2012، صفحة 32)

كما أنه تساعد الثقافة القوية في التأثير الايجابي على كفاءة المنظمة وذلك لأنها تساهم في تحفيز العمال، بمجرد احترام نفس القانون، نفس الدستور، والقيم والقواعد المشتركة مما يجعل الأفراد في حالة إشباع أو رضاء ذهني يزيد من حماسهم في العمل. (المغربي، 2012، صفحة 269)

والثقافة القوية تعتمد على ما يلي: (داسي، 2014، صفحة 112)

- 1- عنصر الشدة و يرمز هذا العنصر إلى قوة أو شدة تمسك أفراد المنظمة بالقيم و المعتقدات.
- 2- عنصر الإجماع و المشاركة لنفس القيم و المعتقدات في المنظمة من قبل الأفراد، ويعتمد الإجماع على تعريف الأفراد بالقيم السائدة في المنظمة وعلى الحوافر من العوائد و مكافآت تمنح للأفراد الملتزمين.

ثانيا: الثقافة الضعيفة

تعرف بأنها: "الثقافة التي يكون فيها الأفراد والعاملين مبهمين وغير واضحين ويسيروا في طرق غامضة المعالم، ويتلقون تعليمات متناقضة، وبالتالي يؤدي ذلك إلى فشل في اتخاذ القرارات المناسبة لقيم و اتجاهات الأفراد في المنظمة". (خصاونة، 2011، صفحة 89)

فهي الثقافة التي لا يتم اعتناقها بقوة من أفراد المنظمة، ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع معظمهم، وبالتالي يكون هناك صعوبة في التوافق و التوحد مع المنظمة ومع أهدافها وقيمها نتيجة الانقار لقيم و قواعد مشتركة.

الفرع الثاني: معيار قدرة الثقافة

وسنبين ذلك من خلال ما يلي:

أولاً: ثقافة القوة (النفوذ) Handycharles

إذ تعني أن عملية الضبط في مركز المنظمة و اتخاذ القرارات يكون بيد عدد محدد من الأفراد البارزين في المنظمة.

ثانيا: ثقافة الدور

هي التي تركز على نوع التخصص الوظيفي، وبالتالي الأدوار الوظيفية أكثر من الفرد، وتهتم بالأنظمة والقواعد، كما أنها توفر الأمن الوظيفي و الاستمرارية و ثبات الأداء.

هي التي تركز على نوع التخصص الوظيفي، وبالتالي الأدوار الوظيفية أكثر من الفرد، وتهتم بالأنظمة و القواعد، كما أنها توفر الأمن الوظيفي و الاستمرارية و ثبات الأداء.

ثالثا: ثقافة المهمة

ترتكز هذه الثقافة على تحقيق الأهداف وانجاز العمل وتهتم بالنتائج أو تحاول استخدام الموارد بطرق مثالية من اجل تحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف.

فهي تتميز بأنها تركز على أداء المهمات و انجاز المطلوب، والاعتماد على الخبرة و العمل الجماعي و الأهمية المحددة للسيطرة الفردية. (البلوي، 2017، صفحة 24)

رابعا: ثقافة العمليات

يقتصر الاهتمام هنا على طريقة انجاز العمل وليس على النتائج، فتنشر الحيطة و الحذر بين الأفراد لحماية أنفسهم، فالفرد الناجح هو الأكثر دقة و تنظيما، و اهتماما بتفاصيل عمله.

الفرع الثالث: وفقا للمدخل الأدائي (Kennedy-Deal)

قام كل من كيندي وديل بتعريف الثقافة التنظيمية على أنها: "تؤدي بها الأعمال داخل المنظمة". وفقا لهذا التعريف قاما بتقسيم الثقافة التنظيمية إلى أربعة أنواع كالتالي : (بهلولي، 2016،

الصفحات 67-68)

أولا: ثقافة سريعة الاستجابة

تتميز بها المنظمات سريعة الاستجابة للتغيرات البيئية الداخلية و الخارجية، وتعمل في بيئات سريعة التغيرات، تقوم هذه المنظمات بإرسال ثقافة تتماشى مع هذه التغيرات و تشجيع الأفراد على اغتنام الفرص المتاحة والاستعداد لتحمل المخاطر.

ثانيا: ثقافة العمل الجاد

تتميز هذه المنظمات بالقدرة على تحمل قدر صغير من المخاطرة مع استجابة سريعة للتغيرات البيئية، ومن أمثلتها: مؤسسات كبيرة الحجم، والتي تحاول دائما تقديم خدمة على درجة عالية من الجودة، وتهتم بتكوين وتشجيع العمل الجماعي.

ثالثا: ثقافة البناء

المنظمات هنا تهتم بالتطوير و الرؤية المستقبلية لكنها تحتاج لفترات طويلة نسبيا حتى تجنى ثمار هذا التطوير، والمنظمات التي تنتمي هذه الثقافة هي التي تهتم بالمشروعات الاستكشافية (مشروعات كشف عن البترول أو ثروات طبيعية، مشروعات عسكرية المهتمة بتطوير الأسلحة الحربية).

رابعا: ثقافة البقاء

في هذا النوع تتميز المنظمات بأنها قليلة الاستجابة للتغيرات البيئية، وقليلة الاهتمام بجمع المعلومات عن التغيرات البيئية، وبالتالي العاملون مهتمون بطريقة أداء الأعمال أكثر من الاهتمام بتحقيق الأهداف، ويمكن اعتبارها ثقافة جامدة حيث لا يشترك الأفراد في الأحداث ويرفضون التجديد والتغيير .

الفرع الرابع: وفقا لنمط القيادة : E . Wallach

أولا: البيروقراطية

هي ثقافات ذات نظام هرمي السلطة و المسؤولية تكون واضحة في المنظمة، العمل منظم بحيث يكون اعتماد هذه الثقافة على أساس الرقابة و القوة و التحكم. (ابو سمورة، 2014، صفحة 43)

كما أن هذه الثقافة تؤكد على الالتزام الصارم بالتعليمات و الإجراءات والقواعد الرسمية. (ضائع،

2012، صفحة 273)

وهذا النوع من الثقافة يتصف العمل بأنه موزع و منسق ما بين الأفراد العاملين ووجود تناسق ما بين الوحدات الإدارية بكافة مستوياتها و تنتقل المعلومات بشكل هرمي. (الدليمي، 2018، صفحة

(230)

وهي أيضا تدعم المدخل المنهجي لممارسة الأعمال، الرموز، الأبطال، و الاحتفالات تعزز قيم التعاون و التقاليد، وإتباع سياسيات و ممارسات معمول بها باعتبارهما وسيلتين لتحقيق الأهداف.

(عبد، 2016، صفحة 189)

ثانيا: الإبداعية

تعمل هذه الثقافة على توفير بيئة عمل تسهم في زيادة الإبداع لدى العاملين ليس بالتركيز فقط على التحسينات الممكنة إضافتها للمنظمة، بل التركيز على المنظمات المتعلمة والتي يتعلم من خلالها الفرد أن الفشل مفتاح النجاح، ويتصف أفراد المنظمة هنا بحب المخاطرة في مواجهة التحديات و اتخاذ القرارات و إيجاد فكرة أو طريقة عمل جديدة تنقل المنظمة من حالة إلى حالة أكثر نموا و تطور. (الدليمي، 2018، صفحة 231)

ثالثا: الثقافة المساندة (المساعدة)

تنسم بيئة العمل هنا بالصدقة ومساعدة العاملين بعضهم لبعض، فيتولد لدى العاملين إحساس بأنهم أسرة واحدة تعمل بانسجام وتوافق ومؤازرة تامة، وتعمل المنظمة على خلق جو من الثقة والمساواة والتعاون والروح الودية، ويتم التركيز هنا على الجانب الإنساني في التعامل. (العاجز،

2011، صفحة 21)

المبحث الثالث: إدارة الثقافة التنظيمية

يقصد بإدارة الثقافة المنظمة عملية بناء و تطوير ثقافة مشتركة للمنظمة ملائمة وفعالة بما يساعد على تحقيق الأهداف الفردية والجماعية والتنظيمية تمر عملية إدارة ثقافة المنظمة ابتداء بعملية بناء ثقافة المنظمة ثم المحافظة عليها ثم عملية تغيير الثقافة التنظيمية إذ وجدت المنظمة نفسها مضطرة لتغيير ثقافتها.

وعليه سنتطرق في هذا المبحث إلى آليات بناء و خلق الثقافة التنظيمية (المطلب الأول)، المحافظة على الثقافة التنظيمية (المطلب الثاني)، وتغيير الثقافة التنظيمية (المطلب الثالث)، علاقة الثقافة التنظيمية بالالتزام التنظيمي (المطلب الرابع).

المطلب الأول: آليات بناء و خلق الثقافة التنظيمية

و من المؤكد أن الثقافة التنظيمية لا تنشأ من فراغ، كما أنها عندما تبرز إلى حيز الوجود من النادر أن تختفي وتموت. (ابوعساف و المرعي، 2018، صفحة 183)

وعملية خلق الثقافة التنظيمية أمر شبيه بالتنشئة الاجتماعية للطفل، فهي قيم يتم تعليمها وتلقينها للأفراد منذ البدايات. و يتعلمها الأطفال في البيت من خلال الممارسات اليومية للوالدين في المنزل. وكلما كانت القيم مغروسة مبكراً كلما كانت أقوى. وكذلك الأمر في المنظمات، فإن المؤسسين يلعبون دوراً مهماً في خلق العادات والتقاليد وطرق العمل، وخاصة في فترات التشكيل الأولى. فهم يمتلكون من الناحية التاريخية أقوى البصمات في صياغة وتكوين ثقافة المنظمة.

ولبيان اثر المؤسسين والقادة الكبار على ثقافة المنظمة ومدى إسهامهم في بنائها ترسيخها حتى بعد رحيلهم ذكر (كامل، 2016، الصفحات 604-605) مثلاً ثقافة شركة ما مايكروسوفت التي تضمن إنفاق وقت طويل في العمل بالشركة ثم انتقلت هذه الثقافة إلى العاملين مما كان يفعله بيلجيتس مؤسس الشركة وفي بعض الأحيان تظل القيم التي غرسها مؤسس الشركة موجودة حتى

بعد رحيله ومن ذلك على سبيل المثال القيم التي غرسها راي كروك في سلسلة مطاعم ماكدونالدز من ضرورة حصول العملاء على طعام جيد بأسعار معقولة في بيئة أسرية نظيفة فان هذه الثقافة مازالت موجود حتى الآن.

وضح (درنوني، 2015، الصفحات 83-84) أنه يمكن القول بأن الآليات الرئيسية لخلق الثقافة التنظيمية والتي سنبرزها في الفروع التالية:

الفرع الأول: اختيار العاملين

تعتبر عملية اختيار الموظفين خطوة رئيسة في تشكيل الثقافة التنظيمية، ذلك أنه ومن خلال عملية الاختيار يتم التعرف على الأفراد الذين ترى المنظمات أن لديهم صفات وأنماط سلوكية، وخلفيات ثقافية، واستعدادات وتوجيهات مناسبة لها، فعملية التعيين تعني في نهاية الأمر اختيار الأشخاص الذين يتفوقون مع قيم المنظمة، وتحرص المنظمات المختلفة على أن تضع عاملها تحت فترة تجربة تتراوح بين ثلاثة أشهر إلى سنتين، وهذا الأسلوب يعطيها فرصة للتعرف على قدرات العامل ومهاراته وعلى قدرته على التطبع وتشرب القيم الثقافية السائدة.

الفرع الثاني: الممارسات الإدارية

إن الممارسات تعني الاختيار الحقيقي لطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة، إذ يتضح من خلال الممارسات أنواع السلوكيات التي يتم مكافأتها، والتي يتم استنكارها ومعاقبتها، ويشكل ذلك مؤشرات واضحة للعاملين، فقد ترفع المنظمة شعارات بأنها تكافئ الأمانة والانجاز، وتتبنى قيم المسائلة والشفافية، ولكن ومن خبرة وواقع الممارسة اليومية يكتشف العاملون أن الإدارة لا تطبق إلا عكس ما تدعفه من شعارات.

حيث تتم الترقيات والحوافز، لمن لهم وساطات وعلاقات خاصة مع الرؤساء، وان كثيرا من

الممارسات الخاطئة والمخالفة للقانون لا يتم محاسبة الذين يقومون بها، بل يحصل العكس، إذ أن

الذين يلتزمون بالقانون والتعليمات ولا يتجاوزونها يصنفون أنهم تقليديون معوقون وبالتالي يحسب ذلك قصور عليهم ، ولو لا يكن ذلك بشكل غير واضح، ويجرى التكتم على الممارسات الخاطئة، ويتم تزوير المعلومات غير صحيحة لوسائل الإعلام، بهدف رسم صورة جيدة، ولكن مغايرة لما هو موجود فعلاً، إن مثل هذه الممارسات هي التي تشكل لثقافة التنظيمية، وليس الشعارات والسياسات التي لا تطبق.

الفرع الثالث: التنشئة والتطبيع

يلزم لتثبيت الثقافة التنظيمية المطلوبة لدى العاملين أن تهتم المنظمات وبعد اختياره للمرشحين المناسبين لتلقين بعملية التدريب، فالتدريب هو نوع من التطبيع الاجتماعي يتعلم من خلالها الموظفون الكثير عن المنظمة وأهدافها وقيمتها، وما يميزها عن المنظمات الأخرى، وغالبا ما يتم ذلك من خلال دورات تدريبية توجيهية، حيث تستمر مثل هذه الدورات ساعات أو أياما حسب نوعية وحجم المنظمة ومن الضروري في هذه الدورات التي يجب أن تبدأ حال تعيين الموظفين، أن يتعرف الموظفون من خلالها على حقوقهم وواجباتهم ومزايا عملهم حتى يكونوا أقدر على التماسي مع القيم الثقافية السائدة.

المطلب الثاني: المحافظة على الثقافة التنظيمية

لا توجد منظمة لا تريد المحافظة على مكانتها في المجتمع الذي تعمل فيه وهذا لا يكون إلا من خلال المحافظة على الثقافة التنظيمية التي تتبناها المنظمة والتي تعمل من خلالها على الثبات في مواجهة التحديات الداخلية الخارجية، وكل منظمة دائما تسعى لتحويل البيئة التنظيمية نحو الإيجابية للاستمرار لمدة طويلة الأمد، وذلك خلال العوامل الثلاثة التي سنبينها في الفروع التالية:

(السحباني، 2016، صفحة 29)

الفرع الأول: الإدارة العليا

إن ردود فعل الإدارة العليا تعتبر عاملاً مؤثراً على ثقافة المنظمة من خلال القرارات التي تتخذها، فالإدارة العليا تلتزم بالإدارة العليا بالسلوك المنتظم من خلال استخدام لغة واحدة، ومصطلحات وعبارات وطقوس مشتركة، وكذلك المعايير السلوكية والتي تتضمن التوجهات حول العمل وفلسفة الإدارة العليا في كيفية معاملة العاملين وسياسة الإدارة تجاه الجودة والغياب، وكذلك سياساتها حول تنفيذ القواعد والأنظمة والتعليمات، فإذا ما حافظت الإدارة العليا على سياساتها وفلسفتها في جميع النواحي التي تخص المنظمة ككل، فإن هذا سيؤثر على ثقافة المنظمة.

الفرع الثاني: اختيار الموارد البشرية

تلعب عملية جذب العاملين وتعيينهم دوراً كبيراً في المحافظة على ثقافة المنظمة، والهدف من عملية الاختيار هو تحدي واستخدام الأفراد الذين لديهم المعرفة والخبرات والقدرات لتأدية مهام العمل في المنظمة بنجاح، وفي عملية الاختيار يجب أن يكون هناك موائمة بين المهارات والقدرات والمعرفة المتوفرة لدى الفرد مع فلسفة المنظمة وأفرادها.

بمعنى آخر، أن لا يكون هناك تناقض بين الأفراد في المنظمة، من أجل المحافظة على ثقافة المنظمة لأنه قد يتأثر الأداء والفاعلية في المنظمة، بسبب تأثير الأفراد الجدد والذين يحملون ثقافة لا تتناسب مع ثقافة أفراد المنظمة الحاليين.

الفرع الثالث: المخالطة الاجتماعية

عند اختيار عناصر جديدة في المنظمة، فإن هذه العناصر لا تعرف ثقافة المنظمة، وبالتالي يقع على عاتق الإدارة أن تعرف الموظفين الجدد على الأفراد العاملين وعلى ثقافة المنظمة، وهذا أمر ضروري حتى لا يتغير أداء المنظمة.

