وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة يحي فارس. المدية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

**الموضوع:**

# دور الثقافة التنظيمية في تحديد طبيعة الالتزام التنظيمي لدى العاملين

دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر– بالمدية

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

تخصص: إدارة أعمال

**إعداد الطالبتين:**

خضراوي رانيا

علاق عقيلة

**تحت إشراف أستاذ:**

شوقي قبطان

**لجنة المناقشة:**

| | | | |
|---|---|---|---|
| | محاضر أ | جامعة المدية | رئيسا |
| **الأستاذ قبطان شوقي** | محاضر أ | جامعة المدية | مشرفا ومقررا |
| | محاضر أ | جامعة المدية | ممتحنة |

**السنة الجامعية: 2022/2021**



بسم الله الرحمن الرحيم

يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا العِلْمَ دَرَجَاتٍ

المجادلة: ١١

# الشكر والعرفان

**بسم الله الرحمن الرحيم**

قال الله تعالى « **وَلَئِنْ شَكَرْتُم لأَزِيدَنَكُمْ** »

الحمد لله الذي وهب لنا نعمة العقل والعلم

الحمد لله الذي يسر لنا أمورنا وعززنا بالفهم

الحمد لله الذي وفقنا وسهل لنا التقدم للأمام

الحمد لله والصلاة على محمد أعظم النعم.

نحي أستاذنا المشرف الأستاذ " قبطان شوقي " على تواضعه وسمو أخلاقه التي نهلنا منها مثلما نهلنا من علمه ما شاء الله أن ننهل، ونشكره على ما قدمه لنا من يد المساعدة والعون ولانجاز هذا العمل عبر تشجيعه لنا من خلال توجيهاته التي يمدنا بها في مختلف مراحل العمل.

فخالص شكرنا وعرفاننا لك أستاذنا الفاضل.

كما نعرب أيضا عن كل العرفان والامتنان لكل أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتسيير وعلوم التجارية.

**فشكرا لكم جميعا...**





# إهداء

إلى لا نور إلا نوره، ولا عظمة إلا عظمته، إليك ربي ألف حمد وشكر

إلى من منحتني الحب والحنان... أمي الحبيبة.

من أحمل أسمه بكل فخر..... أبي الغالي.

من كنت معهم بحر ذكريات وعرفت معهم معنى الحياة إخوتي.... هشام، إيمان، أية.

إلى أعز صديقتان اللتان أنارتا دربي.... روميساء، حبيبة.

إلى صديقاتي اللواتي شاركوني أفراحي وأحزاني في الجامعة وشريكتي في العمل.... عقيلة

إلى العالم الذي أبني فيه أحلامي.....KOREA

إلى من منحوني السعادة والشجاعة بكلماتهم..... EXO



**إلى كل من تحملهم ذاكرتي ولم تحملهم مذكرتي.**

رانيا
رانيا

# إهداء



أهدي عملي هذا إلى والدتي الكريمة أتمنى أن تبقى تاج فوق رأسي ويحفظها لنا أنا وإخوتي وأطال الله في عمرها يرزقها الصحة والعافية.

وأبي نبع الحنان الذي كان سندا لي في كل مشاكل حياتي وهو سبب نجاحي ووصولي إلى هذا المقام حفظه الله.

وإخوتي الأعزاء كل من البنات ... فايزة وأمينة.

والذكور الأربعة.... بوجمعة، كمال، توفيق، يوسف.

وكل عائلتي الكريمة وصديقاتي كل واحدة باسمها وصديقتي الغالية على قلبي... رانيا

وكل من أحببتهم في الله وأحبوني فيه.

عقيلة

**ملخص**

تناولت هذه الدراسة دور الثقافة التنظيمية في تحديد طبيعة الالتزام التنظيمي أي العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأبعاد الالتزام التنظيمي الثلاثة (المعياري، العاطفي، المستمر) لدى مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي واستعملت الإستبانة كأداة لجمع المعلومات والبيانات المتعلقة بعينة الدراسة والتي اختيرت بطريقة عرضية وتكونت من 50 عاملا ما يمثل نسبة (60%) ، ومن بين الأساليب الإحصائية المستخدمة، استعانة ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.

وقد خلصت دراستنا إلى نتائج وجود علاقة ارتباطيه بين الثقافة التنظيمية وأبعاد الالتزام التنظيمي، وأكدت على دور وأهمية الثقافة التنظيمية في التزام لدى العاملين وفي استقرار المنظمة واستمرارها وتحقيق أهدافها.

***الكلمات المفتاحية***: الثقافة، الثقافة التنظيمية، الالتزام، الالتزام التنظيمي، أبعاد، اتصالات الجزائر.

## Abstract

This study aimed to know the role of organizational culture in determining the nature of organizational commitment and the relationship between organizational culture and the dimensions of organizational commitment ( normative, emotional, continuous ), among the workers of the national fund for social security for workers employed in the Algerian communications in médéa.

And to achieve the objective of the study are use questionnaire as a tool to collect information and data related to the study sample which was chosen in an occasional manner and consisted of %60 which 50 workers, among the statistical methods used are the statistical boot program for social sciences SPSS.

The study searched the following results there is a statistically significant correlation between organizational culture and the dimension of organizational commitment, and confirmed to the role and importance of organizational culture in employee commitment and stability. Continuity and achievement of its goals.

***Keywords***: culture, organizational culture, commitment, organizational commitment, dimension, Algerian communications.

# الفهرس

***قائمة المحتويات:***


| العنوان | الصفحة |
|---|---|
| **البسملة** | |
| **شكر والعرفان** | |
| **إهداء** | |
| **ملخص** | |
| **فهرس المحتويات** | |
| **قائمة الجداول والأشكال** | |
| **مقدمة** | أ |
| **الفصل الأول: إطار نظري مفاهيمي للثقافة التنظيمية** | |
| **تمهيد** | **1** |
| **المبحث الأول: إطار نظري مفاهيمي للثقافة التنظيمية** | |
| **المطلب الأول:** مفهوم الثقافة التنظيمية | **2** |
| **المطلب الثاني:** خصائص وأهمية الثقافة التنظيمية | **5** |
| **المطلب الثالث:** أنواع الثقافة التنظيمية | **8** |
| **المطلب الرابع:** وظائف الثقافة التنظيمية | **12** |
| **المبحث الثاني: أسس الثقافة التنظيمية** | |
| **المطلب الأول:** عناصر الثقافة التنظيمية | **14** |
| **المطلب الثاني:** مستويات الثقافة التنظيمية | **16** |
| **المطلب الثالث:** مصادر ونظريات الثقافة التنظيمية | **19** |
| **المبحث الثالث: إدارة الثقافة التنظيمية** | |
| **المطلب الأول:**محددات الثقافة التنظيمية | **23** |
| **المطلب الثاني:** قياس الثقافة التنظيمية | **25** |
| **المطلب الثالث:** العوامل المؤثرة والمحافظة على الثقافة التنظيمية | **27** |
| **خلاصة** | **31** |

| الفصل الثاني: إطار نظري مفاهيمي للالتزام التنظيمي | |
|---|---|
| **تمهيد** | **32** |
| **المبحث الأول: إطار نظري مفاهيمي للالتزام التنظيمي** | |
| **المطلب الأول:** مفهوم الالتزام التنظيمي | **33** |
| **المطلب الثاني:** خصائص و أهمية الالتزام التنظيمي | **35** |
| **المطلب الثالث:** أبعاد الالتزام التنظيمي | **37** |
| **المطلب الرابع:** نظريات الالتزام التنظيمي | **39** |
| **المبحث الثاني: أسس الالتزام التنظيمي** | |
| **المطلب الأول:** مراحل الالتزام التنظيمي | **42** |
| **المطلب الثاني:** العوامل المساعدة و المؤثرة على الالتزام التنظيمي | **43** |
| **المطلب الثالث:** نتائج الالتزام | **46** |
| **المبحث الثالث: الثقافة التنظيمية وتحديد طبيعة الالتزام التنظيمي** | |
| **المطلب الأول:** محددات الالتزام التنظيمي | **49** |
| **المطلب الثاني:** طرق قياس الالتزام التنظيمي | **52** |
| **المطلب الثالث:** علاقة الثقافة التنظيمية بأبعاد الالتزام التنظيمي | **54** |
| **خلاصة** | **56** |
| **الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية** | |
| **تمهيد** | **57** |
| **المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر** | |
| **المطلب الأول:** لمحة تاريخية لمؤسسة اتصالات الجزائر | **58** |
| **المطلب الثاني:** فروع وأهداف مؤسسة اتصالات الجزائر | **60** |
| **المطلب الثالث:** المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر | **61** |
| **المبحث الثاني:** الإجراءات المنهجية لدراسة التطبيقية | |
| **المطلب الأول:** منهجية الدراسة | **64** |
| **المطلب الثاني:** أدوات الدراسة | **69** |
| **المطلب الثالث:** أساليب الدراسة | **71** |

| | |
|---|---|
| **المبحث الثالث**: اختبار الفرضيات | |
| **المطلب الأول**: اختبار الفرضية الأولى | **72** |
| **المطلب الثاني**: اختبار الفرضية الثانية | **73** |
| **المطلب الثالث**: اختبار الفرضية الثالثة | **75** |
| **المطلب الرابع**: اختبار الفرضية الرئيسية | **76** |
| **الخاتمة** | **78** |
| **المراجع** | **83** |
| **الملاحق** | **88** |


***قائمة الجداول:***


| العنوان | الصفحة |
|---|---|
| **1**_يوضح نماذج قياس الثقافة التنظيمية | **26** |
| **2**_ يوضح نتائج الالتزام التنظيمي | **48** |
| **3**_يوضح نسبة المئوية لمجتمع وعينة الدراسة | **64** |
| **4**_ يوضح توزيع عينة الدراسة حسب العمر | **65** |
| **5**_ يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي | **66** |
| **6**_ يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية | **68** |
| **7**_ يوضح صدق الاتساق الداخلي للثقافة التنظيمية | **70** |
| **8**_ يوضح صدق الاتساق الداخلي للالتزام التنظيمي | **70** |
| **9**_ يوضح ثبات بدلالة معامل ألفا- كرونباخ | **71** |
| **10**_ يوضح نتائج الانحدار الخطي البسيط للفرضية الأولى | **72** |
| **11**_ يوضح نتائج الانحدار الخطي البسيط للفرضية الثانية | **73** |
| **12**_ يوضح نتائج الانحدار الخطي البسيط للفرضية الثالثة | **75** |

| | |
|---|---|
| **13**_ يوضح نتائج الانحدار الخطي البسيط للفرضية الرئيسية | **76** |


***قائمة الأشكال:***


| العنوان | الصفحة |
|---|---|
| **1**_ يوضح خصائص الثقافة التنظيمية | **6** |
| **2**_ يوضح أنواع الثقافة التنظيمية | **11** |
| **3**_ يوضح وظائف الثقافة التنظيمية | **13** |
| **4**_ يوضح عناصر الثقافة التنظيمية | **16** |
| **5**_ يوضح مستويات الثقافة التنظيمية حسب شين | **18** |
| **6**_ يوضح محددات الثقافة التنظيمية | **24** |
| **7**_ يوضح أبعاد الالتزام التنظيمي | **39** |
| **8**_ يوضح العوامل المؤثرة على تشكيل الالتزام التنظيمي | **45** |
| **9**_ ييوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر | **63** |
| **10**_ يوضح يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر | **66** |
| **11**_ يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي | **67** |
| **12**_ يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية | **68** |

# مقدمة

تعمل منظمات القرن الواحد والعشرون في بيئة معقدة وسريعة التغير يسودها جو من المنافسة والصراع لأجل البقاء، مما يتوجب عليها مواكبة التغيرات الحاصلة والتكيف معها من جهة، وتسليط الضوء على المورد البشري من جهة أخرى، باعتبار هذا الأخير عاملا مهما في مدى نجاح أو فشل المنظمة، ومنه العمل على توجه سلوك الأفراد العاملين بما يتماشى وتحقيق أهدافها.

لقد حظيت كل من الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي باهتمام كبير من قبل الباحثين والممارسين على حد سواء، كونهما متغيرين متلازمين في سياق واحد.

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

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

وعليه يتعين على المنظمة غرس ثقافتها في أذهان العاملين بها، وتهيئة كافة الظروف الملائمة لتحقيق أعلى مستوى من الالتزام التنظيمي، وذلك في ظل تعزيز التكامل الداخلي بين أفراد المنظمة من خلال توحيد الجهود البشرية وكسبها لتحسين أدائها والعمل بكفاءة وفاعلية.

## إشكالية الدراسة

في ظل التحولات والتغيرات الجديدة التي مست المنظمات نجد مؤسسة اتصالات الجزائر رائدة في مجالها لخدماتي، وهذا للثقافة السائدة فيها، فأصبح العنصر البشري ذا ميزة تنافسية راجع إلى استمرار وبقاء المؤسسة في السوق. وعليه يتم طرح التساؤل الرئيسي على نحو الأتي:

- **ما هو دور الثقافة التنظيمية في تحديد طبيعة الالتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية المدية ؟**

**الأسئلة الفرعية:**

وانطلاقا من التساؤل الرئيسي يتم طرح التساؤلات الفرعية التالية:

_هل يوجد علاقة بين الثقافة التنظيمية وبعد الالتزام العاطفي لدى عمال مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية ؟

_هل توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية وبعد الالتزام المعياري لدى عمال مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية ؟

_هل توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية وبعد الالتزام المستمر لدى عمال مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية ؟

## فرضيات الدراسة

**الفرضية الرئيسية:**

_للثقافة التنظيمية دور في تحديد طبيعة الالتزام التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية المدية.

**الفرضيات الفرعية:**

_ للثقافة التنظيمية دور في تحديد طبيعة الالتزام العاطفي لدى عمال مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية المدية.

_ للثقافة التنظيمية دور في تحديد طبيعة الالتزام المعياري لدى عمال مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية المدية.

_ للثقافة التنظيمية دور في تحديد طبيعة الالتزام المستمر لدى عمال مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية المدية.

## أهداف الدراسة

ترمي هذه الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

_ تحديد طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية المدية.

_ تحديد مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة اتصالات الجزائر بولاية المدية.

_ تحديد دور الثقافة التنظيمية في الالتزام التنظيمي لدى العاملين مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية المدية.

_ التعرف على علاقة الثقافة التنظيمية بأبعاد الالتزام التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية المدية.

## أهمية الدراسة

تكتسي هذه الدراسة أهميتها العلمية من أهمية الموضوع الذي تعالجه، كون الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي من أهم المتغيرات المساعدة في دراسة سلوك العاملين وتوجيهه نحو تحقيق أهداف المنظمة، أما من الناحية العلمية فيمكن لهذه الدراسة أن تفيد بنتائج وتوصيات من شأنها تقوية الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي بالمؤسسة .

## حدود الدراسة

دراستنا هذه تحكمها مجموعة من الحدود نبرزها فيما يلي:

**الحدود الموضوعية:**

ركزت هذه الدراسة على دراسة دور الثقافة التنظيمية في تحديد طبيعة الالتزام التنظيمي.

**الحدود الزمنية:**

أجريت هذه الدراسة في السداسي الثاني من السنة الجامعية 2021-2022 .

**الحدود المكانية:**

تم تطبيق هذه الدراسة في المؤسسة اتصالات الجزائر بولاية المدية.

**الحدود البشرية:**

تقتصر الدراسة الحالية على عينة عشوائية طبقية من العاملين في المؤسسة اتصالات الجزائر بولاية المدية.

## منهج الدراسة

اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على جميع البيانات والمعلومات عن الظاهرة المدروسة وتحليلها وتفسيرها قصد الوصول إلى نتائج محددة، كما اعتمدنا أيضا على منهج دراسة الحالة والمنهج الإحصائي، حيث استخدمنا منهج دراسة الحالة في الجانب التطبيقي من أجل الوصول إلى تعميمات متعلقة بالحالة المدروسة وهذا من خلال إسقاط الجانب النظري للدراسة على المؤسسة العمومية أما المنهج الإحصائي قد تم استخدماها في جميع البيانات عن عينة الدراسة ومعالجتها إحصائيا.

## أدوات الدراسة

تم الاعتماد في هذه الدراسة على مجموعة من الأدوات للحصول على البيانات والمعلومات، أهمها الكتب، المذكرات، المجلات، المقالات والمواقع الإلكترونية، هذا فيما يخص الجانب النظري للدارسة، أما الجانب التطبيقي والذي يعكس الدراسة الميدانية فتم الاعتماد فيه على الاستبيان كأداة لجمع البيانات، كما تم استخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS النسخة 20 لمعالجة بيانات الاستبيان وترجمتها إلى نسب وتكرارات ومتوسطات

## الدراسات السابقة

للدراسات السابقة أهمية كبيرة في المعرفة العلمية والبحث العلمي، ويرجع ذلك إلى تزويد الباحث بالمعلومات اللازمة عن بحثه، ولذلك عليه مراجعة الدراسات السابقة التي تناولت أحد المتغيرات الدراسة أكلاهما معا، وعليه نذكر بعض الدراسات السابقة كما يلي:

**الدراسة الأولى**: "**أثر الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي**" دراسة حالة المؤسسة المينائية "جن جن" في جيجل.

هذه الدراسة عبارة عن رسالة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الموارد البشرية، من إعداد الباحثتان نور الهدى ماضي ومليكة بولحاج سنة 2018 بجيجل، هدف هذه الدراسة التعرف على أثر أبعاد الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في مؤسسة جن جن في ولاية جيجل- الجزائر، ولتحقيق هذه الأهداف اعتمدت الباحثتان على استبانه كأداة رئيسية في جمع البيانات والمعلومات. وقد وزعت على عينة حجمها50 فرد، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

_ وجود أثر دال إحصائيا لأبعاد الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة المينائية؛

_ الأبعاد الخاصة بالثقافة التنظيمية من التعاون والإبداع لها أثر على المتغير التابع الالتزام التنظيمي؛

_ بعد الفاعلية ليس لها أثر ذو دلالة إحصائية على الالتزام التنظيمي، كما تم تقديم اقتراحات وأفاق مستقبلية للدراسة.

**الدراسة الثانية**: "**الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام العمال**": دراسة حالة بمؤسسة سونلغاز بولاية الوادي- الجزائر، من إعداد الباحثان حليلو ومرابط سنة 2016 ، تهدف هذه الدراسة لمعرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام العاملين وكذلك معرفة مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين داخل المؤسسة، اتبع الباحثان المنهج الوصفي التحليلي كما استخدما المقابلة والاستمارة في عملية جمع البيانات، أما عينة البحث فقد اختيرت بطريقة عشوائية بسيطة من كل مصالح المؤسسة بنسبة 15% من المجتمع الأصلي وحددت ب53 فرد، أظهرت الدراسة أن العاملين الذكور هم النسبة الأكبر في المؤسسة ويتمتع أغلبهم بسنوات الخبرة وكذلك وجود ثقافة قوية في المؤسسة من شأنها تحسين أداء العاملين.

**الدراسة الثالثة**: "**دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الالتزام التنظيمي**" دراسة استطلاعية في جامعة كربلاء، من إعداد الباحثان نغم دايخ و محمد فائز سنة2013 ، هدفت إلى معرفة توافر وتبني الكليات عينة دراسة للثقافة التنظيمية وكيفية استخدامها في تعزيز مستوى الالتزام التنظيمي وقد تمحورت إشكالية على مدى تأثير الثقافة التنظيمية وأبعادها في تعزيز الالتزام التنظيمي ضمن كليات جامعة كربلاء، وقد استخدمت الاستلانة كأداة لجمع

البيانات والمعلومات، وقد حددت عينة الدراسة ب 71 من الموظفين العاملين بالجامعة، ومن بين ما خلصت إليه وجود علاقة ارتباطيه بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي وظهر أن هناك تأثير معنوي للثقافة التنظيمية في الالتزام التنظيمي.

**الدراسة الرابعة: Measuring Organizational Culture in Construction** Sector-Finnich Sample ;Finland.

هذه الدراسة عبارة عن رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في مركز البحوث الفنية، من إعداد الباحثة Johanna Nummelin سنة 2008 ، هدفت هذه الدراسة إلى قياس الثقافة التنظيمية في قطاع البناء في فنلندا، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الاستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات، وتم توزيعه عبر شبكة الانترنيت، وشملت العينة 600 فرد، ومن بين النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة نذكر:

_ أن العاملون يفضلون ثقافة القبلية، والمنظمات المبحوثة تفضل ثقافة السوق؛

_ شدة المنافسة الداخلية بين الوحدات والأفراد، وتمركزها في السلطة.

## التعقيب على الدراسات السابقة

تتفق الدراسات السابقة مع دراستنا الحالية فيما يلي:

_ من ناحية المنهج المتبع وأدوات جمع المعلومات وأساليب معالجتها؛

_ من ناحية متغيرات الدراسة اتفقت دراستنا الحالية مع ابتسام عاشوري ومحمد العوفي ومحمد الداسي.

وتختلف دراستنا الحالية عن الدراسات السابقة فيما يلي:

_ اختلفت دراستنا الحالية مع دراسات السابقة من **ناحية الهدف**، حيث اختلاف يكون في الموضوع الدراسة، حيث هدفت دراستنا الحالية إلى توضيح دور الثقافة التنظيمية في تحديد طبيعة الالتزام التنظيمي لدى عاملين مؤسسة

_ **من ناحية الحدود المكانية،** حيث أجريناها بالمؤسسة العمومية البريد الجزائري لولاية المدية، والتي لم يسبق وأن طبقت عليها دراسة مماثلة لها.

_ **من ناحية الحدود الزمنية،** تم اجراء دراستنا في السداسي الثاني من السنة الجامعية 2021-2022.

## هيكل الدراسة

لقد قمنا بتقسيم دراستنا إلى ثلاث فصول، مقدمة، وخاتمة.

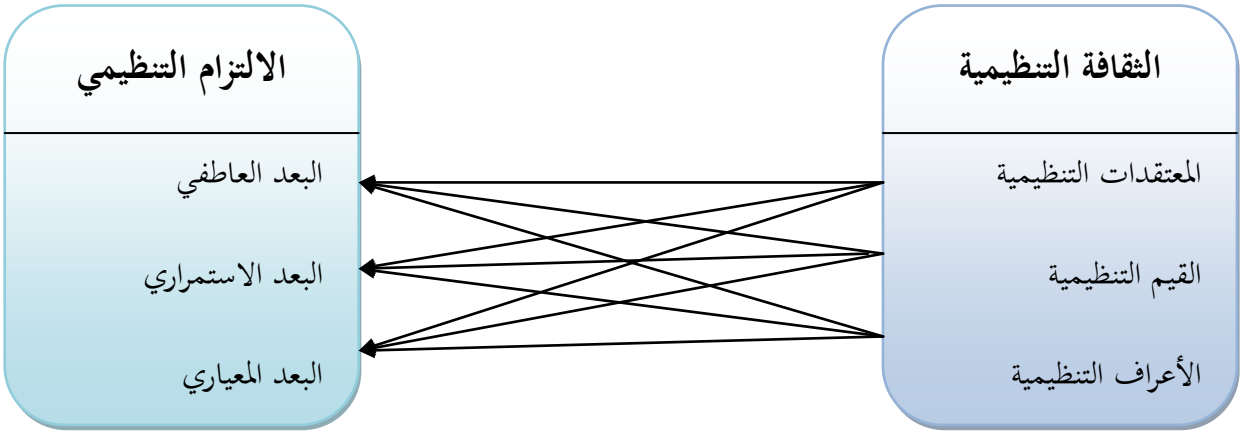
يتناول الفصل الأول من الدراسة الإطار النظري للثقافة التنظيمية، ثم تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث خصص المبحث الأول لماهية الثقافة التنظيمية، أما المبحث الثاني فكان بعنوان أسس الثقافة التنظيمية،وفي المبحث الثالث والأخير تم التطرق إلى إدارة الثقافة التنظيمية.

أما الفصل الثاني فقد جاء بعنوان الإطار النظري للالتزام التنظيمي، وقسم إلى ثلاث مباحث، تطرقنا في المبحث الأول إلى الإطار النظري ألمفاهيمي للالتزام التنظيمي، وفي المبحث الثاني أسس الالتزام التنظيمي، أما المبحث الثالث فتمت فيه دراسة الثقافة التنظيمية وتحديد طبيعة الالتزام التنظيمي.

أما الفصل الثالث والأخير والذي جاء تحت عنوان الثقافة التنظيمية وطبيعة الالتزام التنظيمي بالمؤسسة فقد تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث، خصص المبحث منه للتعريف بالمؤسسة محل الدراسة، أما المبحث الثاني فكان للتعريف بمنهجية الدراسة الميدانية، والمبحث الثالث يتضمن تفريغ وتفسير نتائج الدراسة واختيار الفرضيات المطروحة.

