

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل - قطب تاسوست -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

مذكرة تخرج بعنوان:



الثقافة التنظيمية للمؤسسة وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي للعمال

دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للتقاعد - جيجل -

CNR

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل

تحت إشراف:

- بوخالفة رفيقة

من إعداد الطالبتين:

❖ روانة هدى

❖ بوغابة سارة

السنة الجامعية: 2022/2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ
وَالَّذِي يُضَوِّبُ الْمَوْتَ
وَالَّذِي يُرْسِدُ الْوَالِدَ
الَّذِي يُرْسِدُ الْوَالِدَ
الَّذِي يُرْسِدُ الْوَالِدَ

شكر وتقدير

نحمد الله عزّ وجلّ الذي وفقنا في إتمام هذا البحث العلمي
والذي ألهمنا الصّحة والعافية والعزيمة... فالحمد لله كثيرا
ننقّم بجزيل الشكر والتقدير إلى الاستاذة المشرفة

الدكتورة: "بوخالفة رفيقة"

على كل ماقدمته لنا من توجيهات ومعلومات قيّمة ساهمت
في إثراء موضوع دراستنا في جوانبها المختلفة، كما نتقدم
بجزيل الشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة الموقرة، دون أن
ننسى أساتذة قسم علم الاجتماع بجامعة محمّد الصديق بن
يحيى جيجل -قطب تاسوست-

ولا ننسى أيضا تقديم الشكر الجزيل إلى مدير مؤسسة
الصندوق الوطني للتقاعد بجيجل والإطار بذات المؤسسة
"سليم بوعكاز" على إعاونتهم لنا.

الصفحة	المحتويات
	شكر وتقدير
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
أ-ب	مقمة
أولاً: تحديد موضوع الدراسة	
02	تمهيد
03	1- إشكالية الدراسة
04	2- فرضيات الدراسة
04	3- أسباب اختيار الموضوع
05	4- أهمية الدراسة
05	5- أهداف الدراسة
06	6- تحديد مفاهيم الدراسة
14	7- الدراسات السابقة
20	8- المقاربات السوسيولوجية لموضوع الدراسة
29	خلاصة الفصل
ثانياً: الثقافة التنظيمية	
31	1- ماهية الثقافة التنظيمية
31	تمهيد
32	1-1- النشأة والتطور

33	1-2- أهمية الثقافة التنظيمية
35	1-3- خصائص الثقافة التنظيمية
36	1-4- مكونات الثقافة التنظيمية
37	1-5- أنواع الثقافة التنظيمية
39	1-6- مصادر الثقافة التنظيمية
40	1-7- أبعاد الثقافة التنظيمية
41	1-8- تأثير الثقافة على المنظمة
44	1-9- نظريات الثقافة التنظيمية
45	2- القيادة الأخلاقية والثقافة الاتصالية
45	تمهيد
45	2-1- أهمية القيادة الأخلاقية
46	2-2- مبادئ القيادة الأخلاقية
47	2-3- خصائص القيادة الأخلاقية
48	2-4- مكونات القيادة الأخلاقية
49	2-5- أبعاد القيادة الأخلاقية
49	2-6- القيادة الأخلاقية والانضباط الوظيفي
50	2-7- أهمية الثقافة الاتصالية
51	2-8- خصائص الثقافة الاتصالية
52	2-9- مبادئ الثقافة الاتصالية
53	خلاصة الفصل

ثالثا: الالتزام التنظيمي	
55	1- ماهية الالتزام التنظيمي
55	تمهيد
56	1-1- أهمية الالتزام التنظيمي
57	1-2- خصائص الالتزام التنظيمي
57	1-3- أهداف الالتزام التنظيمي
58	1-4- مراحل الالتزام التنظيمي
59	1-5- أبعاد الالتزام التنظيمي
60	1-6- العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي
64	1-7- الآثار المترتبة عن الالتزام التنظيمي
67	1-8- نماذج الالتزام التنظيمي
69	2- الانضباط الوظيفي والولاء التنظيمي
69	تمهيد
70	2-1- أهمية الانضباط الوظيفي
70	2-2- أنواع الانضباط الوظيفي
71	2-3- مقومات الانضباط الوظيفي
72	2-4- أسس الانضباط الوظيفي
72	2-5- العوامل التي تؤثر على الانضباط الوظيفي
74	2-6- أهمية الولاء التنظيمي
74	2-7- خصائص الولاء التنظيمي

75	2-8- أنواع الولاء التنظيمي
76	2-9- أبعاد الولاء التنظيمي
77	2-10- الثقافة الاتصالية والولاء التنظيمي
78	خلاصة الفصل
رابعاً: الإجراءات المنهجية للدراسة	
80	تمهيد
81	1-مجالات الدراسة
81	1-1-المجال المكاني
82	1-2-المجال الزمني
82	1-3-المجال البشري
83	2-مجتمع الدراسة
83	3-المنهج
84	4- أدوات جمع البيانات
85	4-1- الاستبيان
87	4-2- الملاحظة البسيطة
87	5- الأساليب الإحصائية المستخدمة
87	5-1- الأسلوب الكيفي
87	5-2- الأسلوب الكمي
89	خلاصة الفصل
خامساً: عرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج	

90	تمهيد
91	1- عرض وتحليل المعطيات الميدانية
91	1-1- عرض وتحليل البيانات العامة
97	1-2- عرض وتحليل بيانات الفرضية الفرعية الأولى
109	1-3- عرض وتحليل بيانات الفرضية الفرعية الثانية
124	2- مناقشة النتائج
124	2-1- مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات
128	2-2- مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة
129	2-3- مناقشة النتائج في ضوء المقاربات السوسولوجية
131	3- النتائج العامة للدراسة
133	خلاصة الفصل
135	خاتمة
138	قائمة المراجع
	قائمة الملاحق
	ملخص الدراسة

قائمة الجداول

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	تحكيم الأساتذة للإستبيان	86
02	توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس	92
03	توزيع المبحوثين حسب متغير السن	93
04	توزيع المبحوثين حسب متغير المستوى التعليمي	94
05	توزيع المبحوثين حسب سنوات الخبرة المهنية	95
06	توزيع المبحوثين حسب متغير الرتبة المهنية	96
07	توزيع المبحوثين حسب الحالة العائلية	96
08	توزيع المبحوثين حسب منطقة السكن	97
09	علاقة مرونة المشرف في التعامل مع العمال بتنفيذهم للأوامر	98
10	العلاقة بين طلب المشرف من الموظفين التعاون في إنجاز العمل وإنهاء المهام في الوقت المحدد	99
11	علاقة تحلي المسؤول بالمصادقية باحترام العمال لمبادئ وقوانين المؤسسة	100
12	علاقة إنضباط المشرف باحترام مواقيت العمل	101
13	علاقة الطريقة التي يتبعها المشرف باحترام العمال التعليمات	102
14	حثّ المسؤول على الإنضباط و علاقته بانضباط العمال	103
15	علاقة مبدأ العدالة في تسليط العقوبات بانضباط العمال	104
16	رأي المبحوثين حول تأكيد المسؤول على إتقان العمل أم إكتفائه بالإنجاز فقط	105
17	علاقة إلتزام المسؤول بالأمانة باحترام العمال له	106
18	علاقة حرص المشرف على تهيئة الظروف المناسبة للعمل بقيام العمال بعملهم على أكمل وجه	107
19	أغلب القيم التي يجب أن يتحلى بها أي مسؤول	108

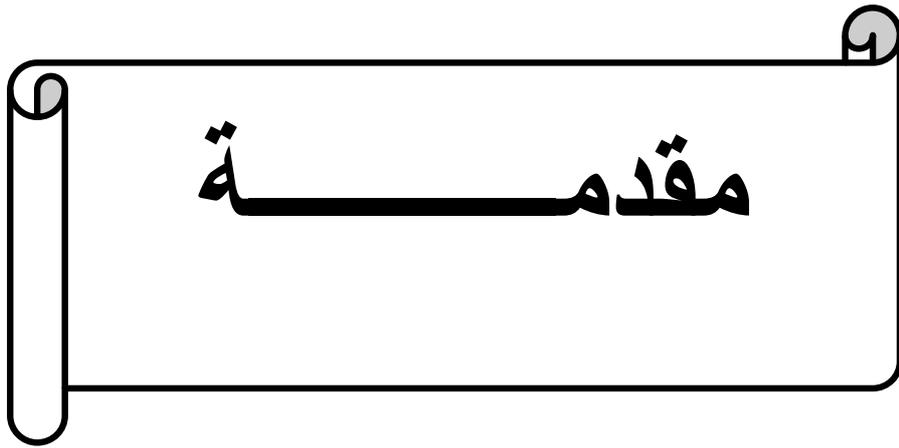
قائمة الجداول

109	مدى تمتع المسؤول بأغلب الصفات الأخلاقية الإيجابية	20
110	علاقة المشرف للعمال فرصة لسماع شكاوهم عندما يكون لديهم مشكلة برغبتهم في البقاء في المؤسسة	21
111	رأي المبحوثين حول تحدثهم أمام أصدقائهم بأن المؤسسة مهمة وتستحق العمل بها	22
112	علاقة تقديم التوضيحات حول العمل من طرف المشرف بإتقان العمال للعمل	23
113	علاقة إشراك الموظفين في إتخاذ القرارات بولائهم للعمل	24
114	علاقة تقديم توجيهات حول العمل بإحساس العمال بأهمية النتائج	25
115	علاقة إستشارة المسؤول للموظفين في الأمور المتعلقة بالعمل بولائهم للمؤسسة	26
116	رأي المبحوثين حول وجود صراحة وشفافية في الإتصالات بين العمال و المسؤول	27
117	رأي المبحوثين عن شعورهم عندما يتحدث أصدقائهم بالسوء عن المؤسسة التي يعملون بها	28
118	رأي المبحوثين عن رغبتهم في البقاء في العمل مهما توفرت فرص بديلة	29
119	رأي المبحوثين حول أسباب بقائهم في المؤسسة لحد الآن	30
120	علاقة ثقة الرئيس في الموظفين بتقديمهم مجهود أكثر لإنجاح المؤسسة	31
121	رأي المبحوثين حول تعاطف المؤسسة مع موظفيها الذين لديهم مشكلات داخل المؤسسة	32
122	رأي المبحوثين حول إهتمامهم بسمعة المؤسسة ومصيرها	33
123	علاقة نظام الإتصالات السائدة في المؤسسة برضا الموظفين عن العمل	34
124	رأي المبحوثين حول الثقافة الاتصالية السائدة في المؤسسة	35

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
34	أهمية الثقافة التنظيمية	01
43	انعكاسات الثقافة التنظيمية على الفرد والمنظمة	02
64	العوامل المؤثرة على الالتزام التنظيمي	03



مقدمة:

تسعى العديد من التنظيمات والمؤسسات الوطنية بمختلف أشكالها -مثلها مثل بقية المؤسسات العالمية- إلى الاهتمام بالموارد البشري باعتباره ركيزة نجاح أي مؤسسة، وهذا من خلال دراسة سلوك هذا الأخير من مختلف جوانبه التنظيمية والاجتماعية، كون أن سلوك الفرد داخل المؤسسة ليس وليد ظرف معين وإنما هو نتاج لما اكتسبه هذا الفرد من تنشئته الاجتماعية خارج إطار مؤسسة العمل من جهة، وما اكتسبه من خلال تأثره بالثقافة التنظيمية الخاصة بالمؤسسة بحد ذاتها من جهة أخرى.

وتعتبر الثقافة التنظيمية من المجالات الحديثة التي حظيت باهتمام الباحثين في الإدارة والسلوك التنظيمي، ويعكس هذا المفهوم منظومة من القيم والاتجاهات ومعايير السلوك داخل أي منظمة، كما تعبر الثقافة التنظيمية عن مجموعة منفردة نسبياً تحمل معاني القيم والمعتقدات والعادات والتقاليد والممارسات التي يساهم بها أعضاء المنظمة لإنشاء ثقافة مشتركة والتي تحكم سلوكيات العاملين، مما يؤدي إلى شعورهم بالهوية والانتماء داخل المنظمة وبالتالي زيادة فخر واعتزاز العاملين بها ودعم التنسيق بين أعضاء أفراد المنظمة.

كما يعد الالتزام التنظيمي من بين المواضيع التي اهتم بها المختصون في علم اجتماع التنظيم، إذ أن الالتزام التنظيمي يمثل مدى حب وتمسك العمل، ودرجة التضحية التي قد يقدمها أفراد التنظيم لأجل تحقيق أهدافه وتحقيق نوع من الاستقرار ومن ثم توافق العامل في عمله، إذ أن الرغبة في البقاء والاستمرار والارتباط والانتماء للتنظيم من بين الميزات التي تميز العاملين الملتزمين بتطبيق القوانين والنصوص والتشريعات المستمدة من الثقافة التنظيمية السائدة، وتظهر على شكل قيم ومبادئ وتصورات يسعى الفرد بكل جهده من أجل تحقيقها.

وهذا ما سيتم توضيحه من خلال هذه الدراسة التي جاءت تحت عنوان **الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي داخل مؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد-جيجل** - من خلال تقسيم الدراسة إلى جانبين، جانب نظري وجانب تطبيقي، واشتملت الدراسة على خمسة فصول مقسمة كالتالي:

أولاً: "تحديد موضوع الدراسة" ويحتوي على: إشكالية الدراسة، فرضيات الدراسة، أسباب اختيار الموضوع، أهمية الدراسة، أهداف الدراسة، تحديد مفاهيم الدراسة، الدراسات السابقة، المقاربة السوسيولوجية لموضوع الدراسة.

ثانياً: "الثقافة التنظيمية" وتحتوي على: النشأة والتطور، الأهمية، الخصائص، المكونات، الأنواع، المصادر، الأبعاد، النظريات، وتأثير الثقافة على المنظمة.

"القيادة الأخلاقية والثقافة الاتصالية" ويحتوي على: أهمية القيادة الأخلاقية، مبادئها، خصائصها، مكوناتها، أبعادها، القيادة الأخلاقية والانضباط الوظيفي، أهمية الثقافة الاتصالية، خصائص الثقافة الاتصالية، مبادئ الثقافة الاتصالية.

ثالثاً: "الالتزام التنظيمي" ويحتوي على: الأهمية، الخصائص، الأهداف، مراحل الالتزام التنظيمي، أبعاده، العوامل المؤثرة في الالتزام، الآثار المترتبة عن الالتزام التنظيمي، نماذج الالتزام التنظيمي.

"الانضباط الوظيفي والولاء التنظيمي" ويحتوي على: أهمية الانضباط الوظيفي، أنواعه، المقومات، الأسس، العوامل التي تؤثر على الانضباط الوظيفي، أهمية الولاء التنظيمي، خصائصه، أنواعه، أبعاده، العلاقة بين الثقافة الاتصالية والولاء التنظيمي.

رابعاً: "الإجراءات المنهجية للدراسة" ويحتوي على: مجالات الدراسة، مجتمع البحث، المنهج، أدوات جمع البيانات، الأساليب الإحصائية المستخدمة.

خامساً: "عرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج" ويحتوي على: عرض وتحليل المعطيات الميدانية، مناقشة وتفسير النتائج في ضوء الفرضيات، الدراسات، المقاربات السوسيولوجية، وأخيراً النتائج العامة للدراسة.

أولاً: تحديد موضوع الدراسة

تمهيد

- 1- إشكالية الدراسة
- 2- فرضيات الدراسة.
- 3- أسباب اختيار الموضوع.
- 4- أهمية الدراسة.
- 5- أهداف الدراسة.
- 6- تحديد مفاهيم الدراسة.
- 7- الدراسات السابقة.
- 8- المقاربات السوسيولوجية لموضوع الدراسة

خلاصة الفصل

أولاً: تحديد موضوع الدراسة

تمهيد:

يعتبر تحديد موضوع الدراسة الركيزة الأساسية وجوهر البحث العلمي كونه يعطي تصورا واضحا لما يريد الباحث الوصول إليه في دراسته، لذلك من خلال هذا الفصل سوف يتم التعرف على إشكالية الدراسة وصياغة الفرضيات التي تعد كإجابات احتمالية للتساؤلات المطروحة حول موضوع "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي"، ثم إبراز أسباب اختيار الموضوع وكذا أهمية وأهداف الدراسة، لنصل إلى تحديد المفاهيم الأساسية المتعلقة بموضوع الدراسة مع إعطاء تعريفا إجرائيا لكل مفهوم، ثم عرض الدراسات السابقة حول الموضوع والتي تعد عنصرا هاما في خلفية أي دراسة وإطارها النظري، وأخيرا عرض المقاربات السوسولوجية للدراسة و إسقاطها على موضوع الدراسة.

أولاً: تحديد موضوع الدراسة

1- إشكالية الدراسة:

تترك الثقافة التنظيمية بمكوناتها المادية والمعنوية بصماتها على المؤسسة وتكسيبها سمة شخصية تميزها عن غيرها، كما توفر الإطار الذي يوضح طريقة أداء العمل، والمعايير التي يتم من خلالها ربط الأفراد بهذه المؤسسة، مما يؤدي إلى توحيد وتضامن أفراد المؤسسة نحو تحقيق الأهداف، وهذا ما يجسد التماسك الاجتماعي بما يحقق الاستقرار والنمو للمؤسسة.

وبالنظر إلى متغير الثقافة التنظيمية الذي يعدّ عنصراً أساسياً في المنظمات يفرض على القادة و مديريها أن يفهموا أبعادها وعناصرها الفرعية لكونها الوسط البيئي الذي تعيش فيه المنظمات، فالثقافة التنظيمية نتاج لما اكتسبه العاملون من أنماط سلوكية وطرق تفكير وقيم وعادات واتجاهات ومهارات تقنية قبل انضمامهم للمنظمة التي يعملون فيها، ثم تضيف المنظمة ذلك النسق الثقافي لمنسوبيها من خصائصها واهتماماتها وسياساتها وأهدافها وقيمها، ما يحدد شخصية المنظمة ويميزها عن غيرها من المنظمات.

وفي سياق ذو صلة يعد الالتزام التنظيمي عنصراً حيوياً في بلوغ الأهداف التنظيمية وتعزيز الثقة والاستقرار بين الإدارة والموظفين فيها، ولكي ينضبط الموظفين يجب على المؤسسة أن تتخذ نمط التسيير الملائم لها مما يستدعي منهم ضرورة الانضباط الوظيفي للقيام بهذه الأعمال، فالعامل الذي ينضبط في عمله يحسّ بالولاء والانتماء لمؤسسته ويصبح وافر العطاء الذي بدوره ينعكس على الأداء الوظيفي الذي يعتبر أساس تحقيق أهداف المؤسسة ككل، ومن خلال هذا فقد تعددت وجهات نظر الباحثين والمنظرين في مجال الإدارة حول كل من متغيري الثقافة والالتزام التنظيمي، حيث لم يولى تايلور في نظريته الموسومة بالإدارة العلمية أهمية الثقافة التنظيمية إلا في جانب ضيق جداً تمثل في كيفية تقديم الحوافز المادية كذلك وضع قوانين صارمة مما ألزم العمال بتنفيذها، أما مدرسة العلاقات الإنسانية فتمثلت مظاهر الثقافة التنظيمية بها في إعطاء الحوافز المعنوية، وفتح أبواب التفاعل بين العمال أثناء العمل، وكذلك كي يلتزم الفرد العامل بكل ما يطلب منه، في حين النظرية البنائية الوظيفية تبين لنا من خلالها أن مؤشرات الثقافة التنظيمية تمثلت في التكامل والتعاون بين الأنساق الفرعية داخل المؤسسة.

أولاً: تحديد موضوع الدراسة

ومن خلال هذا الطرح ونظراً لأهمية الثقافة التنظيمية بمؤشرات القيادة الأخلاقية والثقافة الاتصالية، والالتزام التنظيمي بمؤشرات الانضباط الوظيفي والولاء التنظيمي، نبحت من خلال دراستنا هذه عن ما إذا كانت هناك علاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى عمال الصندوق الوطني للتقاعد في ولاية جيجل، ومن أجل فهم هذا الموضوع نطرح التساؤل التالي:

- هل توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي للعمال بالصندوق الوطني للتقاعد بجيجل؟

ومنه تنبثق التساؤلات الفرعية التالية:

- هل توجد علاقة بين القيادة الأخلاقية والانضباط الوظيفي للعمال بالصندوق الوطني للتقاعد بجيجل؟

- هل توجد علاقة بين الثقافة الاتصالية والولاء التنظيمي للعمال بالصندوق الوطني للتقاعد بجيجل؟

2- فرضيات الدراسة:

2-1- الفرضية الرئيسية:

• توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي للعمال بالصندوق الوطني للتقاعد بجيجل.

2-2- الفرضيات الفرعية:

• توجد علاقة بين القيادة الأخلاقية والانضباط الوظيفي للعمال بالصندوق الوطني للتقاعد بجيجل.

• توجد علاقة بين الثقافة الاتصالية والولاء التنظيمي للعمال بالصندوق الوطني للتقاعد بجيجل.

3- أسباب اختيار الموضوع:

- الحاجة للبحث والاستقصاء في مجال الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

- الرغبة في تقديم بعض المعلومات حول موضوع الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي.

- تعقد الحياة الحديثة وتزايد مسؤولية المورد البشري في الالتزام بالثقافة التنظيمية، مما دفعنا للبحث في

عناصر الثقافة التنظيمية ومعرفة علاقتها بالالتزام التنظيمي.

أولاً: تحديد موضوع الدراسة

4- أهمية الدراسة:

- أهمية موضوع الثقافة التنظيمية التي تعتبر المحرك الأساسي للطاقات والقدرات، فهي تؤثر بالدرجة الأولى على سلوك الأفراد وتحقيق الإنتاجية المرتفعة، لاختيار الوسائل و الأنماط والأساليب قصد التحرك الفعال.

- تبرز أهمية الدراسة في إفادتها في إثراء المعرفة بالتأثيرات المختلفة للثقافة التنظيمية على سلوك العاملين، وعلى مستويات التزامهم التنظيمي ونشاطاتهم المؤدية في تحقيق أهدافهم وأهداف منظماتهم.

- تبرز أهمية هذه الدراسة أيضا في حيوية الموضوع الذي تتناوله، فثقافة العاملين توجه الوظائف والدوافع الإنسانية طبقا للافتراضات والقيم والاعتقادات الخاصة بهم، وبذلك تصنع ثقافة المنظمة التي يعملون فيها.

5- أهداف الدراسة:

- محاولة معرفة ما إذا هناك علاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي للعمال بالصندوق الوطني للتقاعد بجيجل.

- محاولة معرفة إذا هناك علاقة بين القيادة الأخلاقية والانضباط الوظيفي للعمال.

- محاولة معرفة إذا هناك علاقة بين الثقافة الاتصالية والولاء التنظيمي للعمال اتجاه المؤسسة.

- محاولة معرفة أهم الأبعاد التي تتكون منها كل من الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

- محاولة دراسة القيم السائدة المكونة للثقافة التنظيمية في -الصندوق الوطني للتقاعد- بجيجل.

- محاولة الإلمام بموضوع الثقافة التنظيمية من حيث أبعاده، وكذلك الالتزام التنظيمي من حيث المفهوم، الأبعاد ووسائل تنميته.

أولاً: تحديد موضوع الدراسة

- محاولة تقديم مجموعة من الاقتراحات للمؤسسة محل الدراسة وذلك على ضوء النتائج المتحصل عليها من أجل التحسين والتطوير.