المطلب الثالث: تغيير الثقافة التنظيمية

يعمل التغيير التنظيمي على إبراز موضوع الثقافة التنظيمية نظرا للأهمية هذا الأخير حيث أصبح شعار ليس غير الثقافة حل لمعظم المشكلات التنظيمية "محل اهتمام العديد من الدراسيين في الإدارة سواء كانوا علماء مستشارين، وان التحدي الذي تواجهه المنظمة للبقاء و الاستمرار في وقتنا الحالي يرتبط بدرجة كبيرة على ضرورة اعتمادها على ثقافة تركيز قاعدة متينة و العمل على تطوير هذه الثقافة وفقا للظروف فرغم اتسام هذه الأخيرة بالثبات الظاهري إلا أنها تتأثر بالتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية للمنظمة، أو في البيئة الداخلية للمنظمة أو في تركيبة و خصائص أعضاء المنظمة وهذا ما يلزم المنظمة للتغيير في ثقافتها إلا أن هذا الأمر معقد خاصة وأننا نعلم أن لثقافة المنظمة دور كبير في تشكيل السلوك الذي ينتهجه الأفراد داخل منظماتهم و يميزهم عن غيرهم من المنظمات فعليه تغيير الثقافة التنظيمية بالرغم أن بعضهم يرونها مستحيلة أنها عملية معقدة و بحاجة إلى جهد ووقت لتحقيقها و ثم تغييرها إلا من حاجة و رغبة صادقة و اقتناع الإدارة والقيادات العليا في المنظمة بعملية التغيير بحث يقوم القادة و المديرون بدور أساسي في نجاح عملية التغيير، وعليه سنبين ذلك في الفروع التالية:

الفرع الأول: تعريف التغيير الثقافي

عرفا كلا (امنة و بركاهم، 2015، صفحة 16) التغيير الثقافي بأنه: "تغيير يبحث عن محصلة جديدة من الأفكار والرؤى والأساليب الحيوية يمكن أن توفر المناخ الصحي للتكيف السليم مع المتغيرات والمستجدات التي عصفت حديثا بأسس الجماعة أو المجتمع لذلك فإن التغيير الثقافي يعتمد على الصراع من أجل البقاء".

فهو عملية داخلية تهدف من خلالها المنظمات للتكيف مع عمليات التغيير الخارجي، فنقطة البداية في التغيير هو تحديد جوانب سلوك الأفراد حسب أهداف المنظمة أو هو عبارة عن تغيير موجه

ومقصود و هادف وراء يسعى لتحقيق التكيف البيئي مما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيميه أكثر قدرة على حل المشكلات.

الفرع الثاني: الأسباب والمبررات لتغيير الثقافة التنظيمية

أشارت (دنيا، 2014، صفحة 110) أن هناك مجموعة من الأسباب والمبررات التي تؤدي إلى التغيير في الثقافة التنظيمية وتساعد على نجاح عملية تغييرها من بينها :

أولاً: التغيير في القيادة

إن التغيير في القيادة يعتبر فرصة لتغيير الثقافة السائدة وقيم ثقافية جديدة، بشرط أن يتوافر لدى القادة الجدد رؤية بديلة واضحة لما يجب أن تكون عليه المنظمة، وقيم أساسية جديدة ينظر إليها على أنها أكثر قابلية للاستجابة للأزمة الحادة التي تمر بها المنظمة.

ثانياً: طبيعة الأزمات الحقيقية والمتوقعة

إن تعرض المنظمة لأزمة أو القدرة على التنبؤ بحدوثها يوجب عليها إدخال التغييرات المطلوبة، باعتبارها أحد الطرق للخروج من الأزمة أو تجنب وقوعها، وقصد إنجاح هذه التغييرات ينبغي على الإدارة أن تأخذ الجانب الثقافي بعين الاعتبار بحيث تسعى إلى تكييفه مع الوضع الجديد .

ثالثاً: مرحلة التغيير التي تعيشها المنظمة

حيث أن مرور المنظمة بمرحلة معينة يجعلها عرضة للتغيير في ثقافتها وقيمها السائدة، فدخل المنظمة مثلاً: في مرحلة الضعف بعد مرحلة النضج يجعل الأفراد غير مرتاحين ويميلون أكثر إلى إجراء عملية التغيير، والتي تساعد المنظمة على الانتقال إلى الوضع الجديد لتحسين صورتها وسمعتها في السوق، هذا ما يحقق الرضا لدى الأفراد، ويزيد من ارتياحهم لتحسين أوضاع منظماتهم وتجدر الإشارة أن تغيير القيم السائدة في المنظمة يكون أسهل في المراحل الأولى من

عمرها، حيث لا تكون قد ترسخت بشكل كبير في أذهان الأفراد مما يزيد من إمكانية تغييرها وقبولها من طرف أغلب أعضاء المنظمة .

رابعاً: ضعف الثقافة السائدة

إن الثقافة الضعيفة تستوجب من قيادة المنظمة تغييرها لجعلها تتأقلم مع أهداف المنظمة وتجدر الإشارة إلى أن الثقافات الضعيفة تكون أكثر قابلية للتغيير هذا لأنها كلما كانت الثقافة مشتركة بين أعضاء المنظمة، كلما ازداد اتفاقهم على قيمها، كلما كان من الصعب تغييرها، وأضاف إلى ذلك

العنصر التالي: (بهلولي، 2016، صفحة 78)

• مرحلة دورة حياة المؤسسة :

إن انتقال المنظمة من مرحلة إلى أخرى خلال دورة حياتها يؤثر بشكل كبير على ثقافتها التنظيمية، فالمؤسسة في مرحلة النشأة والانطلاق تكون ثقافتها في بداية التشكل وبنقلها إلى مرحلة النمو والتوسع زاد عدد عمالها وتوسّع نشاطها وتصبح بحاجة إلى التغيير والتجديد في قيمها ومعتقداتها بما يضمن له التكيف والنجاح، وفي مرحلة النضج والانحدار تشهد المنظمة ظروفًا حرجة وصعبة لذا تحاول أن تغير في استراتيجياتها وثقافتها بما يناسب وضعيتها ويضمن لها استمرارها.

الفرع الثالث: العناصر المساعدة على نجاح عملية التغيير في الثقافة التنظيمية

يقترح المختصون عمل ما يلي حتى يتحقق النجاح في تغيير الثقافة التنظيمية: (حلواني، 2009،

الصفحات 19-20)

- 1- توضيح دواعي التغيير والأزمات المتوقعة في حالة عدم إجرائه.
- 2- الحصول على دعم الإدارة العليا وتشكيل فريق يتولى مسؤوليته.
- 3- إعادة التنظيم من خلال دمج بعض الوحدات أو إلغائها أو إيجاد وحدات جديدة.
- 4- تحريك القيادة الجديدة لنسج القصص والرموز المناسبة والبدء في صياغة طقوس جديدة.

- 5- إعادة النظر في إجراءات اختيار الموظفين وتعيينهم وتقييمهم وتحفيزهم بما يسهل عملية تبني القيم الجديدة المرغوب فيها.
- 6- إقناع العاملين والمتأثرين بالتغيير بأهميته والنتائج الإيجابية المترتبة على التغيير.
- 7- نشر التفاؤل في المنظمة حتى يُقبل الأفراد على التغيير بحماس ويتقبلونه.
- 8- دراسة أسباب مقاومة التغيير من العاملين حيث أن هناك أسباب فردية لذلك كالخوف من المجهول والرغبة في لفت الانتباه والتعود والحرص على المصلحة الشخصية والحاجة للأمان.
- 9- تحديد العناصر التي سيشملها التغيير والعناصر التي ستبقى كما هي.
- 10- توظيف واستغلال القصص والرموز والطقوس والشعائر الدينية والمراسم بحيث يتم انتقاء المناسب منها ويتم تطويره بإنشاء أشكال ثقافية مناسبة يتقبلها الناس.
- 11- تطوير العادات والتقاليد بحيث يتم استخدام الأنشطة الاجتماعية في ممارسة التغيير الثقافي حيث أن تغييرها يساهم في تغيير الثقافة.
- 12- وجود قيادة إبداعية تملك ثقة مفرطة بالنفس وقناعة قوية وسيطرة وقدرة على الإقناع ببلاغ في الوقت نفسه يتطلب التغيير الثقافي الفعال ترسيخ الدور الرمزي للإدارة وإرساء القدوة وخلق نماذج جديدة للسلوك وتشجيع العاملين الذين يظهرون السلوك المرغوب وإعادة تنظيم عملية التأقلم.

المبحث الرابع: علاقة الثقافة التنظيمية بالالتزام التنظيمي

تلعب الثقافة التنظيمية دورا مهما في معرفة هوية المنظمة بالنسبة للعاملين و للمجتمع ككل فهي تعتبر من أهم المؤثرات على سلوك الأفراد في المنظمة، و تؤثر من عدة جوانب على العديد من المتغيرات، منها الالتزام التنظيمي، ونذكر بعضها فيما يلي: (كامل، 2016، الصفحات 611-612-613-614).

وعليه سنعرض في هذا المبحث ثقافة المنظمة التي تشجع على الابتكار (المطلب الأول)، ثقافة المنظمة التي تتسم باحترام وتقدير الأفراد (المطلب الثاني)، ثقافة المنظمة التي تشجع على فرق العمل (المطلب الثالث)، ثقافة المنظمة التي تهتم بمراحل العمل (المطلب الرابع).

المطلب الأول: ثقافة المنظمة التي تشجع على الابتكار

إن المنظمات القائمة على الابتكار والتي تعمل في بيئات أعمال متغيرة، فان العناصر الصلبة تضعف وتنقلص ليتم التعويل بدرجة اكبر على العناصر الناعمة المكونة للثقافة المتمثلة بقيم المبادرة، وأساليب العمل القائمة على الفريق والاستجابة السريعة للتغيرات في البيئة والتفكير والنظر خارج الصندوق (المنظمة وثقافتها الحالية)، مما يجعلها أكثر تقبلا للأفكار والمفاهيم وطرق العمل الجديدة، التي يأتي بها الابتكار والمبتكرون في المنظمة .

إن ثقافة المنظمات الابتكارية تتسم بالميل إلى تأكيد روح المبادرة وأسبعية الأفراد على القواعد والإجراءات المحددة، مع رؤية مفتوحة لتقبل أية فكرة جديدة بأقل قدر من الاعتراضات التي تحبط الابتكار ومبادراته ولكي تستطيع المنظمات تحقيق ذلك لا بد من تقليص قواعد العمل الجاهزة وأدلة العمل، فالموظفين الذين يشعرون بقدر عالي من الدعم التنظيمي المدرك يحسون بأنهم

مدينون للمنظمة، ومن ثم بالحاجة إلى مبادلة المعاملة التنظيمية الحسنة باتجاهات وسلوكيات ايجابية نحو المنظمة ومن تلك السلوكيات التزام الأفراد في العمل، تحسين الإنتاجية والابتكار.

المطلب الثاني: ثقافة المنظمة التي تتسم باحترام وتقدير الأفراد

وهي المنظمة التي يؤمن الرئيس أو المدير بان لكل فرد شخصية فريدة يجب احترامها، وأن الفرد العادي قادر، إذا أتاحت له الفرصة، إن يفكر تفكيراً موضوعياً يعبدا عن الاعتبارات الشخصية إلى حد كبير، وأنه قادر على أن يصل إلى قرارات رشيدة قائمة على أسس علمية سليمة في ما يعترضه من مواقف أو يبرز أمامه مشكلات لذا يجب الانتباه والاهتمام بهؤلاء الأفراد .

ويعود كثير من نجاح الأفراد في المؤسسات التي يعملون بها لوجود الرعاية والعناية بهم من قبل من يقدم لهم النصح والإرشاد مما يتيح فرصة للالتزام الفرد و التقدم والابتكار الوظيفي، لذا يحظى موضوع الرعاية أهمية كبيرة من قبل الباحثين لما له من أثر و انعكاسات ايجابية سواء في فرصة زيادة التطور الوظيفي أو زيادة الفرص لدى الفرد في تولي مناصب وبالتالي رفع من حالة الرضاء الوظيفي لديهم فنجد أن إدراك المرؤوس لاهتمام المنظمة به يساهم بشكل مباشر في التزام هذا المرؤوس اتجاه منظمته ، حيث يعتبر المرؤوسون أن الأنشطة الموجهة نحو رفايتهم والاهتمام بهم في مكان العمل دليلاً على رعاية المنظمة لهم .

المطلب الثالث: ثقافة المنظمة التي تشجع على فرق العمل

هي مجموعة ذات عدد محدد من الأفراد في حالة تفاعل لتحقيق هدف مشترك متفق على أهميته، في إطار التفاعل من خلال أدوار مختلفة لكنها مترابطة ويتباين مستوى التفاعل باختلاف الأهداف والأعضاء ، وتحقيق الأهداف أو الانجاز يتم عن طريق الفرق، وذلك بتفاعل وتعاون مستمر وليس

كعمل فردي، وتعمل الجماعة على إشباع حاجات الفرد ككائن اجتماعي، وهي مصدر معلومات للفرد، وتوفر العائد المادي، وتحقق للفرد أهدافا يصعب عليه تحقيقها بمفرده .

وصغر حجم الجماعة يزيد من درجة التماسك والتفاعل كما يزيد من درجة رضا الأعضاء والعدد الفردي للجماعة يتيح عملية الترويج للبدء ، ويرفع من درجة التزام الأفراد وإنتاجيتهم ، وتتميز الجماعات الصغيرة بالوقت الكافي لإبداء الرأي والنقاش ومحدودية اختلاف وتضارب المصالح، وسهولة عملية صنع القرار وضمان اكبر لتطبيق القرار و الالتزام به بعد اتخاذه .

المطلب الرابع : ثقافة المنظمة التي تهتم بمراحل العمل

أن المنظمة التي تضع لنفسها برنامجا واضحا في العمل هي التي تعمل في البداية على التركيز على التفاصيل و النتائج المتعلقة بالعمل بحيث تحافظ بأي شكل من الأشكال على العاملين أصحاب الكفاءة والمهارة فيها لأنهم في الحقيقة هم من يشعرون بالانتماء للمنظمة التي يعملون فيها قبل غيرهم ، لأن كفاءتهم ومهارتهم في العمل تحقق لهم هذا الانتماء من خلال تطويرهم للعمل وبراعتهم لإنجاح السبل التي تحقق أهداف المنظمة خلال تاريخهم الوظيفي فيها.

و بالتالي فهم قد شهدوا كل النجاحات التي كانوا سببا فيها، وشهدت لهم المنظمة بذلك النجاح ولم تقوت أية فرصة لتذكيرهم أنهم جزء من نجاحهم، ولم تضيع الفرص لمكافئتهم وتكريمهم أمام الآخرين وربما من خلال حفل يأخذ الإعلام دوره فيه.

إن المنظمات الناجحة هي من تحتاط للمحافظة على هذا النجاح بوضع حدود وتركيز على أهمية الوظيفة لإضافة إلى تحري ما تقدمه المنظمات المماثلة لها للعاملين، فتستثمر ذلك للمحافظة على عاملها (التزام أفرادها) وتزيد من إمكانية الحوافز المادية والمعنوية.

كما أكدت الدراسات وجود علاقة ايجابية بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي بنفسيرها انه كلما زاد توافر قيم للثقافة التنظيمية كلما زاد الإحساس بالمسؤولية اتجاه العمل لدى الموظفين بالمنطقة حيث أن المسؤولية اتجاه المنظمة تعني إحساس الفرد بالالتزام نحو البقاء في المنظمة وذلك مقابل الدعم الجيد الذي تُقدمه المنظمة، و السماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي، ليس فقط في الإجراءات وكيفية تنفيذ العمل بل المساهمة في وضع الأهداف ورسم السياسات العامة للمنظمة مما يجعل الفرد يمتنع عن ترك منصبه لكونه ملتزم أخلاقيا ومهنيًا في تمكين المنظمة في تحقيق أهدافها وتنفيذ السياسات التي شارك في وضعها، وكذلك لالتزامه بأخلاق المهنة التي تحتم عليه البقاء في المنظمة.(العياشي، 2019، صفحة 84)

و أكدت دراسات أخرى على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لثقافة المهمة على الالتزام التنظيمي، حيث يقابل المنظمة التي يسود فيها القيم التنظيمية (تركيز الإدارة على خبرة الموظف عند التعيين، أن هي كل منظمة موجهة نحو انجاز المهمة المحددة، يتم أقله إجراءات العمل مع طبيعة المهنة المطلوبة، عدم التركيز على الصلاحيات كشرط لإنجاز المهمة، تركيز إدارة المنظمة على تأقلم الموظف على ظروف عمله)، التزاماً تنظيمياً (عبد الجادر و عبد القادر، 2008، صفحة 127،131)

وأجرى أوربين Orpen دراسته في عام 1994 حول تأثير الثقافة التنظيمية من جانب مدة الخبرة في العمل على الالتزام التنظيمي للعاملين بهدف معرفة تأثير مدة الخبرة في العمل على الالتزام التنظيمي للعاملين، وقد شملت الدراسة (80) موظفًا في مصنع للإلكترونيات في أستراليا، وقد توصلت الدراسة إلى أن سنوات الخبرة في العمل لها تأثير على مستوى الالتزام لدى الأفراد.(العوفي، 2005، صفحة 56) .