## نموذج الدراسة

المتغير المستقل المتغير التابع




## صعوبات الدراسة

لا يخلو أي بحث علمي من الصعوبات مهما كانت درجته ومستواه،ومن بين الصعوبات التي واجهتنا أثناء قيامنا بهذا البحث نذكر:

_ نقص الكتب باللغة العربية التي تناولت المتغيرين؛

_ صعوبة اللقاء مع أعضاء وأستاذ للعمل بسبب COVID19؛

_ صعوبة التواصل مع المؤسسة أحيانا بسبب الفيروس؛

_ حجم العينة صغير للدراسة.

# الفصل الأول

# الثقافة التنظيمية

_ تمهيد

_ مفهوم الثقافة التنظيمية

_ خصائص وأهمية الثقافة التنظيمية

_ أنواع الثقافة التنظيمية

_ وظائف الثقافة التنظيمية

_ عناصر الثقافة التنظيمية

_ مستويات الثقافة التنظيمية

_ مصادر الثقافة التنظيمية

_ نظريات الثقافة التنظيمية

_ محددات الثقافة التنظيمية

_ قياس الثقافة التنظيمية

_ العوامل المؤثرة والمحافظة على الثقافة التنظيمية

_ خلاصة

**تمهيد:**

لقد نال موضوع الثقافة التنظيمية اهتمام كبير من قبل الدارسين في علوم التسيير والاقتصاد وعلم اجتماع الإدارة وكذلك علم النفس، هذا لما لها من أثر كبير في تشكيل هوية المؤسسة.

فالثقافة التنظيمية تطورت مع الوقت، وتتكون من خلال التفاعل الاجتماعي والتضامن بين العاملين فيها، وتستعد الثقافة التنظيمية من معتقدات والقيم المشتركة بين العاملين في المؤسسة، كما تستمد من القواعد والمعايير التي تطبقها المؤسسة، وهي التي ترسم الصورة الذهنية وتولد الإحساس بالهدف والمعنى، وتجعل العاملين في المؤسسة يشعرون أنهم جزء من كل. وتلك الثقافة هي التي تسير اندماج العاملين الجدد في المؤسسة، وتفرز التزام كل من ينتمي إليها بقيمها وأهدافها.

وللإمام أكثر بموضوع الثقافة التنظيمية تم التطرق في هذا الفصل إلى المباحث التالية:

_ **المبحث الأول**: إطار نظري مفاهيمي للثقافة التنظيمية

_ **المبحث الثاني**: أسس الثقافة التنظيمية

_ **المبحث الثالث**: إدارة الثقافة التنظيمية

## المبحث الأول: إطار نظري مفاهيمي للثقافة التنظيمية

تعد الثقافة التنظيمية عنصرا أساسيا في المنظمات المعاصرة، فهي نتاج تفاعل مجموعة من القيم والمعايير والمعتقدات التي توجه سلوك الأفراد العاملين، فهي تعبر عن المعرفة والأفكار التي تميز الفرد عن غيره داخل التنظيم، وعليه سنقوم بإعطاء لمحة عن الثقافة التنظيمية من حيث مفهومها، خصائصها وأهميتها، وأنواعها.

### المطلب الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية

قبل التطرق إلى تعريف الثقافة التنظيمية يجب الإشارة أولا إلى تعريف الثقافة بصفة عامة.

**أولا: مفهوم الثقافة**

سنتعرف في هذا الفرع عن تعريف ومكونات ووظائف الثقافة وهي كالأتي:

**1. تعريف:**

ـ **المعنى اللغوي:** يشتق المفهوم اللغوي من الفعل الثلاثي " ثقف " بمعنى حذق أو مهر أو فطن، أي صار حاذقا ماهرا فاطنا، فهو ثقف وثقافة، وثقف الشيء: أقام المعوج منه وسواه، وثقف الإنسان: أدبه، وهذبه وعلمه.[1]

ـ **المعنى الاصطلاحي:** هي ذلك المركب المتغير الذي يتم تناقله اجتماعيا ويشمل على العناصر المادية والمعرفة والمعتقدات والفن والأخلاق والقانون والعادات وكل القدرات الأخرى التي يكتسبها المرء بصفته عضوا في المجتمع.

ـ يعود أصل مصطلح الثقافة إلى الكلمة اللاتينية (Cultura) والتي لها علاقة بكلمة (cultus) وتعني العبادة.[2]

[1]- ابن المنظور أبو فضل جمال الدين، **لسان العرب**، دار صادر للطباعة والنشر والتوزيع. ج9 ، بيروت، لبنان، 1997 ، ص:19 .

[2]- وهيبة داسي،**أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة**، دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014 ، ص 88.

_ تعريف **مالينوفسكي**: عرفها أنها وسلة نحسن من وضع الإنسان، حيث يستطيع مواكبة التغيرات الحاصلة في مجتمعه أو بيئته عند تلبية حاجاته الأساسية.[1]

_ وعرف **تايلور** الثقافة على أنها: " ذلك كل المعقد الذي يشمل المعرفة والعقيدة والفن والأخلاق والقانون والعادة وأي قدرات يكتسبها الإنسان كعضو في المجتمع".[2]

_ **فالثقافة** في معظم معانيها تشير إلى المعتقدات والقيم والمفاهيم المشتركة التي تتفق عليها الأمة، أو مجموعة من الأفراد. وعليه يمكن القول أن الثقافة هي مجموعة من العناصر التي يكتسبها الإنسان باعتباره عضوا في جماعة وتتحكم في سلوكه وتنتقل عبر الأجيال.

## 2. مكونات الثقافة:

تتشكل الثقافة من العناصر التالية:[3]

_ **العموميات**: وهي تلك العناصر التي يشترك فيها أفراد المجتمع جميعا، وهي أساس الثقافة وتمثل الملامح العامة التي تتميز بها الشخصية القومية لكل مجتمع مثل اللغة والملبس والعادات والتقاليد والدين والقيم.

_ **الخصوصيات**: هي التي يشترك فيها مجموعة معينة من أفراد المجتمع بمعنى أنها التي تحكم سلوك أفراد معنيين دون غيرهم من المجتمع.

[1]- أحمد الرباعية، **أثر الثقافة والمجتمع في دفع الفرد إلى ارتكاب الجريمة**، المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب، الرياض، السعودية، ص 18.

[2] - بلال خلف السكارنة، **أخلاقيات العمل**، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن،2011، ص 355 .

[3]- عبد الحافظ سلامه، **علم النفس الاجتماعي**، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن2001، ص 145_146 .

### 3. وظائف الثقافة:

هناك وظيفتان أساسيتان للثقافة و هما:[1]

أ. **الوظيفة الاجتماعية:** تتمثل في توحيد الناس في مجتمع خاص بهم من خلال تراكيب اللغة الرموز والمعتقدات والجماليات وكذلك التراكيب المؤسسية الاجتماعية مثل الأسرة، المدرسة، المهن.

ب. **الوظيفة النفسية:** تكسب الأفراد أساليب التفكير والمعرفة وأساليب التعبير على العواطف والأحاسيس وأساليب إشباع الحاجات الفسيولوجية.

### ثانيا: تعريف الثقافة التنظيمية

لا يوجد هناك اتفاق بين الباحثين والكتاب حول تعريف الثقافة التنظيمية، فقد تعددت واختلفت التعاريف المقدمة لها، ومن بينها نذكر:

_ تعرف الثقافة التنظيمية على أنها: " مجموعة من المعتقدات والقيم والمعايير المشتركة في المنظمة من قبل الأعضاء سواء كانوا موظفين أو قادة "[2]

_تعرف أيضا: " مجموعة من الاتجاهات النفسية السائدة في المنظمة والقيم والعادات والتقاليد ومعايير السلوك في المنظمة ".[3]

_ وعرفت إليوت جاك ( **Elliot jaque**) الثقافة التنظيمية بأنها: أسلوب المنظمة المعتاد والتقليدي في التفكير والعمل، والذي يتقاسمه جميع الأعضاء تقريبا، ويجب أن يتعلمه ويتقبله الأعضاء الجدد ولو جزئيا. [4]

---

[1]- عبد الحافظ سلامه ،**مرجع سبق ذكره**، ص 148_149 .

[2] -Jean-Philippe Chevalier Bonin , **l'influence de la culture organisationnelle sur l'épuisement professionnel ;** étude comparative entre cols blances et policier d'un service de police urbain , Mémoire de maitrise, faculté des étude supérieures, Université de Monteéal, Canada,2013. P 24.

[3]- [4]- أحمد ماهر، **التنظيم**، دار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2007 ، ص 435 .

_ ويعرفها **والاس**: "أساليب السلوك أو أساليب حل المشكلات التي يمكن وصفها بأن استخدام أفراد المجتمع لها أكبر، لما تتميز به عن الأساليب الأخرى من كثرة التوتر وإمكانية المحاكاة".[1]

_ أما شين (**Shein**) فيعرفها في كتابه الثقافة التنظيمية والقيادة بأنها: مجموع المبادئ الأساسية التي اخترعتها أو اكتشفها أو طورتها المنظمات أثناء حل مشكلات للتكيف الخارجي والاندماج الداخلي، والتي أثبتت فعاليتها و ثم تعليمها لأعضاء الجدد كأحسن طريقة للشعور بالمشكلات وإدراكها وفهمها.[2]

_ يعرفها **Edgar Morin** أنها: ذلك النظام الذي ينقل التجربة الموجودة لدى الأفراد والمعرفة الجماعية المركبة التي تتمثل في الاتجاهات أي المعتقدات، القيم والمعايير السائدة بين الجماعات، الأساطير وتاريخ المنظمات والطقوس الجماعية.[3]

وتأسيسا على ما تقدم ذكره يمكن **تعريف الثقافة التنظيمية** بأنها:" مجموعة من القيم والمعتقدات والأعراف والتوقعات ومختلف الأشكال السلوكية التي تحدد هوية المنظمات وتوجه سلوك الأفراد".

**المطلب الثاني: خصائص وأهمية الثقافة التنظيمية**

**أولا: خصائص الثقافة التنظيمية**

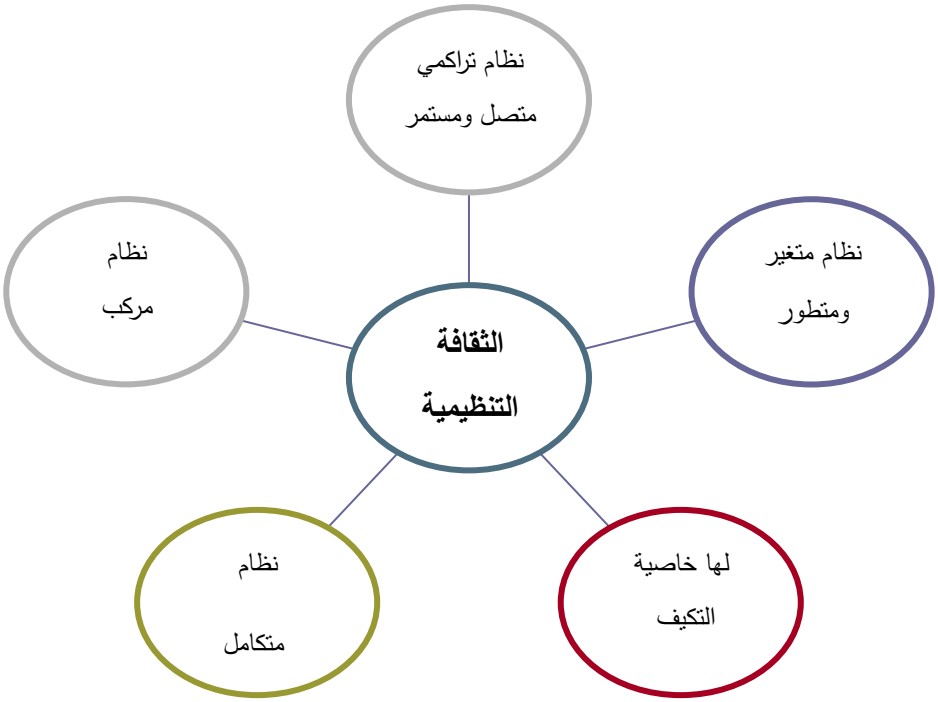
تتسم الثقافة التنظيمية بصفة عامة بالخصائص التالية:

[1]- ناصر دادي عدون، **إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي**، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004 ، ص 106 .

[2]- جمال الدين المرسي، **الثقافة التنظيمية والتغيير**، دار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية- مصر، 2006 . ص 10 .

[3]- جمال الدين المرسي،**مرجع السابق**، ص 10 .

**الشكل رقم(1_1): يوضح خصائص الثقافة التنظيمية**




**المصدر**: نور الهدى ماضي **أثر الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي**، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارة وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق يحي، جيجل- الجزائر، 2018 ، صفحة 16.

وتتمثل هذه الخصائص فيما يلي:[1]

1. **الثقافة نظام مركب**: حيث تتكون من المكونات والعناصر الفرعية التي تتفاعل مع بعضها البعض لتشكل ثقافة المجتمع أو المنظمة أو المديرين. وتشمل الثقافة كنظام مركب مختلفة منها ما هو معنوي، ويضم النسق المتكامل من القيم والأخلاق والمعتقدات والأفكار، ومنها ما هو سلوكي ويضم بدوره عادات وتقاليد أفراد المجتمع والأدب والفنون، ومنها ما هو مادي يضم كل ما ينتجه المجتمع من أشياء ملموسة كالمباني والأدوات والمعدات.

2. **الثقافة نظام متكامل**: فهي بكونها تتجه باستمرار إلى خلق الانسجام بين عناصرها المختلفة، ومن ثم فأي تغير يطرأ على أحد جوانب نمط الحياة لا ب د أن ينعكس أثره على باقي مكونات النمط الثقافي.

[1]- جمال الدين محمد المرسي، **نفس مرجع**، ص 49 .

3. **الثقافة نظام تراكمي متصل ومستمر**: حيث يعمل كل جيل من الأجيال المنظمة على تسليمها لأجيال اللاحقة ويتم تعلمها وتوريثها عن طريق التعلم والمحاكاة، وتزايد الثقافة من خلال ما تضيفه الأجيال إلى مكوناتها منى عناصر وخصائص وطرق انتظامها وتفاعلها فيما بينها.

4. **الثقافة نظام مكتسب متغير ومتطور**: فاستمرارية لا تعني تناقلها عبر الأجيال كما هي ولا تنتقل بطريقة غريزية، بل إنها في تغير مستمر حيث تدخل عليها ملامح جديدة وتفقد أخرى قديمة.

5. **الثقافة لها خاصية التكيف**: تتصف الثقافة التنظيمية بالمرونة والقدرة على التكيف استجابة إلى مطالب الإنسان البيولوجية والنفسية من جهة، وخصائص البيئة المنظمة وما يحدث فيها من تغيير من جهة أخرى.[1]

**ثانيا: أهمية الثقافة التنظيمية**

تلعب الثقافة التنظيمية دورا أساسي في تطوير وتنمية المنظمات، فهي تمثل الأصل السلوكي في المنظمة الذي يمكن من خلالها توقع الأحداث، فهي تعتبر المحرك الأساس للطاقات والقدرات فهي تؤثر بالدرجة الأولى على أداء وتحقيق الإنتاجية المرتفعة نتيجة لاختيار الوسائل والأنماط وأساليب التحرك الفعال وتكمن أهمية الثقافة التنظيمية فيما يلي:[2]

_ تعتبر الثقافة التنظيمية الدليل على أداء العاملين، فهي تشكل لهم نموذج والسلوك الداخلي والعلاقات التي يجب إتباعها من قبل أفراد المنظمة

_ تمثل ذلك الإطار الفكري الذي يوجه أعضاء المنظمة وينظم أعمالهم فيها وإنجازاتهم وعلاقاتهم.

_ تعتبر الثقافة التنظيمية هي التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات.

_ تعتبر الثقافة قوية عنصرا فاعلا ومساعدا لإدارة في تحقيق أهدافها وطموحاتها.

[1] -Al swidi A , Sroshin M, **« How does organizational culture shops the relationship between enter personal orientation and the organizational performance of banks"** European journal of social sciences, vol 20, N1, P 26-48.

[2]- ماجد عبد المهدي مساعدة، **إدارة المنظمات: منظور الكلي**، الطبعة الأولى، دار المسير للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2013 ، ص 316.

_ تحقيق الهوية التنظيمية، تنمية الولاء والانتماء للمؤسسة.

_ ثقافة التنظيمية تعتبر عاملا مهما في استقطاب العاملين المناسبين.

_ تحقيق الاستقرار التنظيمي

_ تحديد مجالات الاهتمام المشترك

_ التعرف على الأولويات الإدارية

_ التنبؤ بأنماط التصرفات الإدارية في المواقف الصعبة والأزمات

_ تعزيز الأدوار القيادية والإرشادية المرغوبة.

**المطلب الثالث: أنواع الثقافة التنظيمية**

هناك عدة أنواع من الثقافة التنظيمية، حيث تختلف من منظمة إلى أخرى باختلاف وتعدد معايير التقسيم المتبعة.

**أولا: أنواع الثقافة التنظيمية حسب معيار القوة:** بحسب هذا المعيار يوجد نوعين من الثقافة التنظيمية هما:[1]

**1. الثقافة القوية:** هناك عنصران أساسيان يحددان درجة قوة الثقافة التنظيمية هما:

أ. **الاجتماع:** أو مدى المشاطرة لنفس القيم والاعتقادات الحيوية في المؤسسة من قبل الأعضاء، وتكون الثقافة قوية كلما كان هناك إجماع أكبر بين الأعضاء على القيم والاعتقادات في ثقافة المؤسسة ومشاركة واسعة لنفس القيم.

[1]- محمد صالح يوطن طن، **دور الثقافة التنظيمية في تحسين الأداء الوظيفي**، مجلة الدراسات المالية المحاسبية والإدارية، جامعة عنابة، الجزائر، العدد2 ، 2014 ، ص 36.

**ب. الكثافة والشدة:** يشير إلى مدى تمسك الأعضاء بالقيم والاعتقادات، وهكذا تتواجد ثقافة قوية بتوافر الإجماع على القيم والاعتقادات الحيوية والتمسك بها من قبل الجميع.

**2. الثقافة الضعيفة:** هي عكس الثقافة القوية حيث أنها لا تحضي بالثقة والقبول الواسع من طرف أعضاء المنظمة، وبالتالي يجد العمال صعوبة في الانسجام مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمها.

**ثانيا: أنواع الثقافة التنظيمية حسب معيار الشمولية:** حسب هذا المعيار هناك نوعين من الثقافة التنظيمية هما:[1]

**1. الثقافة الكلية:** هي الثقافة التي يشترك فيها معظم أعضاء المنظمة وتوجه سلوكهم حيث يكون انتشارها بينهم على نطاق واسع.

**2. الثقافة الجزئية:** هي التي يشترك فيها مجموعات صغيرة من العاملين، قد تكون على مستوى دوائر المنظمة وقد تكون على مستوى المجموعات المهنية كالمهندسين والمحاسبين.

**ثالثا: أنواع الثقافة التنظيمية حسب معيار النمط:** تقسم الثقافة التنظيمية حسب هذا المعيار إلى:[2]

**1. الثقافة البيروقراطية:** تتميز بالتحديد الدقيق للسلطة والمسؤولية، ووضوح الأدوار بشكل جلي بالنسبة للعاملين، فالعمل يكون منظم، والاعتماد الكبير على التنسيق بين الوحدات التنظيمية وتسلسل السلطة بشكل هرمي، وتقوم على التحكم والالتزام.

**2. ثقافة العمليات:** يركز هذا النوع من الثقافة التنظيمية على طريقة إنجاز العمل وليس على النتائج المحققة، فالفرد الناجح هو الذي يكون أكثر دقة وتنظيم ويهتم بالتفاصيل في عمله.

**3. الثقافة الإبداعية:** تتميز بتوفير بيئة العمل المساعدة على الإبداع، ويتصف أفرادها بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.

**4. الثقافة المساندة:** تتميز بالصداقة والمساعدة بين العاملين، وتوفر المنظمة الثقة والمساواة والتعاون.

---

[1]- زهرة خلوف، **الثقافة التنظيمية بين رهانات الانتماء وديناميكية الأداء**: دراسة حالة جامعة الجزائر، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارة وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، شلف- الجزائر، 2015 ، ص 26 .

[2]- زهر خلوف **مرجع السابق**، ص 26 .

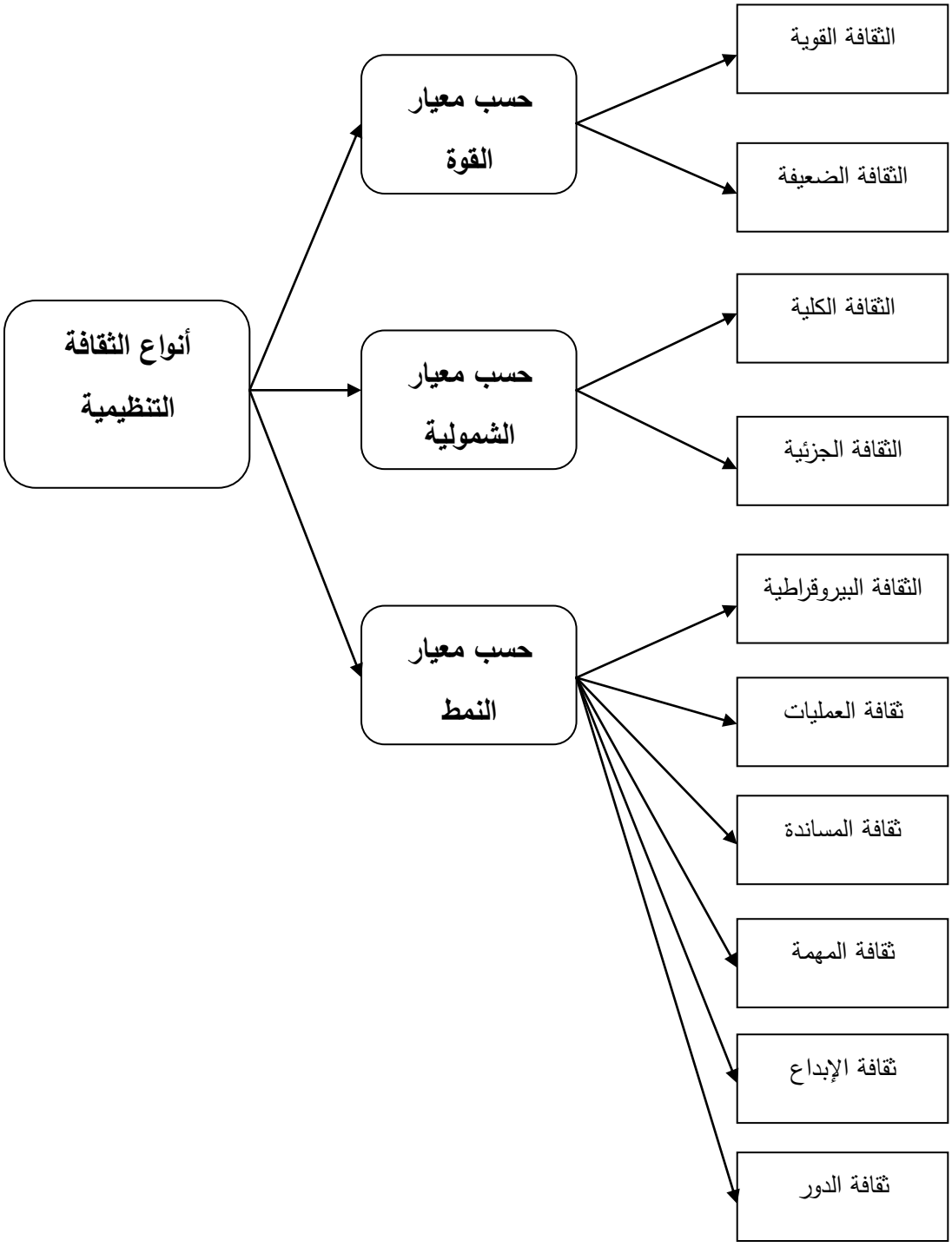
5. **ثقافة الدور**: تركز على أنواع التخصص الوظيفي، وبالتالي الأدوار الوظيفية مهمة أكثر من الفرد.

6. **ثقافة المهمة**: تركز على تحقيق الأهداف مثل انجاز العمل وتهتم بالنتائج، كما تحاول استخدام الموارد بطرق مثالية من أجل تحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف.[1]

والشكل الموالي يلخص أنواع الثقافة التنظيمية المذكورة سابقا:

[1]- زهرة خلوف، **مرجع سبق ذكره**،26.

**الشكل رقم(1_2): يوضح أنواع الثقافة التنظيمية**




**المصدر**: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على المعطيات السابقة.

**المطلب الرابع: وظائف الثقافة التنظيمية**

تمثل ثقافة المنظمة المحرك الأساسي لنجاح أي منظمة، فهي تلعب دورا كبيرا فيتماسك الأفراد والحفاظ على هوية الجماعة ذلك أنها أداة فعالة في توجيه سلوك العاملين ومساعدتهم على أداء أعمالهم بصورة أفضل اعتمادا على القواعد واللوائح غير الرسمية التي تعتبر مرشدا لكيفية التصرف في مختلف المواقف.