6- تحديد المفاهيم:

6-1- مفهوم الثقافة:

6-1-1- لغة: من الفعل ثقف الشيء ثقفاً، ثقافاً، وثقوفه، أي حدقة، ويقال ثقف الشيء وهو سرعة التعلم، وثقف الرجل ثقافة أي صار حدقا.¹

6-1-2- اصطلاحاً: لقد تعددت تعاريف و مفهوم الثقافة التنظيمية نذكر منها:

تعرف الثقافة التنظيمية في علم الاجتماع بأنها: "البيئة التي خلقها الإنسان بما فيها المنتجات المادية وغير المادية، التي تنتقل من جيل لآخر، فهي بذلك تتضمن الأنماط الظاهرة والباطنة للسلوك المكتسب عن طريق الرموز الذي يتكون من مجتمع معين في علوم ومعتقدات وفنون وقيم وعادات وغير ذلك".²

كما عرفها تايلور بأنها: "ذلك الكل المركب من المعارف والعقائد والفن والأخلاق والقانون والأعراف وكل ما اكتسبه الإنسان بوصفه عضو في مجتمع ما".³

وعرفها هوفستيد بأنها: "الخصائص والقيم المشتركة التي تميز مجموعة من الأفراد عن مجموعة أخرى".⁴

وعرفها محمد سعيد سلطان بأنها: "مجموعة من القيم والعادات والمعتقدات التي يشترك فيها الناس مع أعضاء آخرين من وحدة اجتماعية مثل شعب واحد".⁵

¹ - أبو الفضل جمال الدين محمد بن مكرم (ابن منظور)؛ لسان العرب، دار صادر، ط1، دبي، 2013، ص29.

² - بدوي أحمد زكي؛ معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، ط1، لبنان، 1982، ص92.

³ - جليبي علي عبد الرزاق؛ دراسات في المجتمع والثقافة والشخصية، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2003، ص66.

⁴ - القريوتي محمد قاسم؛ السلوك التنظيمي، دار وائل للنشر، ط5، الأردن، 2009، ص313.

⁵ - سلطان محمد سعيد؛ السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2002، ص434.

أولاً: تحديد موضوع الدراسة

التعريف الإجرائي:

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن الثقافة عبارة عن مجموعة من الخصائص والقيم والأفكار والمبادئ والقدرات والمهارات والخبرات التي اكتسبها الفرد في حياته من خلال تفاعله المستمر مع البيئة التي تحيط به.

6-2- مفهوم التنظيم:

6-2-1- لغة: نظم، تنظيمًا اللؤلؤ أو الشعر: نظمه، الأمر: رتبته وجعله خاضعا لقانون أو قاعدة، نظم الاقتصاد، نظم الاحتفال.¹

6-2-2- اصطلاحا:

هو مجموعة العمليات التي تسمح بخلق هياكل تنظيمية تساعد مجموعة الأفراد على العمل جماعيا وبفعالية، بهدف تحقيق الأهداف.²

يعرف **نيومان** التنظيم أنه: "عملية تشمل تقسيم وتجميع العمل الواجب تنفيذه في وظائف مفردة، ثم تحديد العلاقات المقررة بين الأفراد الذين يشغلون هذه الوظائف".³

و يعرفه **السيد الحسيني** على أنه: "نسق اجتماعي موجه نحو تحقيق أهداف محددة، ويتضمن هذا النسق عناصر تدعم توازنه وتكامله واستقراره لكي يتمكن من أداء وظائفه".⁴

¹ - غزالي عادل؛ أثر القيم الاجتماعية على التنظيم الصناعي في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2006، ص24.

² - حنفي عبد الغفار ، أبو قحف عبد السلام؛ تنظيم وإدارة الأعمال، الدار الجامعية، مصر، 1996، ص74.

³ - طلعت إبراهيم لطفي؛ علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 1993، ص11.

⁴ - السيد الحسيني؛ النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، دار المعارف، مصر، 1981، ص30.

أولاً: تحديد موضوع الدراسة

و يعرفه شيبستر برنارد بأنه: "نظام من عدد من النشاطات التعاونية التي تتم عن وعي وقصد، عن طريق شخص واحد أو أكثر، ويتطلب هذا الأمر وجود اتصال بين تلك النشاطات، حيث يساعد التنظيم على إبراز المساهمة الفعلية للفرد في عمله".¹

التعريف الإجرائي:

وكتعريف شامل للتنظيم فهو: "عملية ترتيب الطاقات الإنسانية والمادية لتسهيل تنفيذ الأعمال بهدف الوصول إلى الغايات، وذلك بتحديد المهام الضرورية، وإسنادها إلى الأفراد القادرين بجهودهم على تحقيق هدف مشترك".

6-3- مفهوم الثقافة التنظيمية:

تعرف الثقافة التنظيمية بأنها: "نظام من المعاني المشتركة التي تتضمن اللغة واللباس والقيم والمشاعر والاتجاهات والتفاعلات والمعايير التي تحكم سلوك الأفراد".²

عرف **Scott** الثقافة التنظيمية بأنها القيم والاعتقادات المتمسك بها بين أعضاء التنظيم، بدلا من تنويع التصورات الفردية والتي من خلالها يتم رسم السلوك العام.³

و عرف **مصطفى محمود** الثقافة التنظيمية على أنها: "مجموعة القيم والمعتقدات والمفاهيم، وطرق التفكير المشتركة بين أفراد المنظمة التي قد تكون غير مكتوبة يتم الشعور بها، وبشارك كل فرد في تكوينها ويتم تعليمها لكل الأفراد الموجودين في المنظمة".⁴

¹ - العامري محمد بن علي شيبان؛ "مفهوم التنظيم وأهميته"، (14/6/1434هـ)، www.Sst5.com، اطلع عليه بتاريخ 2022/3/23، بتصرف.

² - الكبيسي عامر؛ التطوير التنظيمي وقضايا معاصرة، دار الشرق للطباعة والنشر والتوزيع، الدوحة، 1998، ص70.

³ - السكارنه بلال خلف؛ التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2009، ص359.

⁴ - أبو بكر مصطفى محمود؛ الموارد البشرية-مدخل تحقيق الميزة التنافسية-، دار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص257.

أولاً: تحديد موضوع الدراسة

عرف شين-1986 Schein الثقافة التنظيمية بأنها: "مجموع المبادئ الأساسية، التي اخترعتها الجماعة، أو اكتشفتها وطورتها المنظمة أثناء حل مشكلاتها للتكيف الخارجي والاندماج الداخلي والتي أثبتت فعاليتها، ومن ثم تعليمها للأعضاء الجدد للشعور بالمشكلات و إدراكها وفهمها".¹

التعريف الإجرائي:

بعد عرض التعريفات السابقة يمكننا تعريف الثقافة التنظيمية على أنها: مجموعة من المبادئ الأساسية كمبادئ القيادة الأخلاقية ومبادئ الثقافة الاتصالية التي يتفق عليها أعضاء المنظمة لضمان سيرها وحلها لمشاكلها، إذ يتم من خلال هذه المبادئ تعليم الموظفين الالتزام والانضباط في العمل.

6-4- مفهوم العلاقة:

6-4-1- لغة: جاء في كتاب المنجد في اللغة العربية والإعلام أن العلاقة جمع علائق، ويقال ما بينهما علاقة أي شيء يتعلق به أحدهما على الآخر.²

والعلاقة بالفتح هي الربط بين موضوعين أو أكثر، أي كل ما له رباط سواء تعلق بأفراد أو أشياء.³

6-4-2- اصطلاحاً: هي رابطة بين شيئين أو ظاهرتين يستلزم تغيير إحدهما تغيير الأخرى، و أن مبدأ العلاقة هي أحد مبادئ التفكير لأن العمل الذهني في جملته محاولة ربط طرفي أحدهما.⁴

تعرف أيضا بأنها تعني التواصل الناجم عن تفاعل فردين أو أكثر، إذ أن العلاقة بين أفراد المجتمع بعد حدوث سلسلة من ردود الأفعال الناجمة عنهم، وهذا ما يسمى بالتفاعل قد يكون هذا التفاعل إيجابي

¹ - الفرحان، حمد أمل ؛ الثقافة التنظيمية والتطوير الإداري في مؤسسات القطاع العام الأردني-دراسة تحليلية-، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد السادس، العدد الأول، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن، 2003، ص16.

² - المنجد في اللغة العربية والإعلام، دار الشرق، ط1، بيروت، لبنان، 1908، ص526.

³ - بدوي أحمد زكي ؛ مرجع سبق ذكره، ص345.

⁴ - عبد الفتاح مراد ؛ موسوعة البحث العلمي وإعداد الرسائل والأبحاث والمؤلفات، أكاديمية البحث العلمي والتكنولوجيا، مصر، 1998، ص1217.

أولاً: تحديد موضوع الدراسة

فتكون النتيجة علاقات اجتماعية قائمة على التعاون والارتباط بين الأفراد، وقد يكون سلبيا مما يؤدي إلى حدوث علاقات متوترة يعبر عنها بالصراع، ويؤدي هذا إلى التفكك والاختلاف بين الأفراد.¹

التعريف الإجرائي: هي التفاعل بين كل من متغير الثقافة التنظيمية ومتغير الإلتزام التنظيمي، حيث يمكن للمتغير الأول أن يترك أثر ويحدث تغيير في المتغير الثاني.

6-5- مفهوم الإلتزام التنظيمي:

6-5-1- مفهوم الإلتزام:

6-5-1-1- لغة: الإلتزام يعني: لزم الشيء، يلزمه، لزمنا ولزوما، ورجل لزمه يلزمه الشيء فلا يفارقه.²

6-5-1-2- اصطلاحا: تعددت واختلفت تعاريف الإلتزام عند الباحثين والعلماء نذكر منها:

عرفه **Mourdyand Steer** على أنه يمثل اتجاهها لدى الفرد يشمل على الرغبة أو شعورا قويا للبقاء في تنظيم معين واستعدادا تاما لبذل جهود قوية لمصالح ذلك التنظيم وإيمانا كاملا بالقيم التي يتبناها التنظيم وقبولا تاما للأهداف التي يسعى لتحقيقها.³

كما يعرف أيضا على أنه تعهد شرفي مكتوب بالقيام بشيء معين ويكون هذا الإلتزام بين طرفين تجمع بينهما علاقة معينة تجارية أو علاجية أو غيرها، وقد يكون بين أكثر من طرفين.⁴

¹- حاج أحمد كريمة؛ العلاقات العامة وتطبيقاتها للتكنولوجيات الحديثة في المؤسسات الإتصالية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في المدرسة الدكتورالية للعلوم الاجتماعية والإنسانية، تخصص الإعلام والاتصال، جامعة وهران، الجزائر، 2017-2018، ص15.

²- أبو الفضل جمال الدين محمد مكرم(ابن منظور)؛ مرجع سبق ذكره، ص195.

³- المغربي عبد الحميد عبد الفتاح ؛ المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص ص337/338.

⁴- عمر عثمان بن عامر؛ مفاهيم أساسية في علم الاجتماع والعمل الاجتماعي، جامعة قارون، ط2، د-ب، 2002، ص57.

أولاً: تحديد موضوع الدراسة

و يعرف أيضا بأنه حالة نفسية واجتماعية تدل على تطابق أهداف العاملين مع أهداف المنظمة وشعور كل طرف بواجباته اتجاه الطرف الآخر، والتمسك بقيم وأهداف المنظمة والشعور القوي بالانتماء إليها والدفاع عنها والرغبة في استمرارها.¹

6-5-2- مفهوم الالتزام التنظيمي: تزايد الاهتمام بمفهوم الالتزام التنظيمي خلال الفترة الأخيرة مما نتج عن ذلك تعدد تعاريفه واختلافها نذكر منها:

يعرفه **ألن وماير (Allen- Mayer)** بأنه: تطابق قيم و أهداف الفرد مع قيم وأهداف المنظمة التي يعمل فيها.²

ويعرفه **ميشال كروزيه:** الالتزام التنظيمي كل تصرف وسلوك نابع من الفرد بقناعته الشخصية بهدف تحقيق أهدافه الخاصة.³

و عرف أيضا بأنه: "درجة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها وأن الالتزام التنظيمي يمثل اعتقادا قويا وقبولا من جانب الفرد لأهداف المنظمة وقيمها، و رغبته في بدل أكبر عطاء أو جهد ممكن لصالح العمل الذي يعمل فيها مع رغبة قوية في الاستمرار في عضوية هذه المنظمة.⁴

التعريف الإجرائي:

هو استعداد ورغبة العاملين في الاستمرار في مؤسستهم، وتبني قيمها وأهدافها والعمل على تقديم أفضل جهد لديهم وذلك من خلال سلوكيات ومؤشرات، كاحترام القوانين واللوائح التنظيمية وقواعد سير المؤسسة، والتقييد بمواقيت ومحتوى العمل، واحترام أوامر وتعليمات القادة والمشرفين.

¹ - قاسمي ناصر؛ دليل المصطلحات في علم الاجتماع تنظيم وعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص20.

² - عيد آل قاسم رؤى رشيد ؛ أثر الالتزام التنظيمي في تحسين الجودة المصرفية، رسالة ماجستير، إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2012-2014، الأردن، ص17.

³ - كروزيه ميشال؛ علم الاجتماع التنظيمي من سوسيولوجيا العمل في سوسيولوجيا المؤسسة، نقلا عن محمد المهدي بن عيسى، دون بلد النشر، 2010، ص50.

⁴ - عبد الباقي صلاح الدين؛ مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعة، مصر، 2005، ص31.

أولاً: تحديد موضوع الدراسة

6-6- مفهوم القيادة الأخلاقية: هي إظهار سلوك قيادي ملائم من حيث الالتزام بالمعايير المعتمدة والمقبولة في التصرفات الشخصية، والعلاقات بين الأشخاص، وترويج ذلك السلوك لدى الأتباع والمرؤوسين.¹

وتعني القيادة الأخلاقية أيضاً توافر الفرص المتكافئة، وإسناد الأعمال للأكثر علماً وكفاءة، وتوجيه الموارد لما هو أنفع، وزيادة ثقة الأفراد بأنفسهم ومؤسستهم، ومجتمعهم، وانخفاض القلق والتوتر داخل المؤسسة.²

التعريف الإجرائي:

القيادة الأخلاقية هي الأسلوب القيادي الذي يتبعه القادة الإداريين، ويراعون فيه خصائص العاملين واحتياجاتهم، في ضوء القواعد الأخلاقية المتمثلة في الصفات الشخصية والإدارية، والعلاقات الإنسانية، والعمل الفريقي.

6-7- مفهوم الانضباط الوظيفي: هو سلوك تنظيمي يقوم به أعضاء التنظيم بغرض إظهار الطاعة والسلوك الودي اتجاه القيادة واتجاه التنظيم، وإظهار نية التعاون الفعلي واحترام الأوامر والقوانين الرسمية.³ ويعرف أيضاً على أنه التزام الموظف بواجبات ومسؤوليات الوظيفة المكلف بها، وبمعنى آخر وجود قواعد ولوائح محددة مسبقاً يجب على الموظف أن يلتزم بها.⁴

التعريف الإجرائي:

الانضباط الوظيفي هو فعل أخلاقي وسلوك تنظيمي يقوم به العمال من أجل تجسيد وتطبيق ما طلب منهم من طرف المسير، ويعبر عن فعلهم اتجاه الأعمال المطلوبة منهم وأوامر المؤسسة التي ينتمون إليها.

¹ - عابدين وآخرون؛ ممارسة المديرين القيادة الأخلاقية كما يقدرها معلمو المدارس الحكومية في محافظة القدس، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد الثامن والعشرون، تشرين الأول، 2012، ص350.

² - Fulmer, R ; **The challenge of ethical leadership**, Organizational Dynamic, 2004, p310.

³ - قاسمي ناصر؛ مرجع سبق ذكره، ص23.

⁴ - تركي براءة رجب؛ المشكلات الإدارية، دار الراجحة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2015، ص42.

أولاً: تحديد موضوع الدراسة

6-8- مفهوم الثقافة الاتصالية:

يعرف الاتصال بأنه: "القلب الذي يضخ المعلومات والأفكار والخطط والتعليمات والمشاعر والآراء عبر أجزاء المنظمة والأطراف العاملة في إطارها".¹

وهو "كل العمليات المخططة وغير المخططة التي عن طريقها يستطيع الفرد أن يؤثر على سلوك الأفراد الآخرين".²

أما الثقافة الاتصالية فهي الأسلوب والسلوك الاتصالي الذي يعتمد عليه المشرف أثناء إشرافه على المرؤوسين من أجل التأثير في سلوكياتهم، وفي تعامله مع الزملاء والرؤساء، وهي تحويل ونقل القيم والأفكار والمشاعر والعادات ومبادئ السلوك إلى العمال، من أجل إقامة علاقات مثمرة بين الفاعلين في المؤسسة وبلوغ الأهداف المشتركة، من خلال الموازنة بين التواصل العملي والتواصل الإنساني.³

6-9- مفهوم الولاء التنظيمي: يعرف على أنه استثمار متبادل بين الفرد والمنظمة باستمرار العلاقة التعاقدية، يترتب عليه أن يسلك الفرد سلوكاً يفوق السلوك السمي والمتوقع منه والمرغوب من جانب المنظمة، ورغبة الفرد في إعطاء جزء من نفسه من أجل الإسهام في نجاح واستمرارية المنظمة.⁴

وعرفت ماري شيلدون (M. Sheldon) الولاء التنظيمي على أنه اتجاه الفرد نحو المنظمة التي يعمل فيها.⁵

¹ - شوقي طريف وآخرون؛ علم النفس ومشكلات الصناعة، دار غريب، القاهرة، 1997، ص261.

² - الطنوبي محمد عمر؛ نظريات الاتصال، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، 2001، ص16.

³ - بوخالفة رفيقة؛ السلوك التنظيمي للعمال في ظل ثقافة تسيير الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية، أطروحة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر 2، الجزائر، 2015، ص164.

⁴ - خطاب عابدة؛ الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل الهيكل الاندماج مشاركة المخاطر، جامعة عين شمس القاهرة، 1999، ص71.

⁵ - هيجان عبد الرحمن أحمد محمد؛ الولاء التنظيمي للمدير السعودي، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، ط1، الرياض، 1998، ص18.

أولاً: تحديد موضوع الدراسة

التعريف الإجرائي:

الولاء التنظيمي هو ميل العامل للمؤسسة التي يعمل بها، وامتأؤه لها، ورغبته في البقاء والعمل بها والتزامه بانجاز المهام الموكلة إليه المحافظة على سمعتها والاستعداد لبذل كل الجهود من أجل تحقيق أهدافها وفخره واعتزازه كونه عضو في المنظمة.

7- الدراسات السابقة:

يعتبر موضوع الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي من المواضيع المهمة في حقل الإدارة العامة، وقد ظهرت بعض الدراسات التي حاولت أن تبحث في هذين الجانبين من ناحية المفهوم والأهمية وعلاقتهما بالمواضيع الأخرى.

وسيتم استعراض بعض الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

الدراسة الأجنبية:¹ دراسة: Rizwan و Muhammad Shahnawaz Adil و Mehmood Hanif و Huma Abid Alvi و Raheem Ahmed و Jolita Vveinhardt

بعنوان: Impact of organizational culture on organizational commitment and job satisfaction :

تساؤلات الدراسة:

- 1- أي نوع من الثقافة التنظيمية الأكثر تأثيراً في الالتزام التنظيمي في باكستان؟
- 2- ما هي العلاقة بين أنواع الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي في باكستان؟
- 3- أي نوع من الثقافة الأكثر تأثيراً على الرضا الوظيفي في باكستان؟

أهداف الدراسة:

¹-Mehmood Hanif and Others, **Impact of organizational culture on organizational commitment and job satisfaction** ; European Journal of of Business and Management, ISSN 2222-1905 (paper) ISSN 2222-2839 (online), Vol 6, No 27, 2014.

أولاً: تحديد موضوع الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير الثقافة التنظيمية (أبعادها، ثقافة البيروقراطية، ثقافة ابتكارية، ثقافة دائمة) على الرضا الوظيفي والتزام العاملين في قطاع المنتجات الكيماوية، بكراشي باكستان، وذلك لتحسين الرضا الوظيفي والتزام الموظفين في بيئة عملهم، بواسطة أداة الاستبانة، تم جمع البيانات لعينة حجمها 303 من العاملين في قطاع المنتجات الكيماوية بكراشي، وتحليل هذه البيانات باستعمال برنامج الحزمة الإحصائية SPSS.

نتائج الدراسة:

توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- إن الثقافة الداعمة، البيروقراطية لها تأثير كبير على التزام الموظفين ورضاهم الوظيفي.
- بينما لا تؤثر الثقافة الابتكارية بأي حال من الأحوال على التزام الموظفين ورضاهم الوظيفي لأن في مثل هذا القطاع لا يوجد ابتكار نظراً لأنهم يعملون في القطاع الكيماوي بطريقة محددة مسبقاً، حيث لا يسمح بالابتكار (يقوم كل قطاع كيماوي بتصنيع منتجه أو منتجاته المحددة، ولم يبتكر أي منتج جديد ولا حتى يشجع موظفيه على الابتكار).

الدراسة العربية: دراسة بعنوان علاقة الثقافة التنظيمية بالالتزام التنظيمي.¹

التي قام بها محمد بن غالب العوفي في جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية سنة 2005، لفترة زمنية خلال العام الدراسي، وهي دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقق بمنطقة الرياض، استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية.

سعت هذه الدراسة إلى التعرف على القيم السائدة بالمملكة العربية السعودية، وكذا التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لدى منسوبي هيئة الرقابة والتحقق بمنطقة الرياض، بالمملكة العربية السعودية،

¹ - بن غالب العوفي محمد ؛ علاقة الثقافة التنظيمية بالالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقق بمنطقة الرياض، استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية، السعودية، 2005.

أولاً: تحديد موضوع الدراسة

والوقوف على مدى اختلاف قيم الثقافة التنظيمية باختلاف بعض الخصائص الشخصية لدى منسوبي هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض.

كما هدفت الدراسة إلى كشف طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي في هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض، بالمملكة العربية السعودية، وكشف أثر القيم المكونة للثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في هيئة الرقابة والتحقيق بالرياض، تم تقديم بعض التوصيات والمقترحات التي تساعد المسؤولين في هيئة الرقابة والتحقيق على الاستفادة من نتائج الدراسة.

- اعتمد الباحث على نوعين من أنواع البحث الوصفي هما منهج البحث الوصفي المسحي، ومنهج البحث الوصفي الإرتباطي، وتوظيف الاستمارة كأداة من أجل الإجابة على تساؤلات الدراسة، وقد انطلق الباحث في دراسته من التساؤل الرئيسي التالي: ما طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي في هيئة المراقبة والتحقيق في منطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية؟

وانبثقت عنه التساؤلات الفرعية التالية:

1- ما مستوى الالتزام التنظيمي لدى منسوبي هيئة المراقبة والتحقيق في منطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية؟

2- ما مدى اختلاف القيم الثقافية السائدة في هيئة المراقبة والتحقيق في منطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية؟

3- ما مدى اختلاف مستويات الالتزام التنظيمي لدى منسوبي هيئة المراقبة والتحقيق باختلاف خصائصهم الشخصية؟

4- ما أثر القيم المكونة للثقافة التنظيمية على مستوى الالتزام التنظيمي في هيئة المراقبة والتحقيق في منطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية؟

أولاً: تحديد موضوع الدراسة

- و بالاعتماد على عينة مكونة من 167 أي نسبة (79%)، وتتمثل هذه العينة في جميع العاملين هيئة المراقبة والتحقق في منطقة الرياض في المراتب الواقعة بين المرتبة الأولى و المرتبة الثالثة عشر، وقد تم أخذ العينة من مجتمع الدراسة الذي يضم 240 موظفاً.