خلاصة الفصل الثاني:

وفي الأخير يمكن القول أن الثقافة التنظيمية تعتبر من المجالات الحيوية في دراسة إدارة أنشطة المنظمات الأخرى، وبالتالي يكون لكل منظمة الثقافة الخاصة بها تميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى، فهي تجسد القيم و المعتقدات الأساسية التي تتبناها المنظمة و الفلسفة التي تحكم سياستها اتجاه المورد البشري، كما أنها قوة دافعة ومحركة لتوحيد الطاقات و الإمكانيات نحوى تحقيق أهداف المنظمة، كما تشكل إطارا مرجعيا يقوم الأفراد بتفسير الأحداث و الأنشطة على ضوءه و تحديد الوظائف وطبيعة المهام المطلوبة من كل فرد فالثقافة التنظيمية القوية تساعد على تشكيل و توجيه سلوك الأفراد العاملين وتقوي شعورهم بالانتماء نحو المنظمة و تؤثر إيجابا على العاملين و تجعلهم أكثر انضباط و التزاما كما تسير اندماج العاملين الجدد بالمؤسسة و تعرف التزامهم والتزام كل من ينتمي إليها.

الفصل التّطبيقي

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة-بسكرة-

تمهيد:

بعد التعرض في الفصلين السابقين إلى المفاهيم النظرية لموضوع الدراسة والمتمثل في: أثر الثقافة التنظيمية في الالتزام التنظيمي، سنحاول في هذا الفصل إسقاط الجانب النظري على الواقع العملي، وذلك بإجراء دراسة ميدانية في مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة -عمر البر ناوي-(CRSTRA) بسكرة، إسقاط هذه الدراسة النظرية مبدئياً لتأخذ البعد العملي، ولكي لا تُترك هذه الدراسة النظرية جافة، قمنا بالدراسة الميدانية التي تعد وسيلة هامة يستطيع الباحث من خلالها أن نتوصل إلى حقائق وجمع معلومات من الواقع وهذا من أجل أن نستوضح أكثر طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة وسنحاول في هذا الفصل إبراز الخطوات الإجرائية والمنهجية التي تم الاعتماد عليها حيث تم تصميم استبيان يحتوي على مجموعة من المعلومات التي يتم الاستعانة بها في هذه الدراسة الميدانية وتحديد منهج الدراسة والأدوات والوسائل التي استخدمت في جمع البيانات، ومن ثم عرض وتحليل النتائج، وفي هذا السياق سننتقل إلى تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، فسنتناول تقديم المؤسسة محل الدراسة (المبحث الأول)، وبعد ذلك سننتقل إلى الإطار المنهجي للدراسة (المبحث الثاني)، وأخيراً سنتناول عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات (المبحث الثالث).

المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة

من خلال هذا المبحث سنحاول تقسيم في هذا المبحث إلى مفهوم الثقافة التنظيمية التعريف مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة -عمر البر ناوي- بسكرة (المطلب الأول)، مهام ونشاطات مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة - عمر البر ناوي- بسكرة (المطلب الثاني)، أهداف مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة وأهم إنجازاته العلمية (المطلب الثالث)، الهيكل التنظيمي لمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة (المطلب الرابع).

المطلب الأول: التعريف مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة - عمر البر ناوي- بسكرة

أنشئ مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة بموجب المرسوم رقم 91/478 المؤرخ في 14 ديسمبر 1991 المعدل والمتمم بالمرسوم رقم 03/458 المؤرخ في 01 ديسمبر 2003، وقد كان مقره آنذاك في الجزائر العاصمة ونظرا لطبيعة مهامه تم تحويله إلى ولاية بسكرة وذلك سنة 2000 بموجب المرسوم التنفيذي رقم 317/2000، المؤرخ في 16 أكتوبر سنة 2000.

حيث تم تغيير شكله القانوني ليصبح مؤسسة ذات طابع عمومي وتكنولوجي بموجب المرسوم رقم 03/458 ويخضع في تسييره للمرسوم رقم 99256/، وللتذكير فإن المركز استفاد من مقر جديد

يقع بالحرم الجامعي لولاية بسكرة، يعتبر مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة مؤسسة عمومية ذات طابع علمي وتكنولوجي كما أنه يتم تعب الشخصية المعنوية والاستقلال المالي تحت وصاية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وقد شارك المركز في عدة مؤتمرات، ما تحصل على أكثر من 12 شهادة شرفية وتقديرية للجهود الفاعلة التي يبذلها في مختلف مجالات البحث العلمي المتعلقة بالمناطق الجافة والتي منها: مجال الري، التصحر، التلوث البيئي، الزراعة الصحراوية وغيرها.

يضم مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة أربع محطات محطة لوطاية (بسكرة) ومحطة تقرت (ورقلة) ومحطة تأويالة (الأغواط) ومحطة تاغيت (بشار) بالإضافة إلى مقر المركز وهو يحتل مكانا كبيرا في العديد من الملتقيات والمؤتمرات التي شارك بها، كما أعدّ العديد من المؤتمرات التي استقطبت اهتمام ومشاركة العديد من الباحثين من داخل القطب الوطني وخارج، هذا ويمكن التعريف بالمركز والذي سنوضحه فيما يلي:

1- الموقع والحدود:

سنبينه فيما يلي:

أ- الموقع:

يقع مقر مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة داخل الحرم الجامعي لجامعة محمد خيضر بسكرة، وهو محاذي للطريق الوطني رقم 83.

ب- حدوده:

- الشمال: طريق حافلات تابع لجامعة محمد خيضر يفصل بين CRTSRA والمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بسكرة.

- الشرق: جامعة محمد خيضر.

- الجنوب: جامعة محمد خيضر.

- الغرب: الطريق الوطني رقم 83.

2- الإمكانيات البشرية المتاحة:

يوجد بالمركز (71) باحث و(85) مستخدمي البحث.

المطلب الثاني: مهام ونشاطات مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة - عمر البر ناوي-

بسكرة

سنبين ذلك فيما يلي:

1- مهام نشاطات مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة:

تتمثل أهم مهام المركز في النقاط التالية:

- أ- انجاز وتنفيذ برامج علمية وتقنية حول المناطق الجافة أو المهددة بالتصحّر.
- ب- الشروع أو المشاركة في انجاز بحوث متعددة الاختصاصات حول المناطق الجافة.
- ج- تكوين قاعدة للمعلومات العلمية والتقنية حول المناطق الجافة وضمن معالجتها وحفظها وتوزيعها.
- د- المشاركة في الأبحاث بغية مواجهة التغيرات البيئية المؤثرة على الإنسان.
- هـ- دراسات متخصصة لخبراء ومهندسين ساميين.
- ن- دراسات مكثفة تابعة لمحاور اهتمامات المركز.
- و- تنظيم ملتقيات علمية وورشات عمل في ميادين ذات صلة بمهام المركز.
- ي- الرعاية البيئية والتكنولوجية لكل من له صلة بالمناطق الجافة وشبه الجافة.

ويعتمد المركز في عمله والقيام بهذه المهام: باحثين دائمين، مختصين تقنيين، وموظفين لدعم البحث بالتنسيق مع شبكة الباحثين الشركاء.

2- نشاطات مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة:

يقوم مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة بمجموعة من النشاطات منها ما يغطي تراب الوطن، ومنها ما يتجاوزه إلى المستوى الدولي، وتتمثل أهم نشاطات المركز بصفة عامة في النقاط التالية:

أ- الحرص على تطبيق برامج البحوث الوطنية الهادفة أي تطوير المناطق الجافة في الميادين التالية:

- الأخطار الكبرى.
- التهيئة الإقليمية.
- المصادر المائية.
- الزراعة، التنمية الريفية والنمو الاجتماعي والاقتصادي.
- الطاقات المتجددة.
- ب- القيام بدراسات متخصصة لخبراء ومهندسين ساميين.
- ج- القيام بدراسات مكثفة تابعة لمحاوِر اهتمامات المركز.
- هـ- تنظيم ملتقيات علمية وورشات عمل في ميادين ذات صلة بمهام المركز.

و- الرعاية البيئية والتكنولوجية لكل ماله صلة بالمناطق الجافة وشبه الجافة.

المطلب الثالث: أهداف مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة وأهم إنجازاته العلمية

يتفرد مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة بسكرة بطبيعة البحوث التي يقوم بها وهذا باعتباره يغطي المناطق الجافة والمناطق شبه الجافة، وهذا كله في سبيل تحقيق الأهداف التي انشأ من أجلها، وسنحاول في هذا المطلب التعرف على أهم هذه الأهداف، بالإضافة إلى الإنجازات العلمية له والتوجهات الإستراتيجية وذلك في الفروع التالية:

الفرع الأول: أهداف مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة

يهدف مركز البحث العلمي والتقني إلى تحقيق الأهداف التالية:

أولاً: التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للمناطق الجافة

وذلك من خلال دراسة أحسن الطرق الناجعة للتنمية الاجتماعية والاقتصادية.

ثانياً: تسيير الموارد المائية و الأراضي الجافة

وذلك عن طريق تطوير معدات التكميم والتسيير الكمي والكيفي للموارد.

ثالثاً: مراقبة ظاهرة التصحر والعمل على محاربتها

وذلك عن طريق انتهاج مراقبة ايكولوجية على مستوى المناطق السهبية والواحية عن طريق تطوير نظام إنذار مبكر.

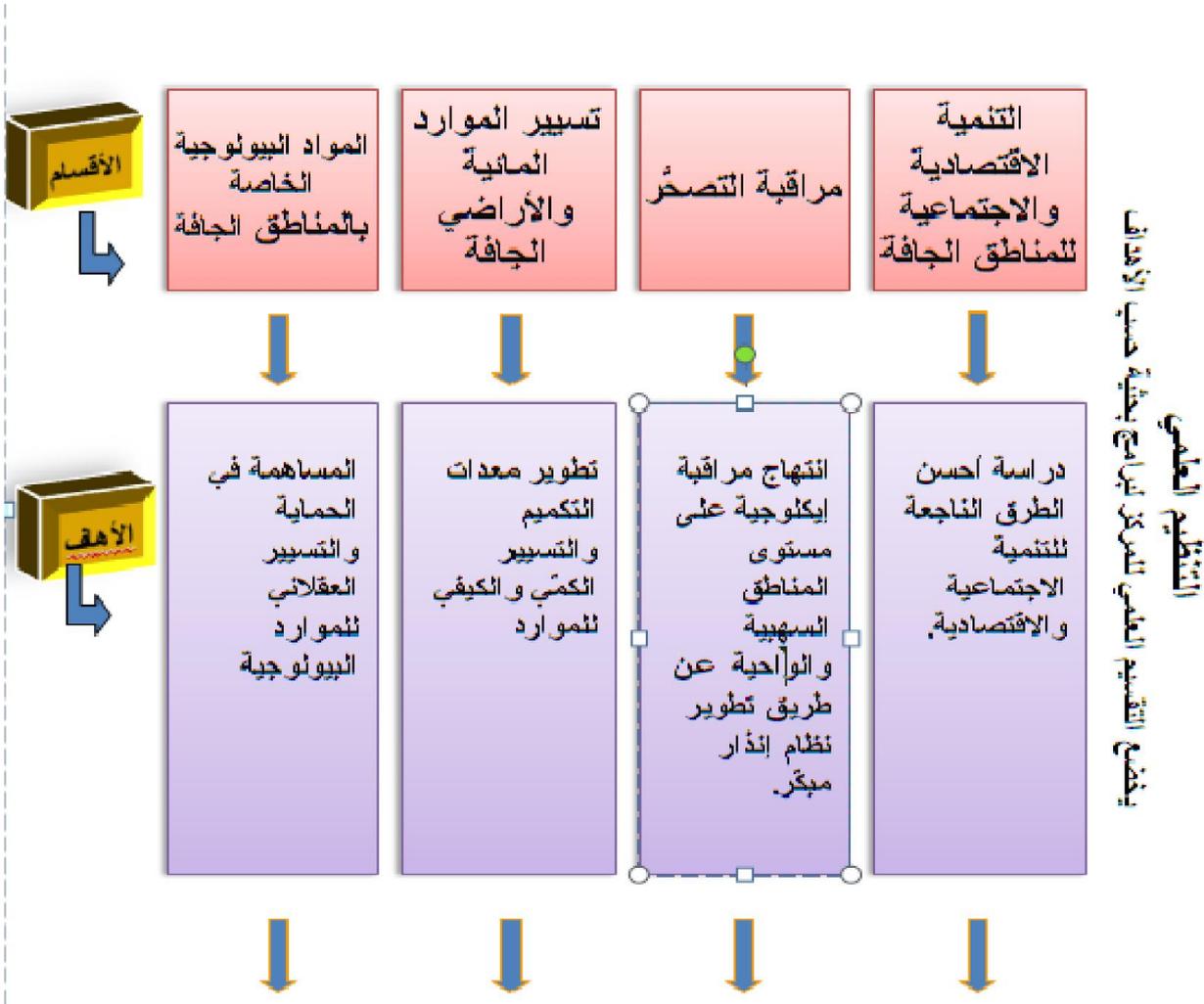
رابعاً: حماية الموارد البيولوجية الخاصة بالمناطق الجافة

من خلال المساهمة في الحماية والتسيير العقلاني للموارد البيولوجية.

والمخطط التالي يوضح اهم الأهداف التي يصبوا إليها مركز البحث العلمي والتقني للمناطق

الجافة، من خلال المحاور الرئيسية الأربعة:

الشكل رقم (6): التنظيم العلمي للمركز وأهدافه



المصدر: وثائق المركز

الفرع الثاني: الإنجازات (الإصدارات) العلمية لمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة

يمكن أن نلمس الجهد المتواصل لمركز البحث العلمي على مدار سنوات نشأته متواصلة من البحث والتجديد والعمل المتواصل من خلال مجموعة من الإنجازات العلمية التي جسدها على أرض الواقع في النقاط التالية:

1- مجلة دولية: " Journal Algérien des Régions Arides "

2- كتب علمية.

3- أفلام علمية مصورة.

4- مذكرات وأطروحات دكتوراه وماجستير وهندسة دولية ودراسات معمقة.

5- وثائق خرائطية.

6- بطاقات تقنية.

المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي لمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة

يتشكل -عمر البر ناوي- بسكرة من: مجلس إدارة ولجنة علمية، إلى جانب ثلاثة أقسام رئيسية

هي: أقسام البحث، والأقسام الإدارية والتقنية، بالإضافة إلى محطة تجارب ورصد، وفي ما يلي

شرح مفصل لأهم مكونات الهيكل التنظيمي لمركز البحث العلمي ومهام كل مكون وذلك في الفروع

التالية:

الفرع الأول: مكونات الهيكل التنظيمي

سنبينها فيما يلي:

1- مجلس الإدارة:

ويهتم بوضع الاستراتيجيات طويلة المدى للمركز.

2- اللجنة العلمية:

وتهتم بوضع ومناقشة المشاريع العلمية قيد التنفيذ في ظل الإمكانيات المتاحة للمركز.

3- محطة تجارب ورصد:

وتتضمن ما يلي:

أ- محطة الموارد البيولوجية لوطاية.

ب- محطة التجارب الفيزياء الحيوية تقرت.

ج- محطة الرصد الرئيسية ببو غزول والمحطات المحاذية.

د- المخبر المركزي:

يقوم بمختلف التحاليل المتعلقة بالتربة، الماء والموارد البيولوجية.

هـ- أقسام البحث :

وتنقسم إلى الأقسام التالية:

- قسم الموارد البيولوجية في المناطق الجافة.

- قسم مكافحة التصحر وزحف الرمال.

- قسم التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية بالمناطق الجافة.

- قسم تسيير وتطوير الموارد المائية والترابية بالمناطق الجافة.

- قسم ايكولوجية النظم البيئية الجافة والأخطار المناخية.

- قسم تسيير وتطوير المصادر المتعلقة بالأراضي في المناطق الجافة.

- قسم زراعة النخيل البيو تكنولوجيا، وتحسين منتوجات ومستخلصات نخيل التمر.

4- الأقسام الإدارية والتقنية :

وتضم ما يلي:

- قسم العلاقات العامة.

- قسم الموارد البشرية وتسيير الخبرات المهنية.

- قسم الحسابات والمالية.

- قسم الأمن الداخلي.

الفرع الثاني: مهام الأقسام الإدارية والتقنية

تتمثل مهامها بأقسامها الفرعية في المحاور التالية:

أولاً: قسم الموارد البشرية وتسيير الخبرات المهنية

ويتكفل بما يلي:

1- إعداد المخططات السنوية والمتعددة السنوات لتسيير الموارد البشرية ووضعها حيز التنفيذ .

2- ضمان متابعة المسار المهني لمستخدمي المركز .

3- إعداد ومسك بطاقة القدرات الوطنية في مجالات تدخل المركز .

4- تسيير الباحثين المشاركين والمدعويين إداريا .

5- تسيير الأنشطة الاجتماعية لمستخدمي المركز وترقيتها.

6- اعداد مخططات التكوين المتواصل وتحسين وتجديد المعلومات لمستخدمي المركز، وكذا لفائدة المستخدمين الذين يخضعون للهيئات المماثلة وضمن تنفيذها.

7- تنظيم البعثات لمهمات البحث.

8- المبادرة بعمليات من أجل تجسيد التعاون العلمي الوطني والدولي في مجال اختصاص المركز .

9- المبادرة بعمليات تجنيد القدرات الخارجية من المصالح التالية:

- مصلحة المستخدمين والشؤون الاجتماعية.

- مصلحة التكوين المتواصل وتحسين المستوى وتجديد المعلومات.