فهي تؤدي عدة وظائف مهمة ومن أوضح الأدوار التي تلعبها الثقافة التنظيمية أنها:[1]

ـ تعطي أفراد المنظمة هوية تنظيمية: حيث أن مشاركة العاملين نفس المعايير والقيم، يمنحهم الشعور بالتوحد مما يساعد على تطوير الإحساس بغرض مشترك.

ـ تسهيل الالتزام الجماعي: إن الشعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام القوي من جانب يقبلون هذه الثقافة.

ـ تعزيز استقرار النظام: تشجع الثقافة على تنسيق والتعاون الدائمين بين أعضاء المنظمة وذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة والالتزام.

ـ تشكل السلوك من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم، فالثقافة المنظمة توفر مصدرا للمعاني المشتركة التي تفسر لماذا تحدث الأشياء على نحو ما.

ـ تحقق التكامل بين العمليات الداخلية للمنظمة بما يمكنها من النمو والاستمرار والبقاء وتحقيق التكامل الداخلي بين الأفراد من خلال إيجاد نمط ملائم لاتصال فيما بينهم والعمل معا بفعالية.

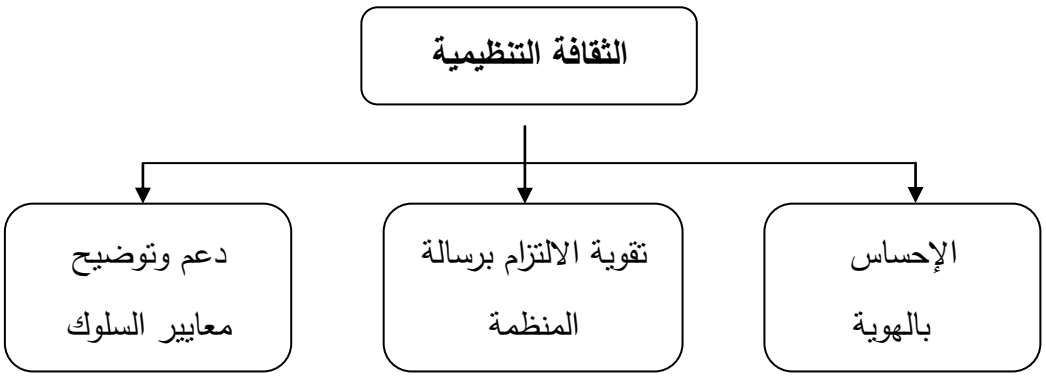
ـ تحقيق التكيف بين المنظمة وبيئتها الخارجية من خلال سرعة الاستجابة واحتياجات الأطراف الخارجية ذوي العلاقة مع المنظمة.

ـ تحقق أهداف ورسالة المنظمة من خلال توجيه الأفراد وإرشادهم نحو ذلك.

[1]- عاشور ابتسام، **الالتزام التنظيمي وعلاقته بالثقافة التنظيمية**: دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015 ، ص: 99 .

كما يمكن توضيح الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية من خلال الشكل التالي:

**الشكل رقم(1_3): وظائف الثقافة التنظيمية**




**المصدر**: عاشور ابتسام، **الالتزام التنظيمي وعلاقته بالثقافة التنظيمية**: دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015 ، ص: 99 .

## المبحث الثاني: أسس الثقافة التنظيمية

في هذا المبحث سنتطرق إلى معرفة أسس الثقافة التنظيمية من عناصر، أبعاد ومصادر.

### المطلب الأول: عناصر الثقافة التنظيمية

فالمكونات تشمل المحددات والمؤشرات من بينها القيم التنظيمية، المعتقدات، الأعراف، التوقعات، الطقوس والعادات التنظيمية، حيث تتمثل فيما يلي:[1]

1. **القيم التنظيمية:** كانت بمثابة تمثيل للقيم في كافة الأمور أو بيئة العمل. ولا بد لنا بالمعرفة التامة بالقيم التي عملت على توجيه كافة سلوك الأفراد ضمن الظروف التنظيمية المختلفة ومن أبرز هذه القيم عملية المساواة بين الأفراد والعمل على إدارة الوقت المبذول والاهتمام بالأداء، والتعاون بين الزملاء، وبذلك فهي تمثل دستورا مرجعيا يسمح بتصور القرار والسلوك وتعطي رؤية واضحة عن اتجاهات الأفراد وطبيعة الثقافة التي يتبنونها، فإن القيم تمثل الركيزة الرئيسية في أية ثقافة تنظيمية وهي جوهر فلسفة أية منظمة تسعى إلى تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، وهي تعكس شعور العاملين واتجاهاتهم العامة نحو المنظمة، كما تحدد الخطوط العريضة لأنشطتهم اليومية. لذلك يعتقد أن نجاح المنظمات يتوقف على كيفية إدراك منتسب لتلك القيم والعمل بموجبها. مثل: كل ما يعبر عن الحب والكره والتحيز.

2. **المعتقدات التنظيمية:** تم اعتبارها بمثابة مجموعة من الأفكار المرتبطة بالطبيعة التي تعمل على تفعيل الحياة الاجتماعية التي تسود في بيئة العمل، وتبين كذلك مجموعة الانجازات لكافة الأعمال التنظيمية، ومن هذه المعتقدات: طوابع المشاركة في عملية صنع القرارات، وكذلك عملية المساهمة الثقافية ضمن بيئة العمل الجماعي وطبيعة تأثيرها في تحقيق الأهداف التنظيمية. مثال على ذلك:

_ مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرارات مثل المرؤوسين في المنظمة،

_ الحرية في منح تبادل الأفكار والمقترحات بين مستويات الإدارية المختلفة.

[1]- العربي،، **عناصر الثقافة التنظيمية**، تاريخ 2022/01/4 ساعة 10.30 ،**https ;//e3arabi,com .**

3. **الأعراف التنظيمية:** هي عبارة عن معايير المدركة وغير ملموسة التي يلتزم بها كافة الأفراد في المنظمة على اعتبار أنها مجموعة من الأمور ذات المنفعة الكبرى للمنظمة، ومن الواجب أن تكون هذه الأمور غير مدونة وواجبة على كافة أفراد المنظمة، وهي عادة معايير متفق عليها، ولكنها غير مكتوبة وواجبة الإتباع. فالجميع يرون أنها واجبة التنفيذ والالتزام بها، على اعتبار أنها مفيدة للمنظمة ولبيئة العمل. مثال على ذلك:

_ الالتزام بعدم تعيين الأب والابن في المنظمة نفسها، أو عدم توظيف اثنين من العائلة نفسها.

4. **التوقعات التنظيمية:** لا بد لنا من معرفة كافة الأمر التي قامت بها مجموعة من التوقعات التنظيمية، عن طريق المراسم التعاقدية غير الموثقة أو غير مكتوبة، تلك التي تعني مجموعة من التوقعات التي يحددها الفرد أو المنظمة أثناء فترة عمل الفرد في تلك المنظمة. ومن أبرز أمثلة على ذلك:

_مجموعة التوقعات التي يستقبلها الرؤساء من المرؤوسين وكذلك العكس والمتمثلة بالتقدير والاحترام المتبادل،

_ وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي تساعد وتدعم احتياجات الفرد الاقتصادية والنفسية والاجتماعية.

5. **الطقوس والعادات والتقاليد:** تعتبر الطقوس والعادات التنظيمية من أبرز العناصر التي تعتمد عليها الثقافة، تلك التي تبين مجموعة من الأنشطة الثقافية التي قوم بها كافة أفراد المنظمة، وقد تم التركيز على مجموعة من العمليات التي ارتبطت بالأمور التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، كما توجد مجموعة من

الأنشطة التي كان لها الدور الأكبر في انعكاس القيم الرئيسية في المنظمة، والتي يتم تعزيزها بمنطق دائم عن طريق العادات والطقوس. مثال على ذلك:

_طريقة استقبال موظف جديد،

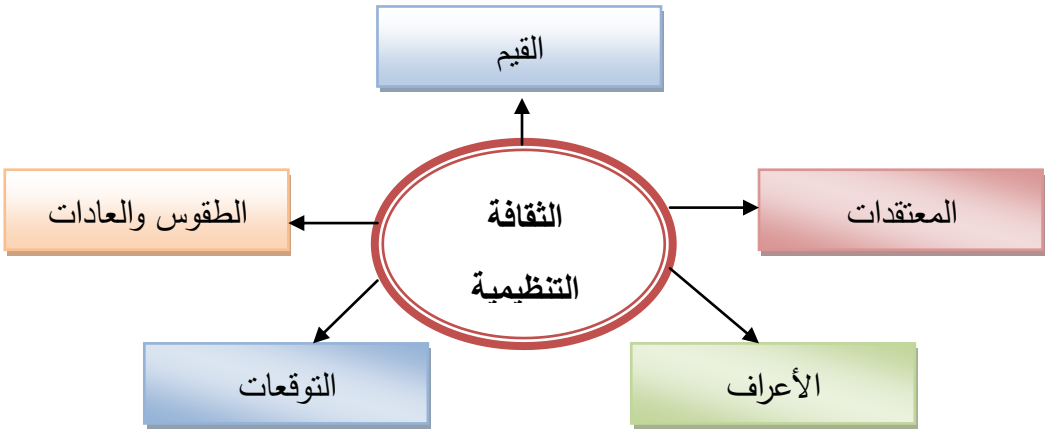
_الاحتفالات السنوية،

_العيد السنوي لإنشاء المنظمة،

_مناسبة مكافأة العاملين أو تشجيعهم.

الشكل الموالي يمثل عناصر الثقافة التنظيمية:

**الشكل رقم(1_4): يوضح عناصر الثقافة التنظيمية**




**لمصدر**: من إعداد الطالبتان

**المطلب الثاني: مستويات الثقافة التنظيمية**

لقد اختلفت مستويات الثقافة التنظيمية عند الباحثين والمختصين، لكن ما ميزها هو ترابطها وتداخلها مع بعضها البعض، حيث تتفاعل فيها بينها لتؤثر على سلوك العاملين وطريقة تفكيرهم، فثقافة المنظمة تتطور من خلال مجموعة من القوى تتواجد في ثلاث مستويات هي:

**أولا: ثقافة المجتمع**

تتمثل الثقافة في هذا المستوى في القيم والاتجاهات والمفاهيم السائدة في المجتمع الذي توجد فيه المنظمة، والتي تنقل من المجتمع إلى المنظمة عن طريق العاملين، مما يساهم في تشكيل ثقافة التنظيمية وتتأثر هذه الثقافة بالعديد من القوى الاجتماعية مثل النظام السياسي، النظام الاقتصادي والظروف الثقافية والاجتماعية، البيئة الدولية والعولمة، وتعمل المنظمة داخل الإطار العام لثقافة المجتمع، حيث يؤثر على إستراتجية المنظمة وأهدافها ومعاييرها وممارساتها.[1]

[1]- مؤيد سعيد سالم، **التنظيم المنظمات**، الطبعة الأولى، دار عالم الكتاب الحديث،أربد، 2002 ، ص 168.

**ثانيا: ثقافة النشاط**

يوجد تشابه في الثقافة داخل النشاط أو الصناعة الواحدة واختلافات في الثقافات بين النشاطات والصناعات المختلفة، ويعني هذا أن القيم والمعتقدات الخاصة بمنظمة ما تعتنقها معظم أو كل المنظمات العاملة داخل نفس الصناعة أو النشاط وعبر الوقت يكون نمط معين داخل الصناعة أو النشاط يكون له تأثير مميز على جوانب رئيسية مثل نمط اتخاذ القرار ومضمون السياسات، نمط حياة الأعضاء، نوع الملابس والأشياء الأخرى السائدة داخل المنظمات العاملة في نفس النشاط أو الصناعة ويتضح ذلك بالنظر في النمط الوظيفي في نشاطات البنوك أو الفنادق أو الشركات البترول الطيران وغيرها.[1]

**ثالثا: ثقافة المنظمة**

عندما تكون المنظمات العامة والحكومية والمنظمات الكبرى أو البيروقراطية ثقافات مختلفة في مواقع أو أماكن العمل داخل نفس المنظمة، حيث يمكن أن تكون الثقافات الفرعية حول المستويات الإدارية والتنظيمية المختلفة داخل إرادات وأقسام أو قطاعات المنظمة، ويرجع ذلك إلى أن الأفراد في هذه المستويات أو في الوحدات التنظيمية يواجهون متغيرات مختلفة ويعترضون لمصادر وأنواع متباينة من الضغوط مما يدفعهم إلى تشكيل مجموعة من القيم والعادات والمعتقدات والافتراضات التي تحكم سلوكياتهم والتي يعتقدون أنها تحمي تواجدهم في المنظمة.[2]

ـ ويرى تيرنر وهاميدن ( **Turner et Hampden**) أنه يمكن التمييز بين ثلاث مستويات للثقافة التنظيمية: [3]

**المستوى الأول**: الجوانب المادية في التنظيم وتشمل طريقة تنظيم المكاتب والتقنية ووسائل العمل.... إلخ

إضافة إلى الأنماط السلوكية للتنظيم بما في ذلك الأساليب القيادية المتبعة، وأسلوب التعامل مع المهام والتنظيمات، والتفاعلات غير الرسمية، و ديناميكية الجماعات.

[1]- مصطفى محمد أبو بكر، **التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة**، دار الجامعية، مصر، 2005 ، ص 2017.

[2]- مصطفى محمد أبو بكر، **مرجع سبق ذكره**، ص 218.

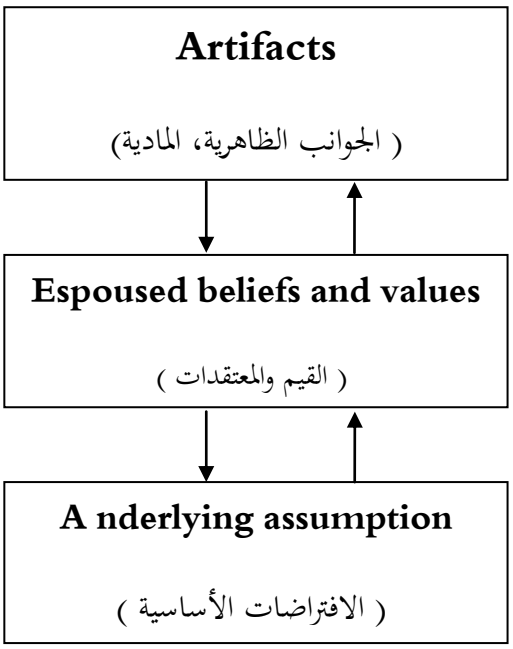
[3]- بوبكر منصور، **الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الإدارة العمومية الجزائرية**: المصالح الخارجية للدولة الخارجية بولاية الوادي نموذجا، رسالة ماجستير، كلية الأدب والعلوم الإنسانية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2007 ، ص 42 .

**المستوى الثاني**: القيم وفلسفة التنظيم، إيديولوجية الأفراد والمعايير الأخلاقية في ما يتعلق بالعمل ومستوى الأداء والاتجاهات.

**المستوى الثالث**: المبادئ الأساسية لأفراد التنظيم التي تحكم العمليات التنظيمية وسلوكيات الأفراد كما تشير هذه المبادئ إلى الافتراضات التي تحدد كيفية فهم أفراد التنظيم لما يدور حولهم.

أما **شين** فقد اقترح النموذج الموالي:

**الشكل رقم(1_5): يوضح مستويات الثقافة التنظيمية من منظور شين**




_ الهياكل والعمليات

_ الاستراتيجيات، الأهداف والفلسفات

_ منح المعتقدات والتصورات والأفكار والمشاعر

**المصدر**: Edgqrh shein,**Organisational culture and leadership**, 3th edition, jossey, bass, USA, 2006, p26

يوضح الشكل السابق ثلاث مستويات للثقافة التنظيمية: [1]

_ **المستوى الأول**: يتعلق بالمكونات المادية أو الجوانب الظاهرية للثقافة التنظيمية كالملبس مثلا والتي تعرف بسهولة لكن صعبة الفهم.

_ **المستوى الثاني**: يتعلق هذا المستوى بالقيم والمعتقدات التي تؤثر في تشكيل استراتجيات وأهداف المنظمة.

_ **المستوى الثالث**: يتعلق بالافتراضات الأساسية، والتي اعتبرها شين جوهر وصميم الثقافة التنظيمية مثل النظريات المستخدمة والتي تميل إلى كونها غير قابلة للتبديل والنقاش.

وفي ختام هذا المطلب يمكن القول أنه وعلى بالرغم من تصنيف مكونات الثقافة التنظيمية في مستويات إلا أنها تعمل في ترابط فيما بينها وتكمل بعضها البعض لتشكيل هوية المنظمة.

**المطلب الثالث: مصادر ونظريات الثقافة التنظيمية**

**أولا: مصادر الثقافة التنظيمية**

تلعب الثقافة التنظيمية أدوارا مهمة للمنظمة بحيث تمثل النسيج الرابط الذي يوحد سلوك العاملين والإدارة حيال مختلف القضايا خاصة الأخلاقية والسلوكية، كما تعطي العاملين الشعور بالهوية والاعتزاز بما يمكن اعتباره محفزا لأداء جيد، ويمكن توضيح مصادر الثقافة التنظيمية فيما يلي:[2]

1) **العادات والتقاليد والأعراف**: تؤثر بالتشارك مع البيئة المحيطة بالفرد في طبيعة الفرد الفسيولوجية وتثير سلوكياتهم وتحدد لها أنماطا مختلفة قد يصعب التعامل معها.

2) **الطقوس والاحتفالات والمناسبات**: وتشمل هذه المناسبات المحلية والوطنية وكيفية الاحتفال بها بالإضافة إلى المناسبات التي تنشأ قي المنظمة الإدارية.

[1] - Edgqrh shein,**Organisational culture and leadership,** 3th edition, jossey, bass, USA, 2006, p26.

[2]- أسماء جلولي، **أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية**، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارة وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2013 ، ص 48_49.

3) **القصص التراثية:** من خلالها تعتبر الشخصيات التي تمثلها رموزا تعزز مفهوم الترابط الاجتماعي للفرد بمجتمعه وبيئته المحيطة والتعلم منها، واستخلاص الدروس، والحكم المستفادة، وتعزيزها لصالح المنظمة، وخصوصا في حل المشاكل التي قد تعترض بعض عملياتها.

4) **الطرائف والقصص الاجتماعية:** تستخدم هذه الطرائف والنكات من قبيل تخفيف الضغط النفسي لأفراد بابتداعهم نكات ومزاح يؤلف ما بين قلوبهم ويستشعرون به الفرح والسرور والمودة مما يسهم في تقليل حدة النزاعات وضغوط العمل الكبيرة.

5) **القصص والحكايات:** تعكس هذه القصص والحكايات رسائل ضمنية أو صريحة تختص بتحفيز العاملين وتشجيعهم على الابتكار والإبداع، التفاني والإخلاص في العمل لتحقيق الأهداف التنظيمية التي من خلالها يتم تحقيق رغباتهم وطموحاتهم.

**ثانيا: نظريات الثقافة التنظيمية**

لقد أجرى الكثير من العلماء دراسات مستفيضة حول الثقافة والشخصية والسلوك التنظيمي، وقد أدت هذه الدراسات إلى بلورة عدد من النظريات والنماذج التي تفسر العلاقة بين الثقافة والأفراد والجماعات والتنظيم ومن بين هذه النظريات نجد:

**1. نظرية سجية الثقافة:**

تتمحور أفكار هذه النظرية حول الخبرة المكتسبة التي يعطيها أعضاء التنظيم قيمة معينة مشتركة، وتعتبر هذه الخبرة على الصيغة العاطفية للسلوك الذي يدور نمطه حول الحالة الاجتماعية، أو يعبر عن مجموعة المشاعر والعواطف نحو العالم الذي تؤثر في معظم سلوكيات أفراد المنظمة. وهذه الخبرة تنمو من خلال التدريب و الممارسة اللذين يؤديان إلى تراكم مكوناتها لدى الفرد، وينتج عن هذا التراكم شكل المهارة، والمعرفة التي تحدد سلوك الفرد وتؤثر فيه، وتتجه عناصر الثقافة في هذه الخبرات إلى نوع من الانسجام والتوافق مع القيم والاتجاهات العامة في شخصيات.[1]

[1]- وصفي عاطف، **الثقافة والشخصية**، دار النهضة العربية، بيروت، 1981 ، ص 152 .

**2. نظرية القيم:**

يرى أنصار هذه النظرية ندرة وجود مبدأ تكاملي واحد يسود الثقافة، وإنما الثقافة الواحدة يسودها عدد محدود من القيم والاتجاهات تشكل الواقع لدى الحاملين لتلك الثقافة، ويورد وصفي إلى أن "أبلر" يرى أن كل ثقافة توجد بها مجموعة من القوى التي يؤكد أفراد الجماعة على أهميتها وتسيطر على تفاعل الأفراد وتحدد الكثير من أنماطهم الثقافية.[1]

**3. نظرية روح الثقافة:**

تنطلق هذه النظرية من كل ثقافة تنظيمية تتميز بروح معينة تتمثل في مجموعة من الخصائص والسمات المجردة التي يمكن استخلاصها من تحليل المعطيات الثقافية، وتسيطر تلك الروح على الشخصيات القادة والعاملين في المنظمة.

وعليه يمكننا القول أن روح الثقافة تشير إلى مجموعة القيم التي ينظر إليها على أنها إطار مرجعي لمعظم أفراد جماعة التنظيم، وتحدد أيضا النمو الثقافي الممكن تحقيقه من خلال ثقافة المنظمة المستمدة أصلا من ثقافة المجتمع، وهذا يجعل روح الثقافة لأي منظمة إدارية تتمثل في جانبي الاستمرار والتطور.[2]

**4. نظرية التفاعل مع الحياة:**

تعتمد هذه النظرية على الطريقة التي يتفاعل بها أفراد التنظيم مع من حولهم، والتي يعرف القائد بواسطتها كل فرد من وحدته القيادية، والتي يؤدي القائد من خلالها دوره في التنظيم دون التصادم مع غيره.

ويمثل جوهر هذه النظرية في أن أسلوب النظر إلى حياة يختلف عن روح الجماعة، وعن أسلوب التفكير وعن الطابع القومي، وإنما يمثل الصورة التي كونها أعضاء التنظيم عن الأشياء، والأشخاص الذين يؤدون أدوارا مهمة في حياتهم الوظيفية، وتعكس هذه الصورة قيم الجماعة ودرجة تماسكها، وأسلوب تعاملها مع القادة والزملاء داخل المنظمة.

[1]- جمال الدين محمد المرسي، مرجع سبق ذكره،ص 22.

[2]- نفس مرجع سابقا، ص 23.

**5. نظرية الثقافة القوية:**

تشير هذه النظرية إلى أن قوة المؤسسة تعود إلى قوة ثقافتها الناتجة عن إجماع وموافقة كل العاملين على قيمها، ومفاهيمها، عاداتها، قواعدها السلوكية، الأمر الذي يعني أن هذه القوة تنعكس بشكل جيد على الأداء، كون البناء المؤسسي يكمل عناصره متماسك وقوي، ويترتب على هذه القوة أداء وانجاز جيد.[1]

**6. نظرية التوافق:**

تشير كذلك هذه النظرية إلى مفهوم القوانين والتكامل بين ما تقدمه المؤسسة من سلع وخدمات ومن بين أهدافها وسياستها واستراتيجياتها المعمول بها، حيث تتأثر الثقافة هنا بعدة خصائص منها بيئة المؤسسة الموجودة بها، إذا كانت ساكنة أو متحركة ومتطلبات الجمهور الخارجي والتوقعات الاجتماعية، ويساعد هذا التوافق و التجانس الإدارة على اتخاذ القرارات الإدارية الناجحة.[2]

**7. نظرية التكيف:**

وضمن هذه النظرية يكون تميز المؤسسات ذات الأداء المتميز نتيجة لوجود ثقافات تساعدها في القدرة على التكيف مع التغيرات المحيطة، فوجود ما يسمى بثقافة المؤسسة التكيفية يترتب عليه توافر درجة عالية من المرونة في بيئة العمل وهي التي تساهم في زيادة كفاءة وفعالية العمليات المؤسسة، وتخلق هذه الثقافة لدى العاملين شعورا إيجابيا يتمثل في عدة نواحي منها:

ـ زيادة التزام العاملين بالعمل

ـ زيادة انتمائهم وشعورهم بالارتباط والولاء والإبداع.[3]

[1]- وصفي عاطف، **نفس المرجع**، ص 156.

[2]- جمال الدين محمد المرسي، **مرجع سبق ذكره**، ص 24 .

[3]- **مرجع سابق**، ص 24.

## المبحث الثالث: إدارة الثقافة التنظيمية

للثقافة محددات لتحليلها وتشخيصها وكذلك تتأثر بعدة عوامل تمس مدى استقرارها في المنظمة، مما يستدعي حسن إدارتها من حيث قياسها، وهذا ما سنتناوله في هذا المبحث.