- و قد خلصت الدراسة إلى أن جميع قيم الثقافة التنظيمية تسود هيئة الرقابة والتحقق بدرجة متوسطة، ووجود علاقة إرتباطية قوية وموجبة بين الثقافة التنظيمية بشكل عام والالتزام التنظيمي، كما أن عينة الدراسة تميل إلى الموافقة على أن هناك التزام تنظيمي في هيئة الرقابة والتحقق، وأن أهم القيم المكونة للثقافة التنظيمية التي تؤثر على الالتزام بشكل عام هي (العدل، والكفاءة، وفرق العمل) ومن بين النتائج المتوصل إليها كذلك عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخصائص الشخصية والثقافة التنظيمية، وبين الخصائص الشخصية والقيم المكونة للثقافة التنظيمية، وعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخصائص الشخصية ومستوى الالتزام التنظيمي.

الدراسة الجزائرية: دراسة بعنوان: الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية.¹

لصاحبها: عاشوري ابتسام لسنة 2014م، دراسة مكملة لنيل شهادة الماجستير، دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة -الجزائر -

تساؤلات الدراسة: انطلقت هذه الدراسة من التساؤل الرئيسي التالي:

- هل هناك علاقة للثقافة التنظيمية بالالتزام التنظيمي في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة؟

اندرجت تحته التساؤلات الفرعية التالية:

1- هل هناك علاقة بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة؟

¹ - عاشوري ابتسام ؛ الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية: دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة (المديرية العامة) ، دراسة مكملة لنيل شهادة الماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015.

أولاً: تحديد موضوع الدراسة

2- هل هناك علاقة بين الثقافة التنظيمية وتحقيق المسؤولية اتجاه مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة؟

3- هل هناك بين الثقافة التنظيمية والالتزام وتحقيق الرغبة في العمل والاستمرار بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة؟

أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى: -معرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة.

-معرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتحقيق المسؤولية اتجاه مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة.

-معرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتحقيق الرغبة في العمل والاستمرار بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة.

المنهج: المنهج المتبع في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي لأنه يتفق مع خصائص موضوع الدراسة.

العينة: يتألف مجتمع البحث من جميع العاملين في الإطارات والبالغ عددهم 70 عامل، وتمت الدراسة على أساس المسح الشامل.

أدوات جمع البيانات: استخدمت الباحثة أداة الاستمارة كأداة أساسية في البحث.

نتائج الدراسة: توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

-توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي للعاملين في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة.

أولاً: تحديد موضوع الدراسة

-توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي للعاملين في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة.

-توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الثقافة التنظيمية وتحقيق الرغبة في العمل والاستمرار في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة.

التعقيب على الدراسات السابقة:

لقد تم التطرق إلى 3 دراسات سابقة تدور حول موضوع البحث، حيث تم التطرق في الدراستين العربية والجزائرية إلى محوري الالتزام التنظيمي والثقافة التنظيمية كمتغيرات للدراسة، بينما في الدراسة الأجنبية تم استخدام محوري الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي والتزام العاملين كمتغيرات للدراسة.

كما نلاحظ من خلال الدراسات السابقة تغيُّر الهدف من دراسة لأخرى، حيث سعت الدراسة الأجنبية إلى إيجاد تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع، بينما سعت كل من الدراستين العربية والجزائرية إلى إيجاد العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

مقارنة الدراسات السابقة بالدراسة الحالية:

أوجه التشابه:

نلاحظ أن كل هذه الدراسات متشابهة إلى حد كبير مع الدراسة الحالية، تُذكر أوجه التشابه فيما يلي:

✓ تتشابه الدراستين "العربية والجزائرية" مع هذه الدراسة في سعيهم لإيجاد العلاقة بين متغيري الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

✓ تشابه الدراسات السابقة الثلاثة مع الدراسة الحالية في أداة البحث وهي الإستبيان.

✓ اعتماد الدراسة الجزائرية على المنهج الوصفي، والمسح الشامل وهذا ما يتشابه مع الدراسة الحالية.

✓ تشابه الدراسة الأجنبية مع الدراسة الحالية في الأسلوب المستخدم في تحليل البيانات وهو برنامج الحزمة الإحصائية SPSS.

أولاً: تحديد موضوع الدراسة

أوجه الاختلاف:

- ✓ اعتماد الدراسات السابقة على 3 تساؤلات فرعية، في حين اعتمدت الدراسة الحالية على تساؤلين فرعيين فقط.
- ✓ درست الدراسة الأجنبية التأثير، بينما تدرس الدراسة الحالية العلاقة.
- ✓ اختلاف الدراسة الأجنبية في المتغير التابع وهو الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.
- ✓ اختلاف الدراسة العربية في المنهج المتبع، حيث اعتمدت على المنهج الوصفي المسحي، والمنهج الوصفي الإرتباطي، بينما اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي.
- ✓ اختلاف الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في مكان إجراء الدراسة والتوقيت.

8- المقاربات السوسولوجية لموضوع الدراسة:

على الرغم من اتفاق أغلب علماء الاجتماع على صعوبة دراسة الظاهرة الاجتماعية لما تتميز به من تعقيدات مختلفة متشابكة، لذلك اختلفت الاتجاهات النظرية باختلاف الأطر المرجعية التي يعتمد عليها أي اتجاه، فظهرت لكل اتجاه مشكلات معينة يهتم بدراستها وأصول وجذور فكرية وكذلك أدواته الأساسية التي يستخدمها ويستعين بها، لذلك ظهر الاختلاف في مستويات التحليل التي تطبع الدراسات.¹

ولوضوح الرؤية الصحيحة التي تقترب من الصحة كان لابد في بداية هذا البحث من حتمية المقاربة السوسولوجية للموضوع، للتمكن من جمع جزئياته ومن الفهم النسبي ومحاولة التفسير المنهجي، إذن فالمقاربة هي المنهج والتقنية بدون حدود بينهما لا يطابقان بالجملة، وإنما يستعملان لدراسة مواضيع حساسة بجرعات مناسبة لردود غير متوقعة.²

¹ - كعباش رابح؛ علم اجتماع التنظيم، مخبر علم اجتماع الاتصال، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2006، ص155.

² - غراويتز مادلين؛ مناهج العلوم الاجتماعية، ترجمة سامر عمر، المركز العربي للتعريب والترجمة والتأليف والنشر، دمشق، 1993، ص12.

أولاً: تحديد موضوع الدراسة

نستطيع القول أن أغلب النظريات سواء الكلاسيكية منها أو الحديثة، قد أشارت بطريقة أو بأخرى إلى الثقافة التنظيمية، ومحاولة لمجاراة الاتجاهات التي تناولت الموضوع فقد تم اختيار ثلاثة مداخل نظرية للموضوع: مدخل البنائية الوظيفية (بارسونز)، مدخل العلاقات الإنسانية، نظرية القيادة الأخلاقية.

8-1-1 مدخل البنائية الوظيفية:

ظهرت النظرية البنائية الوظيفية في نهاية القرن التاسع عشر و بداية القرن العشرين على يد العالم البريطاني هيرت سبنسر، ثم ذهبت إلى أمريكا فطورها هناك كل من تالكوك بارسونز، وروبرت ميرتون وهانز كيرت، وكانت بمثابة رد فعل للمعوقات والانتقادات والمشكلات التي وجهت لكل من النظرية البنوية والوظيفية، أما عن مفهومها فهي مركبة من جزأين:

البناء Structure: وهو مصطلح يشير إلى الطريقة التي تنظم بها الأنشطة المتكررة في المجتمع.

الوظيفة Fonction: ويشير هذا المصطلح إلى مساهمة شكل معين من الأنشطة المتكررة في الحفاظ على استقرار وتوازن المجتمع.¹

8-1-1-1 المبادئ التي تركز عليها النظرية البنائية الوظيفية:²

تعتمد النظرية البنائية الوظيفية التي كان روادها كل من هيرت سبنسر وتالكوك بارسونز وروبرت ميرتون بعدة مبادئ وهي أساسية متكاملة كل مبدأ يكمل الآخر وهذه المبادئ هي:

1- يتكون المجتمع أو المجتمع المحلي أو المؤسسة مهما يكن غرضها وحجمها من أجزاء أو وحدات مختلفة بعضها عن البعض، وعلى الرغم من اختلافها إلا أنها مترابطة ومتساندة ومتجاوبة وحداتها مع الأخرى.

2- المجتمع أو الجماعة، أو المؤسسة يمكن تحليلها تحليلًا وظيفيًا إلى أجزاء أو عناصر لكل منها وظائفها الأساسية.

¹ - عبد الحميد محمد؛ البحث العلمي في دراسات الإعلام، عالم الكتب، القاهرة، 2004، ص31.

² - إحسان محمد الحسن؛ النظريات الاجتماعية المتقدمة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ط2، ص57.

أولاً: تحديد موضوع الدراسة

- 3- إن الأجزاء التي تحلل إليها المؤسسة أو المجتمع أو الظاهرة الاجتماعية، إنما هي أجزاء متكاملة وأي تغيير يطرأ على أحد الأجزاء لا بد أن ينعكس على بقية الأجزاء وبالتالي يحدث ما يسمى بعملية التغيير الاجتماعي.
- 4- كل جزء من أجزاء المؤسسة أو النسق له وظائف بنيوية تابعة من طبيعة الجزء، وهذه الوظائف مختلفة نتيجة اختلاف الأجزاء أو الوحدات التركيبية.
- 5- إن الوظائف التي تؤديها الجماعة أو المؤسسة، أو يؤديها المجتمع إنما تشبع حاجات الأفراد المنتمين أو حاجات المؤسسات الأخرى.
- 6- الوظائف التي تؤديها المؤسسة أو الجماعة قد تكون وظائف ظاهرة أو كامنة، أو وظائف بناءة أو هدامة.
- 7- وجود نظام قيمي أو معياري تسيير البنى الهيكلية للمجتمع أو المؤسسة في مجاله، فالنظام القيمي هو الذي يقسم العمل على الأفراد ويحدد حقوق كل فرد وواجباته.
- 8- تعتقد النظرية البنائية الوظيفية بنظام اتصال أو علاقات إنسانية تمرر عن طريقه المعلومات من المراكز القيادية إلى المراكز القاعدية.

8-1-2- أهمية النظرية البنائية الوظيفية:

تكمن أهمية تحليلات البنائية الوظيفية المعاصرة في تطويرها وتحديثها للقضايا والموضوعات التي تم معالجتها بأسطة روادها التقليديين، حيث تمثلت المقولات الأساسية للبنائية الوظيفية في عدة مقولات مثل البناء أو النسق الاجتماعي، المتطلبات الوظيفية، المعوقات الخلل الوظيفي، الاتفاق والوعي الاجتماعي، ولا تزال تثري العديد من النظريات السوسيولوجية الحديثة، وتعتبر نقطة انطلاق لغيرها من النظريات تحت إطار النظريات السوسيولوجية المعاصرة في علم الاجتماع، ومن خلال أهم أفكار رواد البنائية الوظيفية سعى تالكوك بارسونز لدراسة مجموعة من الأنساق الاجتماعية ذات الطابع الدائم أو المستقر مما جعله يصنف هذه الأنساق إلى أنساق اجتماعية وثقافية وشخصية، حيث تعتبر الأنساق الاجتماعية والثقافية من أهم الأفكار التي ركز بارسونز على دراستها، ولاسيما أنه أعطى له مزيد من

أولاً: تحديد موضوع الدراسة

الاهتمام حيث اهتم بدراسة الدور الوظيفي للنسق الثقافي في المجتمع الحديث، فعرف الثقافة على أنها: "نتاج اجتماعي وعامل محدد لدراسة أنساق التفاعل الاجتماعي البشري"، وحاول بارسونز أن يميز بين ثلاثة أنواع رئيسية من الأنماط الثقافية وهي أنساق الأفكار والمعتقدات، أنساق الأفكار والرموز التعبيرية، أنساق التوجيهات القيمة أو الأنماط التكاملية.

انطلاقاً من تصور بارسونز لأي منظمة على أنها نسق كلي يتكون من أنساق فرعية يوجد بينهما تساند و تبادل من أجل خدمة هذا النسق الكلي وأهدافه، ومن بين هذه الأنساق النسق الثقافي، فكل منظمة لها أهدافها الخاصة وهيكلها التنظيمي، ويتشكل لها على مر الأيام ثقافة خاصة تهيكّل سلوكيات وأفعال أفرادها.

إنّ فالثقافة في المؤسسة تعتبر نسق فرعي قائم بذاته وله دور وظيفي خاص به، وكلما كان محيط المؤسسة متقلب كلما ظهرت الحاجة إلى النسق الثقافي وتعاضم دوره في تحقيق الاندماج والانتماء لأفراده وبالتالي ولأنهم وحبهم للعمل ورغبتهم في الاستمرار والبقاء في المؤسسة مما يحقق ذلك التزامهم الوظيفي.¹

8-1-3- إسقاط النظرية على موضوع الدراسة:

من خلال أهم أفكار البنائية الوظيفية سعى تالكوك بارسونز لدراسة مجموعة من الأنساق الاجتماعية، ولا سيما أنه أعطى مزيد من الاهتمام بدراسة الدور الوظيفي للنسق الثقافي.

وانطلاقاً من تصور بارسونز لأي منظمة على أنها نسق كلي يتكون من أنساق فرعية يوجد بينها تساند وتبادل من أجل خدمة النسق الكلي، وهذا ما يمكن إسقاطه على موضوع الدراسة الحالية باعتبار كل من القيادة الأخلاقية والثقافة الاتصالية والسلوك التنظيمي للعمال أنساق فرعية تتكامل فيما بينها لتحقيق أهداف المؤسسة، وتم تجسيد مبادئ النظرية على مؤشرات الدراسة كمؤشر التعاون والتكامل بين العمال من أجل خدمة هدفها وهدف المؤسسة ككل، وتركز النظرية على أنّ الوظائف التي تؤديها المؤسسة تشبع

¹ - كعباش راجح؛ مرجع سبق ذكره، ص124.

أولاً: تحديد موضوع الدراسة

حاجات الأفراد المنتمين لها ويمكن إسقاط هذا على مؤشر الدراسة "تعاطف المؤسسة مع الأفراد الذين لديهم مشكلات داخلها"، كذلك تعتقد النظرية بنظام اتصال تُمَرَّر عن طريقه المعلومات من المراكز القيادية إلى المراكز القاعدية وهذا ما يمكن إسقاطه على المؤشر "وجود صراحة وشفافية في الاتصالات بين المسؤول والعمل".

8-2- مدخل العلاقات الإنسانية:

8-2-1- تعريف العلاقات الإنسانية: يقصد بالعلاقات الإنسانية عملية تنشيط واقع الأفراد في موقف معين، مع تحقيق التوازن بين رضاهم النفسي، وتحقيق الأهداف التنظيمية المرغوبة، ويشير ديفز إلى مفهوم العلاقات الإنسانية بأنه يقوم على التفاعلات بين الأفراد، حيث يتجمعون في تشكيلات لتحقيق أهداف محددة، وهو أيضا تكامل الأفراد في موقف معين يدفعهم إلى العمل معا بشكل منتج ومتعاون، بحيث يحقق التلائم بين أهداف الفرد من جهة، وأهداف المنظمة من جهة أخرى.¹

تطورت حركة العلاقات الإنسانية من خلال الإطار الإمبريقي لها، واعتمادها على الدراسات الميدانية، حيث تتمثل الخاصية المميزة لحركة العلاقات الإنسانية في تحولها من تراث الإدارة العلمية وما تتضمنه من أدوات ومناهج ضيقة للتخطيط وتركيزها على الحوافز المادية، إلى التركيز على الآثار التي يتعرض لها العامل في عضوية الجماعة الغير رسمية والعمليات الإشرافية، حيث رأى كل من (بول طومسون ودافيد ماكهوف) أنه بعد الحرب العالمية الثانية بدأ تتناول جديد لمدرسة العلاقات الإنسانية أن تجعل العمال أكثر إنتاجا عن طريق ضمان إشباع الحاجات الإنسانية (هارزبرغ) فقد اعتقد أن العمال تزداد إنتاجيتهم أكثر لما تعطى لهم مسؤولية أكبر في انجازاتهم المهمة أو العمل بأكمله.

• أما المنظور الجديد لمدرسة العلاقات الإنسانية والذي كان يركز حول نماذج تعزيز وإثراء العمل والأساليب والطرق التي تعمل على تحسين الفعالية التنظيمية، حيث رأى بعض الكتاب الأمريكيين أن بلدهم وفر تجارب أو أمثلة للتنظيمات التي كانت ناجحة في تحفيزها للعمال، وكان السبب والدافع للتحفيز ناجم عن ثقافة التنظيم، فقد رأى كل من "ترانس ديل وآلكينيدي" أن لكل تنظيم ثقافة خاصة بالمشاركة،

¹ - آرشوان حسين عبد الحميد أحمد؛ علم اجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2004، ص72.

أولاً: تحديد موضوع الدراسة

فهذه الثقافة تؤثر عملياً على كل شيء، بداية من الترقية ونوع القرارات التي تتخذ، إلى الطريقة التي يلبس بها العمال ونوع الرياضة التي يمارسونها.

• فالتنظيمات يمكن لها أن تتجح بتفوق لما تكون لها ثقافة قوية وملائمة، فالمؤسسة كثيراً ما تحافظ على ثقافات المشاركة، كما تستخدم الطقوس والاحتفالات لتوصيل الثقافة وإعطائها قوة أكبر، حيث يعتقد ببيل وكينيدي أن ثقافة المشاركة القوية تدمج العمال في مؤسساتهم، وتجعلهم كأنهم جزء منها وتعطيهم شعور بالانتماء والفخر، ورأى ببيل وكينيدي أنه يمكن أن توفر الثقافة قيم ومعايير تعطي معنى لتوجيه وتنظيم السلوك بدون الحاجة إلى الوجود المكثف لسلطة الإدارة مما تؤثر على الإنتاجية.¹

اهتم أصحاب هذا الاتجاه "العلاقات الإنسانية" أبرزهم إلتون مايو بالنظر إلى المنظمة من جوانب خاصة نوردتها فيما يلي:²

- تفسير سلوك الفرد في المنظمة: مصادر الإهتمام بدراسة الحاجات الاجتماعية والنفسية للفرد العامل.
 - الإهتمام بمشاعر الأفراد: التركيز على الحوافز الجماعية باعتبارها المحرك الأساسي للعاملين لزيادة إنتاج المنظمة.
 - الاعتراف بالجماعات الصغيرة داخل المنظمة.
 - تحسين أساليب القيادة لدى المشرفين: التعاطي بصورة أفضل مع العاملين بمناقشة مشاكلهم الاجتماعية والأسرية، وإشعارهم بالاهتمام بهم كشركاء.
 - للعاملين أهداف وتطلعات قد تختلف عن أهداف المنظمة وتتعارض معها: وهنا على الإدارة أن تناقشها وتسعى إلى تحقيقها لهم، وإشراكهم في القرارات.
- 8-2-2- إسقاط النظرية على موضوع الدراسة:

اهتمت نظرية العلاقات الإنسانية بالناحية السلوكية والاجتماعية للتنظيمات، حيث درست سلوك العاملين باعتبارهم أفراد ينتمون إلى جماعات أو تنظيمات، كما أوضحت هذه النظرية أن أهداف الأفراد قد تختلف

¹ - نفس المرجع السابق، ص 135.

² - العميان محمود سلمان؛ السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، ط2، الأردن، 2005، ص 45.

أولاً: تحديد موضوع الدراسة

عن أهداف المنظمة لهذا أوجب على الإدارة أن تحاول توحيد الأهداف من خلال تفويض السلطة للعاملين والسماح لهم باتخاذ القرارات، وهذا ماتم الإعتماد عليه كمؤشر لدراسة " علاقة اشراك الموظفين في اتخاذ القرارات"، مما يحفزهم لبذل الجهد وتقديم أداء أفضل من اجل الوصول إلى تحقيق الأهداف المرغوب فيها، وهذا يعني أن نظرية العلاقات الانسانية تقوم على مجموعة من الدعائم التي تساعد على تعزيز وتطوير الثقافة التنظيمية، خاصة في بعدها التعاملي وتتحدد في الاستماع إلى الفرد وتفهم شعوره وميوله وتقدير مجهوداته، وكذا تزويده بالمعلومات والتوضيحات والتعليمات، وارشاده بالإضافة إلى معاملته كفرد له خصائصه ومميزاته واحترامه، كل هذا يعتبر كمؤشرات إعتمدنا عليها في دراستنا "علاقة تقديم توجيهات حول العمل بإحساس العمال بأهمية النتائج" و "علاقة تقديم التوضيحات حول العمل من طرف المشرف بإتقان العمال للعمل".

8-3-3- نظرية القيادة الأخلاقية:

" تعتبر نظرية القيادة الأخلاقية أحد أهم نظريات القيادة وواحدة من أبرز النظريات الفلسفية، ويعتبر السلوك الأخلاقي موضوع معقد للغاية وتعود الصعوبات في تعريف الأخلاق إلى بداية الإنسانية، فقد استكشفت مجتمعات من اليونان القديمة إلى الصين القديمة المفاهيم والسلوك الأخلاقي باعتباره هو حجر الزاوية في جميع الديانات في العالم تقريباً.

8-3-3-1- نشأة ومفهوم نظرية القيادة الأخلاقية: نشأت نظرية القيادة الأخلاقية لأول مرة على يد عالم

الاجتماع السياسي "جيمس فرنسيس بيرنز" في كتابه "القيادة"، عام 1978، وقد أشار بيرنز إلى وجود ثلاثة مكونات أساسية لإطار القيادة الأخلاقية، وهي:

- **التوحيد الداخلي:** حيث يجب أن تكون العناصر المختلفة داخل المنظمة متسقة أخلاقيا وليست هناك تناقضات.

أولاً: تحديد موضوع الدراسة

- الإستباقية: يجب أن يخبر إطار العمل الأشخاص بما يجب عليهم فعله، بدلاً من تحديد الأشياء التي لا يجب عليهم فعلها، حيث أن إطار القيادة الأخلاقية يتصرف بشكل وقائي.
- النشاط: يتم بانتظام إعادة فحص وتحديث الإطار وفقاً لاحتياجات المنظمة والمروسين، باختصار يميل إطار العمل للديناميكية بدلاً من الاعتماد على نظام ثابت.¹

8-3-2- أهمية وتطبيقات نظرية القيادة الأخلاقية:

تتجلى أهمية نظرية القيادة الأخلاقية في عدد من النقاط يمكن حصرها كالآتي:

- تساعد نظرية القيادة الأخلاقية على تحقيق معدلات أفضل من الرضا الوظيفي مما يشكل للموظف ثقافة تنظيمية والتي تحسن بدورها من التزام الموظف، وتزيد من ولائه للمنظمة، حيث أن الموظفين العاملين بواسطة القيادة الأخلاقية أقل احتمالاً لترك الوظيفة وهم في الغالب أكثر سعادة.
- تركز نظرية القيادة الأخلاقية على التواصل والتعاون، حيث لا يشعر الموظف بكونه خارج الخط للتعبير عن رأيه، حيث يتم التعامل مع كل فرد باحترام ويتم تقدير العمل الذي يقومون به.
- يمكن للقيادة الأخلاقية أن توفر فائدة تعاونية إضافية للمنظمة، حيث أن إطار القيادة الأخلاقية يشمل التعاون، وهذا لا ينطوي فقط على التعاون داخل المنظمة، فيمكن أن تتعاون الشركات التي تعتمد منهج القيادة الأخلاقية أيضاً مع منظمات أخرى تشترك في نفس الإطار الأخلاقي، ويمكن للنهج المفتوح للتعامل مع المنظمات الأخرى والشراكة الجديرة بالثقة أن تعزز الابتكار داخل المنظمة.

8-3-3- إسقاط النظرية على موضوع الدراسة:

تعتبر نظرية القيادة الأخلاقية إحدى أهم نظريات القيادة، وواحدة من أبرز النظريات الفلسفية، حيث أقر عالم الاجتماع السياسي جيمس فرانسيس بيرنز أن إطار القيادة الأخلاقية يتكون من ثلاث مكونات أساسية، من بين هذه المكونات "الإستباقية" حيث يجب أن يخبر إطار العمل الأشخاص بما يجب عليهم

¹ - مجدي أحمد؛ نظرية-القيادة-الأخلاقية-لبيرنز/154/blog/post/maktabtk.com، مكتبك-شبكة المعلومات العربية-، كُتب بتاريخ 2018/11/15، اطلع عليه بتاريخ 2022/05/12.