ثانيا: قسم الحسابات والمالية

يتكفل بما يأتي:

1- إعداد ميزانية التسيير والتجهيز للمركز وضمن تنفيذها بعد المصادقة عليها.

2- مسك محاسبة المركز .

3- ضمان تزويد هياكل المركز بوسائل التسيير .

4- ضمان تسيير الممتلكات المنقولة وغير المنقولة للمركز وصيانتها .

5- ضمان الحفاظ على أرشيف المركز وصيانتته .

6- تسيير البحث للمؤسسة إداريا .

والمخطط التالي يوضح الهيكل التنظيمي لمركز البحث العلمي:

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

حتى نتمكن من الربط المنطقي بين الإطار النظري والمفاهيمي لدراستنا المتعلقة بدور الثقافة

التنظيمية على الالتزام التنظيمي، يتوجب علينا إتباع منهجية ملائمة.

وعليه سنعرض في هذا المبحث منهجية الدراسة (المطلب الأول)، مجتمع وعينة الدراسة والإطار

الوصفي لها (المطلب الثاني).

المطلب الأول: منهجية الدراسة

سنتناول في هذا المطلب حدود ومنهج وصدق وثبات أداة الدراسة، وذلك في الفروع التالية:

الفرع الأول: حدود ومنهج الدراسة

سنبين ذلك فيما يلي:

أولاً: حدود الدراسة

وهي كالآتي:

1- الحدود المكانية:

تم إجراء هذه الدراسة بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة بسكرة .

2- الحدود الزمنية:

تم إجراء الدراسة ميدانيا في الفصل الثاني للسنة الجامعية 2020/2019.

3- الحدود الموضوعية:

اقتصرت الدراسة على دراسة أثر الثقافة التنظيمية (كمتغير مستقل)، في الالتزام التنظيمي

(كمتغير تابع).

4- الحدود البشرية :

اقتصرت الدراسة على موظفي بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة بسكرة.

ثانيا: منهج الدراسة

من أجل تحقيق أهداف هذا البحث قمنا باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعتبر طريقة للبحث تتناول أحداث وظواهر وممارسات موجودة ومتاحة للدراسة، والقياس من خلال منهجية علمية صحيحة وتصوير النتائج التي يتم التوصل إليها على أشكال رقمية معبرة يمكن تفسيرها، كما يعتبر من أنسب المناهج وأكثرها استخداما في دراسة الظواهر الإنسانية والاجتماعية، ويتسم المنهج الوصفي التحليلي بالواقعية لأنه يدرس الظاهرة كما هي في الواقع، ويستخدم مختلف الأساليب المناسبة من كمية وكيفية للتعبير عن الظاهرة وتفسيرها.

الفرع الثاني: اختبار صدق أداة الدراسة

سنبين ذلك فيما يلي:

1- صدق أداة الدراسة:

يقصد بصدق الأداة (**Validity**) قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي صممت من أجل

قياسها، وللتحقق من صدق الاستبانة المستخدمة في البحث نعتمد على ما يلي:

أ- الصدق الظاهري للأداة:

للتحقق من صدق محتوى الأداة المستخدمة والتأكد من أنها تخدم أهداف البحث، تم عرضها على

الأستاذ المشرف، وعلى مجموعة من المحكمين، أنظر (الملحق رقم 02) وعلى ضوء آرائهم

واقترحاتهم تم صياغة الاستبيان بصورته النهائية، أنظر (الملحق رقم 01) والتي تم توزيعها على

العينة المبحوثة.

ب- صدق الاتساق الداخلي:

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة تم توزيع الاستبيان (توزيع إلكتروني Google Forms) على العينة المبحوثة، ومن أجل الوقوف على الاتساق الداخلي للاستبانة، تم حساب معامل الارتباط بيرسون **Pearson** بين كل عبارة والبعد الذي تنتمي إليه، كما هو في الجداول التالية:

الجدول رقم (1): الاتساق الداخلي لعبارات بعد الثقافة البيروقراطية

البعد/الفقرات	الإحصائيات	
أ - الثقافة البيروقراطية : (Bureaucratic Culture) [يأخذ المدير بمبدأ الثواب والعقاب]	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.573** ,000 45
أ - الثقافة البيروقراطية : (Bureaucratic Culture) [يعتبر التسلسل الهرمي مهم لتنفيذ الأعمال في المركز]	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.704** ,000 45
أ - الثقافة البيروقراطية : (Bureaucratic Culture) [يكون نقل المعلومات لتنفيذ الاعمال في المركز حسب التسلسل الهرمي]	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.645** ,000 45
أ - الثقافة البيروقراطية : (Bureaucratic Culture) [يركز المركز على تحديد الصلاحيات والمسؤوليات]	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.662** ,000 45
أ - الثقافة البيروقراطية : (Bureaucratic Culture)	Corrélation de	,268

[يعتمد المركز على المركزية في اتخاذ القرارات]	Pearson	
	Sig. (bilatérale)	,076
	N	45
أ - الثقافة البيروقراطية : (Bureaucratic Culture) [من أساسيات المركز الرقابة المستمرة]	Corrélacion de Pearson	.607**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	45
أ - الثقافة البيروقراطية : (Bureaucratic Culture) [يركز المركز على إلزام الموظفين بتطبيق القواعد و القوانين بكل دقة]	Corrélacion de Pearson	.692**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	45

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spssV23.

يتضح من الجدول السابق أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع محورها، موجبة ودالة معنويا عند مستوى الدلالة **0.01**، مما يدل على اتساق هذه العبارات مع محاورها، وبالتالي التحقق من صدق الاتساق الداخلي للأداة.

الجدول رقم (2): الاتساق الداخلي لعبارات بعد الثقافة الإبداعية

البعد/الفقرات	الإحصائيات	
Innovative) : ب - الثقافة الإبداعية (Culture) [يهتم المركز بتوفير ظروف مساعدة على الإبداع]	Corrélacion de Pearson Sig. (bilatérale) N	.911** ,000 45
Innovative) : ب - الثقافة الإبداعية (Culture) [يشجع المركز الموظفين على الابتكار في مجالات اعمالهم]	Corrélacion de Pearson Sig. (bilatérale) N	.915** ,000 45
Innovative) : ب - الثقافة الإبداعية (Culture) [يعمل المركز على تكوين فرق عمل مبدعة]	Corrélacion de Pearson Sig. (bilatérale) N	.866** ,000 45
Innovative) : ب - الثقافة الإبداعية (Culture) [تهتم إدارة المركز بإستحداث فرق العمل]	Corrélacion de Pearson Sig. (bilatérale) N	.635** ,000 45

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spssV23.

يتضح من الجدول السابق أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع محورها، موجبة ودالة معنويا عند مستوى الدلالة **0.01**، مما يدل على اتساق هذه العبارات مع محاورها، وبالتالي التحقق من صدق الاتساق الداخلي للأداة.

الجدول رقم (3): الاتساق الداخلي لعبارات بعد ثقافة المهمة

البعد / الفقرات	الإحصائيات	
ج - ثقافة المهمة : (Task Culture) [يركز المركز على انجاز المهام في الوقت المطلوب]	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.792** ,000 45
ج - ثقافة المهمة : (Task Culture) [يدعم المركز العمل الجماعي في انجاز المهام]	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.849** ,000 45
ج - ثقافة المهمة : (Task Culture) [يتم الحكم على أداء الموظف من خلال نتائج عمله]	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.824** ,000 45

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spssV23.

يتضح من الجدول السابق أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع محورها، موجبة ودالة معنويًا عند مستوى الدلالة **0.01**، مما يدل على اتساق هذه العبارات مع محاورها، وبالتالي التحقق من صدق الاتساق الداخلي للأداة.

الشكل رقم (4): الاتساق الداخلي لعبارات بعد الثقافة المساندة

البعد/الفقرات	الإحصائيات	
د - الثقافة المساندة (Supportive) [يزرع المسؤولون الثقة في نفوس الموظفين]	Corrélacion de Pearson Sig. (bilatérale) N	.873** ,000 45
د - الثقافة المساندة (Supportive) [يستمتع الرئيس لاتشغالات الموظفين ويراعي ظروفهم]	Corrélacion de Pearson Sig. (bilatérale) N	.909** ,000 45
د - الثقافة المساندة : (Supportive Culture) [يحس الافراد بمناخ تنظيمي ايجابي في العمل]	Corrélacion de Pearson Sig. (bilatérale)	.891** ,000

	N	45
د - الثقافة المساندة : (Supportive)	Corrélacion	.886**
(Culture) [يشجع المركز على روح	de Pearson	
التعاون وتبادل الاراء بينهم في	Sig.	,000
[العمل]	(bilatérale)	
	N	45
د - الثقافة المساندة :	Corrélacion	.748**
(Supportive Culture) [يشجع	de Pearson	
المركز على اقامة علاقات اجتماعية	Sig.	,000
[بين الموظفين]	(bilatérale)	
	N	45

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spssV23.

يتضح من الجدول السابق أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع محورها، موجبة ودالة معنويا عند مستوى الدلالة 0.01، مما يدل على اتساق هذه العبارات مع محاورها، وبالتالي التحقق من صدق الاتساق الداخلي للأداة.

الجدول رقم (5): الاتساق الداخلي لعبارات بعد الالتزام العاطفي

الإحصائيات	أ لبعء/الفقرات
Corrélation de Pearson	أ - الالءزام العاطفي: (Engagementémotionnel)
.752**	[افضل أن أقضي بقية حياتي المهنية في المركز]
Sig. (bilatérale)	
,000	
N	
45	
Corrélation de Pearson	أ - الالءزام العاطفي: (Engagementémotionnel)
.851**	[أشعر بأن مشاكل هذا المركز وكأنها مشكلتي الخاصة]
Sig. (bilatérale)	
,000	
N	
45	
Corrélation de Pearson	أ - الالءزام العاطفي: (Engagementémotionnel)
.924**	[أعتبر نفسي كفرد من عائلة هذا المركز]
Sig. (bilatérale)	
,000	
N	
45	
Corrélation de Pearson	أ - الالءزام العاطفي: (Engagementémotionnel)
.887**	[يوجد لدي شعور الءعلق والانءماء
Sig. (bilatérale)	
,000	

	N للمركز]	45
أ - الالتزام العاطفي):	Corrélation de	.890**
هذا] (Engagementémotionnel	Pearson	
المركز يعني لي الشيء الكثير]	Sig. (bilatérale)	,000
	N	45

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spssV23.

يتضح من الجدول السابق أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع محورها، موجبة ودالة معنويا عند مستوى الدلالة 0.01، مما يدل على اتساق هذه العبارات مع محاورها، وبالتالي التحقق من صدق الاتساق الداخلي للأداة.

الجدول رقم (6): الاتساق الداخلي لعبارات بعد الالتزام المستمر

البعد / الفقرات	الإحصائيات	
ب - الالتزام المستمر:) [من Engagement continu الصعب ان افكر في مغادرة هذا المركز]	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,188 ,217 45
ب - الالتزام المستمر:) (Engagement continu [ستتأثر الكثير من الجوانب, الاقتصادية والاجتماعية... .. في حياتي إن قررت انا مغادرة المركز]	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.698** ,000 45
ب - الالتزام المستمر:) (Engagement continu [استمراري في العمل في هذا المركز حاليا ضرورة أكثر منه رغبة]	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.621** ,000 45
ب - الالتزام المستمر:) (Engagement continu [بقائي بهذا المركز لعدم وجود حلول بديلة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	.482** ,001

متاحة]	N	45
ب - الالتزام المستمر: (Corrélacion de	.776**
أعتقد (Engagement continu	Pearson	
أنه لدي حظوظ ضعيفة لأجد عمل	Sig. (bilatérale)	,000
آخر حتى أفكر في مغادرة هذا	N	45
المركز]		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spssV23.

يتضح من الجدول السابق أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع محورها، موجبة ودالة معنوياً عند مستوى الدلالة **0.01**، مما يدل على اتساق هذه العبارات مع محاورها، وبالتالي التحقق من صدق الاتساق الداخلي للأداة.

الجدول رقم (7): الاتساق الداخلي لعبارات بعد الالتزام المعياري

البعد / الفقرات	الإحصائيات	
ج - الالتزام المعياري: (Conformitéstandard) [لو أنني لم أقدم أحسن ما لدي بهذا المركز لقررت تحويل العمل إلى مكان آخر]	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.480** ,001 45
ج - الالتزام المعياري: (Conformitéstandard) [أرى بان هذا المركز يستحق الوفاء]	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.800** ,000 45
ج - الالتزام المعياري: (Conformitéstandard) [ارتباطي بهذا المركز جعلني أدين له بالكثير من الواجبات]	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.854** ,000 45
ج - الالتزام المعياري: (Conformitéstandard) [من المستبعد أن أغير المركز الآن لأنه لدي واجب اتجاه الأشخاص الذين يعملون فيه]	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.908** ,000 45

ج - الالتزام المعياري: (Conformitéstandard)	Corrélation de	.865**
[اختار البقاء في هذا المركز حتى ولو كان تركه من	Pearson	
مصلحتي]	Sig. (bilatérale)	,000
	N	45

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spssV23.

يتضح من الجدول السابق أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع محورها، موجبة ودالة معنويًا عند مستوى الدلالة **0.01**، مما يدل على اتساق هذه العبارات مع محاورها، وبالتالي التحقق من صدق الاتساق الداخلي للأداة.

الفرع الثالث: ثبات عبارات الاستبانة

لتحديد درجة الثبات وصدق عبارات الاستبيان، تم استخدام معامل ألفا كرو نباخ، الذي يعتبر أكثر المعاملات شيوعًا واستخدامًا في مثل هذه الدراسات، وظهرت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (8): نتائج معاملات ثبات متغيرات الدراسة

معامل الصدق	معامل الثبات ألفا كرو نباخ	عدد العبارات	المحور/الأبعاد	
0,832	0,692	7	أ - الثقافة البيروقراطية	الثقافة التنظيمية
0,926	0,858	4	ب - الثقافة الإبداعية	
0,870	0,757	3	ج - ثقافة المهمة	

0,956	0,913	5	د - الثقافة المساندة	
0,957	0,915	19	المجموع	
0,952	0,907	5	أ - الالتزام العاطفي	الالتزام التنظيمي
0,645	0,416	5	ب - الالتزام المستمر	
0,921	0,848	5	ج - الالتزام المعياري	
0,901	0,811	15	المجموع	
0,956	0,913	34	جميع العبارات	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spssV.

ملاحظة : *يتم حساب معامل الصدق عن طريق جذر معامل الثبات (ألفاكرو نباخ).

من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ أن معامل الثبات ألفاكرو نباخ الكلي لأداة البحث مرتفع ومناسب لأغراض البحث، حيث بلغ (0,913) كما تعتبر جميع معاملات الثبات لمتغيرات البحث وأبعادها المختلفة مرتفعة أيضا، فبلغ ما قيمته (0,915) بالنسبة للمتغير المستقل الثقافة التنظيمية، أما بالنسبة للمتغير التابع الالتزام التنظيمي فبلغ (0,811) وهذا يؤكد مدى حصولنا على نفس النتائج، أو نتائج متقاربة لو كررت الدراسة في ظروف متشابهة باستخدام الأداة نفسها.

كما نلاحظ أن معامل الصدق الكلي لأداة البحث قد بلغت قيمته (0,956) وهو يدل على صدق أداة الدراسة، هذا ما دعمته معاملات الصدق المرتفعة بالنسبة لعبارات محور الثقافة التنظيمية، حيث بلغت قيمتها (0,957) في مقابل (0,901) كمعامل صدق لعبارات محور الالتزام التنظيمي، بهذا يمكننا القول أن جميع عبارات أداة البحث هي صادقة لما وضعت لقياسه.

الفرع الرابع: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

للإجابة على أسئلة البحث واختبار صحة فرضياته، تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي، وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية **SpssV23**.

1 - مقاييس الإحصاء الوصفي Descriptive Statistic Measures :

وذلك لوصف مجتمع البحث وإظهار خصائصه، بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات، والإجابة على أسئلة البحث وترتيب متغيرات البحث حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

2 - تحليل التباين للانحدار Analysis of variance:

وذلك لقياس مدى صلاحية النموذج للانحدار.

3- تحليل الانحدار البسيط Sample Regression:

وذلك لاختبار أثر المتغيرات المستقلة الآتية: (لثقافة البيروقراطية، الثقافة الإبداعية، ثقافة المهمة، الثقافة المساندة) على المتغير التابع وهو الالتزام التنظيمي.

4 - معامل الثبات "ألفا كرونباخ Cronbach's Cefficient Alpha :

وذلك لقياس ثبات أداة البحث.

5- معامل صدق المحك :

وذلك لقياس صدق أداة البحث.

6- تم استعمال معامل الارتباط بيرسون لمعرفة مدى الاتساق الداخلي لمحاور الدراسة

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة والإطار الوصفي لها

سنبين ذلك في الفروع التالية:

الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة

لكل دراسة مجتمع خاص بها وهذا قد يختلف حجمه ونوعه من دراسة إلى أخرى، فقد نجده كبيرا أو صغيرا أو متوسط مما يؤثر ذلك على طريقة أو كيفية أخذ العينة المناسبة والتي تمثله، وعليه سنوضح ذلك فيما يلي:

1- مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في موظفي مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة بسكرة، حيث أن مجتمع الدراسة قد بلغ (156) موظفا.