### المطلب الأول: محددات الثقافة التنظيمية

تشير نتائج الدراسات والبحوث التي استهدفت تحليل وتشخيص الثقافة التنظيم إلى وجود ستة محددات للثقافة التنظيمية هي:[1]

#### 1. التاريخ والملكية: (History and Ownership)

يعكس تاريخ تكور المؤسسة ونوعيات القيادات التي تبادلت إدارتها جزءا من ثقافتها، كما يعكس نوعية الملكية وهل هي عامة أو خاصة، محلية أم دولية أخر من الثقافة السائدة في المنظمة.

#### 2. الحجم: (Size)

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

#### 3. التكنولوجيا: (Technology)

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

[1]- جمال الدين محمد المرسي، **مرجع سبق ذكره**، ص 29 .

### 4. الغايات والأهداف: (Goals and Objectives)

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

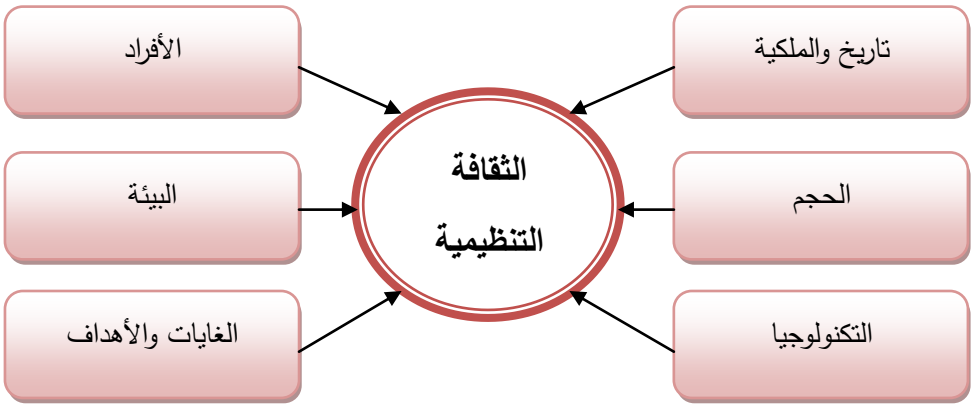
### 5. البيئة: (Environnement)

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

### 6. الأفراد: (People)

تأثر الطريقة التي يفضلها أعضاء الإدارة العليا في ممارسة العمل، وكذلك تفضيلات العاملين لأساليب المستخدمة في التعامل معهم في تشكيل قيم العمل السائدة في المنظمة وكذلك ثقافتها المميزة. فالإدارة يصعب عليها فرض ثقافة لا يؤمن بها العاملين والعكس صحيح.[1]

**الشكل رقم(1_6): يوضح محددات الثقافة التنظيمية**




**المصدر**: جمال الدين المرسي.**الثقافة التنظيمية والتغيير**، دار الجامعية للطبع وتشر وتوزيع، الإسكندرية، 2006 ، ص 28.

[1]-جمال دين محمد المرسي، **نفس المرجع**، ص29 .

**المطلب الثاني: قياس الثقافة التنظيمية**

إن الصعوبات في تفسير معنى ومحتويات الثقافة التنظيمية هي التي تعمل على الحد من إمكانية الباحثين من تعميم النتائج التي تم التوصل إليها، كما أنها تؤدي إلى الأسلوب الكمي أو النوعي أو كليهما في دراسة الثقافة التنظيمية.

وقد قام الباحثان بمراجعة الأدبيات ذات صلة بالأدوات الكمية لقياس الثقافة التنظيمية من أجل اختيار الأداة الملائمة للبحث، وجدول أدناه يلخص أبرز نماذج قياس الثقافة التنظيمية.[1]

[1]- وهيبة داسي، **مرجع سبق ذكره**، ص 118 .

**الجدول رقم(1_1):يوضح نماذج قياس الثقافة التنظيمية**

| اسم نموذج القياس | الباحث | الأبعاد والأنواع الأساسية |
|---|---|---|
| **محفظة الثقافة التنظيمية** | O'Reilly chatman and Caldwell.1991 | _الإبداع _التوازن<br>_التوجه نحو النتائج<br>_احترام العاملين |
| **مقياس الثقافة التنظيمية** | Cooke and Lafferty<br>1986 | _الثقافة البناءة:الإنسانية، الإنجاز<br>_الثقافة الدفاعية الكامنة: الموافقة، التقليد، التجنب |
| **نموذج** | Goffee and jones<br>1995 | _الشبكية: مؤازرة منخفضة<br>_الممزقة: المؤازرة منخفضة واختلاط منخفض |
| **نموذج** | Denison and Mishra<br>1995 | _النظام: التحويل، توجيه، الفريق<br>_التكيف: تركيز على الزبون<br>_الاتساق: القيم، الاتفاق، التناسق |
| **أداة تقيم الثقافة التنظيمية** | Quinn and Rohrbaugh<br>1981 | _الثقافة الهرمية_الثقافة الإبداعية<br>_الثقافة القبلية_ ثقافة السوق. |

**المصدر**:عامر علي العطوي، **قياس الثقافة التنظيمية**، دراسة تطبيقية في جامعة كربلاء،مجلة القادسية للعلوم والاقتصادية، المجلد12 ، العدد4 ، 2010 . ص45.

## المطلب الثالث: العوامل المؤثرة والمحافظة على الثقافة التنظيمية

يتباين تأثير المنظمات حيال الثقافة التنظيمية التي تتبناها، ويرجع هذا الاختلاف إلى عوامل تحددها وتتحكم فيها، وكذلك تتبع المنظمة لاختيار العاملين المؤهلين ذوي القيم والاتجاهات التي تتوافق مع ثقافة المنظمة للمحافظة عليها.

### أولا: العوامل المؤثرة على الثقافة التنظيمية

تتأثر ثقافة المنظمة بالعوامل الآتية:[1]

#### 1. بيئة المنظمة:

من الضروري أن نلم بطبيعة البيئة التي تنشأ في إطارها وطريقة تعامل المنظمة مع هذه البيئة، وافتراضاتها وتوقعاتها بخصوص هذه البيئة، حيث تشكل البيئة موردا مهما لإمداد المنظمة بأفكار جديدة على صعيد تطوير استراتيجياتها وهو ما يجعلها منظمة ديناميكية، تستجيب للعوامل البيئية من خلال مرونتها وتنظيمها في ظل ثقافة تحث على ضرورة استمرار المنظمة في ممارسة هذا الحراك البيئي.

#### 2. الموقع الجغرافي للمنظمة:

لهذا العامل أثر مهم على الثقافة الملائمة، فقد تختلف الثقافة التنظيمية لفرعين لنفس البنك بسبب موقعها، فالأول يقع في مدينة كبيرة صاخبة تعج بالبشر، والأخر يقع في منطقة ريفية هادئة، فالموقع يؤثر على نوع الزبائن والعاملين المطلوبين لكل فرع، إضافة إلى تأثير الموقع على شعور البنك في المدينة كبيرة على وجود حدود بين البنك والجمهور، في حين لا يشعر الفرع في المنطقة الريفية بتلك الحدود.

#### 3. النشاط الرئيسي للمنظمة:

يكتسب هذا العامل أهميته، في تحديد نوع وطبيعة الثقافة السائدة في منظمات الأعمال كون المنظمات التي تتشابه في طبيعة أعمالها تكاد تجدها تتبنى ذات الثقافة، فالمستشفيات والبنوك والمؤسسات العسكرية في كل مكان

[1]- حسين أحمد الطروانة وآخرون، **نظرية المنظمة**، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2012 ،ص 229 .

تتشابه في ثقافتها الأساسية والسبب يعود إلى أن تلك المنظمات تحتاج إلى معارف وتكنولوجيا متشابهة إلى حد ما، بغض النظر عن بيئتها الخارجية.

**4. حجم المنظمة:**

يتطلب الحجم الكبير للمنظمة بناء تنظيما أكثر رسمية، وتؤثر على متطلبات الاتصال والعلاقات بين الوحدات، كما يؤثر على المنافسة والغيرة بين العاملين.

**5. العمر التنظيمي:**

غالبا ما يتكون لدى المنظمات القديمة ثقافة مميزة أكثر مما هو موجود لدى المنظمات حديثة العهد والتي لا تزال تمر في المراحل الأولى من النمو والاستقلالية.

**6. الغايات والأهداف:**

تتأثر الثقافة التنظيمية السائدة بنوعية الغايات والأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها على سبيل المثال: فإن المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق الزيادة في خدمة العملاء سوف تركز على غرس القيم الخاصة بعلاقات العملاء في ثقافتها التنظيمية.[1]

_ وهناك عوامل أخرى محددة للثقافة التنظيمية منها:[2]

**أ.** صفات الشخصية للأفراد وما يتمتعون به من قيم ودوافع واهتمامات؛

**ب.** خصائص البناء التنظيمي أو التنظيم الإداري للمنظمة والتي تعكس على نمط الاتصال وطرق اتخاذ القرارات وكذلك تدفق المعلومات من إلى الإدارة؛

[1]- أمينة شطي، **الثقافة التنظيمية وعلاقتها بدينامكية جماعة العمل**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة خيضر، الجزائر، 2014 ، ص 37 .

[2]- إلياس سالم، **تأثير الثقافة التنظيمية على إدارة الموارد البشرية**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، مسيلة ، الجزائر، 2006 ، ص 20 .

**ت.** المكافأة والحوافز المادية والأدبية التي يحصل عليها الأفراد والتي تعكس المكانة الوظيفية للفرد والتي لها تأثير على سلوكياته وطريقة عمله؛

**ث.** خصائص الوظيفية ومدى تلاؤمها مع صفات الأفراد الشخصية، لذلك أن الأفراد يتوجهون نحو المنظمات التي تتلاءم وتتوافق مع اهتماماتهم وقيمهم، وكما تستقطب المنظمات الأفراد الذين يتفقون مع ثقافتها.

**ثانيا: العوامل المحافظة على الثقافة التنظيمية**

بعد أن يتم خلق الثقافة التنظيمية تتم ممارسات داخل المنظمة عن طريق توفير عدد من الخبرات المشابهة للعاملين، فالعديد من ممارسات الموارد البشرية تعزز الثقافة التنظيمية، مثل عملية اختيار العاملين، معايير تقيم الأداء، التدريب، فعاليات التطوير المهني، وإجراءات الترقية، كلها ممارسات الغرض منها ضمان أن هؤلاء الذين تم استخدامهم يتوافقون وثقافة المنظمة، إذ يتم مكافأة هؤلاء الذين يعززون الثقافة التنظيمية، ومعاقبة وحتى طرد الذين يتحدونها.

هناك ثلاثة عوامل رئيسية تلعب دورا كبيرا في المحافظة على ثقافة التنظيمية القوية هي:[1]

1. **الإدارة العليا:** إن ردود فعل الإدارة العليا تعتبر عاملا مؤثرا على ثقافة المنظمة من خلال القرارات التي تتخذها، فإلى أي مدى تلتزم الإدارة العليا بالسلوك المنتظم من خلال استخدام لغة واحدة ومصطلحات والعبارات وطقوس المشتركة؟ وكذلك معايير السلوكية التي تتضمن التوجيهات حول العمل وفلسفة الإدارة العليا في كيفية معاملة العاملين، وتنفيذ القواعد والأنشطة والتعليمات، ككل فإن هذا سيؤثر على ثقافة المنظمة.
2. **اختيار العاملين:** تلعب عملية جذب العاملين وتعينهم دورا كبيرا في المحافظة على ثقافة المنظمة والهدف من عملية اختيار هو تحديد واستخدام الأفراد الذين لديهم المعرفة والخبرات والقدرات لتأدية مهام العمل في المنظمة بنجاح.

[1]- حسين حريم: **السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال**، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2004 ، ص 334.

3. **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.[1]

[1]- محمد سلمان العميان، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، الأردن، 2005 ، ص 319 .

## خلاصة الفصل:

مما تقدم نستخلص أن الثقافة التنظيمية دورا مهما في المنظمة، فهي أحد العوامل الأساسية لنجاحها أو فشلها، باعتبارها نظام متكامل يضم مختلف القيم والمعتقدات والأعراف التي تعزز الدور الايجابي للفرد، وتوجه سلوكه بما يخدم كفاءة هذه المنظمة ونجاحها، كما أنها تساعد على خلق الإبداع والابتكار وتحمل المخاطر من أجل تحقيق الانسجام والتكامل في البيئة المحيطة.

إذا كانت الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة قوية فإنه ينبغي تعزيزها والمحافظة عليها عن طريق الآليات الملائمة، وإذا كانت ضعيفة فإنه يجب تغييرها وما يتماشى مع أهداف وقيم ومعتقدات المنظمة والبيئة التي تقع فيها.

# الفصل الثاني

# الالتزام التنظيمي

_ تمهيد

_ مفهوم الالتزام التنظيمي

_ خصائص وأهمية الالتزام التنظيمي

_ أبعاد الالتزام التنظيمي

_ النظريات المفسرة للالتزام التنظيمي

_ مراحل الالتزام التنظيمي

_ العوامل المساعدة والمؤثرة في الالتزام التنظيمي

_ نتائج الالتزام التنظيمي

_ محددات الالتزام التنظيمي

_ طرق قياس الالتزام التنظيمي

_ العلاقة الثقافة التنظيمية بأبعاد الالتزام التنظيمي

_ خلاصة

**تمهيد**

يعد الالتزام التنظيمي أحد أهم مفاهيم التنظيمية الحديثة، إذ يعتب من أبرز المتغيرات السلوكية التي تحظى بالاهتمام كبير من طرف المنظمات، حيث تسعى هذه الأخيرة إلى تحقيق أهدافها بكسب موظفيها من خلال توفير الظروف الملائمة لتعزيز الالتزام، وبالتالي ضمان استمرارهم بها وإخلاصهم لها وتوحيد جهودهم لتحقيق الأداء المتميز.

وللإمام أكثر بموضوع الالتزام التنظيمي تم التطرق في هذا الفصل إلى المباحث التالية:

_ **المبحث الأول**: الإطار النظري مفاهيمي للالتزام التنظيمي.

_ **المبحث الثاني**: أسس الالتزام التنظيمي.

_ **المبحث الثالث**: الثقافة التنظيمية وتحديد طبيعة الالتزام التنظيمي.

## المبحث الأول: الإطار النظري مفاهيمي للالتزام التنظيمي

يعد الالتزام التنظيمي ذلك الارتباط الشديد من طرف الفرد تجاه المنظمة التي يعمل بها، في ظل توحيد أهدافه مع أهدافها والسعي للبقاء والاستمرار بها، ما جعل الالتزام أحد أهم متغيرات دراسة السلوك الإنساني في المنظمات سعيا من هذه الأخيرة إلى الحفاظ على موظفيها للعمل لصالحها وضمان تحقيق أهدافها، وعليه سنتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم الالتزام التنظيمي وأهميته وخصائصه وأبعاده.

### المطلب الأول: مفهوم الالتزام التنظيمي

تطرق العديد من الباحثين إلى تعريف الالتزام التنظيمي من عدة جوانب واجتهدوا في تعريفاتهم للوقوف على حقيقة مفهومه.

ـ ورد تعريف الالتزام لغويا في قاموس ويبستر ( **webster** ) على أنه: " حالة يتمسك بها الفرد بمجموعة من المهام أو المبادئ أو المواقف ".[1]

ـ وعرف الالتزام أيضا انه: " حالة نفسية واجتماعية تدل على تطابق أهداف العاملين مع أهداف المنظمة وشعور كل طرف بواجباته اتجاه الطرف الأخر، والتمسك بالقيم والأهداف المنظمة والشعور القوي بالانتماء إليها والدفاع عنها والرغبة في الاستمرار فيها".

ـ كما يعرف الالتزام التنظيمي أنه: " مدى ولاء وارتباط الفرد بالمنظمة أو الشركة التي يعمل فيها، ويتعلق مفهوم الالتزام بدرجة اندماج الفرد بالمنظمة واهتمامه الاستمرار فيها، ويختلف هذا المفهوم عن مفهوم الرضا عن العمل لان الفرد قد يكون راضي عن عمله ولكن يكره المنظمة التي يعمل بها.[2]

ـ عرف أيضا على أنه: "عملية تصبح فيها أهداف الفرد وأهداف المنظمة منسجمة على نحو متزايد وشمولي.[3]

---

[1]- المصاروة علي محمد أحمد الخفاجي " **إدارة التنوع:منظور الالتزام التنظيمي** " دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2014، صفحة:47.

[2]- علي عباس" **إدارة الموارد البشرية** " الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن ،2008 . صفحة ،147.

[3]- صلاح الدين عبد الباقي" **مبادئ السلوك التنظيمي**" دار الجامعية، مصر 2005 ، صفحة 215 .

وقد عرف بعض العلماء الالتزام فيما يلي:[1]

ـ فقد عرف كل من **بورتر وسميث** عام 1970 الالتزام التنظيمي بأنه: " توجه يتسم بالفعالية والايجابية نحو المنظمة.

ـ وعرف **الشبيتي** الالتزام التنظيمي بأنه: " استعداد الفرد لبذل درجة عالية من الجهد لصالح المنظمة التي يعمل بها مع وجود الرغبة الحقيقية في الاستمرار داخل المنظمة وقبول أهدافها وقيمها ".

ـ ويرى **ذيب والسعود** أن الالتزام التنظيمي يتمثل في: " الارتباط الوظيفي الذي يربط الفرد بالمنظمة التي يعمل فيها، مما يدفعه إلى الاندماج في العمل وتبني قيم هذه المنظمة ".

ـ عرف الالتزام التنظيمي أيضا: "اتصال عاطفي يربط الفرد بمنظمته بناءا على القيم التنظيمية والأخلاق المشتركة، مع رغبته الدائمة في البقاء كعضو في المنظمة والعمل لأجل تحقيق أهدافها.

ـ ويعرف كايتن **keyton** الالتزام التنظيمي على أنه: " عملية مستمرة ومعقدة فمن خلاله يتواجد أعضاء المنظمة ومن خلاله يحافظ هؤلاء الأعضاء على المنظمة ويريدون التغيير فيها ".[2]

ـ ويعرف **بروثر** وآخرون الالتزام التنظيمي أنه: "أنه قوة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها، وأن الفرد الذي يظهر مستوى عال من الالتزام التنظيمي اتجاه المنظمة لديه صفات في استمرار عضويته وتحقيق أهداف المنظمة.[3]

[1]- عادل محمد عبد الرحمان" **أبعاد الجودة الحياة الوظيفية والالتزام التنظيمي**"دراسة تطبيقية على التأمينات الاجتماعية، مجلة العربية لإدارة مصر، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية 2013 ، صفحة 14.

[2] - Kyeton: **Communication and Arganisation** , Cqtqundn sogem,2008. p 124

[3]- بكري أحلام، **الالتزام التنظيمي وتحقيق الرضا الوظيفي**: دراسة ميدانية بمطاحن الحضنة بالمسيلة، مذكرة الماستر في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة المسيلة، الجزائر، 2013 ، ص 20_21 .

_ ويركز **أورايلي** و **شاتمن** على المنظور النفسي للالتزام ويعرفاه بأنه: الرابط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة، مما يدفعه إلى الاندماج في العمل والتي تبني قيم المنظمة. ويشير الباحثان أنه هناك ثلاث جوانب هي:

_الإذعان،

_ تحديد الهوية،

_الشرب أو الاستيطان. [1]

_ مما سبق نتوصل إلى مفهوم **الالتزام التنظيمي** على انه " يتعلق بدرجة اندماج الفرد بالمنظمة وهو حالة نفسية تولد عند المورد البشري يمكن التعبير عنها بالاستمرار في الوظيفة".

**المطلب الثاني: أهمية وخصائص الالتزام التنظيمي**

**أولا: أهمية الالتزام التنظيمي**

يرجع الاهتمام بهذا الموضوع إلى الحقيقة التي تنص على أن الالتزام عند الموظف من أهم العوامل التي تحدد فعالية وكفاءة المنظمة، فكلما كان مستوى الالتزام مرتفعا كان الأداء مرتفعا.

وعليه تتمثل أهمية الالتزام التنظيمي فيما يلي: [2]

1_ يمثل الالتزام التنظيمي عنصرا هاما في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين بها، لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم حوافز الملائمة لموظفيها وتدفعهم لتحقيق أعلى مستوى من الانجاز.

2_ إن التزام الأفراد للمنظمات التي يعملون بها يعتبر عاملا هاما أكثر من الرضا.

3_ إن الالتزام التنظيمي من أكثر مسائل التي أخذت تشغل بال إدارة المنظمات، كونها أصبحت تتولى مسؤولية المحافظة على المنظمة.

[1]- بكري أحلام، **مرجع سبق ذكره**، ص 21,

[2]- د نوري منير" **تسيير الموارد البشرية** " ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010 ، صفحة 11-12.

4_ إن التزام الأفراد لمنظماتهم يعتبر عاملا هاما في ضمان نجاح تلك المنظمات.

5_ الالتزام التنظيمي يعمل على زيادة الناتج القومي كحصيلة لزيادة كفاءة وفاعلية الأفراد العاملين في المؤسسة.

6_ بالالتزام تعزز العلاقات الاجتماعية والارتباط العائلي والسعادة الشخصية والشعور بالرضا، وإيجاد هدف في الحياة.

**ثانيا: خصائص الالتزام التنظيمي**

يعد الالتزام التنظيمي أحد أنواع السلوك البشري داخل المنظمات باختلاف أنواعها وأنشطتها، ويتميز هذا الالتزام بالعديد من الخصائص نذكر منها:[1]

1_ يعبر الالتزام التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة ورغبة الشديدة في البقاء فيها ومن ثم قبوله وإيمانه بأهدافها وقيمها.

2_ يشير الالتزام إلي الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء.

3_ يمثل الالتزام التنظيمي شعور الداخلي يضغط على الفرد للارتباط بالمنظمة والعمل بالطريقة التي يمكن من خلالها تحقيق مصالح المنظمة.

4_ يتضمن الالتزام التنظيمي ثلاث أبعاد رئيسية وهي الرابط العاطفي بين الفرد والمنظمة والاستمرار والبقاء في العمل والشعور بالواجب تجاه المنظمة.

5_ يعبر الالتزام التنظيمي عن حالة غير محسوسة يستدل عليها من خلال ظواهر تنظيمية معينة تضم سلوك الأفراد وتصرفاتهم وتجسد مدى ولائهم لمنظماتهم.

6_ يستغرق الالتزام التنظيمي في تحقيقه وقتا طويلا لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد.

[1]- سعيد بن محمد" **النمط القيادي لمدير مؤسسة أثره على الالتزام التنظيمي للعاملين** " مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم اجتماع، كلية العلوم إنسانية والاجتماعية، جامعة المسيلة، االجزائر،2013، صفحة 20 .

**المطلب الثالث: أبعاد الالتزام التنظيمي**

لقد أجمع أغلب الكتاب والباحثين على وجود ثلاث أبعاد خاصة بالالتزام التنظيمي وهي:

### 1) الالتزام العاطفي أو الوجداني(Affective Commitment):

يشير إلى الارتباط العاطفي للعامل وتوافقه واندماجه مع المنظمة حيث نجد أن العاملين ذوي الالتزام الوجداني المرتفع مستمرين في العمل أنهم يريدون الاستمرار بناءا على رغبة وشعور الايجابي وتعاطف من قبل الموظفين نحو التنظيم، بما يعني أن الأفراد الذين يظهرون معدلات عالية من الالتزام الوجداني نحو منظماتهم يبقون فيها بسبب علاقة الحب أو الميل التي يشعرون بها نحو تلك المنظمات ويرى البعض أن الالتزام العاطفي يعبر عن قوة رغبة الفرد في الاستمرار بالمعمل بمنظمة معينة، لأنه موافق على أهدافها وقيمها ويرغب في المشاركة لتحقيق تلك الأهداف[1]. مثال على ذلك:

_ النظرية اليابانية: العامل على استعداد تقديم للمؤسسة على المصالح الشخصية، الولاء هو الأقل من ناحية العملية.

_ منح المكافأة للعاملين؛

_ توفير كل متطلبات ومناخ ملائم للعاملين.[2]

### 2) الالتزام الأخلاقي أو المعياري(Normative Commitment):

ويقصد به إحساس الفرد بالالتزام بالبقاء في المنظمة، وغالبا ما يعزز هذا الشعور دعم المنظمة الجيد للعاملين فيها والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي، ليس فقط في إجراء تنفيذ العمل، بل بالمساهمة في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للمنظمة، وأصحاب هذا التوجه هم الموظفون أصحاب الضمير

[1] - Allen natal snayer john, **« The measurement and ontaceceslent of effective continuance and normative commitment to organization "** journal of occupational psychology, B, N 36, 1990, P 18.

[2] - نور الدين حروش" **إدارة الموارد البشرية** " الطبعة الأولى، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، الجزائر 2011 ، الصفحة 41.