أولاً: تحديد موضوع الدراسة

فعله بدلاً من تحديد الأشياء التي لا يجب عليهم فعلها، وهذا ما تمّ الإعتماد عليه كمؤشر للدراسة الحالية "تقديم توضيحات من طرف المشرف حول العمل يشعرك بأهمية النتائج"، كما يمكن للقيادة الأخلاقية أن توفر فائدة تعاونية إضافية للمنظمة حيث أنّ إطار القيادة الأخلاقية يشمل التعاون وهذا ما تمّ استخدامه كمؤشر للدراسة " طلب المشرف من العمال التعاون في إنجاز العمل وعلاقة هذا بإنهائهم المهام في الوقت المحدد".

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تم التعرف على الإطار النظري والتصوري للدراسة الذي يعتبر كمنطلق أساسي للبحث العلمي، حيث قام الباحث بتحديد إشكالية الدراسة والأسباب الذي دفعته لاختيارها، ووضع أهمية دراسة موضوع الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، إضافة إلى تحديد المفاهيم التي سوف

أولاً: تحديد موضوع الدراسة

يتبناها خلال الدراسة، كما تم التطرق إلى الدراسات السابقة وتم تحديد أوجه التشابه والاختلاف مع هذه الدراسة، فمن غير الممكن تجاوز هذه المرحلة المهمة من مراحل البحث العلمي، ورغم أن هذه الدراسات عالجت جوانب من الموضوع وليس كل الموضوع، إلا أنها ساعدت في إثراء الجانب النظري المتعلق بموضوع البحث الحالي المتمثل في "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي"، كما حاولت الباحثتان من خلال هذا الفصل أن تربط الأفكار ببعضها البعض سواء المتعلقة بالثقافة التنظيمية أو الالتزام التنظيمي.

ثانيا: الثقافة التنظيمية.

1. ماهية الثقافة التنظيمية

تمهيد

- 1.1. النشأة والتطور
 - 2.1. أهمية الثقافة التنظيمية
 - 3.1. خصائص الثقافة التنظيمية
 - 4.1. مكونات الثقافة التنظيمية
 - 5.1. أنواع الثقافة التنظيمية
 - 6.1. مصادر الثقافة التنظيمية
 - 7.1. أبعاد الثقافة التنظيمية
 - 8.1. تأثير الثقافة على المنظمة
 - 9.1. نظريات الثقافة التنظيمية
- ### 2. القيادة الأخلاقية والثقافة الاتصالية:

تمهيد

- 1.2. أهمية القيادة الأخلاقية
- 2.2. مبادئ القيادة الأخلاقية
- 3.2. خصائص القيادة الأخلاقية
- 4.2. مكونات القيادة الأخلاقية
- 5.2. أبعاد القيادة الأخلاقية
- 6.2. القيادة الأخلاقية والانضباط الوظيفي
- 7.2. أهمية الثقافة الاتصالية
- 8.2. خصائص الثقافة الاتصالية
- 9.2. مبادئ الثقافة الاتصالية

خلاصة الفصل

ثانيا: الثقافة التنظيمية

1. ماهية الثقافة التنظيمية:

تمهيد:

لقد نال موضوع الثقافة التنظيمية اهتمام كبير من قبل الباحثين في علم الاجتماع والإدارة، وعلم النفس، والاقتصاد، وهذا لما لها من أثر كبير في تشكيل هوية المنظمة، اعتبارها أحد العوامل الأساسية لنجاحها وتمييزها عن غيرها من المنظمات وتستمد الثقافة التنظيمية من القيم والمعتقدات المشتركة بين العاملين في المنظمة كما يستمد أيضا من القواعد والمعايير التي تطبقها المنظمة، وهي التي تجعل العاملين بالمنظمة يشعرون بأنهم جزء من الكل، وحتى نستطيع أن نفهم مدى أهمية الثقافة التنظيمية وفعاليتها ودورها في المنظمة.

انطلاقا من هذه المعطيات سوف نعرض في هذا الفصل التراث النظري للثقافة التنظيمية خلال عرض العناصر التالية: نشأة الثقافة التنظيمية وأهميتها، بالإضافة إلى خصائصها ومكوناتها وأنواعها، كذلك أهم أبعادها ومصادرها، وأخيرا نظرياتها و تأثير الثقافة على المنظمة.

1.1. نشأة وتطور الثقافة التنظيمية:

استعمل مصطلح ثقافة المنظمة لأول مرة من طرف الصحافة المتخصصة في سنة 1980، وكان ذلك من طرف المجلة الاقتصادية الأمريكية BusinessWeek وأدرجت مجلة Fortune ركننا خاصا تحت عنوان Corporate culture، إلى أن جاء الباحثان سنة 1982 T.E Deal و A.A Kennedy بكتاب واضعين بذلك اللبنة الأولى لهذا المفهوم.¹

وفي مصطلح التسعينات تزايد اهتمام علماء السلوك التنظيمي بمفهوم الثقافة التنظيمية باعتبارها عاملا منتجا لمناخ العمل، مما يترك أثرا بالغاً على سلوك الأفراد ومستويات إنتاجيتهم وإبداعهم، وبناء على ما حققته المنظمات اليابانية الناجحة في استخدام القيم الثقافية في إدارة المنظمات مثل اعتمادها على جماعية العمل والمشاركة القائمة على الثقة والاهتمام بالعاملين، وتنمية مهاراتهم وقدراتهم الإبداعية، إضافة إلى المودة والتفاهم بين أعضاء المنظمة.²

كان قبل الثمانينات يعتقد أن القرارات التسييرية والسلوكيات الفردية والجماعية تحددتها وتوجهها القرارات الإستراتيجية التي تتبناها الهيئة الإدارية في المنظمة، هذه المقاربات كانت تتكون من مرحلتين: مرحلة تشكيل أو بناء القرار الإستراتيجي والذي كان من مهام الهيئة الإدارية.

مرحلة تطبيق القرار الإستراتيجي المختار وذلك على مستوى جميع هياكل المنظمة.³

هذا النمط التفكيرى كان مسيطرا حتى الأواسط العلمية والجامعية والمدارس المتخصصة في علوم التسيير في الولايات المتحدة الأمريكية، لكن في بداية الثمانينات بدأ هذا الاعتقاد الفكرى يتلاشى تحت ضغط الأزمة الاقتصادية العالمية، واشتداد المنافسة بين المؤسسات الأمريكية واليابانية، بدأ عدد كبير من المؤسسات العملاقة تعترف صراحة بأنها أحست التشكيل الإستراتيجي الذي يمكن أن تقوم به على مستوى القاعدة أو على مستوى التطبيق.

¹ - بروش زين الدين وقاسمي كمال؛ "إدارة التغيير وعلاقته بثقافة المؤسسة"، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال للمؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة المسيلة، يومي 4/3 ماي 2005، ص 06.

² - عبد الله علي؛ "التحولات وثقافة المؤسسة"، مداخلة ضمن الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة البليدة، يومي 21/20 ماي 2001، ص 09.

³ -Boch (M), corporate culture : la culture sans histoire, revue française de gestion, octobre 1982, p 28.

ثانياً: الثقافة التنظيمية

وهذا ما تؤكدته كذلك دراسة قام بها كل من¹ Stalkerg Burns عن مجموعة من المؤسسات في علاقتها بالمحيط الخارجي والتهديدات القادمة منه، وجد أن رد فعل هذه المؤسسات في علاقتها بالمحيط الخارجي والتهديدات القادمة منه، وجد أن رد فعل هذه المؤسسات إزاء هذه التهديدات يتمثل في تدعيم وتقوية المقومات التنظيمية القائمة، أي أن السلوكيات كانت عكس ما تفرضه الإستراتيجية المدنية المتبناة من معطيات المحيط، هذه الدراسة تبين إذا أن البناء الاجتماعي القائم داخل المؤسسة ليس منتج ميكانيكي للإستراتيجية أو للعوائق الموضوعية، وخاصة بالسياق الذي تعيش فيه المنظمة، بل هو بناء اجتماعي منتج لثقافته الخاصة التي يستمد منها قدرته على العمل وعلى التأقلم مع المحيط، ومن هنا بدأ يتعاضد الاهتمام بدور نسق فرعي آخر داخل المنظمة أو ثقافة المؤسسة.

إن مصطلح الثقافة التنظيمية ظهر بصورة واضحة في أبحاث ومعاهد ومؤسسات الولايات المتحدة الأمريكية ثم أوروبا خلال السنوات الأولى من ثمانينات القرن العشرين، فبدأ علماء السلوكيات، وعلماء نظرية التنظيم في الاعتراف بترويج هذا المدخل الجديد للتحليل هو مدخل الثقافة التنظيمية حيث شاعت المقارنة بين الثقافة التنظيمية الأمريكية واليابانية آنذاك إلى أن نمط الإدارة اليابانية كان أكثر تفوقاً من الأنماط الأخرى التي كانت مستخدمة في الولايات المتحدة الأمريكية.

ولقد كان هذا النجاح مبنيًا على قيم ومبادئ مختلفة في التسيير، وأنظمة تعتمد على نمط جديد في الإدارة، هذه الأنظمة تم إدراجها ضمن ثقافة تنظيمية متميزة أصبحت معروفة في الولايات المتحدة الأمريكية باسم نظرية Z للثقافة التنظيمية "والتي تشير إلى تطبيق أمريكي للنمط الياباني في الإدارة في هذه الفترة فقد تعددت وانتشرت الكتابات في موضوع الثقافة التنظيمية، خاصة في الولايات المتحدة الأمريكية.²

2.1. أهمية الثقافة التنظيمية:

تكمُن أهمية الثقافة التنظيمية في ما يلي:

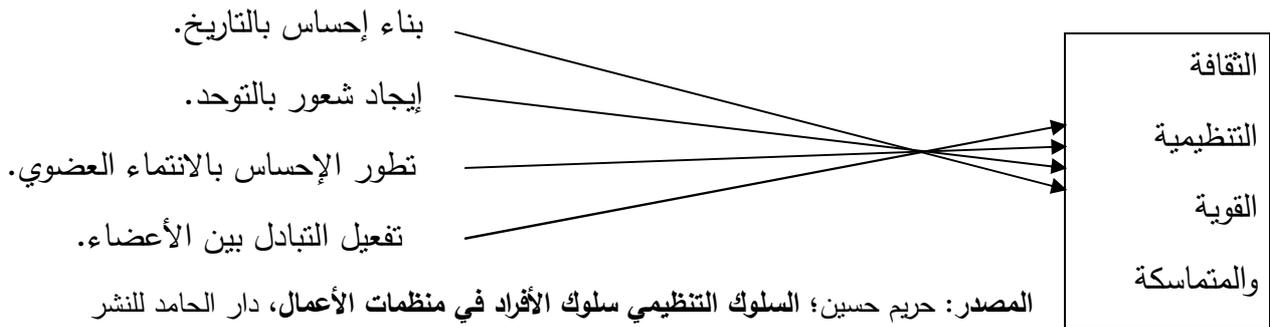
¹ -Crozier (m), et Friedherg, *l'acteur et le système*, Paris, éditions du Seuil, 1977, p 186.

² -سيد مصطفى أحمد؛ إدارة السلوك التنظيمي: رؤية مستقبلية، الدار الجامعية الإسكندرية، ص 417.

ثانيا: الثقافة التنظيمية

- هي بمثابة دليل الإدارة والعاملين تشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب إتباعها والاسترشاد بها.
- هي إطار فكري يوجه أعضاء المنظمة الواحدة وينظم أعمالهم وعلاقتهم وانجازاتهم.
- العاملون في المنظمات لا يؤديون أدوارهم فرادى أو كما يشتهون، وإنما تنظيمي واحد، لذلك فإن الثقافة بما تحويه من قيم وقواعد وسلوك تحدد لهؤلاء العاملين السلوك الوظيفي المتوقع منهم، وتحدد لهم أنماط العلاقات فيما بينهم وبين المراجعين والجهة الأخرى التي يتعاملون معها، كما أن ملبسهم ومظهرهم واللغة التي يتكلمونها ومستويات الأداء، ومنهجيتهم في حل المشكلات تحدد ثقافة المنظمة، وتدريبهم عليها وتكافئهم على إتباعها.¹
- تعتبر الثقافة التنظيمية من الملامح المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات كذلك مصدر فخر واعتزاز للعاملين بها خاصة إذا كانت تأخذ قيما معينة مثل الابتكار والتميز والريادة.²
- الثقافة القوية تعتبر عنصرا فعالا ومؤيدا ومساعدة للمنظمة على تحقيق أهدافها وطموحاتها، وتكون الثقافة قوية عندما يقبلها غالبية العاملين بالمنظمة ويترقون قيمها وأحكامها وقواعدها، ويتبعون كل ذلك في سلوكياتهم وعلاقاتهم.³

الشكل رقم (01): يمثل أهمية الثقافة التنظيمية



والتوزيع، عمان، 1997، ص 453.

¹- الرخيمي، ممدوح جلال؛ دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة على قطاع الصناعات الكيماوية بمحافظة جدة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، السعودية، 2000، ص 58.

²- حمداوي وسيلة؛ إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر الجامعي، ط1، قالمة، 2004، ص 45.

³- جاب الرب سيد محم؛ إدارة الموارد البشرية معوقات وبحوث متقدمة، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2005 ص 139.

ثانياً: الثقافة التنظيمية

يتضح مما سبق أن الثقافة التنظيمية تساعد في العرف على الأولويات الإدارية والتنبؤ بأنماط التصرفات الإدارية في المواقف الصعبة والأزمات، وتوفير أداة رقابية ذاتية للسلوك وأنماط الاتجاهات المرغوبة، ذلك أن وجود ثقافة تنظيمية قوية في المؤسسة قد يكون بديلاً قوياً للوائح والإجراءات وقواعد العمل، وكلما تمكنت الثقافة من التوغل في أذهان وتصرفات العاملين، كلما قل احتياج الإدارة من أن تستخدم القواعد والإجراءات الرسمية في توجيه سلوكياتهم الوظيفية.

3.1. خصائص الثقافة التنظيمية:¹

- تتفاوت السمات الثقافية للتنظيمات، ولكن يمكن القول بأن هناك مجموعة من الخصائص الثقافية، رغم تفاوت درجة تواجدها والالتزام بما في التنظيم وأهم هذه السمات والخصائص هي:
- درجة المبادرة الفردية، وما يتمتع به الموظفون من حرية ومسؤولية ذاتية عن العمل وحرية التصرف.
 - درجة قبول المخاطرة، وتشجيع الموظفين على أن يكونوا مبدعين ولديهم روح المبادرة.
 - درجة وضوح الأهداف والتوقعات من العاملين.
 - درجة التكامل بين الوحدات المختلفة في التنظيم.
 - مدى دعم الإدارة العليا للعاملين.
 - شكل ومدى الرقابة المتمثل بالإجراءات والتعليمات وأحكام الإشراف الدقيق على العاملين.
 - مدى الولاء للمنظمة وتغليبه على الولاءات التنظيمية الفرعية.
 - طبيعة أنظمة الحوافز والمكافآت، وفيما إذا كانت تقوم على الأداء أو على معايير الأقدمية والوساطة والمحسوبية.
 - درجة تحمل الاختلاف والسماح بسماع وجهات نظر معارضة.
 - طبيعة نظام الاتصالات وفيما إذا كان قاصراً على القنوات الرسمية التي يحددها نمط التسلسل الرئاسي، أو نمطاً شبيكياً يسمح بتبادل المعلومات في كل الاتجاهات.
 - وكما يلاحظ من هذه الخصائص فإنها تشتمل على أبعاد هيكلية وسلوكية، ورغم وضوح أثر الأبعاد السلوكية بشكل أوضح إلا أن الترابط بين هذه الأبعاد كبير، ويمكن ملاحظة أنه كلما كان نمط

¹ - القريوتي محمد قاسم؛ السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص ص 173/172.

ثانياً: الثقافة التنظيمية

التكنولوجيا روتينياً، كان الاتجاه نحو أسلوب المركزية في الإدارة أكثر، وقلت المبادرة الفردية، كذلك فإن الهياكل التنظيمية الوظيفية تشجع نمط الاتصالات الرسمية، أكثر من الهياكل التي تعتمد نمط المصفوفة.

4.1. مكونات الثقافة التنظيمية:

- "القيم التنظيمية: القيم عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم... الخ.
- أما القيم التنظيمية فهي تمثل القيم في مكان أوبئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية، ومن قيم هذه القيم المساواة بين العاملين، والاهتمام بإدارة الوقت، والاهتمام بالأداء واحترام الآخرين... الخ.
- "المعتقدات التنظيمية: وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في البيئة التنظيمية، وكيفية انجاز العمل والمهام التنظيمية ومن هذه المعتقدات على سبيل المثال المشاركة في عملية صنع القرارات والمساهمة في العمل الجماعي".¹
- "الأعراف التنظيمية: وهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة، مثال ذلك التزام المنظمة بعدم تعيين الأب والابن في نفس المنظمة، ويفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الإتياع.
- "التوقعات التنظيمية: تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منها من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة مثال ذلك: توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين والزملاء من الزملاء الآخرين والمتمثلة في التقدير والاحترام المتبادل وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاقتصادية".²

¹ - الفريجات وآخرون؛ السلوك التنظيمي، دار إثراء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2009، ص 266.

² - السكارنة بلال خلف؛ أخلاقيات العمل، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2009، ص358.

ثانياً: الثقافة التنظيمية

وهناك تصنيف آخر لمكونات الثقافة التنظيمية:¹

- الأنماط السلوكية: نموذج السلوك الظاهر الذي يعكس الانتماء للمجموعة والتنظيم.
- القيم السائدة: المعتقدات المعبرة للمجموعة أو التنظيم (الجودة، خدمة العملاء).
- المعايير والأعراف: النماذج العامة للسلوك التي يجب إتباعها بواسطة الأعضاء (النظرة أو الابتسامة مثلا).
- القواعد: هي تعليمات محددة بشأن ما الذي يجب عمله، وهي تمثل أنماط التصرفات اللازمة للأعضاء والتي يجب على العاملين التوافق معها.
- الفلسفة: هو الإطار العام الذي يعكس السياسات والممارسات التي تواجه الأعضاء وتساعد في تشكيل الثقافة والعمليات التنظيمية.
- المناخ: يعكس التنظيم المادي للمباني، وترتيب أماكن العمل وتسهيلات الترفيه وتصميمات أماكن الاجتماعات ونماذج العلاقات داخل المؤسسة.

5.1. أنواع الثقافة التنظيمية:

- أشار علماء الإدارة إلى أنه توجد أنواع متعددة من الثقافات التنظيمية فهي تختلف من قطاع إلى آخر ومن منظمة إلى أخرى، ولعل من أبرز هذه الأنواع تلك التي قدمها (Ellen Wallach) وتتمثل في:
- "الثقافة البيروقراطية: وفي هذه الثقافة تتحدد السلطات والمسؤوليات فالعمل موزع ومنظم هناك وتناسق بين الوحدات المختلفة ويأخذ تسلسل السلطة وانتقال المعلومات شكليا هرميا، وتعتمد هذه الثقافة على التحكم والالتزام.
 - الثقافة الإبداعية: وهذا النوع من الثقافة ديناميكي، ويعمل على استقطاب الناس الإداريين والطموحين، في هذه البيئة التي تسودها الثقافة الإبداعية، يشجع الموظفين على المخاطرة والتحدي، ويتسم أفرادها بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات، ومواجهة التحديات، وتتميز هذه الثقافة بالتعاون والصراحة والاحترام المتبادل بين العاملين ومثل هذه الثقافات يجب أن تدعمها الإدارة العليا وتوفر لها المناخ المناسب الذي يستقطب المبدعين.

¹ - السكارنة بلال خلف؛ الإبداع الإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2011، ص ص332/333.

ثانياً: الثقافة التنظيمية

- **ثقافة العمليات:** وفيها يتم التركيز على طريقة العمل، وليس على النتائج التي يتم تحقيقها، فيسود الحذر بين أعضاء التنظيم، ويعمل الكل على حماية أنفسهم، وبالتالي تقل الرغبة في تحمل المخاطرة، والفرد الناجح هو الذي يكون أكثر تنظيماً ودقة في وقته والذي يولي اهتماماً أكبر للتفاصيل في عمله.
- **ثقافة المهمة:** وهي التي تكون موجهة نحو تحقيق الهدف وإنجاز العمل والتركيز على النتائج، وتدعيم العمل الجماعي وروح الفريق، وتشجيع المرونة والتكيف، كما تعطي أهمية خاصة لاستخدام الموارد بطريقة مثالية لتحقيق أفضل النتائج بأقل تكلفة.
- **ثقافة المساندة:** وتتميز بالصدقة والمساعدة فيما بين العاملين فيسود جو الأسرة المتعاونة، وتعمل المنظمة على خلق جو من الثقة والمساواة والتعاون، ويكون التركيز على الجانب الإنساني في هذه البيئة.
- **ثقافة الدور:** وتؤكد هذه الثقافة على النظام، والاستقرار والرقابة حيث تؤكد هذه الثقافة على نوعية التخصصات الوظيفية، وبالتالي على الأدوار الوظيفية، أكثر من الأفراد والعاملين، كما تعطي أهمية للقواعد والأنظمة وتوفر هذه الثقافة الأمن الوظيفي والاستمرارية التي تركز على المسؤولية الوظيفية.¹
- كما يمكن التمييز بين نوعين من الثقافة التنظيمية وهما:²
- **الثقافة القوية:** فيها يزداد التمسك بالقيم الجوهرية للمنظمة.
- **الثقافة الضعيفة:** وهي على العكس من سابقتها حيث أنه لا تحظى بالثقة والقبول الواسع من أعضاء المنظمة، مما ينعكس ذلك على العاملين حيث يجدوا صعوبة في التوحد مع المنظمة زرع أهدافها وقيمها. ومن هنا فإن هناك عاملان أساسيان يحددان درجة قوة الثقافة التنظيمية:
- الإجماع لنفس القيم والسلوكيات الحيوية في المنظمة من قبل الأعضاء ومشاركة واسعة لنفس القيم، ويتوقف ذلك عن تعريف العمال بالقيم السائدة وكيفية العمل بها من جهة، ومن جهة أخرى على نظام المكافأة الممنوحة للأعضاء
- الشدّة: وتعني مدى تمسك الأعضاء بالقيم وتزداد ثقافة المنظمة قوة بتزايد وقوة وتمسك العمال بالقيم والاعتقادات داخل بيئة المنظمة.

¹ - السواط وآخرون؛ **البعد الوظيفي لثقافة التنظيم**، مجلة جامعة الملك عبد العزيز للإقتصاد والإدارة، العدد الأول، المجلد الخامس والثلاثون، السعودية، 1998، ص 62.

² - حريم حسين؛ **إدارة المنظمات منظور كلي**، الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2003، ص 85.

6.1. مصادر الثقافة التنظيمية:

تشير الأدبيات الإدارية إلى وجود ثمانية مصادر على الأقل للثقافة التنظيمية في المنظمات الناجحة التي تمتلك ثقافة قوية، تتمثل في العديد من المصادر والمكونات التي تساهم في تكوينها، وتشكيلها، وهي من صنع الإنسان والتي تؤثر وتتأثر بإستراتيجية وهيكل ونظم المنظمة بحيث تطبعها بطابعها الخاص وتعبّر عنها، ومن أهم هذه المصادر ما يلي:

- "العادات والتقاليد والأعراف: وتمثل قيم المجتمع الذي يعيش فيه الفرد وهي من أهم مصادر الثقافة التنظيمية، تصيغ للموظف في المنظمة وعلى مختلف المستويات التنظيمية سواء كان مديرا أو مشرفا أو عاملا، كما أنها تؤثر في شخصية الفرد، وتحدد نمطه السلوكي وفق هذه التقاليد، تبعا للموقع الجغرافي الذي يعيش فيه وتتواجد فيه المنظمة.