2- عينة الدراسة:

في دراستنا تم تحديد عينة الدراسة من خلال توزيع استبيانات على موظفي المركز محل الدراسة، فقد تم استرجاع (45) من المجتمع ككل (165) وبالتالي العينة التي يتم دراستها هي (45) موظف، وتم تقسيم الاستبانة إلى قسمين وهما كما يلي:

أ- القسم الأول:

البيانات الشخصية المتعلقة بعينة الدراسة وتتكون من 5 فقرات وتتمثل في:

-الجنس.

- العمر.

- المستوى العلمي.

- سنوات الخبرة.

- المهام التي يشغلونها.

ب- القسم الثاني:

وينقسم إلى محورين:

- المحور الأول: خاص بأبعاد الثقافة التنظيمية ويتضمن (19عبارة).

- أما المحور الثاني: خاص بأبعاد الالتزام التنظيمي ويتضمن (15عبارة).

الفرع الثاني: الإطار الوصفي لعينة الدراسة

وفي ما يلي وصف لعينة الدراسة من خلال مختلف المعلومات العامة للمتغيرات التالية: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، المهام التي يشغلونها، حيث يظهر في الجداول التالية التكرار والنسب المئوية.

أولاً: الجنس

وسنوضح ذلك في الجدول الآتي:

الجدول رقم (9): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
64.4%	29	ذكر
35.6%	16	أنثى
1.00%	45	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spssV23.

من خلال القراءة الإحصائية للجدول رقم (9) نلاحظ أن نسبة الذكور كانت 64.4 % بتكرار 29 موظف، بينما نسبة الإناث كانت 35.6 % بتكرار 16موظفة، والملاحظ أن هناك فرق كبير بين نسبة الذكور والإناث، حيث أن نسبة الذكور تفوق نسبة الإناث، وهو ما يشير إلى حاجة المركز للذكور أكثر من حاجته للإناث وهذا نظرا لوجود المهام والأعمال التي تقتضي الخروج للميدان، كما تقتضي عدم التأخير عن مواعيد العمل الرسمية.

ثانيا: العمر

وسنوضح ذلك في الجدول الآتي:

الجدول رقم (10): توزيع أفراد العينة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	1	2.2%
من 30 إلى أقل من 40 سنة	24	53.3%
من 40 إلى أقل من 50 سنة	20	44.5%
أكثر من 50 سنة	0	0%
المجموع	42	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spssV23.

من خلال الجدول رقم (10) نلاحظ أن أكبر قيمة تتشكل من الفئة العمرية (من 30سنة- أقل من 40) بنسبة 53.3 % بتكرار 24عامل، مما يدل على أن الأغلبية من الموظفين هم من الشباب الذي يمتاز وبالحيوية والنشاط والرغبة في العمل، ثم تليها الفئة العمرية (من 40سنة-أقل

من 50) المرتبة الثانية بنسبة 44.5% بتكرار 20 عامل وتليها فئة أقل من 30 سنة في المرتبة الثالثة بنسبة 2.2% بتكرار عامل واحد وفي الأخير تحتل الفئة الأكثر من 50 سنة المرتبة الأخيرة.

ثالثا: المستوى العلمي

وسنوضح ذلك في الجدول الآتي:

الجدول رقم (11): توزيع أفراد العينة حسب المستوى العلمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى العلمي
2.2%	1	بكالوريا فأقل
46.7%	21	دكتوراه
8.9%	4	شهادة تقين سامي
4.4%	2	ليسانس
28.9%	13	ماجستير - ماستر
8.9%	4	مهندس
100%	45	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spssV23.

من خلال القراءة الإحصائية للجدول رقم (11) يمكن ملاحظة أن النسبة الأكبر للمبحوثين كانت من حملة شهادة الدكتوراه حيث بلغت النسبة 46.7% بتكرار 21 موظف، وهذا نظر الطبيعة عمل مركز البحث العلمي الذي يستقطب فئة الباحثين الحاملين لشهادة الدكتوراه، وتليها نسبة حملة شهادة الماستر والماجستير بنسبة 28.9% بتكرار 13 موظف، ومن ثم حملة شهادة مهندس

وتقني سامي بنسبة 8.9% بتكرار 4موظفين الذين طبيعة عملهم إداريين، ويليها الحاصلين على شهادة الليسانس بنسبة 4.4 % بتكرار 2 موظف، ويليها الموظفين الذين يحملون شهادة بكالوريا وأقل.

رابعاً: سنوات الخبرة

سنوضح ذلك في الجدول الآتي:

الجدول رقم (12): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

النسبة المئوية	التكرار	سنوات الخبرة
15,6%	7	أقل من 5 سنوات
11,1%	5	من 16 سنة فأكثر
48,9%	22	من 10 إلى أقل من 16 سنة
24,4%	11	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
%100	45	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spssV23.

من خلال الجدول رقم (12) نلاحظ أن النسبة الكبيرة بلغت 48,9% كانت لسنوات الخبرة لدى المبحوثين من الفئة (من 10 إلى أقل من 16 سنة) ثم تليها الفئة (5 إلى أقل من 10 سنة)، وهذا ما يدل على تمسك العاملين بوظائفهم وعدم تركهم للمركز، وأخيرا تأتي الفئة (من 16 سنة فأكثر).

خامسا: المهام التي يشغلونها

وسنوضح ذلك في الجدول الآتي:

الجدول رقم (13): توزيع أفراد العينة حسب المهام التي يشغلونها

النسبة المئوية	التكرار	المهام التي يغلونها
33,3%	15	إداري وما يتفرع منه
60%	27	باحث و ما يتفرع منه
6,7%	3	خالف ما سبق
%100	45	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spssV23.

من خلال الجدول رقم (13) أن غالبية المبحوثين يشغلون مهام باحث وما يتفرع منه بنسبة 60%

بتكرار 27 موظف وهذا راجع لطبيعة عمل مركز البحث العلمي والتقني الذي تعتبر الوظيفة

الأساسية له هي القيام ببحوث حول المناطق الجافة، وتليها مهام الإداريين وما تفرع عنها بنسبة

33.3% بتكرار 15 موظف، وأخيرا تأتي مرتبة المهام الأخرى .

وبعد عرض الوصف الإحصائي لعينة الدراسة يمكن استخلاص ما يلي:

إن غالبية عينة الدراسة هم من الذكور حيث بلغت نسبتهم 64.4%، كما يتضح أن 53.5% من

عينة الدراسة تتراوح أعمارهم (من 30 إلى أقل من 40 سنة)، وأن نسبة 46.7% حاملين لهادة

الدكتوراه وأن هذه العينة أكثر مناصب يشغلون مهام باحثين وما يتفرع عنها بنسبة 60%،

بالإضافة أن عينة الدراسة 48.9% لديهم خبرة مهنية تتراوح بين (من 10 إلى أقل من 16 سنة).

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة و اختبار الفرضيات

سنعرض في هذا المبحث تحليل محاور الاستبانة (المطلب الأول)، اختبار وتفسير الفرضيات (المطلب الثاني)، أهميته (المطلب الثالث).

المطلب الأول: تحليل محاور الاستبانة

في هذا المطلب سوف نقوم بتحليل محاور الاستبانة بغية الإجابة على أسئلة الدراسة ومحاور الاستبانة تتمثل الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي، بالاعتماد على سلم ليكارت الموضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم(14): سلم ليكارت الخماسي

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	الدرجة
1.79 - 1	2.59 - 1.8	3.39 - 2.6	4.19 - 3.4	5 - 4.2	فئة المتوسط الحسابي
غير موافق بشدة	غير موافق	نوعا ما	موافق	موافق بشدة	درجة الموافقة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spssV23.

الفرع الأول: تحليل محور الثقافة التنظيمية

وذلك من خلال الإجابة على التساؤل التالي:

ما هو مستوى الثقافة التنظيمية في المركز محل الدراسة ؟ لنتائج كانت كما يلي:

الجدول رقم(15):التحليل الإحصائي الوصفي لعبارات محور الثقافة التنظيمية

اتجاهات الآراء	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد والفقرات
موافق	5	1,12	3,42	يأخذ المدير بمبدأ الثواب والعقاب
موافق	1	1,05	3,89	يعتبر التسلسل الهرمي مهم لتنفيذ الأعمال في المركز
موافق	2	1,01	3,58	يكون نقل المعلومات لتنفيذ الأعمال في المركز حسب التسلسل الهرمي
موافق	4	1,14	3,44	يركز المركز على تحديد الصلاحيات والمسؤوليات
موافق	3	1,01	3,53	يعتمد المركز على المركزية في اتخاذ القرارات
نوعا ما	6	0,92	3,29	من أساسيات المركز الرقابة المستمرة
نوعا ما	7	1,00	3,24	يركز المركز على إلزام الموظفين بتطبيق القواعد و القوانين بكل دقة
موافق	1	0,62	3,49	إجمالي الثقافة التنظيمية البيروقراطية
نوعا ما	3	1,30	3,07	يهتم المركز بتوفير ظروف مساعدة على الإبداع

نوعا ما	2	1,29	3,13	يشجع المركز الموظفين على الابتكار في مجالات أعمالهم
نوعا ما	4	1,09	3,00	يعمل المركز على تكوين فرق عمل مبدعة
نوعا ما	1	1,02	3,22	تهتم إدارة المركز باستحداث فرق العمل
نوعا ما	3	0,99	3,11	إجمالي الثقافة الإبداعية
نوعا ما	2	1,17	3,38	يركز المركز على انجاز المهام في الوقت المطلوب
موافق	1	1,08	3,42	يدعم المركز العمل الجماعي في انجاز المهام
نوعا ما	3	1,12	3,13	يتم الحكم على أداء الموظف من خلال نتائج عمله
نوعا ما	2	0,92	3,31	إجمالي ثقافة المهمة
نوعا ما	5	1,22	2,91	يزرع المسؤولون الثقة في نفوس الموظفين
نوعا ما	1	1,28	3,18	يستمتع الرئيس لانشغالات الموظفين ويراعي ظروفهم
نوعا ما	4	1,25	2,93	يחס الأفراد بمناخ تنظيمي ايجابي في العمل
نوعا ما	2	1,08	3,09	يشجع المركز على روح التعاون وتبادل الآراء بينهم في العمل
نوعا ما	3	1,07	3,00	يشجع المركز على إقامة علاقات اجتماعية بين الموظفين
نوعا ما	4	1,02	3,02	إجمالي الثقافة المساندة
نوعا ما		0,75	3,23	إجمالي الثقافة التنظيمية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spssV23.

أولاً: الثقافة التنظيمية البيروقراطية

من خلال الجدول (01) نلاحظ أن بعد "الثقافة البيروقراطية" جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3,49) بانحراف معياري (0,62)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي [4,19-3,40] والذي يشير إلى أن الآراء اتجهت نحو الموافقة، أي أنهم موافقين على وجود الثقافة البيروقراطية في المؤسسة، كما نلاحظ أن أفراد عينة البحث موافقين على أغلبية العبارات في هذا البعد، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3,89) و(3,42) وهذا يفسر أن المركز يعتبر التسلسل الهرمي مهم لتنفيذ الأعمال وكذلك يأخذ المدير بمبدأ الثواب والعقاب، كما يكون نقل المعلومات لتنفيذ الأعمال في المركز حسب التسلسل الهرمي و يركز المركز على تحديد الصلاحيات والمسؤوليات بالإضافة إلى اعتماده على المركزية في اتخاذ القرارات أي أن الثقافة البيروقراطية موجودة في المركز محل الدراسة.

ثانياً: الثقافة الإبداعية

من خلال الجدول (02) نلاحظ أن بعد "الثقافة الإبداعية" جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3,11) بانحراف معياري (0,99)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارت الخماسي [3,39- 2,60] والذي يشير إلى أن الآراء اتجهت نحو نوعاً ما، أي أنهم لم يتفقوا على وجود ثقافة إبداعية كبيرة في المركز، كما نلاحظ أن أفراد عينة البحث لم يتفقوا على أغلب العبارات وهذا يفسر أن الثقافة الإبداعية غير مشجعة وغير سائدة في ثقافة المركز بشكل كبير وهذا يدل على أن المركز لا يشجع على الإبداع والتحدي والمخاطرة.

ثالثا: ثقافة المهمة

من خلال الجدول (03) نلاحظ أن بعد "ثقافة المهمة" جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3,31) بانحراف معياري (0,92)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارت الخماسي [2,60- 3,39] والذي يشير إلى أن الآراء اتجهت نحو موافق نوعا ما، أي أنهم يتفقوا على وجود ثقافة المهمة بنسبة قليلة في المركز، كما نلاحظ أن أفراد عينة البحث موافقين على دعم المركز للعمل الجماعي في انجاز المهام حيث تراوح متوسطها الحسابي (3,42)، بالإضافة إلى أن تركيز المركز على انجاز المهام في الوقت المطلوب يؤول للموافقة حيث تراوح متوسطه الحسابي (3,38)، وهذا يفسر وجود ثقافة مهمة بنسبة قليلة في المركز.

رابعا: ثقافة المساندة

من خلال الجدول (04) أن بعد "الثقافة المساندة" جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3,02) بانحراف معياري (1,02)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارت الخماسي [2,60- 3,39] والذي يشير إلى أن الآراء اتجهت نحو الموافقة نوعا ما، أي أنهم موافقين على وجود ثقافة الدور بنسبة قليلة بالمركز، حيث تتراوح متوسطات الحسابية بين (3,18) و(2,91)،

في القراءة الإحصائية للجدول السابق نجد أن الثقافة السائدة في مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة -بسكرة- هي الثقافة البيروقراطية.

الشكل رقم (16): التحليل الإحصائي الوصفي لعبارات محور الالتزام التنظيمي

الاتجاهات الآراء	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد والفقرات
نوعا ما	5	1,22	2,87	أفضل أن أقضي بقية حياتي المهنية في المركز
نوعا ما	4	0,94	3,49	أشعر بأن مشاكل هذا المركز وكأنها مشكلتي الخاصة
موافق	3	1,07	3,62	أعتبر نفسي كفرد من عائلة هذا المركز
موافق	2	1,02	3,69	يوجد لدي شعور التعلق والانتماء للمركز
موافق	1	1,01	3,80	هذا المركز يعني لي الشيء الكثير
موافق	1	0,90	3,49	إجمالي الالتزام العاطفي
نوعا ما	5	1,27	3,13	من الصعب أن أفكر في مغادرة هذا المركز
موافق	3	1,12	3,40	ستتأثر الكثير من الجوانب, الاقتصادية والاجتماعية... في حياتي إنقررت أنا مغادرة المركز
موافق	1	1,00	3,91	استمراري في العمل في هذا المركز حاليا ضرورة أكثر منه رغبة
موافق	2	1,21	3,73	بقائي بهذا المركز لعدم وجود حلول بديلة متاحة
نوعا ما	4	1,38	3,22	اعتقد أنه لدي حظوظ ضعيفة لأجد عمل آخر حتى أفكر في مغادرة هذا المركز
موافق	2	0,66	3,48	إجمالي الالتزام المستمر

لو أني لم أقدم أحسن ما لدي بهذا المركز لقررت تحويل العمل إلى مكان آخر	3,24	0,93	4	نوعا ما
أرى بان هذا المركز يستحق الوفاء	3,71	0,94	1	موافق
ارتباطي بهذا المركز جعلني أدين له بالكثير من الواجبات	3,42	1,20	3	موافق
من المستبعد أن أعادر المركز الآن لأنه لدي واجب اتجاه الأشخاص الذين يعملون فيه	3,20	1,16	5	نوعا ما
اختر البقاء في هذا المركز حتى ولو كان تركه من مصلحتي	2,64	1,35	2	غير موافق
إجمالي الالتزام المعياري	3,24	0,89	3	نوعا ما
إجمالي الالتزام التنظيمي	3,41	0,59	موافق	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spssV23.

الفرع الثاني: الالتزام التنظيمي

وسنوضح فيه ما يلي:

أولاً: الالتزام العاطفي

من خلال الجدول (05) نلاحظ أن بعد "الالتزام العاطفي" جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية

النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد

(3,48) بانحراف معياري (0,66)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي [4,19- 3,40] والذي يشير إلى أن الآراء اتجهت نحو الموافقة، أي أنهم موافقون على وجود التزام مستمر، كما نلاحظ أن أفراد عينة البحث موافقين على اغلب العبارات في هذا البعد، حيث تتراوح المتوسطات الحسابية بين (3,80) و(3,62).

وهذا يفسر أن الأفراد يعتبرون أنفسهم كفرد من عائلة هذا المركز و يوجد لديهم شعور التعلق والانتماء للمركز وهو يعني لهم الشيء الكثير وهذا ما يؤكد وجود التزام عاطفي في المركز.