الذين يعملون وفق مقتضيات الضمير والمصلحة العامة. يتطور حينما ينمو داخل العامل وتوزع فيه قيم ومعاير المنظمة من خلال التطبيع، وتجني الفوائد التي تحدث على الشعور بالحاجة التبادلية أو القبول شروط وبنود العقد النفساني. مثال :

_ مراعاة فضل المؤسسة في كونها كانت أول من أتاحت له فرص التوظيف والبقاء.[1]

### 3) الالتزام الاستمراري(Commitment to Stay):

ينبثق هذا البعد بأن ما يتحكم في درجة التزام الفرد اتجاه المنظمة التي يعمل فيها هي القيمة الاستثمارية التي من الممكن أن يحققها لو استمر بالعمل مع المنظمة، مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بجهات الأخرى. أي أن هذا ارتباط مصلحي يقوم بالدرجة الأولى على المنفعة التي يحصل عليها من المنظمة، فما دامت المنظمة التي يعمل فيها تقدم له من المنافع تفوق ما يمكن أن تقدمه المنظمات الأخرى فيستمر بالارتباط بها، أما إذا لاحت بالأفق أي عوائد أفضل من التي تقدمه له المنظمة التي يعمل فيها فإنه لن يتردد بالانتقال إلى الوضع الأخر، وأصحاب هذا الارتباط هم النفعيون الانتهازيون وأصحاب الطموحات العالية.[2]

استنادا إلى الأبعاد السابقة الذكر نلاحظ أن:[3]

✓ ***الالتزام العاطفي:*** ناتج عن تأثر الفرد بقيم وأهداف المنظمة يترجم في شكل رغبة في الانتماء والعضوية تجاه التنظيم.

✓ ***الالتزام الأخلاقي:*** ناتج عن تمسك الفرد بالأخلاق المهينة والتوقعات الاجتماعية وبالتالي يجد نفسه ملزما بالانتماء والعضوية تجاه التنظيم.

✓ ***الالتزام الاستمراري:*** ناتج عن حاجة الفرد إلى البقاء تجنبا لتكاليف المغادرة والتخلي عن العمل بالمنظمة التي ينتمي إليها، بالتالي يكون ملزما بالعضوية والانتماء إلى التنظيم.

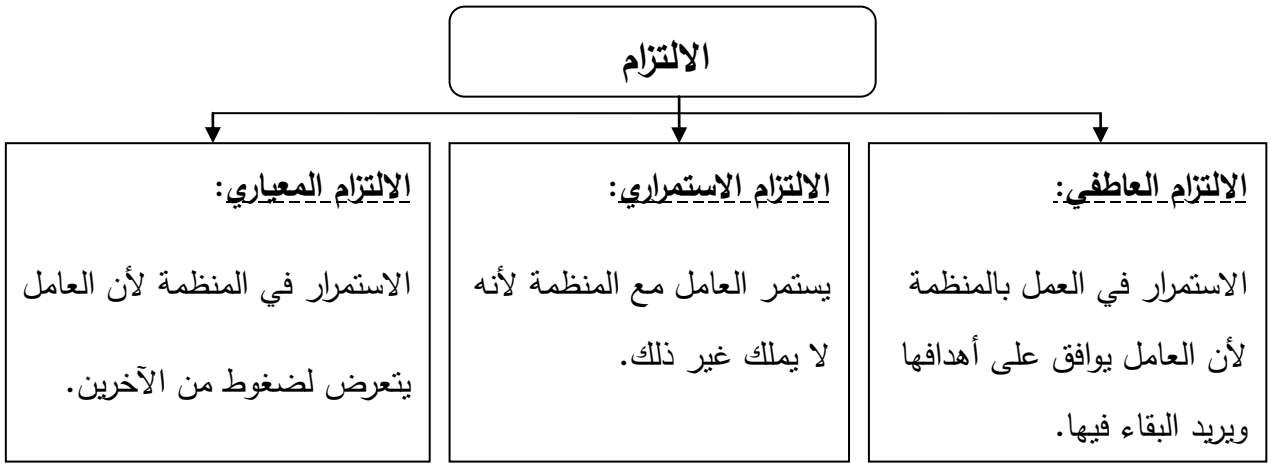
---

[1]- نور الدين حروش، **مرجع سبق ذكره**، صفحة 41.

[2]- ريحاوي محمد وغزازي حفصة" **دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين**" مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، جامعة د يحي فارس، المدية، 2018 ، صفحة 50 .

[3]- د نوري منير، **مرجع سبق ذكره**، صفحة 22 .

**الشكل رقم(1_7): يوضح أبعاد الالتزام التنظيمي**




**المصدر**: جرينبرج، جيرالد، بارون، ترجمة الرفاعي محمد، البسيوني إسماعيل، **إدارة السلوك التنظيمي في المنظمات**، الرياض المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى، 2004 .

## المطلب الرابع: نظريات المفسرة للالتزام التنظيمي

هناك العديد من النظريات التي تناولت الالتزام التنظيمي، محاولة تفسير الالتزام لدى الأفراد تجاه منظماتهم، ومن أهم هذه النظريات نجد:

### أولا: نظرية التوحد

تنسب هذه النظرية إلى (Marc and simon)، حيث تركز هذه النظرية التي ظهرت سنة 1958 على أن التوحد هو قبول قيم وأهداف الآخرين كما لو كانت هي أهداف وقيم الفرد الخاصة.[1]

على ضوء هذه النظرية تفسر ظاهرة الالتزام التنظيمي باعتبارها دالة لمدى التطابق بين قيم وأهداف كل فرد والمنظمة، ويشير الباحثان إلى أن للتوحد عدة أنماط تتمثل في:

1. التوحد مع المنظمة التي يعمل بها الفرد؛

2. التوحد مع جماعة العمل الفرعية؛

[1]- سعيد محمد عايض الأسمري، **مدركات العدالة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي**: من جهة نظر موظفي الجهات الحكومية المدنية بمطار نجوان، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2013 ، ص 56 .

3. التوحد مع الأنشطة والمهام؛

4. التوحد مع جماعة المجتمع المحلي؛

5. التوحد المهني.

وقد تطورت هذه النظرية على يد بوتر وزملائه، تحت مسمى الالتزام العاطفي إذ يرون أن الموظفين يملكون رغبة قوية للبقاء بالمنظمة لأنه يتوافر لديهم ما يلي:

_ الإيمان بقيم التنظيم وأهدافه؛

_ الاستعداد لبذل الجهد لصالح التنظيم؛

_ الرغبة في استمرار العضوية بالمنظمة.

**ثانيا: نظرية الرهان الجانبي**

ظهرت هذه النظرية سنة 1960 والتي نسبت لبيكر" Bikar "،الذي نظر إلى الالتزام على أنه مفهوم بنائي تراكمي ناتج عن إدراك العامل لاستثمارات في المنظمة، مثل المركز أو المكانة أو الفرص، الترقية... الخ، وهذه الأشياء تربط العامل بمنظمة معينة، فالالتزام عند بيكر هو ذلك السلوك المتجانس والثابت النابع من إجراء الرهان_ الجانبي، وقد استخدم بيكر اصطلاحا الرهانات الجانبية، ليشير إلى تراكم الاستثمارات التي يصنعها

الفرد مع المنظمة، مثل الاستثمار في المال،الوقت، الجهد الوظيفي، وصدقات العمل... الخ، مما يجعل ترك الفرد للمنظمة أمرا صعبا ومكلفا.

وتوضح هذه النظرية أن الفرد بإجرائه للرهان الجانبي قيد سلوكه الحالي والمستقبلي، لأن توقعات الثقافة المحيطة بالفرد سوف توقع جزاء من يخالفها، وأحد هذه التوقعات الثقافية التي توجد في مجال العمل ظهر أن الأفراد لديهم شعور أنه يجب على الموظف أن لا يغير عمله كثيرا، وأن يفعل ذلك ينظر إليه على أنه ضائع أو تائه وغير جدير بالثقة.[1]

[1]- سعيد محمد عايض الأسمري، **مرجع سبق ذكره**، ص 57.

**ثالثا: نظرية الالتزام**

ظهرت هذه النظرية سنة 1982 ونسبت إلى وينر(Winer)، الذي انتقد المحاولات السابقة لتفسير الالتزام التنظيمي باعتبارها تفسيرات جزئية قاصرة عن تقديم شامل للظاهرة، وبالتالي لا يمكن الاعتماد عليها في التفسير والتنبؤ، ويذهب إلى أن نظريات الالتزام التنظيمي ينبغي أن تأخذ في اعتبارها عند تفسير الالتزام عند الأفراد دراسة المعتقدات المعيارية المستخدمة مثل المعايير الأخلاقية الشخصية لدى العاملين التي تخلق لديهم الإحساس بالواجب نحو المنظمة.

وقد عرف وينر الالتزام التنظيمي على انه " إجمالي الضغوط المعيارية المندمجة للعمل بالطريقة التي تحقق أهداف المنظمة ومصالحها "، وبناءا على ذلك يفسر الالتزام التنظيمي باعتباره دالة للمعتقدات المعيارية التي يكتسبها االفرد خلال عمليات التنشئة الاجتماعية سواء قبل الالتحاق بالمنظمة أو بعد الالتحاق بها.[1]

ويتحدد الالتزام عند وينر ببعدين أساسين هما:

1. الولاء والإحساس بالواجب؛
2. التوحد مع قيم وأهداف المنظمة.

[1]- - سعيد محمد عايض الأسمري،**مرجع سبق ذكره**، ص 58 .

## المبحث الثاني: أسس الالتزام التنظيمي

سنتطرق في هذا المبحث إلى معرفة مراحله الالتزام التنظيمي، وعوامل المؤثرة في تشكيله، المساعدة في تكوينه ونتائجه.

### المطلب الأول: مراحل الالتزام التنظيمي

تتنوع أراء الباحثين حول مراحل الالتزام التنظيمي، فهناك من يرى أن الالتزام (5) مراحل وأخر يرى أنه ثلاث مراحل وهما كالأتي:

ـ يرى **الصيرفي** أن العامل حتى يشعر بالالتزام يمر بالمراحل التالية:[1]

**1) مرحلة الإدراك**: يعني أن العامل أصبح يعرف منظمته معرفة أولية، فهو مزال يحتاج إلى المزيد من المعلومات عنها، وتستمر هذه المرحلة لمدة عام.

**2) مرحلة الاهتمام**: هنا يبدأ الفرد في جمع كافة المعلومات المتعلقة بمنظمته، بعد أن تصبح لديه حافز للبحث عن هذه المعلومات، وتستمر هذه المرحلة لفترة تتراوح مابين عامين إلى أربع أعوام.

**3) مرحلة التقييم**: هنا يبدأ الموظف في عقد مقارنة بين مزايا التي تحصل عليها من منظمته، ومزايا التي يمكن الحصول عليها عند العمل في منظمة أخرى، وتمثل هذه المرحلة السنة الخامسة من تاريخ العمل حيث تزداد الاتجاهات التي تعبر عن زيادة درجة الالتزام.

**4) مرحلة التجربة**: وهذا يبدأ الموظف في السؤال أصدقاءه ممن يعملون في المنظمات الأخرى عن ظروف العمل في تلك المنظمات والمزايا التي يحصلون عليها.

**5) مرحلة الالتزام**: إذا ما أدرك الموظف أن المزايا التي يتحصل عليها داخل منظمته تفوق ما يحصل عليها زملاءه في المنظمات الأخرى كما وكيفيا، يتولد لديه الشعور بالالتزام التنظيمي.

[1]- محمد الصيرفي" **السلوك التنظيمي** " الطبعة الثانية، حروس لنشر والتوزيع، مصر 2005 ، صفحة 54.

ـ كما تشير نماذج النظرية كنموذج بوشنان (**Buchanan**) إلى أن الالتزام التنظيمي يتطور لدى الفرد مارا بثلاث مراحل متلاحقة هي:[1]

**1) مرحلة التجربة:** هي مرحلة ممتدة لمدة عام، حيث يكون الفرد من خلالها خاضعا لتدريب والأعداد والتجربة.

**2) مرحلة العمل والانجاز:** تتراوح مدة هذه المرحلة ما بين عامين إلى أربعة أعوام، يسعى الفرد خلالها إلى تأكيد مفهوم الانجاز لديه ويتبلور في ذهنه وضوح الولاء العمل.

**3) مرحلة الثقة بالتنظيم:** هي مرحلة تبدأ تقريبا من السنة الخامسة من التحاق الفرد بالمنظمة وتستمر إلي ما بعد ذلك، حيث يزداد ولاءه وتقوى علاقاته بالتنظيم وينتقل إلى مرحلة النضج.

**المطلب الثاني: العوامل المساعدة والمؤثرة على الالتزام التنظيمي**

**أولا: العوامل المساعدة على الالتزام التنظيمي**

توصلت معظم الدراسات التي أجريت في هذا المجال إلى مجموعة من العوامل التي من شأنها ترفع من الالتزام التنظيمي لدى العاملين.[2]

- **المكانة:**

كلما زادت مكانة الفرد ضمن مجموعته أو منظمته كلما شعر بأهمية وجوده، و ازدادت قوة ولائه.

- **ازدياد التفاعل بين أفراد المنظمة:**

فالجماعات الأصغر حجما يغلب أن تكون الأكثر تماسكا من الجماعات الأكبر حجم، ذلك لأن الجماعات عادة ما ينقصها التجانس بين أعضائها.

[1]- حقير نعيمة عباس وآخرون" **الالتزام التنظيمي وفعالية المنظمة** " دراسة مقارنة بين الكليات العلمية والإنسانية في بغداد، مجلة اتحاد الجامعات العربية، العدد31 ، 1996 ، صفحة 77 .

[2]- عاشور ابتسام، " **الالتزام التنظيمي في المؤسسة الجزائرية**" مجلة تاريخ العلوم، العدد6 ، 2015 ، ص 60 .

- **العلاقات التعاونية:**

يزداد التزام الأفراد إذا كان هناك فهم مشترك بين الأفراد وأدركوا عدد كبير من الموضوعات من نفس المنظور.

- **الظروف والأحداث الاجتماعية:**

من الطبيعي أن يزداد أو تماسك الأفراد والتزامهم لمنظماتهم عند تعرضهم لأي مصدر تهديد خارجي قد يؤثر على مستقبل منظمتهم من ثم مستقبلهم الشخصي.

**ثانيا: العوامل المؤثرة على تكوين الالتزام التنظيمي**

توصلت معظم الدراسات التي أجريت في هذا المجال إلى مجموعة من العوامل التي تؤثر على الالتزام التنظيمي لدى العاملين وهي كالأتي:[1]

**1.*السياسات:*** ضرورة العمل على تبني سياسات داخلية تساعد على إشباع حاجات الأفراد العاملين في التنظيم.

**2. *وضوح الأهداف:*** يساعد وضوح الأهداف التنظيمية على زيادة الالتزام التنظيمي لدى الأفراد العاملين.

**3. *العمل على تنمية مشاركة الأفراد العاملين في التنظيم:*** تساعد المشاركة من قبل العاملين بصورة ايجابية على تحقيق أهداف التنظيم.

**4.*العمل على تحسين المناخ التنظيمي:*** فالمناخ التنظيمي هو ذلك المجال المتضمن للطرق والأساليب والأدوات والعناصر والعلاقات المتفاعلة داخل بنية المنظمة بين الأفراد.

**5. *تطبيق أنظمة حوافز مناسبة:*** يتطلب المناخ التنظيمي الجيد أنظمة حوافز معنوية ومادية مناسبة فتوفر الأنظمة المناسبة يؤدي إلى زيادة الرضا عن المناخ التنظيمي وعن المنظمة ككل.

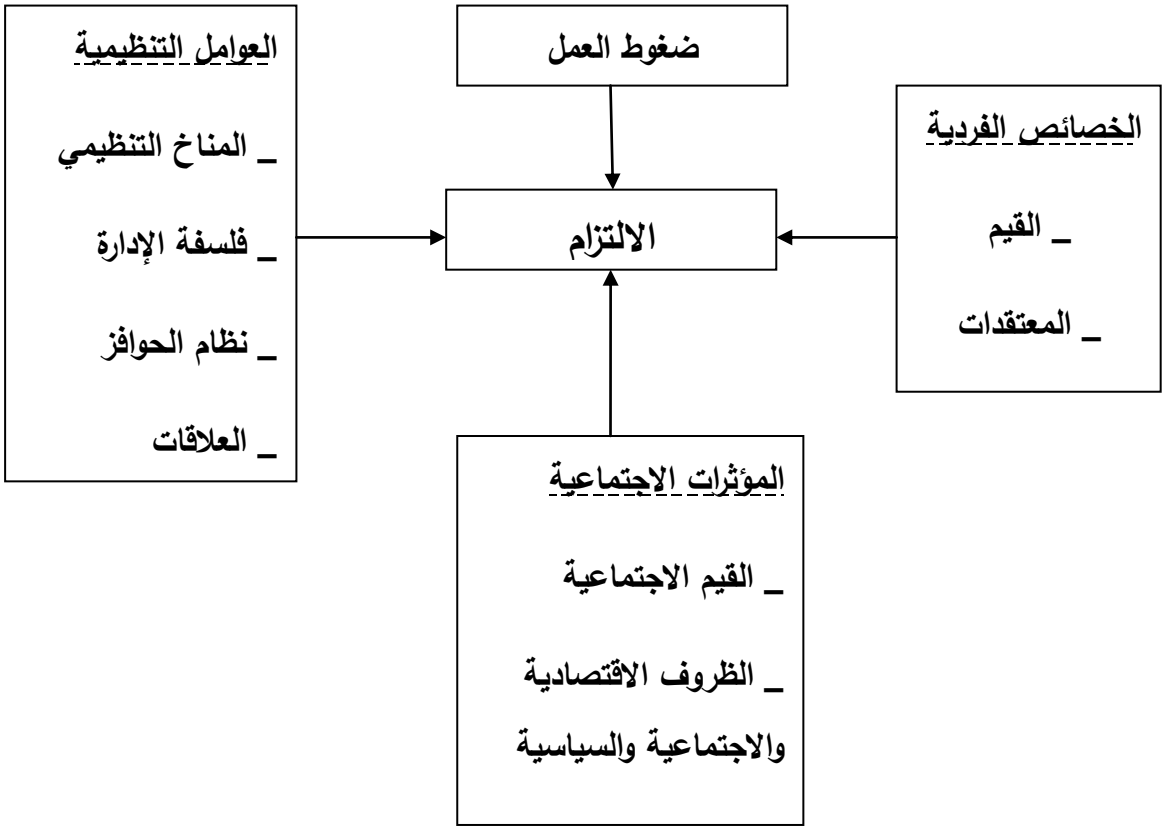
[1]- ابتسام عاشوري" **مرجع سبق ذكره** ، ص67_68 .

**6. *العمل على بناء ثقافة مؤسسة:*** إن الاهتمام بإشباع حاجات العاملين والنظر إليهم كأعضاء في بيئة عمل واحدة ترسخ معايير أداء متميزة لأفرادها وتعمل على توفير درجة كبيرة من الاحترام المتبادل بين الإدارة والأفراد العاملين.

**7. *نمط القيادة:*** إن الدور الكبير الذي يجب أن تقوم به الإدارة هو إقناع الآخرين وفي جو عمل مناسب بضرورة انجاز الأعمال بدقة وفعالية.

والشكل الموالي يوضح العوامل أخرى التي تؤثر في تشكيل الالتزام التنظيمي:

**الـ شكل رقم (1_8) : يوضح العوامل المؤثرة على تشكيل الالتزام التنظيمي**




**المصدر**: سامي إبراهيم حماد حنونة، **قياس مستوى الالتزام التنظيمي**: لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير(غير منشورة) كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، جامعة الإسلامية، غزة، 2006 ،ص 20 .

**المطلب الثالث: نتائج الالتزام التنظيمي**

تتضمن النتائج المرتبة على الالتزام التنظيمي، نتائج بالنسبة للأفراد والجماعة والتي ينتمي إليها الفرد إضافة إلى نتائج المترتبة عن الالتزام التنظيمي على مستوى المنظمة، وهذه النتائج سنتطرق إليها فيما يلي:[1]

**أولا: نتائج الالتزام التنظيمي على مستوى الفرد:**

تتضمن نتائج الالتزام التنظيمي على مستوى الفرد كل من النتائج الايجابية والسلبية.

- حيث تدل النتائج الايجابية على:

ـ ارتفاع مستوى الالتزام ربما يرتبط بالعديد من النتائج أو المخرجات الايجابية للفرد.

ـ زيادة مشاعر الانتماء والأمان. الشعور الذاتي الايجابي، القوة ووجود أهداف أو أغراض بحياة الفرد كما يؤدي زيادة الالتزام إلى زيادة المكافأة خاصة بالنسبة للفرد.

- بينما النتائج السلبية:

ـ قلة الفرص المتاحة للتطور والنمو الذاتي.

ـ زيادة الضغوط العائلية والاجتماعية.

**ثانيا: نتائج الالتزام التنظيمي على مستوى جماعة العمل:**

- حيث تتمثل النتائج الايجابية لجماعات العمل فيما يلي

ـ كلما زادت درجة الالتزام عند مجموعة العمل كانت على استعداد لبذل جهد أكبر وبالتالي زيادة فاعلية مجموعة العمل.

ـ كلما زادت درجة الالتزام زادت درجة التماسك بينهما.

[1]- نور الهدى ماضي، مليكة بو الحاج، **مرجع سبق ذكره**، صفحة 46 .

- في حين النتائج السلبية تتمثل في:

_ انخفاض معدل دوران العمل وبالتالي عدم دخول أفراد لديهم أفكار جديدة ونافعة.

_ انخفاض القدرة على خلق والإبداع، والتكيف من خلال استقرار العمالة.

**ثالثا: نتائج الالتزام التنظيمي على مستوى المنظمة:**

- تتمثل النتائج الايجابية على مستوى المنظمة فيما يلي: [1]

_ زيادة الفرص الفعالية بالنسبة للتنظيم وذلك من خلال: زيادة الجهد المبذول وانخفاض نسبة الغياب والتأخر، انخفاض معدل الدوران.

_ زيادة جاذبية المنظمة بالنسبة للأفراد الموجودين خارج التنظيم لأن الأفراد الأكثر التزاما صورة ايجابية واضحة عن المنظمة مما يجعلها أكثر قدرة على جذب الأفراد ذوي المهارات العالية.

- أما النتائج السلبية تتمثل في:

_ انخفاض القدرة على الإبداع والتمكين إذ أن الأفراد الذين يلتزمون بدرجة كبيرة للتنظيم يميلون عادة للمنافسة سياسات المنظمة، مما يحد من قدرة المنظمة على الإبداع.

❖ وتم تلخيص نتائج الالتزام التنظيمي في الجدول الموالي:

[1]- نور الهدى ماضي ومليكة، **مرجع سبق ذكره**، ص 47_48 .

**الجدول رقم(1_2): نتائج الالتزام التنظيمي على مستوى الفرد، جماعة العمل والمنظمة.**

| مستوى التحليل | ايجابية | سلبية |
|---|---|---|
| **الفرد** | _ الشعور بالانتماء والارتباط<br>_ الأمان<br>_ الأهداف والاتجاه<br>_ المكافأة التنظيمية | _ قلة التقدم الوظيفي<br>_ انخفاض النمو الذاتي<br>_ زيادة الضغوط العائلية والعلاقات الاجتماعية |
| **جماعة العمل** | _ ثبات العضوية<br>_ فعالية الجماعية<br>_ التماسك | _ انخفاض التكيف<br>_ قلة الابتكار<br>_ حدة الصراع |
| **التنظيم** | _ انخفاض نسبة التأخير<br>_ انخفاض معدل الدوران<br>_ جاذبية الأعضاء الخارجين<br>_ زيادة الجهد | _ قلة التطوير<br>_ انخفاض التكيف<br>_ ارتفاع معدل دوران العمل<br>_ قلة التحديث |

**المصدر**: محمد الصيرفي" **السلوك التنظيمي**" الطبعة الثانية، حورس للنشر والتوزيع، مصر، 2005.

## المبحث الثالث: الثقافة التنظيمية وتحديد طبيعة الالتزام التنظيمي

لإثراء متغير الالتزام التنظيمي أكثر سوف نقوم في هذا المبحث بعرض محددات الالتزام التنظيمي وطرق قياسه ومعرفة علاقة عناصر الثقافة التنظيمية وأبعاد الالتزام التنظيمي.

### المطلب الأول: محددات الالتزام التنظيمي

إن معظم الدراسات التي تمت في مجال الالتزام التنظيمي، قد تناولت دراسة المحددات المختلفة التي يمكن أن تأثر على مستوى الالتزام، وقد كانت هذه المحددات مجالا لدراسات مختلفة، وسنكتفي فيما يلي بعرض أهم النتائج التي توصلت هذه الدراسات:

**أولا: السمات الشخصية:**

وتعرف بالمتغيرات الديموغرافية المرتبطة بالفرد ( السن، الجنس، الأقدمية، المستوى التعليمي...).