- الطقوس والاحتفالات: وتتمثل في الاحتفال بالأعياد في المنظمات بعد عودة الموظفين إلى العمل، كما يتم التقائق ببعضهم البعض في الاحتفالات التي تقام في حال استئبال مدير جديد أو توديع زملاء لهم نقلوا من مكان إلى آخر، أو أحيلوا على التقاعد، وتتمثل حفلات الطقوس في إقامة حفلات تكريم للموظفين المثاليين، والرحالات والمشاركة في النشاطات الاجتماعية.

- الأساطير: وهي حكايات خرافية تستخدم كرموز اجتماعية ولها وجهات أحدهما إيجابي والآخر سلبي، ويتجسد الجانب الإيجابي في ربط الإنسان بتراثه وثقافته القديمة وبمجتمعه، وتقديم دروس العبر للاستفادة منها في مواجهة مشكلات الحاضر والمستقبل، أما الجانب السلبي فيتمثل في خلق الأساطير بين الحقائق والخيالات ومبالغتها، وتوليد حالات من الصراع، أو الغرياء أو إخفاء المعلومات الحقيقية غير أن لهذه الأساطير أهمية خاصة في منظمات الأعمال".¹

- الطرائف والنكت: تستخدم كأساليب رمزية للتعبير عن المحبة والألفة وتخفيف بعض الصراعات بين العاملين، وتنقية القلوب من المشاحنات أو سوء الظن أو عدم الثقة، أو تعتبر الطرائف والنكت والألعاب بمثابة وسيلة إنسانية تستخدم في الاحتفالات والاجتماعات لإزالة بعض العوائق أثناء عملية الاتصال بين

¹ - خلود زهرة؛ الثقافة التنظيمية بين رهانات الانتماء وديناميكية الأداء، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، غير منشورة، جامعة الجزائر، 2015، ص 18/17.

ثانياً: الثقافة التنظيمية

أعضاء المنظمة، وتساعد هذه الأساليب على الإبداع والابتكار، كما تستخدم لتوثق الثقة والصدقة بين العاملين في مختلف المستويات الإدارية في المنظمة.¹

- "البطولات والرموز: فالرمز هو شيء يمثل أو يعبر عن شيء آخر، وقد تعتبر الاحتفالات رموزاً لأنها تجسد قيماً تنظيمية، وتقدم كثيراً من المنظمات رموزاً لمن يستخدم المنظمة لعشر سنوات أو عشرين سنة مثلاً كرمزاً للتقدير، وبالرغم أن بعضها قد يكون من الفضة أو المعدن فإن معناها لدى العاملين يفوق قيمتها المالية إذ تجيء بعض الملامح قيمتها من حفلات التكريم التي تقدم فيها.

- **القصص والحكايات:** فإن القصص التي تروى داخل المنظمة يمكن أن تؤثر كثيراً على المناخ التنظيمي للمؤسسة بغض النظر عما إن كانت حقيقية أو وهمية وتقوم معظم القصص على أحداث حقيقية أداها أو شارك بها مؤسس المنظمة أو أحد مديريها أو أعمالها، وتروى لأعضاء المنظمة الجدد ليتعرفوا على المنظمة ونقاط تميزها، وقد تروى هذه القصص بتفاصيل خيالية، وقد تكون مجرد أحداث مؤلفة، كما تعد أنها الأهم في المنظمة لأنها تجسد أو تبقى على قيم أساسية للمنظمة وتهيئ فهماً مشتركاً بين العاملين".²

7.1. أبعاد الثقافة التنظيمية:³

للثقافة التنظيمية مجموعة من الأبعاد، وهناك اختلاف بين الكتاب والباحثين في هذا الموضوع، وبالتالي سنذكر الأبعاد التالية:

- المبادرة الفردية: أي المساحة الحرة الممنوحة للأفراد ودرجة المسؤولية والحرية والاستقلال لدى الأفراد.
- التسامح مع المخاطر: إلى أي مدى تشجع المنظمة موظفيها لكي يكونوا جريئين ومبدعين ومخاطرين، مع ما في ذلك من مخاطر، من فشل أو نجاح الأفكار الابتكارية الجديدة.
- التوجيه: هو دور المنظمة بوضع أهداف وتوقعات أداءية واضحة للعاملين ليسيروا عليها.
- التكامل: إلى أي مدى تشجع المنظمة الوحدات للعمل بشكل منسق وتدعم روح التعاون.

¹ - خلوف زهرة ؛ نفس المرجع السابق، ص 19.

² - سيد مصطفى أحمد ؛ إدارة السلوك التنظيمي نظرة معاصرة لسلوك الناس في العمل، دار الكتب للنشر، القاهرة، 2005، ص 416/417.

³ - حريم حسين؛ السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد في المنظمات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 328/329.

ثانيا: الثقافة التنظيمية

- دعم الإدارة: ما مدى قيام المدراء بتوفير اتصالات واضحة ومساعدة ودعم ومؤازرة لمروؤوسيتهم.
- الرقابة: ما هو حجم الرقابة على العمال وما مقدار الإشراف المباشر للإشراف على الموظفين وضبط سلوكهم.
- الهوية: ما مدى انتماء وولاء الموظفين للمنظمة ككل بدلا من انتمائهم للوحدات التي يعملون فيها أو لتخصصهم المهني.
- نظام المكافأة: الكيفية التي يتم بها توزيع المكافآت (الرواتب، الزيادات، الترقيات) على الموظفين على أساسها، ومعايير الأداء مقارنة بالأقدمية والمحابة.
- التسامح مع الصراعات: ما مدى موافقة على وجود رأي مخالف داخل المنظمات ومدى السماح لموظفيها على إظهار هذه الآراء والانتقادات بصراحة.
- أنماط الاتصال: هل أنماط الاتصالات تقليدية أي بالتسلسل الوظيفي من أعلى لأسفل، أم يمكن أن تكون هناك اتصالات غير رسمية، أم قد تكون الاتصالات بصورة شبكية، أي على المستوى الأفقي بين العمال بعضهم البعض.

8.1. تأثير الثقافة التنظيمية على المنظمة:¹

توجد أوجه عديدة لتأثير الثقافة التنظيمية على المنظمة نذكر منها:

- **تدعيم وتوسيع قوة المنظمة:** (الانتشار) وهو يتوقف على مدى انتشار الثقافة ومدى شيوعها بين العاملين، وهل تم فهمها بالطرق نفسها من قبل كل الأفراد، وإلى أي مدى يشارك الأفراد في تشكيل القيم التنظيمية السائدة، من خلال هذا يمكن للثقافة التنظيمية أن تمنح للمنظمة قوة إرغام على أعضائها، حيث يعتبر تبني هذه الثقافة بشكل كبير ومنتسح أساس الثقافة القوية.
- **المرونة والقدرة على التكيف:** توفر ثقافة المنظمة درجة ملائمة من التكيف مع الظروف المتغيرة والأزمات الطارئة، ومن خلال تأثير ثقافة المنظمة عليها يوجد عدد من المسائل تستخدم لتحقيق المرونة،

¹ - تيطراوي خالد وحرابرية عتيقة ؛ تأثير الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة الصناعية، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات والمانجمنت، جامعة الجزائر، مجلد 1، العدد 2، سنة 2013، ص 192.

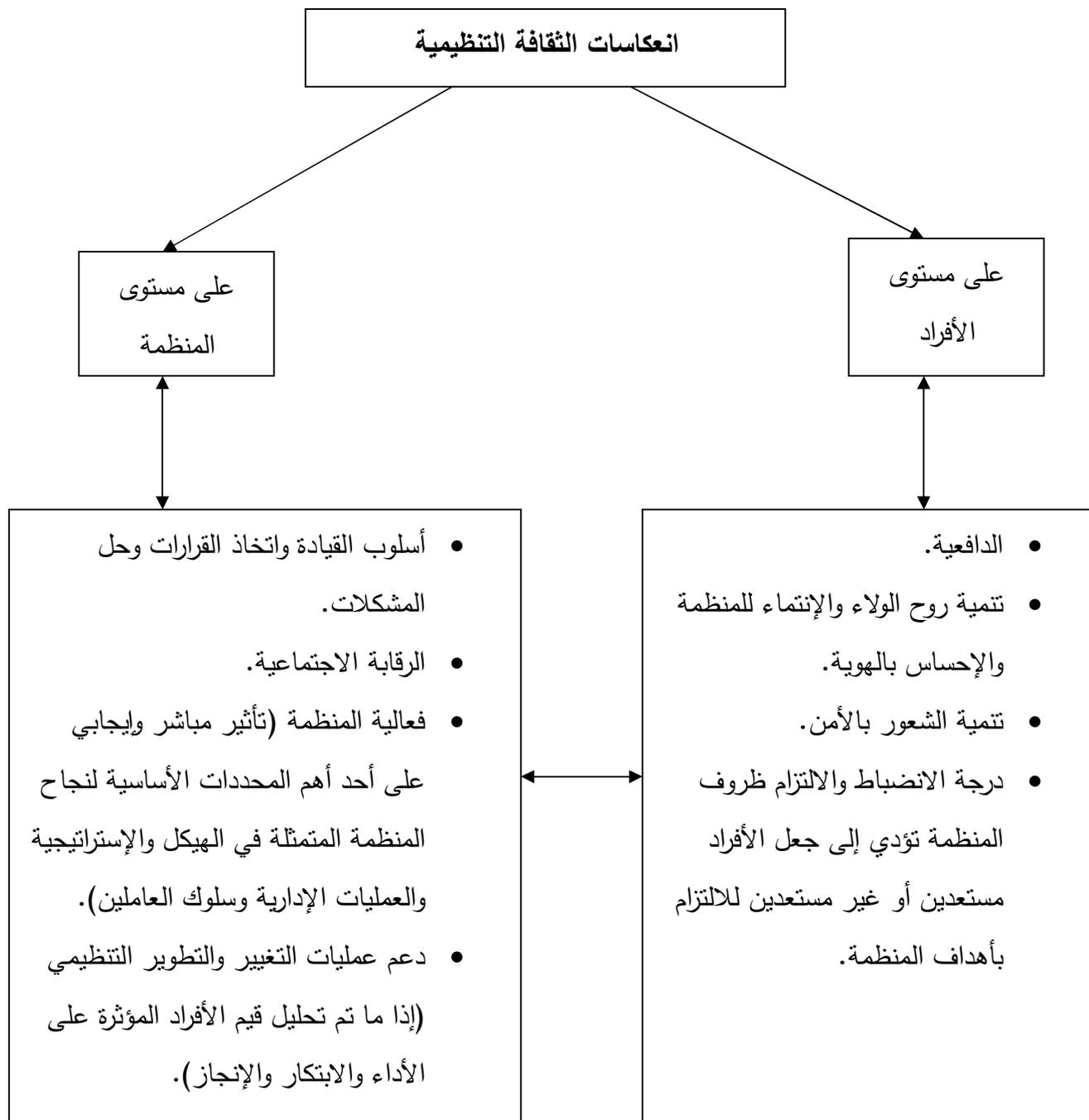
ثانياً: الثقافة التنظيمية

كتحقيق التوازن بين قيم ومفاهيم أعضاء المنظمة مع قيم ومفاهيم بيئتها، من خلال متابعة الأحداث الجارية والتصرفات المتوقعة في هذه البيئة.

كما يمكن تلخيص مجمل انعكاسات الثقافة التنظيمية على مستوى الفرد والمؤسسة كما هو موضح في الشكل الآتي:

ثانيا: الثقافة التنظيمية

الشكل رقم 02: انعكاسات الثقافة التنظيمية على الفرد والمنظمة.



المصدر: من إعداد الباحثين.

9.1. نظريات الثقافة التنظيمية:

هناك العديد من النظريات والنماذج التي تفسر العلاقة بين الثقافة والأفراد والجماعات والتنظيم نذكر منها:

- "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، وأن كل ثقافة توجد بها مجموعة من القوى التي تؤكد أفراد الجماعة على أهميتها، تسيطر على تفاعل الأفراد وتحدد الكثير من أنماطهم الثقافية.

- "نظرية روح الثقافة: تنطلق هذه النظرية من أن كل ثقافة تنظيمية تتميز بروح معينة تتمثل في مجموعة من الخصائص، والسمات المجردة التي يمكن استخلاصها من تحليل المعطيات الثقافية، وتسيطر تلك الروح على شخصيات 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 أيضاً النمو الثقافي الممكن تحقيقه من خلال ثقافة المنظمة المستمدة أصلاً من ثقافة المجتمع، وهذا ما يجعل روح الثقافة لأية منظمة إدارية تتمثل في جانبي الاستمرار والتطور".¹

- "نظرية التفاعل مع الحياة: تعتمد هذه النظرية على الطريقة التي يتعامل بها أفراد التنظيم مع من حولها، والتي يعرف القائد بواسطتها كل فرد في وحدته القيادية، والتي يؤدي القائد من خلالها دوره في التنظيم دون التصادم مع غيره.

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

- "نظرية سجية الثقافة: تتمحور أفكار هذه النظرية حول الخبرة المكتسبة التي يعطيها أعضاء التنظيم قيمة معينة مشتركة، وتعتبر هذه الخبرة عن الصيغة العاطفية للسلوك الذي يدور نمطه حول الحالة الاجتماعية، أو يعبر عن مجموعة مشاعر والعواطف نحو العالم التي تؤثر في معظم سلوكيات أفراد

¹ - بالشرش كمال؛ الثقافة التنظيمية، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص ص 89/88.

ثانياً: الثقافة التنظيمية

المنظمة، وهذه الخبرة تنمو من خلال التدريب والممارسة الذين يؤديان إلى تراكم مكوناتها لدى الفرد، ينتج عن هذا التراكم شكل المهارة والمعرفة التي تحدد سلوك الفرد وتؤثر فيه، وتتجه عناصر الثقافة في هذه الخبرات إلى نوع من الانسجام، وتوافق مع القيم والاتجاهات العامة في شخصيات الأفراد.¹

2. ماهية القيادة الأخلاقية والثقافة الاتصالية:

تمهيد:

لقد حظي موضوع القيادة باهتمام الباحثين وذلك لكونها أحد عوامل نجاح المنظمة، ولاسيما في العصر الحديث، فالمنظمات بحاجة إلى أسلوب جديد من أساليب القيادة يتماشى مع النمو المعرفي للمجتمع، وللعاملين في المنظمات، بحيث يستطيع القائد تحفيز العاملين للعمل ويكون قادراً على مشاركتهم في القرارات، ويهتم بهم وبتطويرهم، مما يعود بشكل إيجابي على أدائهم داخل المنظمة، وسنتطرق إلى أسلوب القيادة الأخلاقية وذلك بالتعرف على أهميتها ومبادئها وخصائصها، بالإضافة إلى مكوناتها وأبعادها، كذلك سنتطرق إلى نسق الثقافة الاتصالية وكيفية تحقيقها للولاء التنظيمي.

1.2. أهمية القيادة الأخلاقية:

تكمن أهمية القيادة الأخلاقية في المنظمة في مدى تأثيرها في الكثير من المجالات، مما يجبر المنظمات على الالتزام به وتوجيهه كتعزيز مصداقية المنظمة مع المرؤوسين، وتزويد المنظمات بالروح والمساعدة في تحسين عملية صنع القرارات، وإيجاد المصداقية بين المنظمة والمجتمع والبيئة بمستوى أكبر من القوانين والأنظمة.²

كما يوضح عابدين بأن هناك دستور أخلاقي في المنظمات يعمل على تنظيم مهنة القادة ويعود عليهم بالفوائد الإدارية والتي تتمثل في:

- العمل على تنسيق العلاقات ما بين العاملين في المهنة الواحدة.

¹ - الشلوي حمد بن فرحان؛ الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي: دراسة ميدانية على منسوبي كلية الملك خالد العسكرية المدنيين والعسكريين، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2005، ص ص 40/39.

² - حمائل عبد عطا الله؛ القيادات التربوية ومتطلبات تأهيلها لمواجهة مستجدات العصر، عمادة البحث العلمي والدراسات العليا - جامعة القدس المفتوحة - رام الله - القدس - فلسطين، 2012، ص 82.

ثانياً: الثقافة التنظيمية

- توجيه سلوكيات الأعضاء الجدد الملتحقين بالمهنة.
- تعيين مستوى مسؤولية الأفراد عما يقومون به وعن نتائجهم، إذ تتاح الحماية الكاملة لأفراد المهنة من تعسف أو اعتداء عليهم.
- تعيين معايير الكفاءة الفعالية في العمل.
- تعيين إطار مهني وفكري وحضاري لأنماط السلوك للملتحقين الجدد.
- العمل على تنمية روح الالتزام والولاء للعمل.¹

2.2. مبادئ القيادة الأخلاقية:

تتمثل مبادئ القيادة الأخلاقية في عدة أبعاد تتمثل فيما يلي:

- الأمانة والصدق والإخلاص في العمل القيادي.
 - الاهتمام بمبادئ العلاقات الإنسانية عند الأفراد العاملين في المؤسسة.
 - يحترم القوانين والأنظمة القائمة في المؤسسة.
 - يبتعد عن انتهاز منصبه لكسب مصلحة شخصية.
 - يحافظ على المستوى المهني لديه ويسعى لتطويره.
 - يحترم كافة الاتفاقيات والعقود في المؤسسة ويلتزم بها.²
- وأضاف عابدين عدد من مبادئ القيادة الأخلاقية والمتمثلة في:³
- النزاهة والشفافية في العمل: والتي تأتي لتنسجم مع المبادئ الإنسانية السامية لدى القيادة الأخلاقية.
 - المسؤولية: وهي تحمل القادة مسؤولية الأعمال والنتائج المتوقعة لتلك الأعمال والتي تتضمن أن تتوافق مع المبادئ الأساسية السامية وتشتمل المسؤولية على ما يلي:
- القدرة على تحمل المسؤولية الشخصية.

¹ - العتيبي، بركي أحمد؛ درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بقيمهم التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، كلية العلوم التربوية: قسم الإدارة والمناهج، عمان، الأردن، 2013، ص ص14/13.

² - Freakley and Burgh, **Ethics and Integrity and school Leadership Ethics**, is about what ought to do, 2000, p 259.

³ - العتيبي، بركي أحمد ؛ مرجع سبق ذكره، ص ص17/16.

ثانياً: الثقافة التنظيمية

- الاعتراف بحالات الفشل ومواطن الأخطاء.
- تحمل المسؤولية لخدمة الآخرين.
- **العدل:** فمن الأخلاقيات أن يحرص القائد على العدل ويعمل بروحه ويؤثر على العاملين ليكون أقرب إليهم.
- **الاتزان الانفعالي:** والذي يساعد القائد على التفاهم مع العاملين في المؤسسة.

3.2. خصائص القيادة الأخلاقية:

- لخص العنقري خصائص القيادة الأخلاقية في ثلاثة أبعاد، وذلك على النحو التالي:
- **"الخصائص الإدارية:** حيث تركز على الموضوعية في مجال اتخاذ القرارات وتطبيق القوانين والنظم بعدالة وشفافية، وتوضيح المهام الموكلة للمرؤوسين وأن يدير القائد وحدته بأسلوب يتفق مع ظروف الموقف، وإعطاء حرية التعبير للمرؤوسين، ومنحهم التسهيلات اللازمة لتنفيذ مهامهم، وأن يشرف على تنفيذ العمل داخل وحدته الإدارية بنفسه، وأن يقيم المرؤوسين وفقاً لمعايير موثوق فيها، ويشجع إنجازاتهم ويحفزهم على العمل بروح الفريق.
 - **الخصائص الشخصية:** وهي التركيز على مبادئ الإنصاف والعدالة في توزيع الواجبات والأعمال على المرؤوسين، وتحري الصدق عند الحديث معهم، والوفاء بالتعهدات والوعود المقطوعة، والاعتراف بالأخطاء إن وجدت، وتوقيع العقاب على منتهك المعايير الأخلاقية، والعمل على رفع تقارير عن الأعمال بأمانة وصدق، وتقبل نقد الآخرين.
 - **الخصائص المرتبطة بالعلاقات الإنسانية:** وهنا يتم التركيز على مجالات التعامل مع الآخرين، وأنه يجب تحري التقدير، والاحترام، التواضع، والمحافظة على أسرار الآخرين والإنصات للمرؤوسين، والاهتمام بإشباع حاجاتهم وتقديرها بشكل موضوعي ومراعاة ظروفهم، ودعمهم والوقوف معهم والحرص على مشاركتهم مناسباتهم الاجتماعية".¹

ويرى الباحث أن من أهم خصائص القيادة الأخلاقية ما يلي:

¹- العنقري، بن سلطان عبد العزيز؛ أثر ممارسات القيادة الأخلاقية للمديرين في تحقيق التميز التنظيمي، دراسة تطبيقية على المحافظات التابعة لإمارة مكة المكرمة، المجلة العلمية، كلية التجارة، العدد 57، جامعة أسبوط، مصر، 2014، ص 240.

ثانياً: الثقافة التنظيمية

- عدم وجود تجاوزات قانونية وأخلاقية في المنظمة.
- أن تكون مفهومة وواضحة لا تحتاج لتعقيدات، لأنها تميل للفطرة السليمة.
- القيادة الأخلاقية تركز دوماً على مصلحة العمل بدلاً من التركيز على المصلحة الشخصية.

4.2. مكونات القيادة الأخلاقية:¹

- **الهدف:** أي أن القائد الأخلاقي لا بد وأن يكون مقتنعاً بالحجة والمنطق ويمتلك الحسم في التصرف فيما يتعلق بالأهداف التنظيمية، حيث يلجأ القائد إلى المنطق لإقناع الآخرين في إنجاز الأهداف التنظيمية، ولا بد للقائد أن يراعي التوازن ما بين تحقيق طموحات وانجازات المنظمة، وطموحات العاملين وعليه أن يشجع العاملين على الإيمان بأفكارهم وقيمهم.
- **المعرفة:** لا بد للقائد الأخلاقي أن يمتلك المعرفة للحكم والتصرف بحكمة، وعليه أن يعمل على توضيح القيم الأخلاقية التي يؤمن بها للعاملين، ويقوم بتجسيدها في سلوكه وتعامله معهم، ولا بد للقائد أن يعرف أهمية الانفتاح مع الموظفين للتعرف على وجهات النظر المختلفة حول القيم والقضايا ذات الأهمية للمؤسسة والفرد، ولذلك لا بد من فتح قنوات ومنافذ الاتصال على مصارعها داخل المنظمة والمناخ المحيط بها، من أجل تحصيل كم أكبر من المعرفة، وكذلك إتاحة الفرصة للتواصل والتفاعل الاجتماعي بين أعضاء المنظمة وبين من يتعاملون معهم.
- **السلطة:** لا بد للقائد الأخلاقي أن يمتلك السلطة والقوة لاتخاذ القرارات، وعليه أن يعترف بأن كل المشاركين يجب أن يكون لديهم سلطة المشاركة تجاه الأهداف المشتركة، أي أنه يجب عليه أن يجع الأعضاء يساهمون بقدراتهم الكاملة لإنجاز الأهداف التنظيمية بأقل درجة من درجات التدخل وعليه أن يقوم بتوحيد الجهود لعمل الشيء الصحيح بثبات، فالمشاركة تعمل على زيادة قوة المدير القيادية.
- **الثقة:** عندما يحفز القائد الأخلاقي العاملين فإنه يستفيد من الثقة من خلال المنظمة والبيئة الخاصة بها، فبدون الثقة والمعرفة سيمتلك الناس الخوف من ممارسة سلطتهم، فالقائد الأخلاقي يوجد جواً من الثقة بحيث تشعر المنظمة من خلاله بالحرية في الحوار، والاقتراح، وطرح الأسئلة.