ثانيا: الالتزام المستمر

من خلال الجدول (06) نلاحظ أن بعد " الالتزام المستمر " جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3,49) بانحراف معياري (0,90)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي [4,19- 3,40] والذي يشير إلى أن الآراء اتجهت نحو الموافقة، أي أنهم موافقون على وجود التزام عاطفي، كما نلاحظ أن أفراد عينة البحث موافقين على كل العبارات في هذا البعد، حيث تتراوح المتوسطات الحسابية بين (3,91) و(3,40)، وهذا ما يفسر انه ستتأثر الكثير من الجوانب، الاقتصادية والاجتماعية... في حياتهم إن قرروا مغادرة المركز واستمرارهم في العمل في هذا المركز حاليا ضرورة أكثر منه رغبة لعدم وجود حلول بديلة متاحة، هذا ما يؤكد وجود التزام تنظيمي مستمر بالمركز.

ثالثا: الالتزام المعياري

من خلال الجدول (17) نلاحظ أن بعد " الالتزام المعياري " جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3,24) بانحراف معياري (0,89)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارت الخماسي [2,60- 3,39] والذي يشير إلى أن الآراء اتجهت نحو الموافقة نوعا ما، أي أنهم غير موافقون على وجود التزام معياري كبير ، كما نلاحظ أن أفراد عينة البحث غير موافقين على بعض العبارات في هذا البعد حيث تتراوح المتوسطات الحسابية بين (3,20) و(3,24)، من جهة أخرى نلاحظ أن القليل من أفراد عينة البحث موافقين على بعض العبارات في هذا البعد، حيث تتراوح المتوسطات الحسابية بين (3,71) و(3,42)، وهذا ما يفسر بان الأفراد يرون أن هذا المركز يستحق الوفاء و ارتباطهم به يجعله يدينون له بالكثير من الواجبات وانه ستتأثر الكثير من الجوانب، الاقتصادية والاجتماعية... في حياتهم إن قرروا مغادرة المركز و استمرارهم في العمل في هذا المركز حاليا ضرورة أكثر منه رغبة لعدم وجود حلول بديلة متاحة، هذا ما يؤكد وجود التزام تنظيمي مستمر بالمركز.

المطلب الثاني: اختبار وتفسير الفرضيات

سنقوم هنا باختبار فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية وذلك فيما يلي:

الفرع الأول: اختبار الفرضيات الرئيسية للدراسة

وذلك من خلال ما يلي:

أولاً: الفرضية الصفرية H0

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية من خلال أبعادها (الثقافة التنظيمية البيروقراطية، المساندة، الإبداعية، المهمة) على الالتزام التنظيمي بالمركز محل الدراسة، عند مستوى الدلالة 5%.

ثانياً: الفرضية البديلة H1

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية من خلال أبعادها (الثقافة التنظيمية البيروقراطية، المساندة، الإبداعية، المهمة) على الالتزام التنظيمي بالمركز محل الدراسة، عند مستوى الدلالة 5%.

ويمكن توضيح نتائج التحليل من الجدول التالي:

الجدول رقم (17): نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية

الرئيسية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة F
الانحدار	4,245	1	4,245	16,283	0,000*
الخطأ	11,211	43	0,261		
المجموع الدوري	15,456	44			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spssV23.

- ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة (0.05)

- معامل التحديد $R^2 = 0,275$

- معامل الارتباط $R = 0,524$

من خلال النتائج الواردة في الجدول السابق نلاحظ أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (16,283)

وبقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية

H0 ونقبل الفرضية البديلة **H1** وهو أن الانحدار معنوي، وبالتالي يوجد تأثير من المتغير المستقل الثقافة التنظيمية على المتغير التابع الالتزام التنظيمي ونستطيع التنبؤ بهذا الأخير من خلال الثقافة التنظيمية، وبالتالي يتبين ثبات النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى، كما يتضح من نفس الجدول أن المتغير المستقل بشكله الإجمالي وهو الثقافة التنظيمية في هذا النموذج يفسر ما مقداره (27,5%) من التباين في المتغير التابع المتمثل بالالتزام التنظيمي.

وبناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الرئيسية الأولى بفروعها المختلفة، أين اعتمدنا في ذلك على الانحدار الخطي البسيط.

حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول التالي:

الجدول رقم (18): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر الثقافة التنظيمية في الالتزام

التنظيمي في مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة - بسكرة-

المصدر	المعامل	المحسوبة (T)	مستوى الدلالة	المحسوبة (F)	معامل الارتباط R	معامل التحديد (R2)
الثابت (B)	2,067	6,075	0,0001	16,283	0,524	0,275
الثقافة (A)	0,414	4,035				

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spssV23.

مستوى الدلالة (0.05) من خلال الجدول يتضح لنا وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين أبعاد الثقافة التنظيمية و المتغير التابع الالتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة وهذا ما يثبتته معامل الارتباط بقيمته الموجبة (0.524) ووجود أثر للثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي، هذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة (16,283)، وكذلك قيمة (T) البالغة (6,075) بمستوى دلالة 0,0001 وهو أقل من (0.05)، وبالتالي فإن قيمة كل من (F) و(T) دالتان عند مستوى الدلالة (0.05)، إضافة إلى قوة ارتباط إيجابية بين المتغيرين بنسبة (0,524) حيث أن متغير الثقافة التنظيمية يفسر ما نسبته (27,5%) من التباين الحاصل في الالتزام التنظيمي، كذلك القيمة المتوسطة لمعامل خط الانحدار (A) الذي بلغت قيمته (0,414)، وبالتالي من خلال ما سبق ترفض الفرضية الصفرية وتقبل البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين أبعاد الثقافة التنظيمية المتمثلة في (الثقافة التنظيمية البيروقراطية، الإبداعية وثقافة المهمة، المساندة) في تحقيق الالتزام التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة (0.05).

ويمكن تمثيل أثر الثقافة التنظيمية في الالتزام التنظيمي من خلال المعادلة التالية:

$$Y = aX + b$$

حيث يمثل كل من:

y : المتغير التابع و هو الالتزام التنظيمي.

b : مقطع خط الانحدار

a : ميل خط الانحدار.

X : المتغير المستقل و هو الثقافة التنظيمية.

بالتعويض نجد:

$$Y=0.414 (\text{الثقافة التنظيمية}) +2.067$$

الفرع الثاني: اختبار الفرضيات الفرعية

وسنحاول اختبار الفرضيات الفرعية فيما يلي:

أولاً: اختبار وتفسير الفرضية الفرعية الأولى

الفرضية الصفرية **OH** "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) للثقافة

التنظيمية البيروقراطية في الالتزام التنظيمي بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة".

الفرضية البديلة **H1** " يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) للثقافة التنظيمية

البيروقراطية في الالتزام التنظيمي بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة " .

لغرض اختبار وجود أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية البيروقراطية في الالتزام التنظيمي

بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، حيث

يمكن توضيح النتائج في الجدول التالي:

الجدول رقم (19): اختبار اثر الثقافة التنظيمية البيروقراطية في الالتزام التنظيمي من خلال

الانحدار الخطي البسيط

المصدر	المعامل	المحسوبة (T)	مستوى الدلالة	المحسوبة (F)	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)
الثابت (B)	2,599	5,152	< 0,0001			
الثقافة البيروقراطية (A)	0,232	1,625	0,111	2,641	0,241	0,058

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spssV23.

من خلال الجدول يتضح لنا وجود أثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) للثقافة التنظيمية البيروقراطية في الالتزام التنظيمي بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة، هذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة (2,641) وكذلك قيمة (T) البالغة (5.152) بمستوى دلالة (0.111) وهو أكبر من (0.05)، إضافة إلى قوة ارتباط ضعيفة بين المتغيرين بنسبة (24%) حيث أن بعد الثقافة التنظيمية يفسر ما نسبته (5.8%) من التباين الحاصل في الالتزام التنظيمي كذلك القيمة المتوسطة لمعامل خط الانحدار (A) الذي بلغت قيمته (0.232) وبالتالي من خلال ما سبق تقبل الفرضية الصفرية وترفض البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية البيروقراطية في الالتزام التنظيمي بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة، عند مستوى الدلالة (0.05).

ويمكن تمثيل أثر الثقافة التنظيمية البيروقراطية في الالتزام التنظيمي من خلال المعادلة التالية:

$$Y = aX + b$$

حيث يمثل كل من:

y : المتغير التابع و هو الالتزام التنظيمي .

b : مقطع خط الانحدار .

a : ميل خط الانحدار

X: المتغير المستقل و هو الثقافة التنظيمية البيروقراطية.

بالتعويض نجد:

$$Y = 0.232 + 2.599 (\text{الثقافة البيروقراطية})$$

ثانيا: اختبار وتفسير الفرضية الفرعية الثانية

الفرضية الصفرية H_0 "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) للثقافة

التنظيمية الإبداعية في الالتزام التنظيمي بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة".

الفرضية البديلة H_1 " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) للثقافة التنظيمية

الإبداعية في الالتزام التنظيمي بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة".

لغرض اختبار وجود أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية الإبداعية في الالتزام التنظيمي بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، من حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول الموالي:

الجدول رقم (20): اختبار اثر الثقافة التنظيمية الإبداعية في الالتزام التنظيمي من خلال

الانحدار الخطي البسيط

المصدر	المعامل	المحسوبة (T)	مستوى الدلالة	المحسوبة (F)	معامل الارتباط (R)	معامل التحدد (R2)
الثابت (B)	2,570	9,670	< 0,0001			
الثقافة الإبداعية (A)	0,269	3,297	0,002	10,870	0,449	0,202

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spssV23.

من خلال الجدول يتضح لنا وجود أثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) للثقافة التنظيمية الإبداعية في الالتزام التنظيمي بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة، هذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة (10,870) وكذلك قيمة (T) البالغة (9,670) بمستوى دلالة (0,002) وهو أقل من (0.05)، إضافة إلى قوة ارتباط متوسطة بين المتغيرين بمقدار (44,9%) حيث أن بعد الثقافة التنظيمية الإبداعية يفسر ما نسبته (20,2%) من التباين الحاصل في الالتزام التنظيمي، كذلك القيمة المتوسطة لمعامل خط الانحدار (A) الذي بلغت قيمته (0,269).

وبالتالي من خلال ما سبق ترفض الفرضية الصفرية وتقبل البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية الإبداعية في الالتزام التنظيمي بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة، عند مستوى الدلالة (0.05)، ويمكن تمثيل أثر الثقافة التنظيمية الإبداعية في الالتزام التنظيمي من خلال المعادلة التالية :

$$Y = aX + b$$

حيث يمثل كل من:

y : المتغير التابع و هو الالتزام التنظيمي.

b : مقطع خط الانحدار.

a : ميل خط الانحدار.

x : المتغير المستقل و هو الثقافة التنظيمية الإبداعية.

وبالتعويض نجد:

$$Y=0.269 (\text{الثقافة الإبداعية}) + 2.570$$

ثالثا: اختبار وتفسير الفرضية الثالثة

وفيها ما يلي:

1- الفرضية الصفرية H_0 : "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لثقافة

المهمة في الالتزام التنظيمي بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة".

2- الفرضية البديلة **H1**: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لثقافة المهمة في الالتزام التنظيمي بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة ".

لغرض اختبار وجود أثر ذو دلالة إحصائية لثقافة المهمة في الالتزام التنظيمي بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول الموالي:

الجدول رقم (21): اختبار اثر ثقافة المهمة في الالتزام التنظيمي من خلال الانحدار الخطي البسيط

معامل التحديد (R2)	معامل الارتباط R	المحسوبة (F)	مستوى الدلالة	المحسوبة (T)	المعامل	المصدر
0,279	0,528	16,608	< 0,0001	7,985	2,283	الثابت (B)
			0,000	4,075	0,339	ثقافة المهمة (A)

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spssV23.

من خلال الجدول يتضح لنا وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لثقافة المهمة في الالتزام التنظيمي بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة، هذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة (16,608) وكذلك قيمة (T) البالغة (7,985) بمستوى دلالة (0,000)، وهو أقل من (0.05)، إضافة إلى قوة ارتباط متوسطة بين المتغيرين بنسبة (52,8%)، حيث أن بعد ثقافة المهمة يفسر ما نسبته (27,9%) من التباين الحاصل في الالتزام التنظيمي، كذلك القيمة المتوسطة لمعامل خط الانحدار (A) الذي بلغت قيمته (0,339) وبالتالي من خلال ما سبق

ترفض الفرضية الصفرية وتقبل البديلة التي تنص على وجود أثر ذا دلالة إحصائية لثقافة المهمة في الالتزام التنظيمي بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة، عند مستوى الدلالة (0.05) ويمكن تمثيل أثر الثقافة المهمة في الالتزام التنظيمي من خلال المعادلة التالية :

$$Y = aX + b$$

حيث يمثل كل من :

y : المتغير التابع و هو الالتزام التنظيمي.

b : مقطع خط الانحدار.

a : ميل خط الانحدار.

x : المتغير المستقل و هو ثقافة المهمة.

بالتعويض نجد:

$$Y = 0.339 (\text{الثقافة المهمة}) + 2.283$$

رابعا: اختبار وتفسير الفرضية الرابعة

وفيها ما يلي:

1- الفرضية الصفرية H_0 : "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) للثقافة

المساعدة في الالتزام التنظيمي بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة."

2- الفرضية البديلة H_1 : " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) للثقافة

المساعدة في الالتزام التنظيمي بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة."

لغرض اختبار وجود أثر ذو دلالة إحصائية لثقافة المساندة في الالتزام التنظيمي بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول الموالي:

الجدول رقم (22): اختبار اثر الثقافة التنظيمية المساندة في الالتزام التنظيمي من خلال

الانحدار الخطي البسيط

المصدر	المعامل	المحسوبة (T)	مستوى الدلالة	المحسوبة (F)	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R2)
الثابت (B)	2,559	10,358	< 0,0001			
الثقافة			0,00	13,053	0,483	0,233
المساندة (A)	0,280	3,613				

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spssV23.

من خلال الجدول يتضح لنا وجود أثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) للثقافة التنظيمية المساندة في الالتزام التنظيمي بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة، هذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة (13,053)، وكذلك قيمة (T) البالغة (10,358) بمستوى دلالة (0,00) وهو أقل من (0.05)، إضافة إلى قوة ارتباط متوسطة بين المتغيرين بنسبة (48,3%) حيث أن بعد الثقافة التنظيمية المساندة يفسر ما نسبته (23,3%) من التباين الحاصل في الالتزام التنظيمي، كذلك القيمة المتوسطة لمعامل خط الانحدار (A) الذي بلغت قيمته

(0,280) وبالتالي من خلال ما سبق ترفض الفرضية الصفرية وتقبل البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة لثقافة التنظيمية المساندة في الالتزام التنظيمي بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة . عند مستوى الدلالة (0.05) ، ويمكن تمثيل أثر الثقافة التنظيمية المساندة في الالتزام التنظيمي من خلال المعادلة التالية:

$$Y = aX + b$$

حيث يمثل كل من:

y : المتغير التابع و هو الالتزام التنظيمي.

b : مقطع خط الانحدار .

a : ميل خط الانحدار .

x : المتغير المستقل و هو الثقافة التنظيمية المساندة.

بالتعويض نجد:

$$Y=0.280 (\text{الثقافة المساندة}) +2.559$$

خلاصة الفصل الثالث:

تعرفنا من خلال هذا الفصل على لمحة عن المركز وكذا هيكلها التنظيمي، ولقد اعتمدنا في انجاز هذا العمل على طريقة الاستبانة التي وزعت على موظفي المركز الالكتروني (Formes Goole)، والتي تحتوي على محورين الثقافة التنظيمية و الالتزام التنظيمي، وكان هدفنا من خلالها هو الإجابة على إشكالية بحثنا التالية: "ما هو أثر الثقافة التنظيمية في الالتزام التنظيمي بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة -بسكرة-؟"

وبعد استرجاعها قمنا بتفريغها وتحليل بياناتها باستخدام برنامج **spssV23** و أساليب إحصائية عديدة كالنسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، اختبار ألفا كرو نباخ، ثم قمنا بعرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات، وتوصلنا إلى عدة نتائج أهمها أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير الثقافة التنظيمية في الالتزام التنظيمي بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة -بسكرة-. وهذا ما يثبتته معامل الارتباط بقيمته الموجبة (0.524) حيث أن متغير الثقافة التنظيمية يفسر ما نسبته (27,5%) من التباين الحاصل في الالتزام التنظيمي. وعند بحث أثر كل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية على نحو مستقل في مستوى الالتزام التنظيمي لدى أفراد عينة البحث، وجدنا أنه:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية البيروقراطية في الالتزام التنظيمي بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة -بسكرة-.

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة الإبداعية في الالتزام التنظيمي عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) بارتباط قدره (0,449) حيث أن متغير الثقافة التنظيمية يفسر ما نسبته (20,2%) من التباين الحاصل في الالتزام التنظيمي.

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لثقافة المهمة في الالتزام التنظيمي عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) بارتباط قدره (0,528) حيث أن متغير الثقافة التنظيمية يفسر ما نسبته (27,9%) من التباين الحاصل في الالتزام التنظيمي. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة المساندة في الالتزام التنظيمي عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) بارتباط قدره (0,483) حيث أن متغير الثقافة التنظيمية يفسر ما نسبته (23,3%) من التباين الحاصل في الالتزام التنظيمي كما نتج عن هذه الدراسة أن:

الآراء اتجهت نحو الموافقة على أن الثقافة السائدة بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة -بسكرة- هي الثقافة التنظيمية البيروقراطية.