وتتمثل هذه السمات في:[1]

1. **السن:** أثبتت نتائج الدراسات وجود ارتباط ايجابي بين التقدم في السن والالتزام التنظيمي، فكلما تقدم الموظف في العمر ارتفع معدل الالتزام لديه، لأن السن يعدون أكثر حرصا وظائفهم.

2. **الجنس:** على مستوى طبيعة العلاقة بين الجنس والالتزام التنظيمي، فبعض الدراسات أكدت على أن الرجل أكثر استقرارا والتزاما من المرأة الملتزمة، فمنهم من قال أن المرأة الملتزمة هي المتزوجة والتي تتمتع بالحياة زوجية مستقرة، في حين توصل البعض الأخر إلى أن المرأة الملتزمة هي غير المتزوجة لأنها أكثر رضا وارتباطا بوظيفتها.

3. **الأقدمية:** إن معدل الالتزام التنظيمي يرتفع مع تقدم سنوات الخبرة، أي وجود علاقة طردية ايجابية وذلك لعدة أسباب منها: التفاعل الاجتماعي فيما بين الموظفين وزملاء العمل من جهة، والموظفين وقيادته المباشرة من جهة أخرى.

[1]- خطاب عايدة السيد" **العولمة ومشكلة إدارة الموارد البشرية**" دار الفكر العربي، القاهرة، 2001 ، صفحة 147 .

**4. دوافع وقيم الأفراد:** أكدت نتائج الدراسات على العلاقات الايجابية بين الالتزام التنظيمي والطموح والحاجة، إلى العلاقات الاجتماعية، والحاجة إلى الانجاز، فزيادة ارتباط النفسي للفرد بالمنظمة متوقف على مدى إشباع حاجته للإنجاز والتطوير.

**5. المستوى التعليمي:** تباينت نتائج الدراسات حول علاقة الالتزام التنظيمي ومستوى التعليم، فبعضها أكدت على ارتباط السالب فيما بين التأهل العلمي للموظف ومعدل التزامه، وذلك لأسباب عديدة يرجع معظمها لارتفاع معدلات توقعات والطموحات الفرد المؤهل وسعيه المستمر لتحقيق عائد مادي ومعنوي أفضل، علاوة على تزايد الخيارات والبدائل الوظيفية أمام الفرد كلما ارتفع تأهيله العلمي، فيما أكدت دراسات أخرى على الارتباط الايجابي أي أنه كلما ارتفع التأهل العلمي للفرد ارتفع معدل التزامه التنظيمي.[1]

**ثانيا: الخصائص الموضعية**

وتتمثل في الخصائص المتعلقة بالوظيفة والهيكل التنظيمي وحجم المؤسسة وغيرها، وفيما يلي عرض لأهم هذه الخصائص:[2]

**1. خصائص الوظيفية:** أشارت بعض الدراسات إلى العلاقة بين نطاق الوظيفة والالتزام، فكلما زاد نطاق الوظيفة أدى إلى زيادة التحدي المرتبط بالوظيفة،الأمر الذي يؤدي إلى زيادة الالتزام التنظيمي.

**2. الهيكل التنظيمي:** فدراسة تأثير الهيكل التنظيمي تعد إحدى مجالات البحث الحديثة نسبيا،فحاليا هناك اهتماما بالدراسة الأسلوب الذي من خلاله يؤثر الهيكل التنظيمي على الالتزام التنظيمي، كما تناولت بعض الدراسات العلاقة بين كل صراع الدور وغموض الدور والالتزام التنظيمي، فصراع الدور يؤدي إلى انخفاض الشعور بالمسؤولية وهذا ما يؤثر سلبا على التزام الأفراد، بالمثال فإن غموض الدور يضع الفرد في موقف صراع يؤدي غلى زيادة الضغوط التي يشعر بها، وهذا ما يؤثر سلبا على التزامه.

[1] و[2]- خطاب عايدة السيد، **مرجع سبق ذكره**، صفحة 148 .

**3. حجم المؤسسة:** ويعد حجم المنظمة وأثره على الالتزام التنظيمي من المواضيع التي نالت قدرا من الاهتمام، وفي هذا الإطار يرى بعض الباحثين أن المؤسسات الأكبر حجما تمنح إمكانية للترقية والتفاعل أكثر ولها ارتباطا ايجابيا بالالتزام التنظيمي.

**4. الأجر:** هناك علاقة ايجابية بين الأجر والالتزام المستمر، فارتفاع الأجر يشجع العمال على البقاء في المؤسسة، نظرا لارتفاع الخسائر العامل في حالة تركه لها، فالجزء المالي يقوي العلاقة الارتباط التبادلي ولا يقوي الالتزام العاطفي، أما الجزاء الغير مالي، كالتهنئة والتشجيع والتغذية العكسية والاعتراف، فإنها لم تكن مجالا لاهتمام الباحثين ولا تزال ميادين خصبة للدراسات الإفريقية، وقد يشكل هذا الأمر أحد الاهتمامات التي يجب أن تتجه إليها المؤسسات الجزائرية عبر تشجيع المديرين لإيجاد الطرق الغير مالية لتحفيز عمالهم.

**5. طبيعة عقد العمل:** فقد أظهرت الدراسات العمال الدائمين أكثر التزاما ويشاركون في الكثير من الأنشطة بالمقارنة مع العمال الغير الدائمين، وربما يرجع ذلك غلى صاحب العمل لا يشعر بالالتزام نحو العمال المؤقتين بنفس مستوى الذي يشعر بيه نحو العمال الدائمين، مع ملاحظة أن العمال الغير الدائمين في بعض المؤسسات قد يبلون جهودا كبيرة حتى يجذبوا اهتمام المسئولين فيتم تثبيتهم في مناصبهم.

**6. التكوين:** أكدت الدراسات على وجود علاقة عكسية بين التكوين والالتزام، ولعل هذا راجع إلى أن الإفراد ذوي التكوين العالي لهم تطلعات لا تستطيع المنظمة إشباعها.

**المطلب الثاني: طرق قياس الالتزام التنظيمي**

لقياس الالتزام التنظيمي يتم الاعتماد على مقاييس موضعية وأخرى ذاتية سنتطرق عليها فيما يلي:

**أولا: المقاييس الموضعية:**

وفقا لهذه المقاييس يتم تحليل عدد من الظواهر الدالة على درجة التزام العمال مثل: رغبة الفرد بالبقاء في المنظمة، مستوى الأداء، الغياب، إصابات العمل...، ومن خلال رصد هذه الظواهر يتم التعرف على درجة الالتزام الموجودة في المنظمة.[1]

**ثانيا: المقاييس الذاتية**

وفقا لهذه المقاييس يتم تصميم قائمة تتضمن أسئلة توج للعمال بالمنظمة، في محاولة للحصول على تقرير من جانبهم عن درجة التزامهم للمنظمة، ومن بين هذه المقاييس ما يلي:[2]

**1. مقياس (Thornton)**: احتوى هذا المقياس على ثماني فقرات سداسية الاستجابة لقياس الالتزام التنظيمي، كما تضم المقاييس سبع فقرات ورباعية وخماسية الاستجابة تقيس الالتزام المهني.

**2. مقياس التو وآخرون (Altto et Al)**: هو عبارة عن محاولة لتقييم الموظفين لتكاليف ترك المهنة أو المنظمة ويحتوي على قسمين: الأول لقياس الالتزام نحو المهنة وتتضمن ست عبارات، والثاني لقياس الالتزام نحو المنظمة تتضمن ست عبارات وهي ثلاثية الاستجابة.[3]

**3. مقياس بورتر وآخرون (Porter et Al)**: أطلق على هذا المقياس استبانه الالتزام التنظيمي ويتكون من خمسة عشر فقرة تستهدف قياس:[4]

---

[1]- نور الهدى ماضي، **مرجع سبق ذكره**، ص54.

[2]- حمزة معمري" **العلاقة بين اتجاهات الموظفين نحو المهنة والالتزام التنظيمي**" دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز بورقلة، رسالة ماجستير( غير منشورة)، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2008 ، ص90_91 .

[3]- **نفس مرجع سبقا** ، ص 98 .

[4]- عبد الله محسن بن عواض الحارثي" **درجة ممارسة مديري المكاتب التربوية والتعليم للثقافة الإدارية وعلاقتها بالالتزام لدى مديري مدارس التعليم العام** " رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2014 ، ص 34 .

_ درجة التزام الأفراد بالمنظمة.

_ درجة ولاء الإفراد للمنظمة وإخلاصهم لها

_ الرغبة في مضاعفة الجهد لتحقيق أهداف المنظمة وقبولهم لقيمها.

**4. مقياس مارش ومافري (March et Mafri )**: اللذان قدما مقياس للالتزام مدى حياة متمثلة بالأعراف والقيم، ويتكون من أربع فقرات وقد استخدم كأداة لقياس:[1]

_ إدراك الفرد لكيفية الالتزام مدى الحياة

_ حث الفرد على الالتزام بقيم العمل

_ الولاء لها حتى إحالته على التقاعد.

**5. مقياس جورج وآخرون( Georg et Al )**: هو محاول لقياس الالتزام ألقيمي لأعضاء الهيئة التدريبية من خلال ست فقرات لقياس:

- استخدام المعرفة والمهارة
- زيادة المعرفة في مجال تخصصه
- العمل مع زملائه بكفاءة عالية
- بناء مهمة جيدة كأستاذ لمواجهة الصعوبات والتحديات.

[1]- نفس **المرجع والصفحة سابقا**

**المطلب الثالث: علاقة الثقافة التنظيمية بأبعاد الالتزام التنظيمي**

إن الثقافة التنظيمية نظام يتكون من مجموعة من العناصر أو القوى التي لها تأثير شديد على سلوك الأفراد داخل المؤسسة، حيث تعرف الثقافة التنظيمية بأنها نظام القيم والمعتقدات والمعايير والاتجاهات والأعراف التي تحكم سلوك الأفراد داخل المؤسسة، فالثقافة التنظيمية هي المحصلة الكلية للكيفية التي يتحكم بها الأفراد كأعضاء عاملين في المنظمة، وهي التي تعطي العاملين شعورا أو إحساسا بالتفرد والإحساس بالشخصية، وتسهل خلق الالتزام نحو ما هو أكبر من المصلحة الشخصية وهي مصلحة الجماعية، والأفراد في أي مؤسسة لديهم أهداف وقيم خاصة بهم قد تتفق وقد لا تتفق في الكثير من الأحيان مع أهداف المؤسسة، وهذا من شأنه أن يؤدي إلى وقوع الأفراد من جهة، والمؤسسة من جهة أخرى كطرفي نقيض، تتعارض مصالحهم ويدخلان معا في حالة صراع، يحاول كل منهما تسجيل أكبر عدد من النقاط لصالحه إن لم يحاول هزيمة الطرف الأخر.

وما نستطيع إضافته لتوضيح العلاقة بين الالتزام التنظيمي والثقافة التنظيمية، هو أن:

ـ الثقافة التنظيمية التي تحظى بدرجة إجماع كبيرة من العاملين وشدة أكبر، تنعكس إيجابيا وبشكل مباشر على الالتزام التنظيمي، ذلك أنها تحقق شرط توافق قيم الفرد مع قيم المنظمة وقبوله لأهدافها وسعيه إلى الدفع بمنظمته إلى الريادة والتميز ببذل أقصى ما يستطيع من جهد واستغلال أقصى ما يملك من وقت.

ـ كما أن الثقافة التنظيمية القوية تكون مصدر فخر العاملين بها واعتزازهم، ومصدر جذب الأفراد الراغبين في العمل فيها، أي أنها تحقق إشباع العاملين النفسي وتربطهم بالمنظمة التي ينتمون إليها فتضعف نواياهم في تركها وربما تنعدم كليا لانغماسهم في ثقافتها واحتوائهم لها، كما أنها تجذب الأفراد الطموحين من خارجها، خاصة إذا تبنت قيم الإبداع والابتكار والتميز.

ـ ومن أهم ما يميز الثقافة التنظيمية كونها توجه سلوك العاملين بدون الحاجة إلى اللوائح والتنظيمات الرسمية، فهي تحقق التزام العاملين وانضباطهم وتفانيهم في العمل بمحض إرادتهم لأنهم يشاركون المنظمة قيمها وأهدافها ويسعون إلى تحقيق نجاحها تماما كما يسعون لتحقيق نجاحاتهم الشخصية.

ويمكن أن تساعد الثقافة التنظيمية في زيادة الالتزام التنظيمي لدى أعضاء المنظمة من خلال ما بلي:[1]

- إرساء رسالة المنظمة وتدعيم القيم التي يمكن ملاحظتها والعمل بها عند تحقيق هذه الرسالة؛
- توضيح قيمة المنظمة بالنسبة للفرد وتوصيل تلك القيمة إلى الأعضاء؛
- أن تكون الثقافة قوية بما يمكنها من أن تمثل مصدرا للمزايا التنافسية للمنظمة؛
- أن تكون الثقافة قادرة على قيادة المنظمة إلى النجاح في الأجل الطويل؛
- يجب أن تكون الثقافة ذات قيمة وتؤدي إلى مخرجات جيدة تزيد من قيمة المالية للمنظمة، كأن تعمل الثقافة في زيادة الإنتاجية وتخفيض التكاليف؛
- من الضروري أن يصعب تقليد أو محاكاة ثقافة التنظيمية من المنظمات الأخرى المحيطة بها والعاملة في نفس المجال أو النشاط.

[1]- ربحاوي محمد، غزازي حفصة. **دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين**: دراسة حالة مؤسسة صينال-وحدة المضادات الحيوية بالمدية. مذكرة لنيل شهداة ماستر. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. إدارة أعمال. جامعة يحي فارس. المدية.2018.ص:64.

## خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل إلي الالتزام التنظيمي، الذي يعد من أهم الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المنظمات لتحقيق النجاح والتقدم، والذي يتمثل في حالة أو شعور إيجابي يشعر به الفرد العامل إزاء منظمته، يجعله مستعدا لبذل أقصى ما يستطيع من جهد في سبيل تحقيق أهدافها، كما عرضنا أهم مفاهيم التي أدرجها الباحثون حوله، كما تعرفنا على مراحله وأبعاده ومختلف العوامل التي من شأنها التأثير عليه إما بالإيجاب أو السلب، والتي ينبغي على إدارة المنظمة إدراكها ومحاولة التحكم بها لضمان مستوى التزام مقبول ينهض بها نحو تحقيق غايتها.

كما تستعين المنظمات بمجموعة من الطرق لقياس مستوى التزام عامليها حرصا منها على متابعة ذلك المستوى، محاولة رفعه إلى القدر الذي يحقق نتائج إيجابية باستخدام أساليب عديدة، وبتجنب السلوكيات والأسباب التي تضعفه وتجل العامل ينتظر أدنى فرصة لمغادرة منظمته.

تلعب الثقافة التنظيمية دورا هاما في تحسين الالتزام التنظيمي، خاصة إذا كانت ثقافة قوية متميزة وداعمة لقيم حب الإنجاز والمثابرة، ومشجعة على روح الإبداع والابتكار والعمل جماعي، فكلما كانت الثقافة التي تتمتع بها المنظمة أرقى وأقوى كان إقبال الأفراد عليها أكبر وكان مستوى الالتزام التنظيمي لدى عاملين أعلى.

# الدراسة التطبيقية

**تمهيد**

بعدما تطرقنا في الفصول السابقة إلى أهم المفاهيم والأبعاد النظرية المتعلقة بالموضوع البحث، يأتي هذا الفصل كحالة لإسقاط ما تم تناوله نظريا على الواقع العملي، وهذا في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية، ومن أجل تحقيق ذلك قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث تناولت فيما يلي:

**المبحث الأول**: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر.

**المبحث الثاني**: الإجراءات المنهجية للدراسة.

**المبحث الثالث**: اختبار الفرضيات.

## المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر

سنتناول في هذا المبحث تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر حيث ارتأينا تقسيمه إلى ثلاث مطالب يتمثل المطلب الأول في لمحة تاريخية عن المؤسسة من حيث نشأتها والتعريف بها، ثم نتناول في المطلب الثاني فروعها وهياكلها، و أخيرا سنتطرق إلى المديرية العمليات لاتصالات الجزائر بالمدية.

### المطلب الأول: لمحة تاريخية لمؤسسة اتصالات الجزائر

#### أولا: تاريخ اتصالات الجزائر

وعيا منها بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيا الإعلام والاتصال، باشرت الدولة الجزائرية منذ سنة 1999م، بالإصلاحات عميقة في قطاع البريد والمواصلات، وقد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد للقطاع في شهر أوت 2000م حيث جاء هذا القانون لأنها احتكار الدولة لنشاطات البريد والمواصلات، وكرس الفصل بين نشاطي التنظيم واستغلال وتسير الشبكات وتطبيقات لهذا المبدأ تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا وماليا ومتعاملين إحداهما يتكفل بالنشاطات البريدية والخدمات المالية البريدية متمثلة في مؤسسة " بريد الجزائر " وثانيهما بالاتصالات ممثلة في " اتصالات الجزائر "

في إطار فتح سوق الاتصالات المنافسة، تم في شهر جوان من سنة 2001 م بيع رخصة لإقامة واستغلال شبكة الهاتف النقال واستمر تنفيذ برنامج فتح السوق المنافسة ليشمل فروع أخرى حيث بيع رخص تتعلق بشركات" **VSAT** " وشبكة الربط المحلي في المناطق الريفية.

كما تشمل فتح السوق كذلك للدراسات الدولية في 2003م و الربط المحلي في المناطق الحضرية في 2004م ، وبالتالي أصبحت سوق الاتصالات مفتوحة تماما في2005م ، وذلك في ظل احترام دقيق لمبدأ الشفافية ولقواعد المنافسة، وفي نفس الوقت تم الشروع في برنامج واسع النطاق يرمي إلى تأهيل مستوى المنشآت الأساسية اعتمادا على تدارك التأخر المتراكم.[1]

[1]- موقع الالكتروني للمؤسسة، www.algerietelecom.dz، تاريخ الاطلاع 6 ماي 2022، على الساعة 09:32.

**ثانيا: نشأة اتصالات الجزائر**

نص القرار 03 القرار 2000م مؤرخ في 05 أوت 2000م عن استقلالية قطاع البريد والمواصلات حيث تم بموجب هذا القرار إنشاء مؤسسة بريد الجزائر والتي تكلفت بتسيير قطاع البريد، وكذلك مؤسسة اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية شبكة الاتصالات في الجزائر وبعد هذا القرار أصبحت اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأسمال اجتماعي تنشط في مجال الاتصالات.

في 01 جانفي 2003م، كانت الانطلاقية الرسمية لمجمع اتصالات الجزائر، حيث كان على اتصالات الجزائر وإطاراتها حتى الفاتح من جانفي سنة 2003م لكي تبدأ الشركة في إتمام مشوارها الذي بدأته منذ الاستقلال لكن برؤى مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هذا التاريخ حيث أصبحت المؤسسة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد، ومجبرة على إثبات وجودها في عالم لا ترحم فيه شراسة المنافسة، والبقاء فيها لأجدر خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة.

**ثالثا: تعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر**

مؤسسة اتصالات الجزائر هي مؤسسة عمومية ملك للدولة بنسبة 100% تنشط بقطاع الاتصالات بدأت العمل فعليا في الفاتح من جانفي من سنة 2003م، يقع مقرها الاجتماعي بالطريق رقم 05، الديار الخمس بالمحمدية، الجزائر العاصمة، ولديها:

ـ رأسمال اجتماعي مقدر بـ: 50.000.000.000 دينار جزائري وأصبح الآن يقدر بـ: 61.275.180.000 دينار جزائري.

ـ رقم سجلها التجاري: 02B00180.83

ـ بندها الضريبي: 1629383802

ـ رقم التعريف الإحصائي: 00021622906569 36.

**المطلب الثاني: فروع وأهداف مؤسسة اتصالات الجزائر**

سنتناول من خلال هذا المطلب فروع اتصالات الجزائر وأهدافها.

**أولا: فروع مؤسسة اتصالات الجزائر**

تعتبر اتصالات الجزائر مجمع حقيقي من خلال فلروعها التي أنشأة لتساير التطورات الحاصلة في مجال الاتصالات، فقد تم إنشاء ثلاثة فروع هي :

أ. **فرع اتصالات الجزائر " موبيليس "** مختص في الهاتف، حيث تعتبر موبيليس أهم متعاملين الهاتف النقال في الجزائر من خلال تغطيتها التي تعدت 98 بالمائة، وكذلك عدد زبائنها الذي تعدى 10 ملايين مشترك.

ب. **فرع اتصالات الجزائر لانترنت " جواب "** مختص في تكنولوجيا الانترنت ذو السرعة الفائقة و لإشارة فإن كل قطاعات النشاط الكبرى في البلاد ( التعليم العالي، البحث العلمي، التربية الوطنية، التكوين المهني الصحة، الإدارة، المحروقات، المالية،....إلخ) مربوطة حاليا بشبكات الانترنت بمقرات الربط الانترنت عن طريق شبكة " جواب ".

ت. **اتصالات الجزائر الفضائية:** مختصة في تكنولوجيا الساتل والأقمار الصناعية.

**ثانيا: أهداف اتصالات الجزائر**

تسعى المديرية بصفة عامة والمديرية العملياتية بالمدية بصفة خاصة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف منها:

- الحفاظ على مكانة المؤسسة في السوق
- استقطاب عدد كبير من الزبائن
- إرضاء الزبائن
- تحسين جودة الخدمات السلكية واللاسلكية
- تطوير خدمات جديدة.

**المطلب الثالث: المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر**

سنتناول في هذا المطلب لمديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالمدية من خلال تقديم هيكلها الوظيفي، أهداف ومهام المديرية.

**أولا: الهيكل التنظيمي للمديرية العملياتية D.O.T**

المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالمدية هي مديرية تابعة للمديرية الجمهورية لاتصالات " D.R.T " البليدة وتنقسم المديرية إلى:[1]

أ. مصلحة الممتلكات والوسائل العامة: التي بدورها تنقسم إلى:

1_ قسم النظافة والسلامة: تهتم بالسهر على أمن المؤسسة وأفرادها من كل تخريب، ونظافة المحيط ووقايته.

2_ خلية الاتصالات

**ب.** مصلحة الموارد البشرية: تنقسم إلى:

1_ قسم تنمية الموارد البشرية والتدريب والتكوين: تهتم بتسيير المهني للعمال تهتم بتكوين و رسكلة العمال حسب المتطلبات الموجودة في السوق.

2_ قسم العلاقات المهنية الاجتماعية: تهتم بضمان جو مناسب للعمال اجتماعيا وتوفير كل ما تحتاجه من الناحية الإدارية.

3_ قسم خدمة إدارة عملاء الاجتماعية

**ت.** مصلحة المالية والمحاسبة: تتضمن المصالح التالية:

1_ قسم الميزانية: إعداد الميزانية.

2_ قسم الخزينة: تهتم بالدفع النقدي.

3_ قسم المحاسبة: تهتم بتدقيق ومراجعة المحاسبة العامة للمؤسسة.

[1]- **وثائق خاصة بالمؤسسة.**

**ث.** مصلحة التجارة: تتضمن :

1_ قسم البيع: بيع خدمات الموجودة للهاتف والانترنت

2_ قسم التحصيل: تتكفل بعملية تحصيل ديون الزبائن العالقة.

3_ قسم دعم المبيعات: تهتم بخدمات الزبائن بعد البيع.

**ج.**مصلحة التقنية: تتضمن ما يلي:

1_ قسم الهندسة والتخطيط: تهتم بهندسة ووضع مخططات من أجل وضع الشبكات جديدة للهاتف والانترنت.

2_قسم التطوير: تطوير الشبكات الموجودة.

3_ قسم تهيئة واستغلال الشبكات: تجديد الشبكات القديمة.