¹ - الحبيسة، رضية؛ القيادة الأخلاقية، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2012، ص 138.

5.2. أبعاد القيادة الأخلاقية:

حدد راضي وحسن أبعاد القيادة الأخلاقية من خلال ما يلي:¹

- السلوك الأخلاقي وتوافره، حيث يعد من المكونات الرئيسية للقيادة.
 - ممارسة السلوك الأخلاقي، حيث لا بد للقائد أن يعد الأخلاق ركناً أساسياً في أسلوب وطريقة العمل بالمنظمة، حيث لا بد له أن يمارس السلوك الأخلاقي في الحياة الشخصية، وفي العلاقات الخاصة به، وفي المنظمة التي يعمل بها، ويجب عليه أن يتجنب أذى الآخرين، ويحترم حقوق الغير، وألا يكون مخادعاً أو كاذباً.
 - تعزيز السلوك الأخلاقي، حيث يجب على القائد أن يراقب العاملين ويعاقب من يبتعد عن السلوك الأخلاقي، ويوفر نظام مكافآت يعزز من خلالها هذا السلوك.
- وذكر الكبير أهم أبعاد للقيادة الأخلاقية وهي:²
- الأمانة، والإنصاف وتقبل النقد، وأن هذه الأمور لو لم تكن موجودة لما وجدت الأخلاق ولا القيادة.
 - حسن التعامل، وفهم الرأي الآخر، والصدق، والعدل.

6.2. القيادة الأخلاقية والانضباط الوظيفي:

القيادة الأخلاقية هي الأسلوب القيادي الذي يتبعه القادة الإداريين ويراعون فيه خصائص العاملين واحتياجاتهم في ضوء القواعد الأخلاقية المتمثلة في الصفات الشخصية والإدارية والعلاقات الإنسانية والعمل الفريقي.

حيث لا بد للقائد من أن يكون متمتعاً بصفات أخلاقية كي يكون قادراً على خلق أجواء من المحبة والانسجام والعمل على نسج العلاقات الاجتماعية بين العاملين، مما يكون له بالغ الأثر الإيجابي على المنظمة، فيساهم في رفعتها وتطورها، وعلى القائد أن يمتلك البعد الأخلاقي اللازم للنهوض بمروسيه ورفع كفاءتهم، حيث نجد أنه كلما اتسمت العلاقات داخل المنظمة بالود والمحبة، كلما كان مناخ العمل

¹ - راضي وآخرون؛ العلاقة بين السلوك الأخلاقي للقيادة والالتزام التنظيمي دراسة اختبارية في كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، العراق، 2010، ص 111.

² - الكبير أحمد؛ القيادة الأخلاقية في منظور إسلامي: دراسة نظرية تطبيقية مقارنة، دار الملك فهد للطباعة، السعودية، 2016، ص 215.

ثانيا: الثقافة التنظيمية

يدفع إلى الإنجاز والابتكار وكلما أظهر القائد سلوك قيادي ملائم من حيث الالتزام بالمعايير المعتمدة والمقبولة في التصرفات الشخصية والعلاقات بين العاملين، كلما اتسموا بالانضباط الوظيفي والجدية، والالتزام بواجبات ومسؤوليات الوظيفة المكلفون بها.

7.2. أهمية الثقافة الاتصالية:

إن الثقافة الاتصالية هي التي تعطي العملية التسييرية حيويتها وديناميكتها وفعاليتها، باعتبارها أن الاتصال من "العناصر المهمة في استمرار العملية الديناميكية التنظيمية، فهو العملية التي تربط الأفراد ببعضهم البعض. داخل الجماعة وبين القادة والعمال، وبفضله تمر كل أنواع المعلومات وتتجسد من خلاله العلاقات الإنسانية ويصبح أمرا ضروريا لتحقيق أهداف المنظمة".¹

حيث يمكن أن نلخص أهمية الثقافة الاتصالية فيما يلي:

- تكمن أهمية الاتصالات في نقل المعلومات والبيانات والقرارات إلى مختلف المستويات الإدارية.
- يتم من خلال عملية الاتصال إطلاع الرئيس على عمل مرؤوسيه كما يتمكن من معرفة مدى تقبلهم لأفكاره وآرائه.²
- "يتمكن العمال من فهم أهداف المنظمة وخطتها وسياستها وأسلوب وبرامج العمل.
- تمكن الاتصالات من معرفة و"فهم وتحليل وتفسير السلوك الإنساني".³
- "تنمي روح الفريق داخل المنظمة مما يؤدي إلى خلق ولاء تنظيمي.
- تمكن من معرفة آراء العمال بالمؤسسة ومقترحاتهم وشكاويهم وتكوين رؤية مستقبلية عن المؤسسة.
- تعد عملية الاتصال قلب العملية الإدارية، حيث أن اتخاذ القرارات لا يصبح مثمر ومجدي دون أن تكون هناك وسيلة لنقله وتوصيله إلى كافة المستويات والأشخاص التي يهملها هذا القرار".⁴

¹ - قاسمي إبراهيم؛ الاتصال ودوره في ممارسة التغيير التنظيمي في المؤسسة الصناعية الجزائرية، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع الاتصال، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2011، ص 62.

² - عويبي زيد منير؛ إدارة الموارد البشرية، دار كنوز المعرفة، ط1، عمان، 2007، ص 82.

³ - أبو شنب جمال محمد؛ العلاقات الإنسانية (دراسة في مهارات الاتصال والتعامل)، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص 33.

⁴ - عطية مصطفى كامل أبو العزم؛ مقدمة في السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2000، ص 187.

ثانياً: الثقافة التنظيمية

- "تزيد من تماسك جماعة العمل وتمكنها من التواصل مع بقية الجماعات ومع العالم الخارجي.
- تحفز ترابط الجماعة بخلق معارف ومراجع مشتركة والاتصال يحفز الشعور بالانتماء وحركية كل فرد".¹

- "زيادة دافعية العمال على العمل.
- تحديد سير عملية الإنتاج وتقييم أداء العمال من أجل منح الترقية".²

8.2. خصائص الثقافة الاتصالية:

يتميز الاتصال بمجموعة من الخصائص والمميزات مستمدة من خصائص ومميزات الثقافة بصفة عامة وهي موضحة كما يلي:

• **الاتصال عملية ديناميكية:** حيث تعتبر عملية الاتصال عملية تفاعل اجتماعي تمكن من التأثير في الناس والتأثر بهم، أي العملية الاتصالية تمكن المشرف من التأثير في جماعة العمل والتأثر بهم في نفس الوقت.

• **الاتصال عملية مستمرة:** حيث لا توجد بداية أو نهاية لعملية الاتصال فالمشرف والعمال لا بد من أن يكونوا على اتصال دائم فيما بينهم وهذا حتى تستمر العملية التسييرية في المنظمة.

• **الاتصال عملية دائرية:** يعني الاتصال لا يسير في خط مستقيم من شخص لآخر فقط، بل لأنه يسير في شكل دائري وتتكون الدائرة الاتصالية بوجود التغذية الراجعة.

• **لا يمكن إلغاء العملية الاتصالية:** أي من الصعب إلغاء التأثير الذي حصل من الرسالة الاتصالية ولهذا يجب التخطيط الجيد قبل الاتصال بالعمال.

• **الاتصال عملية معقدة:** بالإضافة إلى أن الاتصال عملية تفاعل اجتماعي تحدث في أوقات وأماكن ومستويات مختلفة فهي معقدة أيضاً لما تحويه من أشكال وعناصر وأنواع وشروط يجب اختيارها بدقة عند الاتصال والا سيفشل".³

¹- Jean Marie (P), **Gestion des Ressources Humaines**, 10 Edition, 2003, P237.

²-Loic et autres, **Gestion des Ressources humaines**, pratique et éléments de theorie, paris, Dunod, 1997, p 99.

³- بوخالفة رقيقة؛ مرجع سبق ذكره، ص 166.

ثانياً: الثقافة التنظيمية

•الاتصال عملية إنسانية واجتماعية: إذ "يعتبر الاتصال الإنساني نسفاً من الأجزاء المرتبطة، وتكمن وظيفته الأساسية في ربط الأجزاء والبنى الاجتماعية وضمان التكامل الداخلي بين أعضائه والقدرة على خلق استجابات لدى الأفراد فضلاً على مسؤوليته في عملية توجيه الأفعال وضبط السلوكيات".¹

9.2. مبادئ الثقافة الاتصالية:²

- **مبدأ الوضوح:** لكي يتم الاتصال فلا بد من استخدام اللغة وهي من مسؤولية المرسل بتصميم وصياغة الاتصال والتعبير عن ذلك بطريقة مفهومة سواء بالكتابة أو بالكلام والتخاطب، ويقوم على استخدام الألفاظ بلغة يفهمها المرؤوسين والرؤساء والزملاء، ويؤدي تطبيق هذا المبدأ إلى التغلب على كثير من العقبات والحواجز كالتعبير السيئ عن الرسالة، كأن يخاطب المشرف العمال كل واحد حسب مستواه العلمي ودرجة الفهم عنده حتى يتأكد من وصول معنى الرسالة.
- **مبدأ الاهتمام والتركيز:** أي إعطاء كل الاهتمام والانتباه لاستقبال الاتصال ومع مبدأ الوضوح فأى اتصال لا يمكن أن ينجح إذ لم يكن مفهوماً ويتطلب مزيداً من الاهتمام، من خلال الاستماع الجيد لمشاكل العمال والاهتمام بحلها مع تشجيع آرائهم.
- **مبدأ التكامل والوحدة:** يساعد هذا المبدأ على مساندة الأهداف التنظيمية حيث يتصل بأهداف وأغراض الاتصال، أي أن الهدف من الاتصال يتناسب مع أهداف العمال.
- **مبدأ إستراتيجية استخدام التنظيم غير الرسمي:** تقوم التنظيمات غير الرسمية بسبب الحاجة لنقل البيانات ونشرها وتنشأ هذه التنظيمات بموافقة أو بدون موافقة المديرين ويكون لها تأثيرها النافع أو الضار على المنظمة، لذلك لا يجب تجاهلها بل الاستفادة منها في نقل واستقبال المعلومات المكتملة للاتصال الرسمي، لأن الاتصال غير الرسمي الذي يقوم على العلاقات الإنسانية هو الذي ينتج لها الروابط الاجتماعية القوية بين العمال والإدارة ويزيد من تماسك العمال بالمؤسسة.

¹ - قاسمي إبراهيم ؛ مرجع سبق ذكره، ص 32.

² - حنفي عبد الغفار ؛ السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2000، ص ص 203/201.

ثانياً: الثقافة التنظيمية

خلاصة الفصل:

إن الثقافة التنظيمية هي ذلك الوعاء الذي يحتوي على القيم والمعتقدات والمبادئ، والذي يخدم كفاءة التنظيم ويمدّه بالدافعية اللازمة للتطور والرقى، ومن خلال ذلك تتحقق كفاءة الفرد العامل، ويتحدد سلوكه التنظيمي وقوة ما يحمله من قيم وتوقعات ومعتقدات وأعراف يساهم ذلك في تطابق أهداف الفرد مع أهداف التنظيم الذي يعمل به، فمنا في هذا الفصل بالتعرف عليها بعمق من خلال إبراز أهمية الثقافة التنظيمية، أنواعها، أبعادها، وتوضيح مكوناتها، خصائصها، وظائفها، وأهم نظرياتها، وتأثير الثقافة على المنظمة والعاملين.

كما تم التعرف على أهمية القيادة الأخلاقية وخصائصها، ومبادئها وأهم مكوناتها، بالإضافة إلى أهم أبعادها، وعلاقة القيادة الأخلاقية بالانضباط الوظيفي، كما تم التعرف على أهمية وخصائص الثقافة الاتصالية، وأهم مبادئها.

ثالثا: الالتزام التنظيمي

1. ماهية الالتزام التنظيمي

تمهيد

- 1.1. أهمية الالتزام التنظيمي
 - 2.1. خصائص الالتزام التنظيمي
 - 3.1. أهداف الالتزام التنظيمي
 - 4.1. مراحل الالتزام التنظيمي
 - 5.1. أبعاد الالتزام التنظيمي
 - 6.1. العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي
 - 7.1. الآثار المترتبة عن الالتزام التنظيمي
 - 8.1. نماذج الالتزام التنظيمي
- ### 2. الانضباط الوظيفي والولاء التنظيمي

تمهيد

- 1.2. أهمية الانضباط الوظيفي
- 2.2. أنواع الانضباط الوظيفي
- 3.2. مقومات الانضباط الوظيفي
- 4.2. أسس الانضباط الوظيفي
- 5.2. العوامل التي تؤثر على الانضباط الوظيفي
- 6.2. أهمية الولاء التنظيمي
- 7.2. خصائص الولاء التنظيمي
- 8.2. أنواع الولاء التنظيمي
- 9.2. أبعاد الولاء التنظيمي
- 10.2. الثقافة الاتصالية والولاء التنظيمي

خلاصة الفصل

1. ماهية الإلتزام التنظيمي:

تمهيد:

يعد الإلتزام التنظيمي عنصراً حيوياً في بلوغ الأهداف وتعزيز الإبداع والاستقرار في المنظمات، كما يساعد في تعزيز الثقة بين الإدارة والعاملين فضلاً عن إسهاماته المتعددة في مجال تطوير قدرات المؤسسة على البقاء والاستمرارية، لذلك اهتم الباحثين بموضوع الإلتزام وتأثيره على سلوكيات الفاعلين وانعكاساتها على المؤسسة وأهدافها، حيث يعتبر الإلتزام محصلة لعملية التبادل بين الفاعل والمنظمة، وعليه سنتطرق في هذا الفصل إلى العديد من العناصر بداية بأهمية الإلتزام التنظيمي، خصائصه، أهدافه، مراحلها، أبعاده، العوامل المؤثرة فيه، الآثار المترتبة عنه، ونماذج الإلتزام التنظيمي.

1.1. أهمية الإلتزام التنظيمي:

يمثل الإلتزام قوة تدافع الأفراد للقيام بسلوك الاستمرار في سلوك معين بالرغم من وجود البدائل الإيجابية التي تدفع الفرد للإقلاع عن ذلك السلوك، فيمكننا أن نرى الإلتزام بصورة يومية في المنظمات من خلال بقاء الكثير من العاملين في العمل بالرغم من الظروف المتدهورة والمناخ السيء ولكنه الإلتزام الذي يبقي الأفراد في أعمالهم وقد حظي الإلتزام التنظيمي باهتمام كبير في أدبيات السلوك التنظيمي نظرا لأهمية كافة المنظمات التي تكمن في:

- احتمال ترك الموظف الملتمزم للعمل ضئيل بمعنى أن الأشخاص الذين يقوى لديهم الإلتزام أقل احتمالا لترك العمل أو التغيب، بمعنى أنهم أكثر استقرارا في العمل، هذا مع ملاحظة كثرة الغياب قد يكون مرجعة لا يتغيب ولا يفكر في التخلي عن العمل وأما إذا وجد نسبة تحقيق غاياته ضئيلة فإن ذلك يجعله غير مبالي بالعمل ويفكر دائما بترك المؤسسة والانتقال إلى أخرى أين يجد غاياته ويحقق رغباته.¹
- إن الإلتزام التنظيمي يمثل أحد المؤثرات الأساسية للتنبؤ بعدد من النواحي السلوكية، وخاصة معدل دورات العمل، التغيب، الشكاوي وغيرها من السلوكيات.
- الموظف الملتمزم أكثر رغبة في التضحية من أجل المنظمة بحيث أن الشخص الذي يقوى لديه الإلتزام يكون أكثر استعدادا للتضحية من أجل بقاء واستمرار المنظمة.
- انخفاض المشكلات التي تحصل بين العاملين والإدارة بمعنى التزم العامل يؤدي به إلى الابتعاد عن إثارة المشاكل مع الإدارة ويكون أكثر مسؤولية.²
- يمثل الإلتزام التنظيمي عنصرا هاما في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين بها لا سيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لموظفيها ودفعهم لتحقيق أعلى مستوى الإنجاز.

¹ - بارون روبرت؛ إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، إسماعيل علي بسبوتي، دار المريخ للنشر، الرياض، 2004، ص 218.

² - بارون روبرت؛ نفس المرجع السابق، ص 219.

ثالثاً: الإلتزام التنظيمي

- إن التزّام الأفراد للمنظمات التي يعملون بها يعتبرها عاملاً هاماً أكثر من الرضا الوظيفي في التنبؤ في منظماتهم أو تركهم للعمل.¹

2.1. خصائص الإلتزام التنظيمي:

تكمّن خصائص الإلتزام التنظيمي في:²

- يعتبر الإلتزام التنظيمي على استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة، ورغبته الشديدة في البقاء بها، ومن ثم قبوله وإيمانه بأهدافها وقيمها.
- يشير الإلتزام التنظيمي إلى الرغبة التي يبذلها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء.
- يمثّل الإلتزام التنظيمي شعور داخلي يضغط على الفرد للارتباط بالمنظمة والعمل بالطريقة التي يمكن من خلالها تحقيق مصالح المنظمة.
- يتضمّن الإلتزام التنظيمي ثلاثة أبعاد رئيسية وهي الرابطة العاطفي أو الوجداني بين الفرد والمنظمة، والاستمرار والبقاء في العمل والشعور بالواجب اتجاه المنظمة.
- يعتبر الإلتزام التنظيمي عن حالة غير محسوسة يستدل عليها من خلال ظواهر تنظيمية معينة تتضمن سلوك الأفراد وتصرفاتهم وتحسد مدى ولائهم لمنظماتهم.
- يستغرق الإلتزام التنظيمي في تحقيقه وقتاً طويلاً لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد، كما أن التخلي عنه لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئة، بل قد يكون نتيجة لتأثيرات استراتيجية ضاغطة.

3.1. أهداف الإلتزام التنظيمي:

وتتمثّل أهداف الإلتزام التنظيمي في:

- "زيادة تحمل العاملين المسؤولية في المؤسسة.
- يهدف إلى الحد من المشكلات التي تحصل بين الإدارة والعمال.

¹ - الوزان خالد محمد أحمد ؛ المناخ التنظيمي وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة نايف العربية، البحرين، 2006، ص 16.

² - أبو الروس سامي علي ، قياس مستوى الإلتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، مذكرة مكملة للحصول على درجة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2006، ص 13.

ثالثاً: الإلتزام التنظيمي

- يهدف إلى خفض نسبة الغياب والحد من التغيير عن العمل من خلال المواظبة على مواعيد العمل.
- يهدف إلى رفع معدلات الأداء والإنتاج القومي.
- يهدف إلى تحسين العلاقات الاجتماعية بين العمال.
- تحقيق أهداف المنظمة من خلال الزيادة في الإنتاج وتحقيق التفاعل بين المنظمة والعمال.¹
- "تحقيق الشعور بالارتياح والسعادة وخاصة إذا ما توفرت العناصر الأساسية في العمل كالأجر وفرص الترقية وغيرها.
- تحسين مستوى أداء الأفراد بحيث يكتسب الأفراد الخبرة المهنية وبالتالي تستفيد المؤسسة من الخبرة في الحفاظ على وجودها.
- التصرف وفق التعليمات والنظم الصادرة.²

4.1. مراحل الإلتزام التنظيمي:

- يترسخ الإلتزام التنظيمي وينمو ويتطور عبر مراحل عديدة ينمو بها العامل داخل المنظمة:
- "مرحلة التجربة: تمتد هذه المرحلة من تاريخ بدء العمل حتى عام واحد يكون من خلالها الأفراد أو الفرد خاضعا للتدريب والتجربة، ويكون اهتمام الفرد في هذه المرحلة منصبا على تأمين قبوله في المنظمة ومحاولة التأقلم مع بنية العمل الجديدة، يحاول العامل التوفيق بين أهدافه وأهداف المؤسسة ومحاولته إثبات ذاته داخل المؤسسة.
 - مرحلة العمل والإنجاز: تتراوح هذه المرحلة بين عامين وأربعة أعوام يحاول فيها الفرد تأكيد مفهوم الإنجاز وأهم ما يميز هذه الفترة المهمة لشخصية الفرد وتخوفه من العجز ويتبلور وضوح الولاء للعمل والمنظمة، هي فترة معينة، هذه الفترة يميزها تخوف الفرد من العجز أو وضوح الولاء للعمل والمؤسسة أو المنظمة.

¹ - اللوزي موسى؛ التطوير التنظيمي (أساسيات ومفاهيم حديثة)، دار وائل، ط2، عمان، 2003، ص 119.

² - عوض عامر؛ السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة، ط1، الأردن، 2008، ص 115.

ثالثا: الإلتزام التنظيمي

● **مرحلة الثقة بالتنظيم:** وتبدأ تقريبا من السنة الخامسة من التحاق الفرد بالمنظمة ويستمر إلى ما لا نهاية حيث يزداد ولائه وقوى علاقته بالتنظيم والانتقال إلى مرحلة النضج¹ يزداد حبه وشعوره بالمسؤولية داخل عمله.

وهناك مراحل أخرى للإلتزام التنظيمي تتمثل في:

● **"مرحلة الإلتزام:** حيث أن التحاق الفرد بالمنظمة يكون مبنيا على الفوائد التي يحصل عليها من المنظمة وتبعاً لذلك فهو يمثل سلطة الآخرين ويلتزم بما يطلب منه سعياً للحصول على الفوائد المختلفة من المنظمة.

● **مرحلة التطابق بين الفرد والمنظمة:** حيث تمثل سلطة الآخرين من أجل الرغبة والاستمرار والعمل في المنظمة.

● **مرحلة التبني:** فالفرد يعتبر أهداف وقيم المنظمة له، فالإلتزام ناتج من تطابق بين أهداف الفرد وقيمه مع أهداف المنظمة وقيمتها².

5.1. أبعاد الإلتزام التنظيمي:

اتجهت العديد من الدراسات إلى تحديد أبعاد الإلتزام التنظيمي وتحديد طبيعة تأثيره في المتغيرات التنظيمية والسلوكية، فمعظم الدراسات اتفقت على أن هناك ثلاث أبعاد للإلتزام التنظيمي في المنظمات وهي:

- الإلتزام العاطفي (المؤثر):

"يتأثر هذا البعد بدرجة إدراك الفرد للخصائص المميزة للعلم وهي درجة استقلالية وتنوع المهارات المطلوبة، وقرب المشرفين لتوجيههم، كما يتأثر أيضا بدرجة إحساس الموظف بالسماح له بالمشاركة

¹ - زروقي خولة؛ تأثير العدالة التنظيمية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي لدى ممرضى مستشفى سلمان غميرات، بنقرت، مذكرة ماجستير (غير منشورة) في العلوم الاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2015، ص 21.

² - العوفي محمد بن غالب؛ مرجع سبق ذكره، ص 65.

ثالثاً: الإلتزام التنظيمي

الفعالة في اتخاذ القرارات في البيئة التنظيمية التي يعمل فيها بالإضافة إلى التغذية الراجعة التي يحصل عليها من الإشراف".¹

- "الإلتزام المعياري (الأخلاقي):

ويقصد به إحساس الفرد بالإلتزام بالبقاء في المنظمة وغالباً ما يعزز هذا الشعور دعم المنظمة الجيد للعاملين فيها والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي، ليس فقط في إجراءات تنفيذ العمل بل المساهمة في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للمنظمة ويعبر عنه بالارتباط الأخلاقي السامي، وأصحاب هذا التوجه هم الموظفون أصحاب الضمير الذين يعملون وفق مقتضيات الضمير والمصلحة العامة.