الْخَاتِمَةُ

الخاتمة:

لقد تبين من خلال دراستنا هذه في شقيها النظري والتطبيقي أن الثقافة التنظيمية تعتبر من أهم مكونات البيئة الداخلية للمنظمة والتي لها علاقة قوية بالتزام الأفراد الموظفين بالمنظمة، والتي تشكل دافعا مهما نحو الانجاز، أي أنها من أهم محددات نجاح أو فشل المنظمات.

فقد تمتلك المنظمات ثقافة ايجابية تعكس وجود اتفاق بين قيم مواردها البشرية وقيم ثقافتها التنظيمية، وهذا الاتفاق يجعل المنظمة تسلك بمواردها البشرية سلوكا ايجابيا بما فيه التزام الأفراد، ويمكن أن يشكل هذا الاتفاق ثقافة إيجابية قادرة على التطوير والتغيير الايجابي، وتشكل في نفس الوقت نقطة قوة وميزة تنافسية للمنظمة ، في حين تتميز بعض المنظمات بامتلاك ثقافة سلبية تعكس وجود فروق بين قيم مواردها البشرية وقيم المنظمة مع وجود معوقات كبيرة قد تمنع أي تطوير تنظيمي، مما يمكن اعتباره من نقاط الضعف التي يجب على المنظمة مواجهتها .

إن تحقيق التزام الموظفين هو أحد الأهداف الأساسية التي تسعى المنظمات لتحقيقها، لما له من اثر ايجابي على نجاحها وذلك من خلال الثقافة التي تحملها كل منظمة ومدى ترسيخها للأفراد الموظفين بها، فالاحترام والتقدير المتبادل بين الموظفين والإدارة، ومنح الموظفين فرص عادلة لسماع شكواهم واقتراحاتهم و آرائهم، ومشاركتهم في اتخاذ القرارات التي تخص عملهم والتركيز على القيم الايجابية كالتركيز على جماعية العمل و التشجيع العمل كفريق واحد وتنمية روح الفريق والتعاون والتفاهم السائد بين الأفراد الموظفين، والاتصال الدائم بينهما وتسهيل عملية تدفق المعلومات في جميع الاتجاهات وبين جميع المستويات، إضافة إلى توفير منظومة من الحوافز والمكافآت التي من شأنها أن تدفع الموظف لبذل المزيد من الجهود لتحقيق أهداف عمله وأهداف المنظمة ككل، كلها تعتبر قيم وعادات وأعراف ومعتقدات وتوقعات تنظيمية تحملها ثقافة المنظمة

وتؤثر في سلوك العاملين فيها، فيظهر ذلك في التزامهم ولأهم لمنظمتهم، ومدى شعورهم بالانتماء والفخر والاعتزاز لها، إضافة إلى انجاز جميع مهام العمل وعدم تأجيلها وعدم التهاون عليها وكذا التحقيق الرغبة في الاستمرار و البقاء في المنظمة والشعور بالرضا وتدني مستوى السلوكيات السلبية كدوران العمل، التغيب والتأخر الدائم... كلها متغيرات ومؤشرات قد تزيد من درجة الالتزام التنظيمي أو التخفيض منه، حيث تمثل ثقافة المنظمة المحرك الأساسي للالتزام التنظيمي وبالتالي نجاح أي منظمة، وهذا من الناحية النظرية أما ميدانيا وتوصلنا إلى عدة نتائج أهمها:

أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير الثقافة التنظيمية في الالتزام التنظيمي بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة -بسكرة-. وهذا ما يثبت معامل الارتباط بقيمته الموجبة (0.524)، حيث أن متغير الثقافة التنظيمية يفسر ما نسبته (27,5%) من التباين الحاصل في الالتزام التنظيمي. وعند بحث أثر كل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية على نحو مستقل في مستوى الالتزام التنظيمي لدى أفراد عينة البحث، وجدنا أنه:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية البيروقراطية في الالتزام التنظيمي بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة -بسكرة-.

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة الإبداعية في الالتزام التنظيمي عند مستوى المعنوية ($a=0.05$) بارتباط قدره (0,449) حيث أن متغير الثقافة التنظيمية يفسر ما نسبته (20,2%) من التباين الحاصل في الالتزام التنظيمي.

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لثقافة المهمة في الالتزام التنظيمي عند مستوى المعنوية ($a=0.05$) بارتباط قدره (0,528) حيث أن متغير الثقافة التنظيمية يفسر ما نسبته (27,9%) من التباين الحاصل في الالتزام التنظيمي. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة المساندة في الالتزام التنظيمي

الخاتمة

عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) بارتباط قدره (0,483) حيث أن متغير الثقافة التنظيمية يفسر ما نسبته (23,3%) من التباين الحاصل في الالتزام التنظيمي كما نتج عن هذه الدراسة أن: الآراء اتجهت نحو الموافقة على أن الثقافة السائدة بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة - بسكرة- هي الثقافة التنظيمية البيروقراطية.

التوصيات:

على ضوء نتائج الدراسة التي قمنا بها، نقدم بعض التوصيات لمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة - بسكرة - لتقوية مستوى ثقافته وتعزيز التزام موظفيه ، وتتمثل فيما يلي:

- أن يهتم المركز بتوفير ظروف مساعدة على الإبداع.
- أن يشجع المركز الموظفين على الابتكار في مجالات أعمالهم.
- أن يعمل المركز على تكوين فرق عمل مبدعة.
- أن تهتم إدارة المركز باستحداث فرق العمل.
- أن يدعم المركز العمل الجماعي في انجاز المهام .
- أن يزرع المسؤولون الثقة في نفوس الموظفين.
- أن يستمع الرئيس لانشغالات الموظفين ويراعي ظروفهم.
- أن يحس الأفراد بمناخ تنظيمي ايجابي في العمل.
- أن يشجع المركز على روح التعاون وتبادل الآراء بينهم في العمل.
- أن يشجع المركز على إقامة علاقات اجتماعية بين الموظفين.

الاقتراحات:

في الختام يمكن أن تكون دراستنا مرحلة تمهيدية لمواضيع بحث مستقبلية مكملة لما جاء في هذه الدراسة بإشكالية وفرضيات جديدة.

وهذه بعض المواضيع المقترحة:

1- القيام بدراسة مشابهة للدراسة الحالية باستخدام أدوات أخرى، كالملاحظة أو المقابلة لتفسير الموضوع بدرجة كبيرة.

2- المستويات التنظيمية الأكثر تأثير على الالتزام التنظيمي.

3- تأثير ثقافة المسؤولين على الالتزام التنظيمي.

4- تأثير الثقافة الاسلامية على الالتزام التنظيمي.

5- ثقافة الفرد وثقافة المنظمة وأكثرهما تأثيرا على الالتزام التنظيمي.

6- مقارنة بين ثقافة المنظمات الدولية والمحلية.

7- ثقافة منظمات القطاع الخاص والعام وأكثرهما تأثيرا على الالتزام التنظيمي.

8- قياس الثقافة التنظيمية و الالتزام التنظيمي بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة

بمسكرة -.

الخاتمة

وفي الأخير نسال الله عز وجل التوفيق في هذا العمل، وأن يكون هذه البحث المتواضع قد لمس كل جوانب الموضوع وأزلت أي لبس قد يتبادر إلى ذكر كل مطلع على هذا البحث العلمي ولو بشيء قليل، هذا ويبقى عملنا المتواضع مشوبا بالنقص لا بالإجادة، كون النقص من صفات البشر والكمال لله وحده خالقنا سبحانه وتعالى.

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	العنوان
أ-س	مقدمة:
18	الفصل الأول: الإطار النظري للالتزام التنظيمي
19	المبحث الأول: ماهية الالتزام التنظيمي
19	المطلب الأول: مفهوم الالتزام التنظيمي
22	المطلب الثاني: خصائص الالتزام التنظيمي
23	المطلب الثالث: أهمية الالتزام التنظيمي
25	المبحث الثاني: أساسيات الالتزام التنظيمي
25	المطلب الأول: أنواع الالتزام التنظيمي
25	الفرع الأول: الالتزام المعياري
26	الفرع الثاني: الالتزام المستمر
26	الفرع الثالث: الالتزام العاطفي (الوجداني)
26	المطلب الثاني: مستويات الالتزام التنظيمي وأبعاده
26	الفرع الأول: مستويات الالتزام التنظيمي
27	أولاً: مستويات أعلى من الالتزام التنظيمي
28	ثانياً: مستوى معتدل من الالتزام التنظيمي
28	ثالثاً: مستوى منخفض الالتزام التنظيمي
28	الفرع الثاني: أبعاد الالتزام التنظيمي
29	أولاً: التماثل التنظيمي

29	ثانيا: الانهماك (الاستغراق) التنظيمي
29	ثالثا: الولاء التنظيمي
30	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي ومراحله
30	الفرع الأول: العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي
30	أولا: العوامل الشخصية
31	ثانيا: العوامل التنظيمية
32	ثالثا: العوامل الخارجية
33	الفرع الثاني: مراحل الالتزام التنظيمي
33	أولا: مرحلة التجربة
34	ثانيا: مرحلة العمل و الانجاز
34	ثالثا: مرحلة الثقة بالتنظيم
34	رابعا: مرحلة الالتزام
34	خامسا: مرحلة التطابق بين الفرد والمنظمة
34	سادسا: مرحلة التبني
37	المبحث الثالث: قياس الالتزام التنظيمي وعوامل زيادته وضعفه و مؤشراتاه
37	المطلب الأول: قياس الالتزام التنظيمي والفائدة من قياسه
37	الفرع الأول: قياس الالتزام التنظيمي
37	أولا: المقاييس الموضوعية
38	ثانيا: المقاييس الذاتية

41	المطلب الثاني : عوامل زيادة وضعف الالتزام التنظيمي و مؤشرات
41	الفرع الأول: عوامل زيادة وضعف الالتزام التنظيمي
41	أولاً: عوامل زيادة الالتزام التنظيمي
42	ثانياً: عوامل ضعف الالتزام التنظيمي
43	ثالثاً: مؤشرات الالتزام التنظيمي
45	المطلب الثالث: نتائج الالتزام التنظيمي و أساليب تعزيزه
45	الفرع الأول: نتائج الالتزام التنظيمي
45	أولاً: نتائج الالتزام التنظيمي إيجاباً
48	ثانياً: نتائج الالتزام التنظيمي سلباً
48	الفرع الثاني: أساليب تعزيز الالتزام التنظيمي
53	خلاصة الفصل الأول:
55	الفصل الثاني: الإطار النظري للثقافة التنظيمية
56	المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية
56	المطلب الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية
58	المطلب الثاني: خصائص الثقافة التنظيمية
58	أولاً: نظام مركب
58	ثانياً: نظام متكامل
59	ثالثاً: نظام تراكمي ومستمر
59	خامساً: التكيف

61	المطلب الثالث: أهمية الثقافة التنظيمية
64	المبحث الثاني: أساسيات الثقافة التنظيمية
64	المطلب الأول: مستويات الثقافة التنظيمية
64	أولاً: ثقافة المجتمع
65	ثانياً: ثقافة النشاط (صناعة)
65	ثالثاً: ثقافة المنظمة
65	رابعاً: ثقافة الجماعات المهنية (فرق العمل)
69	المطلب الثاني: مكونات الثقافة التنظيمية
70	أولاً: الإشارات الثقافية
72	ثانياً: الموروث الثقافي
74	المطلب الثالث : أنواع الثقافة التنظيمية
74	الفرع الأول: حسب القوة
74	أولاً: الثقافة القوية
75	ثانياً: الثقافة الضعيفة
75	الفرع الثاني: معيار قدرة الثقافة
75	أولاً: ثقافة القوة (النفوذ) Handycharles
75	ثانياً: ثقافة الدور
76	ثالثاً: ثقافة المهمة
76	رابعاً: ثقافة العمليات

76	الفرع الثالث: وفقا للمدخل الأدائي (Kennedy-Deal)
76	أولاً: ثقافة سريعة الاستجابة
77	ثانياً: ثقافة العمل الجاد
77	ثالثاً: ثقافة البناء
77	رابعاً: ثقافة البقاء
77	الفرع الرابع: وفقا لنمط القيادة : E. Wallach
77	أولاً: البيروقراطية
78	ثانياً: الإبداعية
78	ثالثاً: الثقافة المساندة (المساعدة)
79	المبحث الثالث: إدارة الثقافة التنظيمية
79	المطلب الأول: آليات بناء و خلق الثقافة التنظيمية
80	الفرع الأول: اختيار العاملين
80	الفرع الثاني: الممارسات الإدارية
81	الفرع الثالث: التنشئة والتطبيع
81	المطلب الثاني: المحافظة على الثقافة التنظيمية
82	الفرع الأول: الإدارة العليا
82	الفرع الثاني: اختيار الموارد البشرية
82	الفرع الثالث: المخالطة الاجتماعية
83	المطلب الثالث: تغيير الثقافة التنظيمية

83	الفرع الأول: تعريف التغيير الثقافي
84	أولاً: التغيير في القيادة
84	ثانياً: طبيعة الأزمات الحقيقية والمتوقعة
84	ثالثاً: مرحلة التغيير التي تعيشها المنظمة
85	رابعاً: ضعف الثقافة السائدة
85	الفرع الثالث: العناصر المساعدة على نجاح عملية التغيير في الثقافة التنظيمي
88	المبحث الرابع: علاقة الثقافة التنظيمية بالالتزام التنظيمي
89	المطلب الأول: ثقافة المنظمة التي تشجع على الابتكار
89	المطلب الثاني: ثقافة المنظمة التي تتسم باحترام وتقدير الأفراد
90	المطلب الثالث: ثقافة المنظمة التي تشجع على فرق العمل
90	المطلب الرابع: ثقافة المنظمة التي تهتم بمراحل العمل
91	خلاصة الفصل الثاني:
93	الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة - بسكرة-
94	المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة
96	المطلب الثاني: مهام ونشاطات مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة -عمر البر ناوي-بسكرة
98	المطلب الثالث: أهداف مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة وأهم

	إنجازاته العلمية
98	الفرع الأول: أهداف مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة
98	أولاً: التنمية الاقتصادية الاجتماعية والثقافية للمناطق الجافة
98	ثانياً: تسيير الموارد المائية و الأراضي الجافة
98	ثالثاً: مراقبة ظاهرة التصحر والعمل على محاربتها
98	رابعاً: حماية الموارد البيولوجية الخاصة بالمناطق الجافة
99	الفرع الثاني: الإنجازات (الإصدارات) العلمية لمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة
100	المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي لمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة
100	الفرع الأول: مكونات الهيكل التنظيمي
102	الفرع الثاني: مهام الأقسام الإدارية والتقنية
102	أولاً: قسم الموارد البشرية وتسيير الخبرات المهنية
103	ثانياً: قسم الحسابات والمالية
105	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
105	المطلب الأول: منهجية الدراسة
105	الفرع الأول: حدود ومنهج الدراسة
105	أولاً: حدود الدراسة
106	ثانياً: منهج الدراسة
106	الفرع الثاني: اختبار صدق أداة الدراسة

122	الفرع الثالث: ثبات عبارات الاستبانة
123	الفرع الرابع: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات
123	المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة والإطار الوصفي لها
124	الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة
124	الفرع الثاني: الإطار الوصفي لعينة الدراسة
124	أولاً: الجنس
125	ثانياً: العمر
126	ثالثاً: المستوى العلمي
127	رابعاً: سنوات الخبرة
128	خامساً: المهام التي يشغلونها
129	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة و اختبار الفرضيات
129	المطلب الأول: تحليل محاور الاستبانة
130	الفرع الأول: تحليل محور الثقافة التنظيمية
132	أولاً: الثقافة التنظيمية البيروقراطية
132	ثانياً: الثقافة الإبداعية
133	ثالثاً: ثقافة المهمة
133	رابعاً: ثقافة المساندة
135	الفرع الثاني: الالتزام التنظيمي
135	أولاً: الالتزام العاطفي

136	ثانيا: الالتزام المستمر
137	ثالثا: الالتزام المعياري
137	المطلب الثاني: اختبار وتفسير الفرضيات
137	الفرع الأول: اختبار الفرضيات الرئيسية للدراسة
138	أولا: الفرضية الصفرية H_0
138	ثانيا: الفرضية البديلة H_1
142	الفرع الثاني: اختبار الفرضيات الفرعية
142	أولا: اختبار وتفسير الفرضية الفرعية الأولى
144	ثانيا: اختبار وتفسير الفرضية الفرعية الثانية
146	ثالثا: اختبار وتفسير الفرضية الثالثة
148	رابعا: اختبار وتفسير الفرضية الرابعة
151	خلاصة الفصل الثالث:
153	الخاتمة:
159	فهرس المحتويات:
169	قائمة المصادر والمراجع:
177	قائمة الملاحق:

قائمة المراجع

قائمة المراجع

• الكتب:

➤ كتب باللغة العربية:

- 1- خولة هاشم خلف ، دور الالتزام في تحقيق الرضا الوظيفي بحث استطلاعي على عينة من المدراء في مصرف الرافدين ، الادارة والاقتصاد، 41(115)، 2018.
- 2- سيد محمد جادالرب، التخطيط الاستراتيجي: منهج لتحقيق التميز التنافسي. دار الفجر للنشر والتوزيع، 2016.
- 3- طاهر محسن منصور و وائل محمد صبحي ادريس، الادارة الإستراتيجية (منظور متكامل)، دار وائل لنشر وتوزيع، الأردن، 2007.
- 4- عاكف لطفي خصاونة، الابداع والابتكار في منظمات الاعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- 5- عبد المحسن بن محمد السميح، دراسات في الادارة المدرسية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 6- كامل م. م، التطور التنظيمي للاقتصاد وادارة الاعمال، مكتبة الوفاء القانونية، القاهرة، الإسكندرية، 2016.
- 7- محمد يوسف القاضي، السلوك التنظيمي، الاكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
- 8- نعمة عباس خضير، ثقافة المنظمة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.