**ح.**مصلحة شبكات التحويل: تحويل الشبكات

**خ.**مصلحة الدعم: تتضمن:

1_ قسم دعم المشتريات والخدمات

2_ قسم وسائل التراث

3_ قسم نظام المعلومات

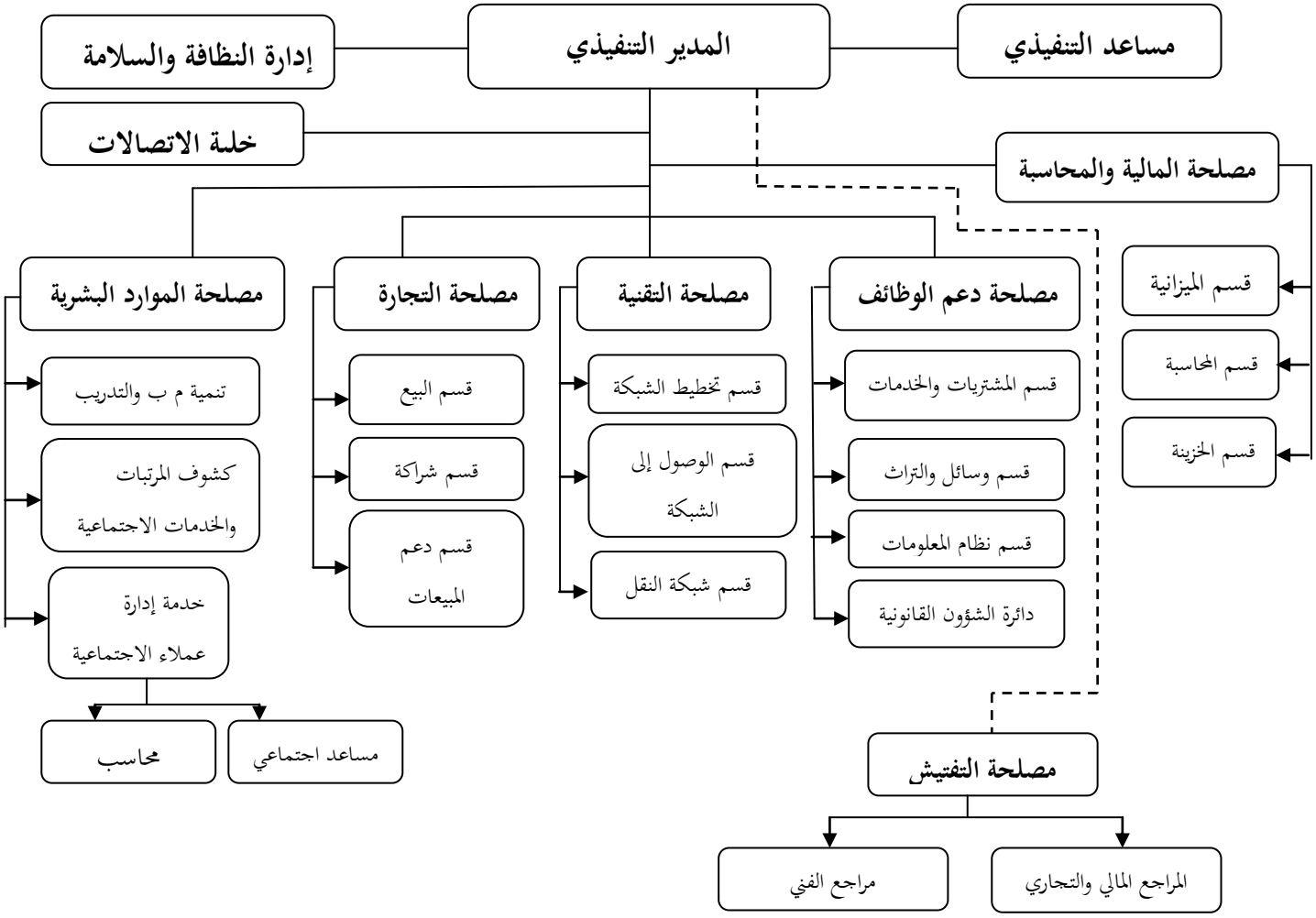
4_ دائرة الشؤون القانونية.

**د. مصلحة التفتيش:** تتضمن قسمين هما:

1_ قسم المراجع المالي والتجاري

2_ قسم مراجع الفني.

**الشكل رقم(1–9): يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر– المدية**



## المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة التطبيقية

نعتمد في هذه الدراسة إلى التعرف على أراء عينة من أفراد حول دور الثقافة التنظيمية في تحديد طبيعة الالتزام التنظيمي لدى العاملين في اتصالات الجزائر– بالمدية، سنحاول تحديد منهجية الدراسة، ثم سنتطرق إلى محتوى الاستبيان والاختبارات المتعلقة به.

### المطلب الأول: منهجية الدراسة

تعتبر الثقافة التنظيمية من بين العوامل التي تتحكم في سلوكيات الموظفين والعمال داخل التنظيم حيث يمكنها أن تؤثر في مدى تمسك الأفراد بالتنظيم وكذا مدى رغبتهم بالاستمرار في العمل داخل التنظيم ومن ثم تحقيق ذلك التوازن والتوافق المهني من خلال الالتزام بالتعليمات والتقاليد والقيم التنظيمية وهو الأساس و الشغل الشاغل لكل تنظيم في الحاضر، وهذا ما دعانا إلى الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الذي هو المنهج الأنسب والذي يتيح لنا فرصة وصف ظاهرة وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيرا كما وكيفيا من أجل الحصول على نتائج عملية وموضوعية ويمكن تعريفه على أنه طريقة من طرق التحليل بشكل علمي منظم من أجل الوصول إلى أغراض محددة لوضعية اجتماعية أو مشكلة.

**أولا: مجتمع وعينة الدراسة:**

يبين الجدول الأتي النسبة المؤوية لمجتمع وعينة الدراسة:

**الجدول رقم(1_3): يوضح النسبة المئوية لمجتمع وعينة الدراسة**

| مجتمع الدراسة | العينة المستهدفة | | العينة الفعلية | |
|---|---|---|---|---|
| | العدد | % | العدد | % |
| **50** | 40 | 80 | 30 | 60 |

**المصدر**: من إعداد الطالبتين.

من العوامل الأساسية التي يجب على باحث تحديدها قبل البدء في دراسته هي حصر مجتمع الدراسة، وعليه فإن مجتمع الدراسة يتمثل في موظفي في مؤسسة اتصالات الجزائر والذي حدد ب (50) عامل، ولقد تم اختيار عينة مكونة بنسبة تقدر 80% فردا من مجتمع الدراسة وهذا بصفة عشوائية، وبعد توزيع الاستبيانات لم يتم استرجاعها كلها، وبالتالي وصل عدد الاستبيانات الخاضعة للتحليل إلى (30) استبانه أي بنسبة قدرت 60% من الأفراد.

**ثانيا: وصف العينة**

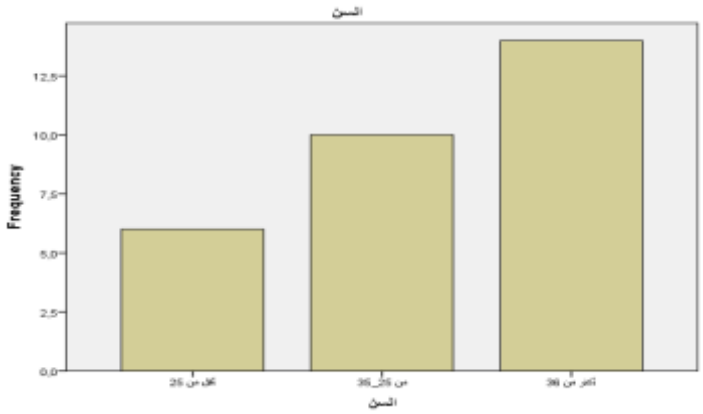
أ. **توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن.**

**الجدول رقم(1_4): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب السن**

| السن | التكرارات | النسبة المئوية |
|---|---|---|
| **أقل من 25** | 6 | %20 |
| **35_25** | 10 | %33.3 |
| **أكثر من 36** | 14 | %46.7 |
| **المجموع** | 30 | %100 |

**المصدر**: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss.

**الشكل رقم(1_10): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب السن**




**المصدر**: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss

_ يتضح من الجدول رقم أن الفئة العمرية الغالبة في أفراد الدراسة هي ( أكثر من 36) بنسبة بلغت (46.7%)، تليها الفئة العمرية من ( 25_35) بنسبة بلغت (33.3%)، وشكلت الفئة العمرية من( أقل من 25)النسبة الأقل بنسبة بلغت (20%)، وهذا يشير أن مجتمع الدراسة مجتمع شبابي.

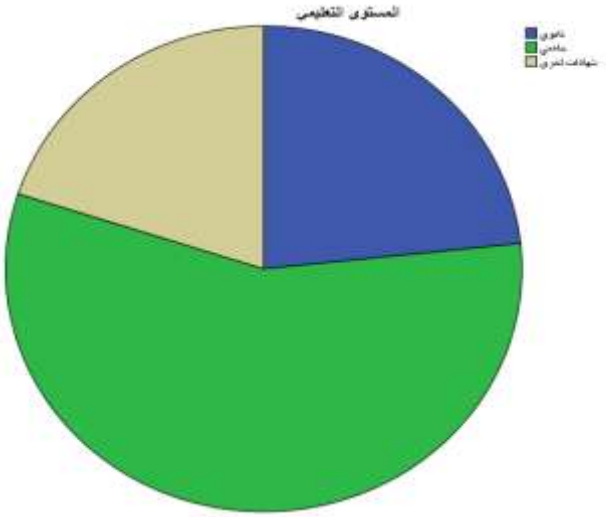
**ب. توزيع أفراد الدراسة حسب متغير المستوى العلمي**: يمثل الجدول والشكل تلخيصا للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع أفراد الدراسة حسب المستوى التعليمي:

**الجدول رقم(1_5):يوضح توزيع عينة حسب المستوى التعليمي**

| المستوى التعليمي | التكرارات | النسبة المئوية |
|---|---|---|
| **ثانوي** | 7 | %23.3 |
| **جامعي** | 17 | %56.7 |
| **شهادات أخرى** | 5 | %20 |
| **المجموع** | 30 | %100 |

**المصدر**: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss.

**الشكل رقم(1_11):يوضح توزيع عينة حسب المستوى التعليمي**




**المصدر**: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss.

_ الجدول رقم أن نسبة الأفراد الحاصلين على المستوى الجامعي شكلت النسبة الأكبر في العينة بنسبة بلغت (56.7%)، تليها نسبة الأفراد الحاصلين على المستوى الثانوي بنسبة (23.3%)، والنسبة الأقل كانت للحاصلين على شهادات أخرى بنسبة (20%)، وتشير هذه النتائج إلى أن مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية تستقطب الأفراد ذوي المؤهلات الجامعية ولا تستغني عن الأفراد ذوي الخبرة والأقدمية حتى وإن لم يكونوا جامعيين أو ذوي شهادات أخرى.

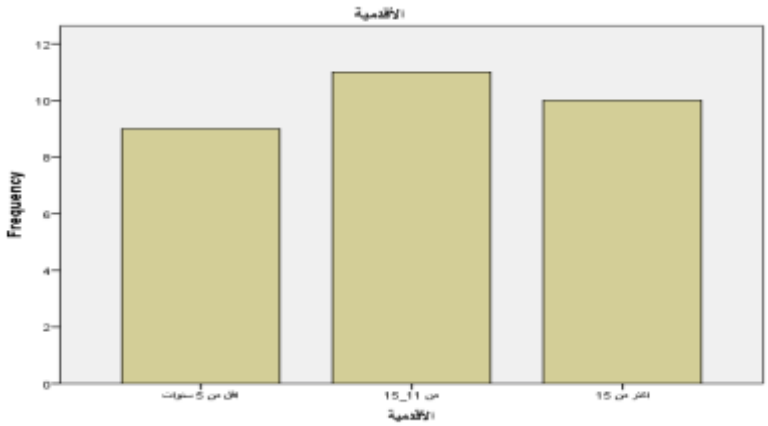
**ت. توزيع أفراد الدراسة حسب متغير المستوى العلمي**: يمثل الجدول والشكل تلخيصا للنتائج المتوصل إليها والتي تخص توزيع أفراد الدراسة حسب الأقدمية في العمل.

**جدول رقم(1_6):يوضح توزيع أفراد الدراسة حسب الأقدمية**

| الأقدمية | التكرارات | النسبة المئوية |
|---|---|---|
| **أقل من 5** | 9 | %30 |
| **15_11** | 11 | %36.7 |
| **أكثر من 15** | 10 | %33.3 |
| **المجموع** | 30 | %100 |

**المصدر**: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss.

**الشكل رقم(1_12: يوضح توزيع أفراد الدراسة حسب الأقدمية**




**المصدر**: من إعداد

الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss.

_ يوضح الجدول رقم، أن نسبة أفراد الدراسة الذين لديهم الأقدمية في العمل ( من 11_15) شكلت النسبة الأكبر من العينة وبلغت نسبة قدرها(36.7%)، ثم تليها نسبة الأفراد الذين لهم الأقدمية (أكثر من 15) قدرها (33.3%)، ثم أقل نسبة للأفراد الذين لهم الأقدمية في العمل قدرت نسبة (30%).

**ثالثا: مجال الدراسة**

**_ المجال المكاني:** مؤسسة اتصالات الجزائر- بالمدية

**_ المجال الزمني:** قمنا بالزيارة الأولى للمؤسسة اتصالات الجزائر في شهر فيفري من أجل الحصول على موافقة المدير المؤسسة لإجراء هذه الدراسة، بعدها قمنا بتحضير مقياسي الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي، ثم قمنا بتوزيع الاستبانة في شهر مارس وانتهت عملية جمع البيانات مع منتصف الشهر مارس 2022.

**_ المجال البشري:** ويتمثل في مجتمع الدراسة هم عمال مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية، هذه المؤسسة التي تشغل حوالي 50 بين موظف وعامل ومن خلال عينة الدراسة شملت هذه الفئة وقدرت ب30 موظف من موظفي المؤسسة.

**رابعا: أدوات الدراسة**

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم الاستعانة باستبيان تم إعداده من قبل الطالبتين محور للبيانات الشخصية هي: السن، المستوى التعليمي، الأقدمية. ومحور الثقافة التنظيمية والمكون من 17 عبارة. واستبيان الالتزام التنظيمي المكون من 3 أبعاد يحتوي على 16 عبارة، بهدف جمع البيانات الأولية من عينة الدراسة، بعد أن تم عرضها على المشرف والتعديل عليها، تم توزيعها على مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية، تم توزيع 40 استبانه على أفراد عينة الدراسة، وبلغ عدد الاستبيانات المسترجعة 30 استبانه.

**1. تصميم الاستبيان:** تم تصميم الاستبيان على حسب المتغيرات المراد تقيمها، وكانت الإجابة على الفقرات حسب سلم تقيم Likert ثلاثي الدرجات وهي: موافق1، موافق لحد ما 2، غير موافق 3.

**2. صدق الاتساق الداخلي:** من أجل اختيار صدق الاتساق الداخلي تم استخدام معامل الارتباط ( بيرسون ) بين كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الذي ينتمي إليه، الجدول التالي يوضح نتائج الاختبار.

**الجدول رقم (1_7): يوضح صدق الاتساق الداخلي للثقافة التنظيمية**

| المتغير | الثقافة التنظيمية | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| الفقرات | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 |
| الارتباط | 0.570** | 0.695** | 0.683** | 0.581** | 0 .696** | 0.424* | 0.682** | 0.651** | 0.655** | 0.445* | 0.693** | 0.768** | 0.5559** | 0.635** | 0.540** | 0 .708** | 0.538** |

**المصدر**: من إعداد الطالبتين بناءا على مخرجات SPSS.

_ يوضح الجدول أعلاه أن الفقرات الاستبيان لها اتساق داخلي مع المحور الذي تنتمي إليه، وجاءت معاملات الارتباط كلها ذات دلالة عند مستوى 0.01 باستثناء الفقرتين 6 و10 بدلالة عند مستوى 0.05.

**الجدول رقم(1_8) : يوضح صدق الاتساق الداخلي الالتزام التنظيمي**

| المتغير | الالتزام التنظيمي | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| الأبعاد | الالتزام المعياري | | | | | | الالتزام العاطفي | | | | | | الالتزام الاستمراري | | | |
| الفقرات | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| الارتباط | 0.667** | 0.796** | 0.694** | 0.649** | 0.723** | 0.661** | 0.468** | 0.458** | 0.420* | 0.428* | 0.475** | 0.547** | 0.607** | 0.675** | 0.741** | 0.606** |

**المصدر**: من إعداد الطالبتين بناءا على مخرجات SPSS.

_ يوضح الجدول أن كل فقرات الاستبيان للمتغير الالتزام التنظيمي لها اتساق داخلي مع المحور الذي تنتمي إليه، فجاءت معاملات الارتباط كلها ذات دلالة عند مستوى 0.01 باستثناء الفقرتين 3 و4 ذات دلالة عند مستوى 0.05.

**3. ثبات أداة الدراسة:** من أجل التأكد من أن الإجابة تكون نفسها أو تكرر تطبيق الاستبيان على أشخاص نفسهم في أوقات مختلفة، تم احتساب معامل ألفا- كرونباخ لكل متغيرات البحث بالاستعانة ببرنامج SPSS حيث وجدنا:

**الجدول رقم(1_9):يوضح الثبات بدلالة معامل ألفا–كرونباخ**

| المتغيرات | معامل ألفا– كرونباخ |
|---|---|
| **الثقافة التنظيمية** | 0.887 |
| **الالتزام التنظيمي** | 0.856 |
| **المجموع 33 فقرة** | 0.921 |

**المصدر**: بناءا على مخرجات SPSS.

_ يظهر من الجدول أعلاه أن معامل الثبات لأداة الدراسة الكلي على وجود مصداقية كبيرة لأداة البحث المستعملة للقياس والذي قدر(0.921) حيث بلغت النسبة 92%، وكان معامل كل متغير على حدى أكثر من 0.6 والذي نعتبره الحد الأدنى المقبول لثبات الأداة.

**خامسا: أساليب المعالجة الإحصائية**

_ تم استخدام أساليب إحصائية ومعالجتها باستخدام برنامج SPSS.

_ أساليب الإحصاء الوصفي: جدول التكراري، النسب المئوية، المتوسط الحسابي، انحراف المعياري.

_ أساليب الارتباط: ارتباط بيرسون لقياس صدق والاتساق، ومعامل ألفا–كرونباخ لقياس صبات أداة الدراسة.

_ اختبار الانحدار الخطي البسيط لاختبار العلاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل.

## المبحث الثالث: اختبار الفرضيات

**المطلب الأول:** اختبار الفرضية الأولى

_ بتذكير بالفرضية الفرعية الأولى التي تنص " هناك علاقة بين الثقافة التنظيمية وبعد الالتزام المعياري.

يوضح الجدول التالي نتائج تحليل اختبار الانحدار الخطي البسيط للعلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام المعياري.

**الجدول رقم(1_10): يوضح نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط**

| | معادلة الانحدار | | اختبار(F) | | اختبار(T) | | معامل الارتباط | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | المعامل ß | الخطأ المعياري | قيمة F | Sig | قيمة T | Sig | R | $R^2$ | معدل $R^2$ |
| الثابت | 0.611 | 0.330 | 7.707 | 0.010 | 1.849 | 0.00 | 0.465 | 0.612 | 0.418 |
| المتغير | 0.573 | 0.206 | | | 2.776 | 0.01 | | | |

**المصدر:** من إعداد الطالبتين بناءا على مخرجات SPSS.

_ يوضح الجدول وجود علاقة ذات دلالة عند مستوى (& < 0.05)، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (R = 0.465) وهذا يؤكد وجود ارتباط ايجابي بين الثقافة التنظيمية والالتزام المعياري، أما معامل التحديد ($R^2$) فقد بلغت قيمته (0.612)، ما يعني أن الثقافة التنظيمية قد فسر ما مقداره (61%) من التباين الحاصل في الالتزام المعياري، أما النسبة الباقية والبالغة (39%)، فإنها ترد لمتغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الانحدار، وفي نفس السياق أظهرت نتائج التحليل أن معامل التحديد المعدل قد بلغ (0,418)، وهو ما يعكس المستوى الصافي لأهمية الثقافة التنظيمية بعد التخلص من قيم الأخطاء المعيارية الناتجة عن الالتزام المعياري.

ويؤكد معنوية هذه العلاقة قيمة (F) التي بلغت (7.707) وهي دالة عند مستوى (& < 0.05)، كما بلغت قيمة درجة التأثير (B = 0.573 )، وهذا يعني أن التغير بمقدار وحدة واحدة في الثقافة التنظيمية التي تؤدي إلى التغير ايجابي في الالتزام المعياري بمقدار (0.573) وحدة.

يظهر ذلك من قيمة (T) المحسوبة (2.776) ودالة إحصائيا عند مستوى (& < 0.05). استنادا إلى ما سبق، نقبل الفرضية التي تنص على أنه هناك علاقة ذات دلالة بين الثقافة التنظيمية والالتزام المعياري لدى مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية.

كما يمكن كتابة معادلة الانحدار الخطي البسيط كالتالي:

**الانحراف المعياري= 0.611 + 0.573 ( الثقافة التنظيمية ) + خطأ التنبؤ**

**المطلب الثاني**: اختبار الفرضية الثانية

_ بتذكير بالفرضية الفرعية الثانية التي تنص " هناك علاقة بين الثقافة التنظيمية وبعد الالتزام العاطفي".

يوضح الجدول التالي نتائج تحليل اختبار الانحدار الخطي البسيط للعلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام العاطفي.

**الجدول رقم(1_11): يوضح نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط**

| | معادلة الانحدار | | اختبار (F) | | اختبار(T) | | معامل الارتباط | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | المعامل ß | الخطأ المعياري | قيمةF | Sig | قيمة T | Sig | R | $R^2$ | معدل $R^2$ |
| الثابت | 0.743 | 0.282 | 9.091 | 0.005 | 2.641 | 0.013 | 0.495 | 0.452 | 0.318 |
| المتغير | 0.530 | 0.176 | | | 3.015 | 0.00 | | | |

**المصدر**: من إعداد الطالبتين بناءا على مخرجات SPSS.

ـ يوضح الجدول وجود علاقة ذات دلالة عند مستوى (& < 0.05)، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (R = 0.495) وهذا يؤكد وجود ارتباط ايجابي بين الثقافة التنظيمية والالتزام العاطفي، أما معامل التحديد ($R^2$) فقد بلغت قيمته (0.452)، ما يعني أن الثقافة التنظيمية قد فسر ما مقداره (45%) من التباين الحاصل في الالتزام العاطفي، أما النسبة الباقية والبالغة (55%)، فإنها ترد لمتغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الانحدار، وفي نفس السياق أظهرت نتائج التحليل أن معامل التحديد المعدل قد بلغ (0,318)، وهو ما يعكس المستوى الصافي لأهمية الثقافة التنظيمية بعد التخلص من قيم الأخطاء المعيارية الناتجة عن الالتزام العاطفي.

ويؤكد معنوية هذه العلاقة قيمة (F) التي بلغت (9.091) وهي دالة عند مستوى (& < 0.05)، كما بلغت قيمة درجة التأثير (B = 0.530)، وهذا يعني أن التغير بمقدار وحدة واحدة في الثقافة التنظيمية التي يؤدي إلى التغير ايجابي في الالتزام العاطفي بمقدار (0.530) وحدة، يظهر ذلك من قيمة (T) المحسوبة (2.641) ودالة إحصائيا عند مستوى (& < 0.05). استنادا إلى ما سبق، نقبل الفرضية التي تنص على أنه هناك علاقة ذات دلالة بين الثقافة التنظيمية والالتزام العاطفي لدى مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية.

كما يمكن كتابة معادلة الانحدار الخطي البسيط كالتالي:

**الانحراف المعياري= 0.743 + 0.530 ( الثقافة التنظيمية ) + خطأ التنبؤ**

**المطلب الثالث:** اختبار الفرضية الثالثة

_ بتذكير بالفرضية الفرعية الثالثة التي تنص " هناك علاقة بين الثقافة التنظيمية وبعد الالتزام الاستمراري".

يوضح الجدول التالي نتائج تحليل اختبار الانحدار الخطي البسيط للعلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام الاستمراري.

**الجدول رقم(1_12): يوضح نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط**

| | معادلة الانحدار | | اختبار(F) | | اختبار(T) | | معامل الارتباط | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | المعامل ß | الخطأ المعياري | قيمة F | Sig | قيمة T | Sig | R | $R^2$ | معدل $R^2$ |
| الثابت | 0.788 | 0.282 | 9.091 | 0.05 | 2.641 | 0.013 | 0.495 | 0.455 | 0.468 |
| المتغير | 0.595 | 0.176 | | | 3.015 | 0.00 | | | |

**المصدر:** من إعداد الطالبتين بناءا على مخرجات SPSS.

_ يوضح الجدول وجود علاقة ذات دلالة عند مستوى (& < 0.05)، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (R = 0.495) وهذا يؤكد وجود ارتباط ايجابي بين الثقافة التنظيمية والالتزام الاستمراري، أما معامل التحديد ($R^2$) فقد بلغت قيمته (0.455)، ما يعني أن الثقافة التنظيمية قد فسر ما مقداره (45%) من التباين الحاصل في الالتزام الاستمراري، أما النسبة الباقية والبالغة (55%)، فإنها ترد لمتغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الانحدار، وفي نفس السياق أظهرت نتائج التحليل أن معامل التحديد المعدل قد بلغ (0,468)، وهو ما يعكس المستوى الصافي لأهمية الثقافة التنظيمية بعد التخلص من قيم الأخطاء المعيارية الناتجة عن الالتزام الاستمراري.