- الإلتزام المستمر:

ويقصد به ما يحققه العاملون من قيمة استثمارية في حالة استمرارهم العمل في المنظمة مقابل ما سيفقده عن التحاقه بجهات عمل أخرى، وأن العاملين الذين لديهم مستوى عالي من الإلتزام المستمر يبقون في الخدمة بسبب أنهم محتاجون وليس رغبة منهم في البقاء".²

6.1. العوامل المؤثرة في الإلتزام التنظيمي:

هناك العديد من العوامل التي تؤثر على الإلتزام التنظيمي بعضها عوامل تتعلق بالبيئة الخارجية للمنظمة وبعضها بالبيئة الداخلية للمنظمة وأخرى بخصائص الوظيفة وهي كالاتي:

1.6.1. العوامل المتعلقة بالبيئة الخارجية:

ترتكز هذه العوامل على مدى توافر فرص "عمل بديلة للفرد بعد اختياره لقراره الأول في الإلتحاق بالمنظمة، بحيث تؤثر العوامل الخارجية كظروف سوق العمل، وفرص الاختيار على اتجاهات الأفراد ودرجة التزامهم حيث أن كلما كان هناك تعدد الفرص المتاحة أمام العامل كلما كانت درجة التزامه ضعيف، كما أن ارتفاع مستوى البطالة والكساد وانخفاض الفرص الوظيفية يؤثر بدرجة كبيرة على

¹ - بن عصيان خيرية محمد؛ دور الإلتزام التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي في الجامعات الليبية، بحث مقدم للحصول على درجة دكتوراه الفلسفة (تخصص إدارة تعليمية)، كلية التربية، جامعة بنها، مصر، 2018، ص 06.

² - المغربي عبد الحميد عبد الفتاح؛ المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، كلية التجارة، جامعة المنصورة، المكتبة العصرية، 2008، ص 229.

ثالثاً: الإلتزام التنظيمي

مستوى الإلتزام التنظيمي بحيث تجعل هذه الحالة الفرد يخاف على منصبه ويسعى للحفاظ عليه من خلال ارتفاع درجة التزامه في المنظمة".¹

2.6.1. العوامل المتعلقة بالبيئة الداخلة:

هناك العديد من العوامل المتعلقة بالبيئة الداخلية التي تؤثر على درجة الإلتزام التنظيمي سواء كانت بالإيجاب أو بالسلب ومن بين هذه العوامل:²

- "الأجور: تبين من خلالها العديد من الدراسات أن الأجور تؤثر بشكل كبير على درجة الإلتزام حيث كلما كان نظام الأجور يتم بالعدالة التنظيمية ويتناسب مع الجهد المبذول من قبل العاملين، ويكون هناك قبول من طرف الأفراد، كلما زاد شعورهم بالمسؤولية وبالتالي يؤثر الإلتزام التنظيمي، فحسب ما توصلت إليه نظرية العدالة أنه الفرد دائماً يقارن نفسه بالآخرين ومن حيث الجهد المبذول والعوائد المحصل عليها وإذا وجد هناك عدالة في توزيع الأجور فإنه يلتزم، أما إذا وجد العكس فهذا يؤدي به إما إلى ترك العمل أو المطالبة بالنظر في الموضوع".

- "جماعة العمل: إن جماعات العمل واتجاهاتهم الإيجابية نحو العمل ودرجة تماسك أعضائها تؤدي إلى ارتفاع مستوى الإلتزام التنظيمي.

- النمط القيادي والإشراف: فنوعية الإشراف وشخصية القائد كلها عوامل لها الأثر الواضح على الإلتزام التنظيمي للعاملين بالمؤسسة".³

- "العمل على بناء ثقافة تنظيمية: إن الاهتمام بإشباع حاجات العاملين والنظر إليه كأعضاء في بيئة عمل واحدة يرسخ معايير أداء متميزة لأفراد المؤسسة، وتعمل على توفير درجة كبيرة من الاحترام المتبادل

¹ - الوزان خالد محمد أحمد؛ المناخ التنظيمي وعلاقته بالإلتزام التنظيمي، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2005، ص 110.

² - حمادات محمد حسن؛ قيم العمل والإلتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس، دار حامد، ط1، الأردن، 2006، ص 69.

³ - حمادات محمد حسن؛ المرجع نفسه، ص 70.

ثالثاً: الإلتزام التنظيمي

بين الأفراد العاملين والإدارة واعطائها دورا كبيرا في المشاركة في اتخاذ القرارات وكل ذلك سوف يتربق عليه زيادة قوة وتماسك المؤسسة ورفع الولاء والالتزام التنظيمي".¹

3.6.1. عوامل متعلقة بخصائص الفرد أو الخصائص الشخصية:

هي عوامل ذات علاقة بالفرد العامل نفسه كالسن وطول مدة العمل، مستوى التعليم، الجنس ودوافع وقيم الأفراد وهي كالاتي:

- **السن وطول مدة الخدمة أو العمل:** يلاحظ أن هناك علاقة بين سن الفرد ودرجة التزامه للمؤسسة، فكلما زاد عمر الفرد زاد تعلقه بالبقاء في المؤسسة، نظرا لصعوبة قبوله أن يعرض نفسه لمخاطر ترك العمل والبحث عن عمل آخر، والعكس صحيح إذا كان عمر الفرد صغيرا حيث تكون أمامه أكثر من فرصة يمكن أن يخوضها، ولديه الرغبة في تحميل المخاطر، أما مدة الخدمة في العمل كلما زادت مدة الخدمة زاد تعلق الفرد بالمؤسسة والعكس صحيح.²

- **مستوى التعليم:** قد يرتبط مستوى التعليم عكسيا أو طرديا بالالتزام التنظيمي، وقد يرجع السبب في العلاقة العكسية كلما ارتفع مستوى تعليم الفرد زادت توقعاته من المؤسسة، وكان التزامه لمهنته أكبر، كلما أثر على الإلتزام التنظيمي لديه بالانخفاض من جهة ومن جهة أخرى كلما ارتفع مستوى التعليم وزادت خبرات الفرد وكانت طبيعة العمل تتناسب مع قدراته وميوله واتجاهاته، كلما ارتفع مستوى الإلتزام التنظيمي".³

- **الجنس والحالة الاجتماعية:** تبين بعض الأحداث أن النساء أكثر التزاما بالأنظمة عن الرجال بينما تبين من بعض الأبحاث الأخرى أنه ليس هناك علاقة بين الجنس والالتزام التنظيمي وقد يكون النتيجة الأولى أكثر انطباقا على منظمات القطاع العام، وخاصة المنظمات التقليدية التي تعمل بها النساء.

- **دوافع وقيم الأفراد:** يرى الفرد أن المنظمة هي المكان المناسب الذي سيحقق له حاجاته وأهدافه أو يكون هناك درجة من التطابق بين توقعات الأفراد وما تقدمه المنظمة فإن هذا ينتج عنه زيادة في الإلتزام

¹ - الوزان خالد محمد أحمد؛ مرجع سبق ذكره، ص 113.

² - حلس صقر محمد أكرم؛ دور إدارة التغيير في تعزيز الإلتزام التنظيمي لدى العاملين، رسالة استكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2012، ص 65.

³ - عاشوري ابتسام؛ مرجع سبق ذكره، ص 71.

ثالثاً: الإلتزام التنظيمي

التنظيمي فتحقق المنظمة لأهداف الفاعل يدفع به إلى الإلتزام الذي يعتبره كإلتزام الأخلاقي بمعنى هناك عملية تبادل بين الفرد ومنظّمته من خلال تبادل العوائد والتكلفة، فكلما زادت قيمة العوائد زادت درجة التزم العامل وتؤثر قيم الأفراد أيضاً على الإلتزام التنظيمي فالأفراد الذين لديهم اعتقاد كبير بالنسبة لقيمة العمل أو يرون على أنه الجانب الأهمية الرئيسية في حياتهم، يكون مستوى التزامهم لديهم مرتفع".¹

4.6.1. عوامل تتعلق بخصائص الوظيفة:

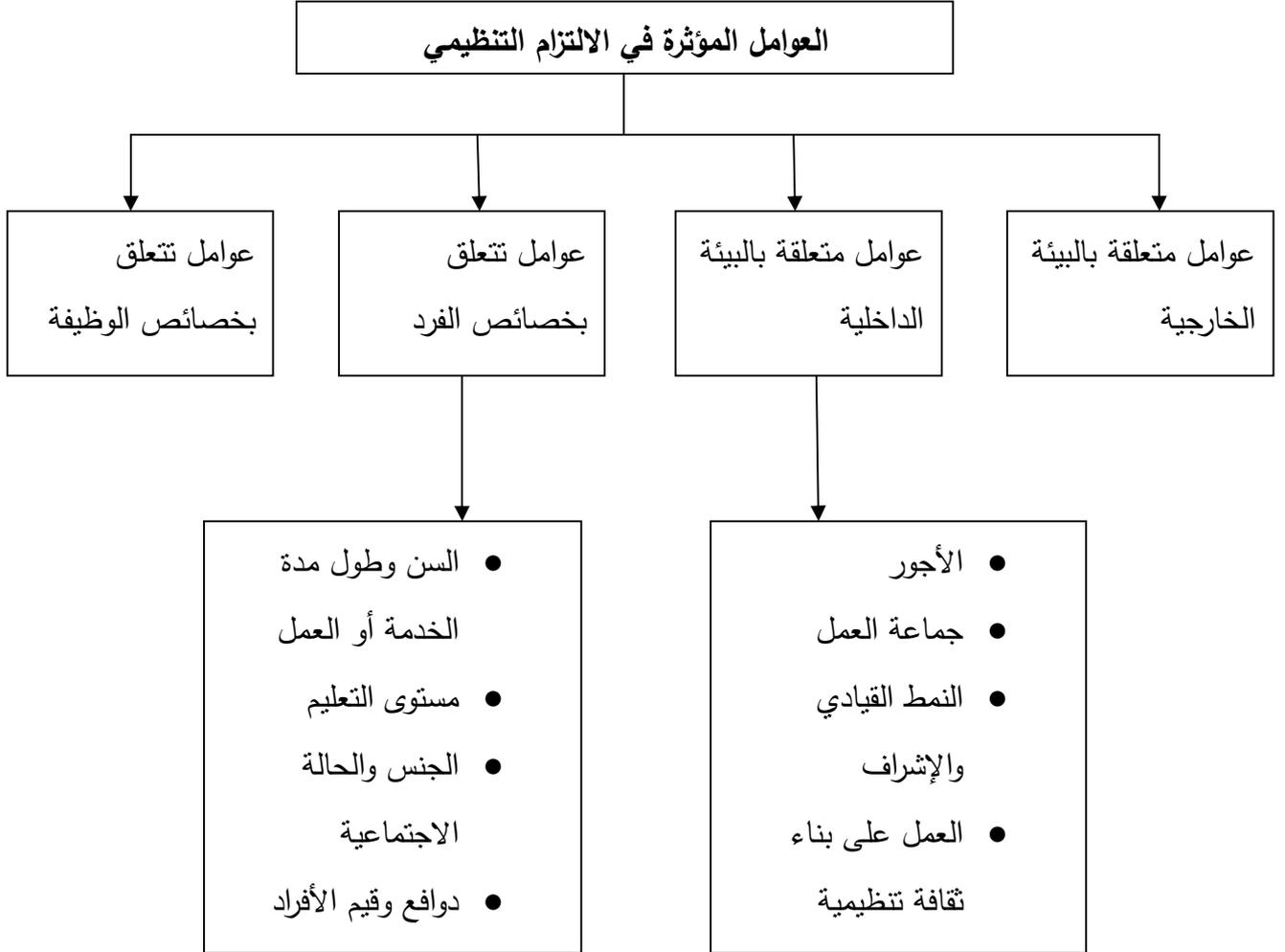
"تؤثر خصائص الوظيفة من حيث مجالها ودرجة التوتر بها على مستوى الإلتزام التنظيمي، فتنوع مجال الوظيفة والاستقلالية والشعور بالأهمية والمسؤولية، كل هذا يرتبط إيجاباً بالإلتزام التنظيمي، أما عندما تتسم الوظيفة بدرجة كبيرة من التوتر والذي يتخذ شكل صراع الدور أو عدم وضوح الدور فإن ذلك يؤثر سلباً على الإلتزام التنظيمي".²

¹ - المدهون موسى توفيق والجزراوي إبراهيم علي؛ تحليل السلوك التنظيمي، جامعة الإسراء، المركز العربي للخدمات الطلابية، ط1، عمان، 1995، ص 123.

² - حمادات محمد حسن؛ مرجع سبق ذكره، ص 87.

ثالثاً: الإلتزام التنظيمي

الشكل رقم (03): يمثل العوامل المؤثرة على الإلتزام التنظيمي:



المصدر: من إعداد الباحثين.

7.1. الآثار المترتبة عن الإلتزام التنظيمي:

لقد تعددت الدراسات الخاصة بقياس مردودات الإلتزام أو الآثار المترتبة على الإلتزام التنظيمي

تتمثل فيما يلي:

1.7.1. الآثار الوظيفية للإلتزام التنظيمي:

تتضمن آثار الإلتزام التنظيمي على مستوى الأفراد كلا من الآثار الإيجابية والسلبية، حيث تؤكد الآثار

الإيجابية أن ارتفاع مستوى الإلتزام التنظيمي يرتبط بالمرجات الإيجابية للأفراد مثل:

ثالثاً: الإلتزام التنظيمي

- "زيادة مشاعر الانتماء والأمان الوظيفي.
- التصدر الذاتي الإيجابي.
- وجود أهداف أو أغراض لحياة الفرد.
- زيادة الإلتزام تؤدي بدورها إلى زيادة المكافآت التنظيمية للأفراد، فالأفراد الملتزمون يجب أن يحصلوا على مكافآت أكثر من غير الملتزمين لتشجيعهم على بذل الجهد.
- ارتفاع مستوى الابتكار والإبداع والإسهام التلقائي في حل المشكلات.
- قلة الفرص المتاحة للتطور والنمو الذاتي".¹
- "أما بالنسبة لآثار الإلتزام التنظيمي على جماعات العمل فنجد منها الإيجابية وهي:
 - زيادة درجة التزامهم للجماعة تزيد من درجة الثبات والفاعلية.
 - زيادة درجة التزام الجماعة تحفز استعدادها لبذل جهد أكبر، وبالتالي زيادة فاعلية مجموعة العمل.
 - زيادة درجة التزام الجماعة تزيد من درجة التماسك بها.
- في حين نجد أن الآثار السلبية تتمثل في:
 - الإلتزام التنظيمي قد يجعل الأفراد داخل الجماعات أقل انفتاحاً على الآراء والقيم الجديدة.
 - إمكانية زيادة فرص الصراع بين الجماعة والجماعات الأخرى".²
- "أما بالنسبة لآثار الإلتزام التنظيمي على المنظمات فنجد أن الآثار الإيجابية تتمثل في:
 - زيادة فرص الفاعلية في التنظيم وذلك من خلال:
 - زيادة الجهد المبذول.
 - انخفاض في معدل دورات العمل.
 - انخفاض في نسبة الغياب والتأخر.

¹ - عبد الباقي صلاح الدين؛ مرجع سبق ذكره، ص ص 321/322.

² - المغربي علي محمد خير؛ الخدمة الاجتماعية ومستوى الإلتزام التنظيمي للجماعة، دار وفاء لدنيا للطباعة والنشر، ط1، مصر، 2014، ص ص 380/382.

ثالثاً: الإلتزام التنظيمي

- زيادة جاذبية المنظمة بالنسبة إلى الأفراد الموجودين خارج التنظيم لأن الأفراد الأكثر التزاماً يعطون صورة إيجابية وواضحة عن المنظمة مما يجعلها أكثر قدرة على جذب الأفراد ذوي المهارات العالية".¹
في حين نجد الآثار السلبية تتمثل في:

● " انخفاض القدرة على الابتكار والتكيف، إذ أن الأفراد الذين يلزمون بدرجة كبيرة للتنظيم يميلون عادة إلى مناقشة سياسات المنظمة، مما يحد من قدرتها على الابتكار، ففي دراسة قام بها أحد الباحثين في "جنرال موتورز" وجد أن أفراد الإدارة العليا الذين يتسمون بدرجة عالية من الإلتزام والولاء للمنظمة عادة ما تخلق لديهم القدرة على الابتكار".²

2.7.1. آثار الإلتزام التنظيمي على حياة العامل:

"إن الاتجاه العام للأبحاث يدعم العلاقة الترابطية بين اتجاهات الفرد نحو وظيفته واتجاهاته نحو أبعاد حياته الخاصة خارج النطاق الوظيفي، ونجد أن بعض الدراسات تشير إلى أن الموظف يستطيع أن يحافظ على درجة عالية من التوافق أو الانسجام النفسي مع وظيفته في نفس الوقت الذي حقق فيه درجات متشابهة من التوافق والاندماج مع أسرته.

وعلى النقيض من الاتجاه السابق هناك مجموعات أخرى من الباحثين تشكك في وجود آثار إيجابية للإلتزام التنظيمي على الحياة الخاصة للفرد، فمثلاً يرى البعض أن الإلتزام التنظيمي مردودات سلبية تنعكس في إضعاف قدرة الفرد على توفيق أدواره في الحياة الخاصة، ومن ثمة فإن الموظف الأكثر التزاماً أكثر معاناة من المردودات السلبية في حياته، فالعامل عندما يلتزم اتجاه المؤسسة التي يعمل فيها فإنه يبذل الوقت والجهد لها، مما يؤثر على التزاماته الأخرى وهو ما يؤدي إلى زيادة الضغوط العائلية والاجتماعية عليه، وكذا تعرضه لمشكلات نفسية وجسدية".³

¹ - رسمي حسين؛ السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية؛ دار الوفاء لدنيا للطباعة والنشر، ط1، مصر، 2004، ص ص 21/20.

² - عبد الباقي صلاح الدين؛ مرجع سبق ذكره، ص 190.

³ - هيجان عبد الرحمان؛ ضغوط العمل ومصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1998، ص 151.

8.1. نماذج الإلتزام التنظيمي:

1.8.1. نموذج إتزيوني:

"يعبر هذا النموذج عن الرأي المستند إلى أن القوة أو السلطة التي تملكها المؤسسة على حساب الفرد نابغة عن طبيعة اندماج الفرد مع مؤسسته والذي يسميه أحياناً الإلتزام أو الولاء، يتخذ ثلاثة أشكال هي:

● **الإلتزام المعنوي:** ويمثل الاندماج الحقيقي بين الفرد ومؤسسته، والنابع عن قناعة الفرد بأهداف المؤسسة وقيمها ومعاييرها التي يعمل بها وتمثله لها".¹

● **"الإلتزام القائم على أساس حساب المزايا المتبادلة:** وهو أقل درجة في رأيه من حيث اندماج الفرد مع منظمته والتي تحدد بمقدار ما تستطيع أن تلبيه المؤسسة من حاجيات الفرد، حيث يتمكن أن يخلص لها ويعمل على تحقيق أهدافها، لذا فالعلاقة علاقة متبادلة بين الطرفين الفرد والمؤسسة.

● **الإلتزام الاغترابي:** وتمثل الجانب السلبي في علاقة الموظف مع المؤسسة التي يعمل بها حيث اندماج الفرد مع المؤسسة غالباً ما يكون خارج إرادته بسبب طبيعة القيود التي يتغير منها المؤسسة على الفرد".²

2.8.1. نموذج ستيرز:³

يرى هذا النموذج أن الخصائص الشخصية وخصائص العمل وخبراته تتفاعل مع كمدخلات ويكون ميل الفرد للاندماج بمنظمته ومشاركته لها واعتقاده بأهدافها وقيمها، ورغبته الأكيدة في بذل أكبر جهد لها مما ينتج رغبة قوية للفرد في عدم ترك التنظيم الذي يعمل فيه، وانخفاض نسبة غيابه وبذل المزيد من الجهد والولاء لتحقيق أهدافه التي يناشدها، وقد بين ستيرز في نموذجها العوامل المؤثرة في تكوين الإلتزام التنظيمي، وما يمكن أن ينتج عنه من سلوك متبعاً منهج النظم، ومصنفاً هذه العوامل والسلوك إلى مجموعتين تمثلان مدخلات الإلتزام التنظيمي ومخرجاته وهما:

¹ - هيجان عبد الرحمان؛ مرجع سبق ذكره، ص 124.

² - حواس أميرة رفعت؛ أثر الإلتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكات المواطنة التنظيمية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، مصر، 2003، ص 20.

³ - يوسف ابتسام ، مرزوق محمد؛ استراتيجيات إدارة الصراعات التي يتبعها مديروا مدارس وكالة غوت ومحافظة غزة وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي لدى العاملين، رسالة ماجستير في التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2011، ص 42.

ثالثاً: الإلتزام التنظيمي

- مدخلات الإلتزام التنظيمي:

- الخصائص الشخصية (الحاجة للإنجاز، التعلم، العمر، تحديد الأدوار).
- خبرات العمل (طبيعة ونوعية خبرات العمل لذا العاملين، اتجاهات العاملين وأهمية الشخص بالنسبة للتنظيم).
- خصائص العمل (التحدي في العمل، الرضا عن العمل، فرصة التفاعلات الاجتماعية، التغذية المرتدة).

- مخرجات الإلتزام التنظيمي:

- "الرغبة والميل للبقاء في التنظيم.
- انخفاض نسبة دورات العمل.
- الميل للعمل طواعية لتحقيق أهداف التنظيم.
- الميل لبذل جهد لتحقيق انجاز أكبر".¹

3.8.1. نموذج ستاو وسلانك:

"يؤكد هذا النموذج على ضرورة التفريق بين نوعين من الإلتزام وهما:

- **الإلتزام الموقفي:** ويعكس هذا النوع من الإلتزام وجهة نظر علماء السلوك التنظيمي بأنه يشبه الصندوق الأسود الذي يتضمن عوامل تنظيمية وشخصية مثل السمات الشخصية وخصائص الدور الوظيفي والخصائص التنظيمية وخبرات العمل، ولذا فإن مستوى الإلتزام الناجم عن هذه الخصائص يحدد سلوكيات الأفراد في المؤسسة، من حيث التسرب الوظيفي.. والحضور والغياب والجهود التي تبذل في العمل، ومقدار المساندة التي يقدمها الأفراد لمؤسساتهم".²

- **"الإلتزام السلوكي:** يعكس هذا النوع من وجهة نظر علماء النفس الاجتماعي الذي يقوم على فكرته على أساس العمليات التي يعمل من خلالها السلوك الفردي، وتحديد الخبرات المكتسبة، على تطوير علاقة الفرد بمؤسسته، حيث يصبح الأفراد مقيدين بأنواع خاصة من السلوك أو التصرف داخل

¹ - المعاني أيمن عودة؛ الولاء التنظيمي لدى المديرين في الوزارات الأردنية، دراسة ميدانية، مجلة الإدارة، معهد الإدارة العامة، مجلد (21)، عدد (78)، عمان، 1999، ص 65.

² - هيجان عبد الرحمان؛ مرجع سبق ذكره، ص 126.

ثالثاً: الإلتزام التنظيمي

المؤسسات نتيجة إطلاعهم على بعض المزايا والمكافآت التي يترتب على هذا السلوك، مما يخلق لديهم الخوف من فقدان هذه المزايا للإقلاع عن هذا السلوك".¹

4.8.1. نموذج كانتر:

"يرى هذا النموذج أن هناك ثلاثة أنواع من الإلتزام التنظيمي نابغة من متطلبات السلوك المختلفة التي تفرضها المنظمات على أفرادها وهي:

• **الإلتزام المستديم:** ويمثل المدى الذي يستطيع فيه الأفراد التضحية بجهودهم وطاقاتهم مقابل استمرار المؤسسات التي يعملون بها، لذا فإن هؤلاء الأفراد يعتبرون أنفسهم جزءاً من مؤسساتهم، وبالتالي فإنهم يجيدون صعوبة في الانسحاب منها أو تركها.