9- نعمة عباس الخفاجي و طاهر محسن الغالبي، قراءات في الفكر الاداري المعاصر، تباين الاهداف المؤخات من تبني المسؤولية، دار اليازوري للنشر، 2008.

➤ مراجع باللغة الأجنبية:

1-Edgar H, & Schein ,**The Corporate Culture Servival Guide**, San Francisco: Jossey-Bass,2009.

2- Magakian, J. L **50 FICHER POUR COMPRENDRE LA GESTION STRATIGIQUE DES RESSOURSE HUMAINES** , ROME: Bréal,2003.

3- WILLIE DU TOIT, & GERT ROODT,**THE DISCRIMINANT VALIDITY OF THE CULTURE ASSESSMENT INSTRUMEN**, ACOMPARISON OF COMPANY CULTURES. SA Journal of Human Resource Management, 2003.

4- Yves, B. **Culture Organisationl. Canada**: Presses de luniversité du Québec Télé_ Université. 2009.

• الرسائل والمذكرات الجامعية:

❖ رسائل الدكتوراه:

1- أحمد موسى المهدي ابو سمورة، الثقافة التنظيمية واثرها في الرضا الوظيفي و كفاءة أداء العاملين، رسالة (دكتوراه)، كلية الدراسات العليا، الخرطوم، جامعة السودان، 2014.

2- العياشي سالم، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى الموظفين في المنظمات الرياضية، رسالة (دكتوراه)، -معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضي- ، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2019.

3- جبابه علاء الدين، اثر القافة التنظيمية على صياغة وتنفيذ استراتيجية المؤسسة، دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الصناعية، رسالة (دكتوراه)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2018.

قائمة المراجع

- 4- هدى درنوني، دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي، رسالة (دكتوراه)، دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية قسم العلوم الاجتماعية، شعبة علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015.
- 5- سارة بهلوي، تاثير الثقافة التنظيمية على المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة (الدكتوراه)، دراسة حالة بعض المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف-1، 2016.
- 6- سالم العياشي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى الموظفين في المنظمات الرياضية، رسالة (دكتوراه)، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية و الرياضية، 30 افريل 2019.
- 7- هشام زروقة، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتوافق المهني، رسالة (دكتوراه) الطور الثالث -دراسة ميدانية على موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر-، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية قسم العلوم الاجتماعية، بسكرة: جامعة محمد خيضر، 2017.
- 8- وهيبه داسي، اثر الثقافة التنظيمية على ادارة المعرفة دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بسكرة، رسالة (الدكتوراه)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014.

❖ مذكرات الماجستير:

- 1- أمجد علي ابراهيم نصار، دور بيئة العمل في الالتزام التنظيمي من وجهة نظر العاملين الاداريين في الجامعات الفلسطينية، مذكرة (الماجستير)، اكدمية الادارة والسياسة للدراسات العليا، غزة: جامعة الاقصى، 11 جويلية 2016.

قائمة المراجع

- 2- ايناس فؤاد نواوي فلمبان، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمكة، مذكرة (الماجستير)، كلية التربية، المملكة العربية السعودية: جامعة ام القرى بمكة، 2008.
- 3- إبتسام عاشوري، الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري الجلفة ، مذكرة (الماجستير)، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015.
- 4- بوديب دنيا، الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي، مذكرة (الماجستير)، كلية العلوم الاقتصادية العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر-3، 2014.
- 5- حسام سالم السحباني، الثقافة التنظيمية واثرها على تنمية السلوك الابداعي في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة، مذكرة (الماجستير)، اكااديمية الادارة والسياسات العليا برنامج القيادة والادارة، غزة، 2016.
- 6- سامي ابراهيم حماد حنونة، قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، مذكرة (الماجستير)، كلية التجارة، غزة: الجامعة الاسلامية ، غزة، 2006.
- 7- عبير كنيعان البلوي، الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء وعلاقتها بدرجة ممارسة المديرين لعملية صنع القرار الاخلاقي من وجهة نظر المعلمين، مذكرة (الماجستير)، كلية العلوم التربوية، قسم الادارة والمناهج، جامعة الشرق الاوسط، عمان، الأردن، 2017.
- 8- محمد محمد مصطفى ابو جياب، مداخل تنمية الالتزام التنظيمي لدى ضباط الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة، مذكرة (الماجستير)، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، غزة، 2014 .

قائمة المراجع

- 9- محمد بنغالب العوفي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، مذكرة (الماجستير)، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2005.
- 10- وهيبه عيساوي، اثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي دراسة فئة الافراد الشبه الطبيي، مذكرة (الماجستير)، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والتسيير، جامعة ابو بكر بلقايد، تلمسان، 2012.
- 11- يوسف عبدعطية العاجز، دور-الثقافة-التنظيمية-في-تفعيل-تطبيق-الإدارة-الإلكترونية دراسة تطبيقية على وزارة التربية محافظة غزة، مذكرة (الماجستير)، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية-غزة-، 2011.

• المجالات:

- 1- احمد بطاج، قضايا معاصرة في الادارة التربوية، دار الشروق للنشر والتوزي، عمان، الأردن، 2006.
- 2- احمد عباس حمادي، الالتزام التنظيمي و دوره في تعزيز اداء العاملينبحث استطلاعي لاراء عينة من المدراء والعاملين في شركة العاملة منتوجات الالبان، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، 22(94)، 2016 .
- 3- بواشري امنة، و سالم بركاهم، التغييرالثقافي من خلال العلاقات العامة دراسة تقييمية للوزارات الجزائرية، المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية(06)، الجزائر، 2015.
- 4- تيسير زاهر، اثر جودة حياة العمل في الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية على مركزخدمة الوطن دمشق، تشريين للبحوث والدراسات العلمية ، سلسلة العلوم الاقتصادية والاقتصادية، 08(01)، 2016.
- 5- ثامر هادي عبود الجنابي، اثر الثقافة التنظيمية في الانتماء التنظيمي، journal of university of Babylon.Pure and Applied Ssiences، 26(06)، 2018.

- 6- خميس ناصر محمد، تأثير الثقافة التنظيمية في تبني نظام الادارة البيئية ISO14001، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية، 04(08)، 2012.
- 7- سامر نسان احمد الدليمي، اثر الثقافة التنظيمية في الرضا الوظيفي في الجامعات الرسمية الاردنية لاقليم الشمال، مجلة الانبار للعلوم الاقتصادية و الادارية، 10(21)، 2018.
- 8- سامي حنونة ابو الروس و سامي ابراهيم حنونة، علاقة واثر الايمان بالمنظمة على رغبة العاملين (الالتزام) بالاستمرار بالمنظمة، تنمية الرافدين، 31(95)، 2009.
- 9- سامية إبريغم، و يمينة بوقندورة، واقع الالتزام التنظيمي للأفراد داخل المؤسسة، الدراسات المالية والمحاسبية و الادارية، 06(01)، 01 جوان 2019.
- 10- شعيب احمد عزيز، تأثير التمر الوظيفي في الالتزام التنظيمي، تنمية الرافدين، 27(119)، 13 سبتمبر 2018.
- 11- قردوبة نصر ادين، اثرالثقافة التنظيمية على عمليات بناء المعرفة، مجلة رؤى الاقتصادية، 08(02)، 2018.
- 12- محمد عدنان عبد، دور الثقافة التنظيمية في تعزيز ممارسات الشفافية واثرها في فاعلية المنظمة بحث تحليلي لعينة من المدراء العاملين بشركة العامة لتجارة السيارات، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الانبار، المحرر، مجلة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية، 8(15)، 2016.

قائمة المراجع

- 13- مصدق حنون علي و بدر زيا مروة يوسف، اثر الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة في تبني اسلوب ادارة الجودةدراسة حالة في مصرف الرشيد، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الخاص بالمؤتمر الدولي الثامن، 2019.
- 14- مها صباح ابراهيم و نور علي سلمان، تاثير الالتزام التنظيمي في الاداء الوظيفي للعاملين في شركة (44)13، دراسات محاسبية ومالية، 200.200Jafsaالتامين العراقية ، 2018.
- 15- عبد الجادر وعبد القادر، اثر الثقافة التنظيمية السائدة على التزام موظفي قطاع المصارف الاسلامية باخلاقيات العمل، مجلة البحوث المالية والتجارية، 2008.
- 16- وليد خالد رجب و محمود شكر و ثابت احسان احمد، دراسة مقارنة في الثقافة التنظيمية بين الملاكات الادارية والفنية للفرق المشاركة في بطولة غرب اسيا للتايكوندو، مجلة الرافيدين للعلوم الرياضية، 19(60)، 2013.
- 17- وليد عامر ضائع، بناء مقياس انماط الثقافة التنظيمية لمدرائ مديريات التربية الرياضية والفنية، مجلة الرافيدين للعلوم الرياضية، 19(61)، 2012.

• الأنظمة:

- 1- ابتسام عبد الرحمن حلواني، اداء متميز في القطاع الحكومي، المؤتمر الدولي للتنمية الادارية، معهدالادارة العامة، الرياض، 2009.

• المحاضرات:

قائمة المراجع

1- فاطمة سعدي، مبادئ ادارة الاعمال ونظريات المنظمة، دروس واسئلة لمسابقات الدكتوراه وحلولها، لندن، e-Kutub Ltd. - نيسان، 2019.

• مواقع إلكترونية:

1- Wolf, F. **Framing The Impact Of Organisational Culture On Innovation (Conference Paper)**. Retrieved 05 13, 2020, from RESEARCHGATE. (2014, OCTOBER 08)

قائمة الملاحق

ملحق رقم (1): الإستبانة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

قسم علوم التسيير

السنة: الثانية ماستر تسيير الموارد البشرية

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية



وعلوم التسيير

إستبانة البحث

أخي الفاضل، أختي الفاضلة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

في إطار إعداد مذكرة ماستر في علوم التسيير تخصص موارد بشرية. بعنوان: "أثر الثقافة التنظيمية في الالتزام التنظيمي - دراسة حالة - مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة بسكرة -"، حيث تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية في الالتزام التنظيمي لدى موظفي مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة بسكرة.

أرجوا منكم المساهمة في إنجاز هذا البحث العلمي بالإجابة الصادقة عن أسئلة هذه الاستبانة، مع العلم أن أجوبتكم ستحضى بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض هذا البحث العلمي.

و لكم منا فائق التقدير والاحترام.

تحت إشراف الأستاذة:

علالي مليكة

من إعداد الطالبة:

عيدودي ام هاني

الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض البيانات الشخصية والوظيفية بغرض تحليل النتائج فيما بعد، لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة على التساؤلات التالية وذلك بوضع إشارة (x) في المربع المناسب لاختيارك.

1. الجنس:

ذكر أنثى

2. العمر:

من 30 إلى أقل من 40 سنة

أقل من 30 سنة

من 50 سنة فأكثر

من 40 إلى أقل من 50 سنة

4. المستوى العلمي:

شهادة تقني سامي

ليسانس

بكالوريا فأقل

دراسات عليا متخصصة

مهندس

ماجستير - ماستر

دكتوراه

5. سنوات الخبرة:

من 5 إلى أقل من 10 سنوات

أقل من 5 سنوات

من 16 سنة فأكثر

من 10 إلى أقل من 16 سنة

6. المنصب الذي تشغله:

خلاف ما سبق

باحث و ما يتفرع منه إداري وما يتفرع منه

الجزء الثاني: محاور الاستبانة

المحور الأول: الثقافة التنظيمية

يهدف هذا المحور إلى معرفة الثقافة التنظيمية السائدة في المركز، يرجى وضع (×) في المربع الذي يعبر (من وجهة نظرك) على مدى موافقتك عن كل عامل من هذه العوامل (فيما يخص المركز الذي تعمل به).

الرقم	العبارات القياسية الثقافة التنظيمية	التقييم			
		موافق بشدة	موافق	نوعاً ما	غير موافق

أ - الثقافة البيروقراطية: (Bureaucratic Culture)

01	يأخذ المدير بمبدأ الثواب والعقاب				
02	يعتبر التسلسل الهرمي مهم لتنفيذ الأعمال في المركز				
03	يكون نقل المعلومات لتنفيذ الأعمال في المركز حسب التسلسل الهرمي				
04	يركز المركز على تحديد الصلاحيات والمسؤوليات				
05	يعتمد المركز على المركزية في اتخاذ القرارات				
06	من أساسيات المركز الرقابة المستمرة				
07	يركز المركز على إلزام الموظفين بتطبيق القواعد والقوانين بكل دقة				

ب - الثقافة الإبداعية: (Innovative Culture)

01	يهتم المركز بتوفير ظروف مساعدة على الإبداع				
02	يشجع المركز الموظفين على الابتكار في مجالات أعمالهم				
03	يعمل المركز على تكوين فرق عمل مبدعة				
04	تهتم إدارة المركز باستحداث فرق العمل				

ج- ثقافة المهمة : (Task Culture)

					يركز المركز على انجاز المهام في الوقت المطلوب	01
					يدعم المركز العمل الجماعي في انجاز المهام	02
					يتم الحكم على أداء الموظف من خلال نتائج عمله	03

د- الثقافة المساندة (Supportive Culture)

					يزرع المسؤولون الثقة في نفوس الموظفين	01
					يستمتع الرئيس لانشغالات الموظفين ويراعي ظروفهم	02
					يحس الأفراد بمناخ تنظيمي ايجابي في العمل	03
					يشجع المركز على روح التعاون وتبادل الآراء بينهم في العمل	04
					يشجع المركز على إقامة علاقات اجتماعية بين الموظفين	05

المحور الثاني: الالتزام التنظيمي

يهدف هذا المحور إلى معرفة مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالمركز، يرجى وضع علامة (x) في المربع المناسب لاختيارك.

الرقم	العبارات القياسية الالتزام التنظيمي	التقييم			
		موافق بشدة	موافق	نوعاً ما	غير موافق
		موافق بشدة	موافق	نوعاً ما	غير موافق

أ- الالتزام العاطفي: (Engagement émotionnel)

					أفضل أن أقضي بقية حياتي المهنية في المركز	01
					أشعر بأن مشاكل هذا المركز وكأنهم شاكلتي الخاصة	02
					أعتبر نفسي كفرد من عائلة هذا المركز	03
					يوجد لدي شعور التعلق والانتماء للمركز	04
					هذا المركز يعني ليال شيء الكثير	05

ب - الالتزام المستمر: (Engagement continu)

					01	من الصعب أن أفكر في مغادرة هذا المركز
					02	ستتأثر الكثير من الجوانب (الاقتصادية والاجتماعية..). في حياتي إن قررت أن مغادرة المركز
					03	استمراري في العمل في هذا المركز حاليا ضرورة أكثر منه رغبة
					04	بقائي بهذا المركز لعدم وجود حلول بديلة متاحة
					05	أعتقد أنه لدي حظوظ ضعيفة لأجد عمل آخر حتى أفكر في مغادرة هذا المركز

ج - الالتزام المعياري: (Conformité standard)

					01	لو أنني لم أقدم أحسن ما لدي بهذا المركز لقررت تحويل العمل إلى مكان آخر
					02	أرى بان هذا المركز يستحق الوفاء
					03	ارتباطي بهذا المركز جعلني أدين له بالكثير من الواجبات
					04	من المستبعد أن أغادر المركز الآن لأنه لدي واجب اتجاه الأشخاص الذين يعملون فيه
					05	اختار البقاء في هذا المركز حتى ولو كان تركه من مصلحتي

شاكرين لكم حسن تعاونكم.

ملحق رقم (2): قائمة بأسماء المحكمين والمحكمات

الرقم	اسم المحكم	الرتبة	المكان الوظيفي
1	شنافي نوال	أستاذ محاضر أ	جامعة بسكرة
2	داسي وهيبة	أستاذ محاضر أ	جامعة بسكرة
3	علالي مليكة	أستاذ محاضر ب	جامعة بسكرة
4	خان احلام	أستاذ محاضر أ	جامعة بسكرة
5	بوروية فهيمة	أستاذ محاضر ب	جامعة بسكرة