ويؤكد معنوية هذه العلاقة قيمة (F) التي بلغت (9.091) وهي دالة عند مستوى (& < 0.05)، كما بلغت قيمة درجة التأثير (B = 0.595)، وهذا يعني أن التغير بمقدار وحدة واحدة في الثقافة التنظيمية التي تؤدي إلى التغير ايجابي في الالتزام الاستمراري بمقدار (0.530) وحدة، يظهر ذلك من قيمة (T) المحسوبة

(2.641) ودالة إحصائيا عند مستوى (& < 0.05). استنادا إلى ما سبق، نقبل الفرضية التي تنص على أنه هناك علاقة ذات دلالة بين الثقافة التنظيمية والالتزام الاستمراري لدى مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية.

كما يمكن كتابة معادلة الانحدار الخطي البسيط كالتالي:

**الانحراف المعياري= 0.788 + 0.595 ( الثقافة التنظيمية ) + خطأ التنبؤ**

**المطلب الرابع**: اختبار لفرضية الرئيسية

_ بتذكير بالفرضية الرئيسية التي تنص " هناك علاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي".

يوضح الجدول التالي نتائج تحليل اختبار الانحدار الخطي البسيط دور الثقافة التنظيمية في تحديد طبيعة الالتزام التنظيمي.

**الجدول رقم(1_13): يوضح نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط**

| | معادلة الانحدار | | اختبار (F) | | اختبار (T) | | معامل الارتباط | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | المعامل ß | الخطأ المعياري | قيمةF | Sig | قيمة T | Sig | R | $R^2$ | معدل $R^2$ |
| الثابت | 0.699 | 0.228 | 14.591 | 0.01 | 3.065 | 0.00 | 0.585 | 0.743 | 0.419 |
| المتغير | 0.544 | 0.142 | | | 3.830 | 0.01 | | | |

**المصدر**: من إعداد الطالبتين بناءا على مخرجات SPSS.

_ يوضح الجدول وجود علاقة ذات دلالة عند مستوى (& < 0.05)، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (R = 0.585) وهذا يؤكد وجود ارتباط ايجابي بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي، أما معامل التحديد ($R^2$) فقد بلغت قيمته (0.743)، ما يعني أن الثقافة التنظيمية قد فسر ما مقداره (74%) من التباين الحاصل

في الالتزام المعياري، أما النسبة الباقية والبالغة (25%)، فإنها ترد لمتغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الانحدار، وفي نفس السياق أظهرت نتائج التحليل أن معامل التحديد المعدل قد بلغ (0,419)، وهو ما يعكس المستوى الصافي لأهمية الثقافة التنظيمية بعد التخلص من قيم الأخطاء المعيارية الناتجة عن الالتزام التنظيمي.

ويؤكد معنوية هذه العلاقة قيمة (F) التي بلغت (14.591) وهي دالة عند مستوى (& < 0.05)، كما بلغت قيمة درجة التأثير (B =0,544 )، وهذا يعني أن هناك علاقة طردية موجبة لتغير بزيادة بمقدار وحدة واحدة في الثقافة التنظيمية التي تؤدي إلى التغير ايجابي في ارتفاع الالتزام التنظيمي بمقدار (0.544) وحدة لدى عاملين، ويرجع هذا إلى أن إدارة مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية المدية تولي اهتمام للثقافة التنظيمية المشجعة على سيادة القيم التنظيمية المساعدة على نشر العمل الجماعي وفقا لفريق العمل وتوفير بيئة تنظيمية أمنة خالية من المخاطر وانتشار الاستقرار الوظيفي وتجسيد روح التعاون وبتطوير المستقبل المهني، وهذا من خلال تجسيد الثقافة قوية تزيد من فاعلية أداء العاملين.

وبالتالي الالتزام بالعمل فيها وهذا ما يعبر عن الالتزام العاطفي، وكذلك الالتزام المعياري الدال على أساس العامل بالواجب اتجاه القيم ومعايير وعلاقات المؤسسة مما يتحتم عليه البقاء إخلاصا لها وتفانيا للعمل بها. يظهر ذلك من قيمة (T) المحسوبة (3.830) ودالة إحصائيا عند مستوى (& < 0.05). استنادا إلى ما سبق، نقبل الفرضية الرئيسية التي تنص على أن للثقافة التنظيمية دور في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية.

كما يمكن كتابة معادلة الانحدار الخطي البسيط كالتالي:

**الانحراف المعياري= 0.544 + 0.699 ( الثقافة التنظيمية ) + خطأ التنبؤ**

# خاتمة عامة

لقد تبين من خلال الدراسة التي أجريناها أن الثقافة التنظيمية تعتبر من أهم مكونات البيئة الداخلية للمؤسسة والتي لها دور قوي بالتزام الأفراد العاملين بالمؤسسة، والتي تشكل دافعا مهما نحو الانجاز، أي أنها من أهم محددات نجاح أو فشل منظمات الأعمال.

إن التزام العاملين هو أحد الأهداف التي تسعى المؤسسات له. لما له الأثر الايجابي على نجاحها وذلك من خلال الثقافة التي تحملها كل مؤسسة وترسخها لدى الأفراد العاملين بها، ومنح العاملين سماع شكواهم واقتراحاتهم وأرائهم، ومشاركتهم في اتخاذ القرارات والتركيز على القيم الايجابية، كما تعبر قيمة وعادات وأعراف ومعتقدات وتوقعات تنظيمية تحملها ثقافة المؤسسة وتؤثر على سلوك العاملين بالمؤسسة، فيظهر ذلك في ولائهم وامتنانهم لمؤسساتهم ومدى شعورهم بالانتماء له، بالإضافة أي الشعور بالفخر والاعتزاز لها. الثقافة التنظيمية لها دور في تحقيق الالتزام التنظيمي، حيث تمثل المحرك الأساسي لالتزام العاملين وبالتالي نجاح أي منظمة.

وتوصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج النظرية والميدانية، أما بالنسبة لنتائج النظرية فتعتبر الثقافة التنظيمية من أهم المؤثرات على سلوك والتزام الأفراد في المنظمة، حيث تعتبر أساس لفهم مواقف الأفراد وأرائهم، إدراكهم وتحفيزهم وإرشادهم في مواجه الضغوطات البيئة، حيث أن الثقافة تسهل الالتزام وتشجع على انتماء وولاء لدى العاملين. ومن خلال العديد من العوامل التي يمكن أن تزيد من ولاء العاملين للمنظمة، ومن ثم يكون لديهم حافزا قويا تبنى ثقافة المنظمة كوسيلة للحياة ويمكن أن تساعد الثقافة في زيادة الالتزام التنظيمي من خلال إرساء رسالة المنظمة وتدعيم القيم التي يمكن ملاحظتها والعمل بها عند تحقيق هذه الرسالة.

من خلال الدراسة الميدانية في اتصالات الجزائر بالمدية، نذكر النتائج ونناقشها:

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية وعند مستوى الدلالة $a= 0.05$ بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية، وهي علاقة طردية موجبة أي أنه كلما زاد مستوى الثقافة التنظيمية لدى العمال كلما ارتفع مستوى التزامهم التنظيمي والعكس، وراجع هذا الدور إلى أن هناك علاقة بين المتغيرين أي توجد الثقافة التنظيمية والالتزام المعياري، العاطفي والمستمر للعاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية، وهذا ما يجعل العاملين بالمؤسسة محل الدراسة مقتنعين تمام الاقتناع بالثقافة التنظيمية السائدة ومؤمنين بها وبمبادئها وقيمها وأعرافها.

كلما كانت ثقافة التنظيم قوية كلما كان هناك نوع من الالتزام تجاه هذا التنظيم زمن ثم الالتزام بقواعد والنصوص والمبادئ والضوابط التنظيمية السائدة.

_ توصلنا إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 =a بين الثقافة التنظيمية والالتزام المعياري بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية، وإن هذه العلاقة طردية موجبة حيث أنه كلما زادت الثقافة التنظيمية للعاملين بالمؤسسة كلما ارتفع الالتزام المعياري، ومن ثم يتأكد لدينا أن بقاء الأفراد في المؤسسة هو ناتج عن تلك المعايير التنظيمية التي تحكم المؤسسة، وتعتبر كمرجع لا يستغنى عنه العامل تجاه المنظمة وتجاه فريق العمل وهذا ما يرسخ لدى العاملين مبدأ العمل الجماعي والتعاون والتشاور والتضامن، كما أن أسرار الأفراد على البقاء داخل التنظيم لهو من التضحية لأجل الابتعاد عن تلك الضغوطات والانتقادات التي تصادفه سواء من داخل المؤسسة من خارجها.

_ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 =a بين الثقافة التنظيمية والالتزام العاطفي بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية، باعتبار أن مبدأ التكامل فإن التضحية والحب والإخلاص والولاء الحسن منبعه تلك الثقافة، في الثقافة والمناخ السائد في مؤسسة يساعد على التكيف مما يجعلهم يشعرون بالارتباط ويولون اهتمام بالعنصر البشري والمتمثل في شعور العاملين بالانتماء للمؤسسة، كما أن عملية الاتصال دور كبير في تثبيت الأسس والقوانين التنظيمية ناهيك عم المعاملة الحسنة والعدل والإحسان والتفهم والمشاركة في اتخاذ القرارات تلعب دور كبيرا في تعزيز الولاء للمؤسسة والابتعاد عن الصراع التنظيمي، زمن ثم التقدم والازدهار وتحقيق الاستقرار المؤسساتي.

_ كذلك وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 =a بين الثقافة التنظيمية والالتزام المستمر بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية، يمكننا القول أن الثقافة التنظيمية تلعب دورا كبيرا ومحوريا في بقاء العاملين وولائهم للتنظيم، ومن ثم التمسك بمناصبهم وعدم التفكير في مغادرة المنظمة، ويعني كذلك أن العمال متمسكين بمؤسستهم وارتباطهم قوي كما أنهم يحسون أنهم جزء لا يتجزأ من المؤسسة، كما أن أدائهم له علاقة بحالتهم النفسية والاجتماعية، واستمرار المؤسسة وديمومتها هو شغلهم الشاغل إذ من خلاله يمكن تحقيق نوع من الاستقرار في العمل وتفادي دوران العمل والتغيب والتماطل في أداء المهام والواجبات، إذ أن العامل يعتبر أقدميته

في مؤسسة هي مكسب له لا يمكنه أن يضحي بسنوات بقاءه في العمل، وتجعله يتراجع عن إمكانية المغادرة وهذا ما يجعل مستوى الثقافة التنظيمية المرتفع والقوي.

في لأخير من بين ما يجعل المؤسسة أو التنظيم يسير وفق خطى ثابتة وقناعة راسخة مفادها مصلحة الفرد تكمن في ديمومة واستمرار واستقرار التنظيم والتي يؤتي ذلك إلا بالثقافة تنظيمية عادلة وثابتة.

## التوصيات

بناءا على النتائج السابقة يمكن اقتراح مجموعة من التوصيات التي قد تؤدي إلى تحسين الثقافة التنظيمية وزيادة مستوى الالتزام لدى العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية وهي كالأتي:

- التركيز على الموارد البشرية باعتباره أهم الموارد الموجودة في المؤسسة.
- السعي إلى إيجاد بيئة عمل تسودها الثقة والاحترام المتبادل والسلوك الأخلاقي والعلاقات التفاعلية والبناءة في المؤسسة.
- بناء مستويات إدارية وتقنية باعتماد على مبدأ المسائلة والمسؤولية الفردية في خدمة المصلحة العامة وزيادة مستوى الالتزام التنظيمي ببعديه العاطفي والمعياري.
- تشجيع الأبحاث والدراسات الهادفة التي تحفز الثقافة التنظيمية مع مشاركة المسؤولين والعاملين بصفة عامة.
- تشجيع وتحفيز العاملين لأجل ضمان استمرارهم كعنصر فعال في التنظيم.
- العمل على التمسك بالثقافة التنظيمية الحالية أو تقديم أسس و نظم جديدة تماشيا مع تطورات ومستجدات العصر.

**أفاق الدراسة:**

تجدر الإشارة أن هناك عدة مجالات مرتبطة بالبحث لم نتطرق إليها أو تطرقنا إليها بشكل غير مفصل أو ضيق لقلة المعلومات أو عدم خروج بنتائج مؤكدة، والتي يمكن أن تكون أفاق لبحوث أخرى أهمها:

- ✓ دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الالكترونية
- ✓ دور الثقافة التنظيمية في تطبيق الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي
- ✓ دور الثقافة التنظيمية في تحقيق المناخ التنظيمي
- ✓ التزام التنظيمي على علاقة بين الرضا الوظيفي وسلوكيات المواطنة التنظيمية
- ✓ المناخ التنظيمي وتأثيره على ثقافة المنظمة والتزام العاملين.

# المراجع

## المراجع باللغة العربية:


**1.** أحمد ماهر، **التنظيم**، دار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر2007.

**2.** بلال خلف السكارنة، **أخلاقيات العمل**، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن،2011.

**3.** جرينبرج، جيرالد، بارون، ترجمة الرفاعي محمد، البسيوني إسماعيل، **إدارة السلوك التنظيمي في المنظمات**، الرياض المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى، 2004.

**4.** جمال الدين المرسي، **الثقافة التنظيمية والتغيير**، دار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية- مصر، 2006.

**5.** حسين أحمد الطروانة وآخرون، **نظرية المنظمة**، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.

**6.** حسين حريم: **السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال**، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2004.

**7.** خطاب عايدة السيد" **العولمة ومشكلة إدارة الموارد البشرية**" دار الفكر العربي، القاهرة، 2001.

**8.** صلاح الدين عبد الباقي" **مبادئ السلوك التنظيمي**" دار الجامعية، مصر 2005.

**9.** عبد الحافظ سلامه، **علم النفس الاجتماعي**، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،2001.

**10.** علي عباس" **إدارة الموارد البشرية** " الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن ،2008.

**11.** ماجد عبد المهدي مساعدة، **إدارة المنظمات: منظور الكلي**، الطبعة الأولى، دار المسير للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2013.

**12.** محمد الصيرفي" **السلوك التنظيمي** " الطبعة الثانية، حروس لنشر والتوزيع، مصر 2005.

**13.** محمد سلمان العميان، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، الأردن، 2005.

**14.** المصاروة علي محمد أحمد الخفاجي " **إدارة التنوع:منظور الالتزام التنظيمي** " دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2014.

**15.** مصطفى محمد أبو بكر، **التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة**، دار الجامعية، مصر، 2005.

**16.** مؤيد سعيد سالم، **التنظيم المنظمات**، الطبعة الأولى، دار عالم الكتاب الحديث،أربد، 2002.

**17.** ناصر دادي عدون، **إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي**، دار المحمدية العامة، الجزائر،2004.

**18.** نور الدين حروش" **إدارة الموارد البشرية** " الطبعة الأولى، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، الجزائر 2011.

**19.** وصفي عاطف، **الثقافة والشخصية**، دار النهضة العربية، بيروت، 1981.

## رسائل الجامعية:

**20.** أسماء جلولي، **أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية**، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارة وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2013.

**21.** إلياس سالم، **تأثير الثقافة التنظيمية على إدارة الموارد البشرية**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، مسيلة ، الجزائر، 2006.

**22.** أمينة شطي، **الثقافة التنظيمية وعلاقتها بديناميكية جماعة العمل**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة خيضر، الجزائر، 2014.

**23.** بكري أحلام، **الالتزام التنظيمي وتحقيق الرضا الوظيفي**: دراسة ميدانية بمطاحن الحضنة بالمسيلة، مذكرة الماستر في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة المسيلة، الجزائر، 2013.

**24.** بوبكر منصور، **الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الإدارة العمومية الجزائرية**: المصالح الخارجية للدولة الخارجية بولاية الوادي نموذجا، رسالة ماجستير، كلية الأدب والعلوم الإنسانية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2007.

**25.** حمزة معمري" **العلاقة بين اتجاهات الموظفين نحو المهنة والالتزام التنظيمي**" دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز بورقلة، رسالة ماجستير( غير منشورة)، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2008.

**26.** ريحاوي محمد وغزازي حفصة" **دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين**" مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، جامعة د يحي فارس، المدية، 2018.

**27.** زهرة خلوف، **الثقافة التنظيمية بين رهانات الانتماء وديناميكية الأداء:** دراسة حالة جامعة الجزائر، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارة وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، شلف- الجزائر، 2015.

**28.** سامي إبراهيم حماد حنونة، **قياس مستوى الالتزام التنظيمي:** لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير(غير منشورة) كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، جامعة الإسلامية، غزة، 2006.

**29.** سعيد بن محمد" **النمط القيادي لمدير مؤسسة أثره على الالتزام التنظيمي للعاملين** " مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم اجتماع، كلية العلوم إنسانية والاجتماعية، جامعة المسيلة، االجزائر،2013.

**30.** سعيد محمد عايض الأسمري، **مدركات العدالة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي:** من جهة نظر موظفي الجهات الحكومية المدنية بمطار نجوان، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2013.

**31.** عاشور ابتسام، **الالتزام التنظيمي وعلاقته بالثقافة التنظيمية:** دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015.

**32.** عبد الله محسن بن عواض الحارثي" **درجة ممارسة مديري المكاتب التربوية والتعليم للثقافة الإدارية وعلاقتها بالالتزام لدى مديري مدارس التعليم العام** " رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2014.

**33.** نور الهدى ماضي **أثر الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي**، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارة وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق يحي، جيجل- الجزائر، 2018.

**34.** وهيبة داسي،**أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة**، دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014.

## مجلات العلمية:


**35.** ابن المنظور أبو فضل جمال الدين، **لسان العرب**، دار صادر للطباعة والنشر والتوزيع. ج9 ، بيروت، لبنان، 1997.

**36.** أحمد الرباعية، **أثر الثقافة والمجتمع في دفع الفرد إلى ارتكاب الجريمة**، المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب، الرياض، السعودية، 2018.

**37.**حقير نعيمة عباس وآخرون" **الالتزام التنظيمي وفعالية المنظمة** " دراسة مقارنة بين الكليات العلمية والإنسانية في بغداد، مجلة اتحاد الجامعات العربية، العدد31 ، 1996.

**38.**د نوري منير" **تسيير الموارد البشرية** " ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.

**39.**عادل محمد عبد الرحمان" **أبعاد الجودة الحياة الوظيفية والالتزام التنظيمي**"دراسة تطبيقية على التأمينات الاجتماعية، مجلة العربية لإدارة مصر، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية 2013.

**40.**عاشور ابتسام، " **الالتزام التنظيمي في المؤسسة الجزائرية**" مجلة تاريخ العلوم، العدد6 ، 2015.

**41.**عامر علي العطوي، **قياس الثقافة التنظيمية**، دراسة تطبيقية في جامعة كربلاء،مجلة القادسية للعلوم والاقتصادية، المجلد12 ، العدد4 ، 2010.

**42.**محمد صالح يوطن طن، **دور الثقافة التنظيمية في تحسين الأداء الوظيفي**، مجلة الدراسات المالية المحاسبية والإدارية، جامعة عنابة، الجزائر، العدد2 ، 2014.


## المواقع الالكترونية:


**43.**موقع الالكتروني www.algerietelecom.dz، تاريخ الاطلاع 6 ماي 2022، على الساعة 09:32.

**44.**الموقع الالكتروني، **http;//e3arabi.com** ،**عناصر الثقافة التنظيمية**، تاريخ الاطلاع 2022/02/28.

## مراجع الأجنبية:


**45**. Edgqrh shein,**Organisational culture and leadership**, 3th edition, jossey, bass, USA, 2006.

**46**. Jean-Philippe Chevalier Bonin , **l'influence de la culture organisationnelle sur l'épuisement professionnel ;** étude comparative entre cols blances et policier d'un service de police urbain , Mémoire de maitrise, faculté des étude supérieures, Université de Monteéal, Canada,2013.

**47**. Kyeton: **Communication and Arganisation** , Cqtqundn sogem,2008.

**48**. Al swidi A , Sroshin M, « **How does organizational culture shops the relationship between enter personal orientation and the organizational performance of banks**" European journal of social sciences, vol 20, N1,2011.

**49**. Allen natal snayer john, « **The measurement and ontaceceslent of effective continuance and normative commitment to organization** " journal of occupational psychology, B, N 36, .1990

# الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة المدية

**كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير**

**قسم**: علوم التسيير

**تخصص**: إدارة أعمال

**الاستبيان**

في إطار دراستنا الميدانية بمؤسستكم تحت عنوان "**دور الثقافة التنظيمية في تحديد طبيعة الالتزام التنظيمي لدى العاملين**"، يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان راجين منكم التكرم بالإجابة بوضع علامة(X) في المكان المناسب.

فحرصكم على تقديم المعلومات الكافية بدقة وموضوعية، من شأنه أن يساهم في الوصول إلى نتائج عملية وتحقيق أهداف الدراسة.

كما أحيطكم علما إن كافة البيانات المقدمة ستبقى سرية، و لا يتم استخدامها إلا لغرض البحث العلمي.

**وفي الأخير تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام**


**إعداد الطالبتين:**

خضراوي رانيا

علاق عقيلة

**تحت إشراف الأستاذ:**

قبطان شوق ي


**2022-2021**

**المحور الأول: البيانات الشخصية الخاصة بالعاملين في المؤسسة.**

**1- السن:** أقل من 25 ☐ 25 – 35 ☐ أكثر من 36 ☐

**2- المستوى التعليمي:** متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐

شهادات أخرى ☐

**3- الأقدمية في العمل:** أقل من 5 ☐ 11-15 ☐ أكثر من 15 ☐

## المحور الثاني: الثقافة التنظيمية في المؤسسة.

| الرقم | العبارات | موافق | موافق لحد ما | غير موافق |
|---|---|---|---|---|
| 1 | تحرص الإدارة على الالتزام بمبدأ تكافؤ السلطة والمسؤولية المعطاة للموظفين. | | | |
| 2 | أشعر بالولاء التنظيمي نحو المؤسسة التي أعمل بها. | | | |
| 3 | تشجع الإدارة العاملين علي العمل كفريق. | | | |
| 4 | تحرص الإدارة على إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات. | | | |
| 5 | تعمل الإدارة على تنمية شخصية الموظف. | | | |
| 6 | توجد تواصل مباشر بين الموظفين والإدارة. | | | |
| 7 | تتفق القيم التي تتبناها الإدارة مع قيمك. | | | |
| 8 | يعاملك رئيسك في العمل بكل تقدير واحترام. | | | |
| 9 | يمارس الموظفون مهامهم وواجباتهم وفقا لقيمهم وأخلاقياتهم. | | | |
| 10 | يحافظ الموظفون على ممتلكات الإدارة. | | | |
| 11 | تهتم الإدارة بقيمة الوقت. | | | |
| 12 | تركز قيم الإدارة على احترام الآخرين. | | | |
| 13 | توفر الإدارة مناخ تنظيمي مناسب في بيئة العمل. | | | |
| 14 | تحرص المؤسسة أن تبني فيم النزاهة بين إدارة الأعمال | | | |
| 15 | تقوم الأعراف على زيادة التعاون بين الموظفين. | | | |
| 16 | تحرص الإدارة على تطبيق الأسس والمعايير المعتمدة في اختيار والتعيين. | | | |
| 17 | تعمل الإدارة على تبسيط وتسهيل إجراءات العمل الإداري. | | | |

## المحور الثالث: الالتزام التنظيمي.

| الأبعاد | الرقم | العبارات | موافق | موافق لحد ما | غير موافق |
|---|---|---|---|---|---|
| البعد المعياري | 1 | هناك التزام دائم من قلبي اتجاه المؤسسة | | | |
| | 2 | تستحق مؤسستي الإخلاص من قبل المرؤوسين فيها | | | |
| | 3 | إن قرار ارتباطي بالعمل في المؤسسة يعتبر قرارا صائبا | | | |
| | 4 | أبذل قصارى جهدي لتحقيق أهداف المؤسسة | | | |
| | 5 | أحافظ على سمعة المؤسسة لدى المجتمع | | | |
| | 6 | اهتم بوضع ومستقبل المؤسسة أثناء تأدية عملي | | | |
| البعد العاطفي | 7 | أشعر أن مشكلات المؤسسة هي جزء من مشاكلي الشخصية | | | |
| | 8 | هناك توافق بين قيمي وقيم المؤسسة التي أعمل بها | | | |
| | 9 | مناخ العمل في المؤسسة يشعرني بالراحة والاستقرار | | | |
| | 10 | هناك شعور بالعلاقة الأخوية بين زملائي في المؤسسة | | | |
| | 11 | انتمائي للمؤسسة هي رغبة قديمة تحققت | | | |
| | 12 | دائما ما أقضي أوقات سعيدة في عملي داخل المؤسسة | | | |
| البعد الاستمراري | 13 | وجودي في عملي الحالي يمثل استثمارا وظيفيا جيدا بالنسبة لي | | | |
| | 14 | أتطلع للحصول على منصب وظيفي متميز في المؤسسة | | | |
| | 15 | لدي الرغبة بالبقاء في عملي الحالي حتى ولو توفرت فرصة بديلة أخرى | | | |
| | 16 | لدي رغبة في بذل جهد أكبر يساهم في نجاح المؤسسة. | | | |