• **الإلتزام التلاحمي:** ويتمثل في العلاقة النفسية الاجتماعية التي تنشأ بين الفرد ومؤسسته والتي يتم تعزيزها من خلال المناسبات الاجتماعية التي تقيمها المؤسسات ويعترف فيها بجهود الأفراد العاملين".²

2. الانضباط الوظيفي والولاء التنظيمي:

تمهيد:

أصبح موضوع الانضباط الوظيفي بالمعنى الشمولي كسلوك عقلائي داخل المنظمات يشغل مساحة كبيرة من الفكر الإداري المعاصر، حيث يعدّ دعامة أساسية لنجاح أي منظمة ويتوقف على مدى فهم المنظمة لهذه السلوكيات والتنبؤ بها والتحكم فيها، في حين يعدّ الولاء التنظيمي من أهم صفاته الإيجابية، فالولاء مجموعة من المشاعر التي يطورها الفرد الذي يعيش في مجتمع نحو الأفراد أو المنظمات، وهذه المشاعر تمثل رغبة الفرد واستعداده لتقديم التضحية لزملاءه ومنظّمته في العمل، ولهذا سنتطرق إلى أهمية الانضباط الوظيفي، أنواعه، مقوماته وأسسّه، وأهم العوامل التي تؤثر عليه، كذلك أهمية الولاء التنظيمي وخصائصه، أنواعه وأبعاده.

¹ - الثمالي عبد الله محمد؛ علاقة الإلتزام ببيئة العمل الداخلية، دراسة ميدانية على قوات الأمن الخاص، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2006، ص 109.

² - المعاني أيمن عودة؛ مرجع سابق، ص 69.

1.2. أهمية الانضباط الوظيفي:¹

تكمن أهمية الانضباط الوظيفي في المؤسسة فيما يلي:

● التقليل من الخسائر واكتشاف التقصير قبل تفاقمه ومحاولة علاجه مما يساعد على تعديل الانحرافات في العمل.

● شعور العمال بمحاسبة النفس والحرص على أداء الأعمال على أكمل وجه.

● العمل بروح المسؤولية والالتزام والإخلاص حتى يتحقق أهداف الفرد والمؤسسة والمجتمع.

● تحقيق الكفاية والفعالية وتحسين كمي ونوعي في الخدمات المقدمة.

2.2. أنواع الانضباط الوظيفي:

1.2.2. "الانضباط الإيجابي: يقوم هذا النوع في المنظمات على روح التعاون بين المجموعة فالدافع

الداخلي للعاملين في المنظمات يكون نابغا من الانتماء لها وقناعتهم الذاتية بإطاعة الأوامر أي تحلي

العمال وقناعتهم بإطاعة الأوامر والعمل على روح التعاون والمحبة للعمل.

2.2.2. "الانضباط السلبي: يقوم هذا النوع على التهديد والتخويف والعقاب ولهذا فالعمال يقومون بأداء

الأعمال تحت الرقابة المشددة من قبل الرؤساء وفي حالة غياب الرؤساء لسبب ما فإنهم يعمدون إلى

مخالفة القوانين مثل الإيقاف عن العمل، اللوم والإنذار، التوبيخ...إلخ.

وعلى حسب الارتباطات كالفرد والجماعة والمؤسسة والمجتمع سوف نوضح ذلك من خلال ما يلي:

● **الانضباط الوظيفي للفرد:** هذا النوع ينطلق من داخل الفرد وهو سلوك أخلاقي وحضاري من ضمير

الوعي المهني فهو الموجه لسلوك الفرد لإتقان العمل بالوجه المطلوب وبالجدية والالتزام والإخلاص بعيدا

عن المراقبة الإدارية، فهو مرتبط بالروح المعنوية للفرد ارتباطا طرديا كلما كانت الروح المعنوية زاد

الانضباط والعكس صحيح.

¹ - المهدي تقية محمد؛ الانضباط الذاتي للأفراد في المؤسسة الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع،

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، غير منشورة، 2005-2006، ص 101.

ثالثاً: الإلتزام التنظيمي

- الانضباط الوظيفي للجماعة: هذا النوع ينطلق من أعضاء الفريق وهو نابع عن ضمير الجماعة-الضمير الجمعي¹. والذي تكلم عنه إميل دوركايم الذي يتجلى من خلال تحقيق النتائج المرجوة من فريق العمل كالإبداع وتحسين الإنتاج والكفاءة وصولاً إلى تحقيق الجودة.
 - الانضباط الوظيفي للمؤسسة: "باعتبار المؤسسة نظام مفتوح فالانضباط الوظيفي لها يتجلى في وظيفتها كأحد أنساقه ويعتبر الانضباط كمنتجات المؤسسة فمؤسسة التعليم مثلاً وظيفة المستشفى في توفير الخدمات الصحية للمجتمع والقضاء على الأمراض.
 - الانضباط الوظيفي للمجتمع: المجتمع مكون من مجموعة من النظم تتداخل فيما بينها وتتكامل لتحقيق الاستمرارية والبقاء والانضباط الوظيفي للمجتمع يمكن في بقاءه واستمراره حركية ديناميكية نحو الحضارة التي تكلم عنها مالك بن نبي في سياق قوله بأن المجتمع يجب أن يتقدم نحو أبواب الحضارة².
- ### 3.2. مقومات الانضباط الوظيفي:

لا يمكن أن يوجد الانضباط بمعناه الصحيح إلا إذا توفرت المقومات التالية:

- "الطاعة: الطاعة ركن أساسي من أركان الضبط والربط ويقصد بها الإطاعة التامة المبنية على إقناع الأفراد بالعادات والتقاليد التنظيمية التي تؤدي بهم إلى التصرف السليم.
- القدوة الحسنة: يجب أن يتجلى القادة على كافة المستويات بالانضباط، فإذا كان القادة قدوة حسنة لرجالهم، ويضرب لهم المثل الأعلى فإن فريقه دون شك سيقبلونه ويتخذون منه مثلاً الأعلى في كل عمل يؤديه.
- المدح والاستحسان وتقدير الفرد: إن إظهار الاستحسان والمدح من القادة لرجالهم سواء كان فردياً أو جماعياً لو أحسن أداء العمل يؤثر في تقوية أواصر الانضباط والفرد إذا شعر بأن له قيمته وأن القائد يقدر شعوره فإنه يتقبل كل أوامره وكل ما يؤمر به ويشعر بالثقة في نفسه وفي قادته وفي الأوامر الصادرة إليه.

¹ - سبعون سعيد؛ قواعد المنهج السوسيولوجي - إميل دوركايم، دار القصة للنشر، الجزائر، 2008، ص 22.

² - شاهين عبد الصبور، عمر كامل مسقاوي؛ شرط النهضة-مالك بن نبي، دار الفكر للطباعة والنشر، سوريا، 1986، ص 166.

ثالثاً: الإلتزام التنظيمي

● الثواب والعقاب: يتطلب الانضباط أن يؤدي كل واجبه على أحسن وجه ويمكن أن تغرس الحاجة إلى الانضباط في الفرد، بالالتجاء إلى إحساسه، وإدراكه، وذلك بأن يكون الانضباط مشوقاً إليه في الحالات القليلة التي لا يفلح فيها الالتجاء إلى إدراكه يمكن اللجوء إلى العقاب الذي يجعل الفرد يقدر الحاجة إلى الانضباط والالتزام".¹

4.2. أسس الانضباط الوظيفي:²

لكي يتم الوصول إلى تحقيق الانضباط الوظيفي للعمال على الإدارة أن تلتزم ببعض الأسس في عمليات التسيير التي تتفاعل من خلالها يوميا مع العمال وهذه العمليات تتمثل في الإشراف والاتصال والتدعيم وهي كالتالي:

● توفير المعلومات الكافية للعمال عن القواعد المسطرة والقوانين واللوائح وكذلك نوعية العقوبات المطبقة على كل مخالفة.

● السرعة في تطبيق العقوبات أي معاقبة الخطأ بعد ارتكابه للخطأ مباشرة للمحافظة على النظام، يجب أن يعرف العامل المعاقب سبب عقابه.

● يجب توفير العدالة والمساواة في تطبيق العقاب، أي يعاقب المخطئ حسب درجة الخطأ كما يجب أن يكافئ المنضبط.

● الموضوعية، أي الابتعاد عن المزاجية في اتخاذ القرارات يقصد بها القرارات المتعلقة بإعطاء العقوبة أو عدم إعطائها وكذلك المكافأة وعدم المكافأة.

● المتابعة للتأكد أن الفعل الخطأ قد تم تصحيحه.

5.2. العوامل المؤثرة عن الانضباط الوظيفي:

هناك العديد من العوامل التي تؤثر في الانضباط الوظيفي ومن بينها ما يلي:

● "أهداف الأفراد ومدى اتفاقها وتعارضها مع أهداف العمل.

¹ - حاج عمر إبراهيم؛ دور الموارد البشرية في تعزيز سلوك الانضباط الوظيفي، أطروحة دكتوراه، دراسة بالمؤسسة الإستشفائية بمتيلي، ولاية غرداية، الجزائر، 2015-2016، ص 87.

² - علي محمد عبد الوهاب؛ العلاقات الانسانية في الإنتاج والخدمات، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1985، ص 32.

ثالثاً: الإلتزام التنظيمي

- السياسات الخاصة بالمؤسسة.
 - لوائح الانضباط والتأديب أو إجراءات تطبيقها.
- وعموماً هناك عدة عوامل تؤثر على الانضباط سواء عوامل تتعلق بالبيئة الخارجية للمنظمة أو بخصائص الفرد وتجاربه وأخرى تتعلق بالبيئة الداخلية.
- البيئة الخارجية للمنظمة: وهي عوامل تتركز بالغالب على مدى توافر فرص عمل بديلة للفرد العامل بعد اختياره لقراره الأول في الالتحاق بالمنظمة، حيث يكون مستوى الإلتزام لدى العاملين مرتفعاً عندما يكون الأجر المتوافر ضمن الفرص البديلة أقل مما يحصل عليه ضمن نطاق منظمته، مما يولد لدى الفرد العامل تبريراً لاختياره الأول، أو حين يرى اختياره مطلقاً نسبياً في ظل عدم توفر فرص لاحقة بديلة لتغيير قراره الأول".¹
 - خصائص الفرد وتجاربه: وهي عوامل ذات العلاقة بالفرد العامل نفسه مثل شخصية الفرد العامل وقدرته على تحمل المسؤولية، توقعات الفرد للوظيفة أو ارتباطه النفسي بالعمل أو التنظيم الذي يود الالتحاق به أو عوامل تتعلق باختيار العمل.²
 - "السبب: وهو أي تغيير يحدث في الظروف المحيطة بالإنسان أو في ظروفه الذاتية بما يخل بالتوازن الذي يشعر به الإنسان بالبحث عن وسيلة لاستعادة توازنه.
 - الدافع: هو القوة الدافعة للسلوك والمحركة والموجهة له، وتعبّر الدوافع عن حاجات ورغبات الأفراد، وعلى هذا الأساس يمكن اعتبار الدافع عبارة عن عامل داخلي يستشير سلوك الإنسان ويوجهه".³
 - "الهدف: هو النتيجة المادية أو المعنوية (المنفعة) التي يسعى الإنسان للوصول إليها"⁴ أي الغاية التي يسعى الإنسان للوصول إليها.

¹ - عوفي مصطفى ، بلقاسم داود؛ النسق القيمي للعامل وعلاقته بدرجة الانضباط في التنظيم الصناعي، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة ورقلة، العدد 11، جوان 2013، ص 137.

² - حمادات محمد حسن؛ مرجع سبق ذكره، ص 71.

³ - مورامي أدوار ، سلامة أحمد عبد العزيز؛ الدافعية والانفعال، دار الشروق، بيروت، ط1، لبنان ، 1988، ص 29.

⁴ - السلمي علي؛ السلوك الإنساني في منظمات الأعمال، دار غريب، القاهرة، 1995، ص 85.

ثالثاً: الإلتزام التنظيمي

● البيئة التنظيمية: "البيئة الداخلية دور مهم في التأثير على سلوك الانضباط الوظيفي لمواردها فكل سياسات الموارد البشرية، المناخ التنظيمي، الثقافة التنظيمية فهي نتاج لكل الثقافات المجتمعية داخل المنظمة وهي تؤثر بدورها على أخلاقيات وقيم واتجاهات وتوقعات الأفراد من خلال النظام الداخلي للمنظمة وقوانين الضبط والسيطرة بما فيها قواعد العمل وأسسها وقانون العقوبات والإجازات الخاص بالمنظمة، وأساليب الإشراف تعد عوامل تؤثر في سلوك الفرد بشكل فردي أو جماعي على السلوكيات المختلفة داخل البيئة، الثقافة التنظيمية، تصميم الوظيفة، نموذج التحفيز، سياسات الموارد البشرية، تؤثر جميعها في الأداء التنظيمي".¹

6.2. أهمية الولاء التنظيمي:²

إن المنظمات في وقتنا الحاضر تعتمد في تحقيق أهدافها على الأفراد مما دعت إلى بذل الجهد والوقت وإنفاق المال لاختيار الأفراد كفاءة، وتقوم بتوفير فرص التدريب المناسبة والحوافز المعنوية والمادية والتي تساهم كثيراً في سد احتياجاتهم أو تتمثل أهمية الولاء التنظيمي فيما يلي:

- يعتبر الولاء التنظيمي أحد المقومات الرئيسية والمؤثرة على خلق الإبداع لدى العاملين في المنظمة.
- الأداء المتميز للعمل.
- الرغبة والميل للبقاء في المنظمة مما يحقق الآثار التي قد تنتج عن دورات العمل.
- انخفاض الولاء التنظيمي لدى العاملين يحصل المنظمة مزيداً من التكاليف ويجعلها تواجه المزيد من السلوكيات السلبية كالأضطرابات واللامبالاة في العمل والسرقة.

7.2. خصائص الولاء التنظيمي:³

للولاء التنظيمي مجموعة من الخصائص نذكر منها:

● استعداد الفرد بأن يقدم كل ما لديه من أجل المنظمة ويضحي من أجل البقاء فيها.

¹ - Chien, M, H, A study to improve organizational preformance. A Review from strategie human resourees Mangement, journal of American of Business, vol4, 2004, p 289.

² - عاطف زاهر عبد الرحيم؛ الهيكل التنظيمي للمنظمة الهندرة، دار الرؤية، ط1، عمان، 2010، ص ص 278/277.

³ - مزارة منوبة؛ أثر الحوافز على الولاء التنظيمي دراسة حالة عينة من المؤسسات العمومية، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، 2012-2013، ص 58.

ثالثاً: الإلتزام التنظيمي

- الإيمان بقيم المنظمة والعمل على تحقيق أهدافها.
- هو حالة شعورية غير ثابتة فقد تزيد عند العامل وقد تنقص بفعل العوامل التي تؤثر عليها.
- يتأثر الولاء التنظيمي بمجموعة من الصفات الشخصية والعوامل التنظيمية والظروف الخارجية المحيطة بالعمل بمعنى أن الولاء يصنع ويكتسب ليس فطرة في الفرد.
- الولاء التنظيمي حالة نفسية شعورية يشعر بها الفرد ويمكن معرفتها من خلال التصرفات والأعمال التي يقوم بها الفرد داخل المنظمة والتي تحدد مدى ولاءهم.
- يشير الولاء التنظيمي إلى الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحياة والنشاط ومنحها الولاء.

8.2. أنواع الولاء التنظيمي:¹

- ولاء الفرد لنفسه: حتى يكون لهذا الولاء معنى يجب أن يسعى الفرد لرجاء النفع وإبعاد الضرر الذي قد يأتيه من الغير، وبالتالي لا بد من وجود الغير ليكون الولاء حتى في جماعة من الناس أحداث الزلزال بقريتهم ما أحدث النجدة لهم بالطعام والفرش، وانتظر المتأثرون بالزلزال معرفة الفارق، كل مدة طويلة حرصاً منه أن ينال نصيب ولو في كثير من التأدب وكن في عزم وتأهب أكيد، الجواب على مثل هذا السلوك أنه سلوك للنفس.
- ولاء الفرد لأهله (أمه، أبيه، بناته، بنيه): ولاء الأم والأب فمطبوع ومصنوع فينا، المرء يدفع الضرر عن أبويه بحكم الطبع، ويدفع عنهما الخطر بحكم الإلتزام بوفاء دين، أنه دين التربية والرعاية وهنا يظهر معنى الواجب أما ولاء الفرد لأبنائه يظهر عندما يدفع الأب عن أبنائه الفرع، فهو يدفع عن الأبناء في فورة وتروة لا تأذن له بثانية من الزمان حتى يفكر فيها ويتردد، وهو يدفع حتى الموت وهذا الولاء يأتي فوق ولاء الفرد لنفسه.
- ولاء الفرد لوطنه: هذا الولاء ينطوي على ولائين، الأول ولاء عاطفي يحسسه الفرد بحكم الطبع والثاني ولاء سياسي يكسبه الفرد بالممارسة والحكم وولاء الفرد عن وطنه فيحن إلى سابق عهده فيه وكم رأينا

¹ - جواد شوقي ناجي؛ السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار الحامد، ط1، عمان، 2010، ص 279.

ثالثاً: الإلتزام التنظيمي

عائداً إلى وطنه من بعد غياب طالب، أما الولاء الثاني هو ولاء مصنوع وهو ولاء السياسة والحكم وولاء يتغير بتغير الأحوال.

● الولاء المهني (التنظيمي): هو الولاء للوظيفة التي يشغلها الفرد العامل، وكلما التزم بقيم وأخلاقيات الوظيفة وقام بمهامه بإخلاص وتقان وساهم في تحقيق أهدافها دل ذلك على ولاءه الوظيفي.

9.2. أبعاد الولاء التنظيمي:

- رغم اتفاق معظم الباحثين في موضوع الولاء التنظيمي على تعدد أبعاده إلا أننا نجد اختلافهم في تحديد هذه الأبعاد فيحدد كل من ستاو وسلانك أبعاد الولاء التنظيمي ببعدين، هما:
- "الولاء الإيجابي": ويعني هذه الأمور تؤدي إلى تطابق أهداف وقيم الفرد مع أهداف وقيم المنظمة، بحيث تزداد رغبته في البقاء والاستمرار في المنظمة.
 - الولاء السلوكي: ويقصد به العمليات التي من خلالها يصبح الفرد مرتبطاً بالمنظمة بسبب سلوكه السابق، فالجهد الذي بدله الفرد والوقت الذي قضاه في المنظمة يجعلانه يتمسك بكونه عضو فيها. أما كيدرون فيحدد الولاء التنظيمي على النحو التالي:
 - الولاء الأدبي (الأخلاقي): ويقصد به تبني الفرد لأهداف وقيم المنظمة باعتبارها تمثل قيمه وأهدافه.
 - الولاء المحسوب: ويقصد به تبني الفرد الاستمرار في العمل داخل المنظمة رغم وجود عمل بديل في المنظمة برغم وجود عمل بديل في منظمة أخرى وبمزايا أفضل.¹
 - كما ميز مايز وألن سميث بين ثلاثة أبعاد للولاء التنظيمي وهي:
 - "الولاء العاطفي أو المؤثر": ويتأثر هذا البعد بدرجة الفرد للخصائص المميزة لعمله من درجة استقلالية أهمية وكيان المهارات المطلوبة وقرب المشرفين وتوجيههم له.
 - الولاء الأخلاقي (المعياري): ويقصد به إحساس الموظف بالالتزام نحو البقاء في المنظمة وغالباً ما يعزز هذا الشعور بالدعم الجيد من قبل المنظمة لمنسوبيها والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي.

¹ - الرواشدة خاف سليمان؛ صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي، دار حامد، عمان، 2007، ص 88.

ثالثاً: الإلتزام التنظيمي

- **الولاء المستمر:** ودرجة ولاء الفرد في هذه الحالة تحكم بالقيمة الاستثمارية التي من الممكن أن يحققه لو استمر مع التنظيم مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بجهات أخرى".¹

10.2. الثقافة الاتصالية والولاء التنظيمي:

إن أهم مشكل تعرفه المؤسسات هو صعوبة خلق روح التعاون فيها بين العمال والمشرفين، وهذا راجع إلى كون قنوات الحوار الجادة والهادفة مغلقة في المؤسسة الجزائرية، إذ لا يمكن أن ينشأ التفاعل في المؤسسة والذي يعتبر العلاقات الإنسانية دون وجود الثقافة الاتصالية، والتي تهدف إلى تشكيل رأس مال معرفي وسلوكي يؤهل الفرد للتعامل الواعي والناقد مع المضامين النصية بمختلف أصنافها، كما يؤهله لاكتساب الكفاءة والقدرة على الاتصال المباشر والتعبير وتبادل الآراء والإبداع، وتسمح الثقافة الاتصالية بالتعرف على العالم الداخلي للعمل وللأفراد ورفع كفاءة العمل والرضا عنه.

والثقافة الاتصالية عنصر فعال للتأثير في السلوك الوظيفي للمرووسين داخل المؤسسة وفعالية الاتصال بين المشرف والعمال يرفع الروح المعنوية لدى العامل، ويزيد من رغبته في البقاء في المؤسسة، والتزامه بإنجاز المهام الموكلة إليه.

ولا شك أن الاتصالات الجيدة داخل المؤسسة تساعد على التعاون والفهم المشترك بين جموع العاملين، كما تساعد على تنمية مهارات العاملين وزيادة انجازاتهم، كذلك تنمية الروح المعنوية للجماعة وزيادة شعورهم بالانتماء للمؤسسة، وخلق جو من الثقة والاحترام والفهم المتبادل.

¹ - سليمان محمد أحمد؛ الرضا والولاء التنظيمي قيم وأخلاقيات العمل، دار زمزم، ط1، عمان، 2011، ص 156.

ثالثاً: الإلتزام التنظيمي

خلاصة الفصل:

إن الإلتزام التنظيمي هو أحد الركائز الأساسية التي تقوم عليها المؤسسات، فالإلتزام التنظيمي باعتباره حالة إيجابية غير ملموسة يشعر بها الفرد اتجاه منظمته التي يعمل بها، قمنا في هذا الفصل بالتعرف عليه بعمق من خلال إبراز أهميته وأهدافه، توضيح خصائصه التي تميزه عن باقي المتغيرات، ومعرفة أبعاده، والمراحل التي يمر بها الإلتزام التنظيمي بالإضافة إلى العوامل المؤثرة فيه والآثار المترتبة عنه ومختلف نماذجه.

ونستخلص أن الإلتزام الوظيفي ضروري على كل عامل، وذلك أن العمل يستقيم بالانضباط، وعدم الانضباط يحول دون تحقيق أهداف المؤسسة، نستخلص كذلك أن الولاء التنظيمي مشاعر إيجابية يكتنّها الفرد للمؤسسة التي يعمل بها، هذه المشاعر تولّد للفرد روح المسؤولية اتجاه المؤسسة، وصولاً إلى إبراز العلاقة بين الثقافة الاتصالية والولاء التنظيمي.

رابعاً: الإجراءات المنهجية للدراسة

• تمهيد

1. مجالات الدراسة

1-1- المجال المكاني

1-2- المجال الزمني

1-3- المجال البشري

2. مجتمع الدراسة

3. منهج الدراسة

4. أدوات جمع البيانات

1.4. الاستبيان

2.4. الملاحظة البسيطة

5. الأساليب الإحصائية المستخدمة

1.5. الأسلوب الكيفي

2.5. الأسلوب الكمي

خلاصة الفصل

رابعاً: الإجراءات المنهجية

تمهيد:

يعتبر الباحث الجانب الميداني مكملاً للجانب النظري، بكونه ذلك المجال الذي يتم من خلاله الوصول إلى مدى صحة الفرضيات التي تم وضعها من قبل الباحث، وسنتناول في هذا الفصل: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية والتي تشمل مجالات الدراسة، مجتمع الدراسة، منهج الدراسة، أدوات جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة.

1. مجالات الدراسة.

تعتبر مجالات الدراسة نقطة أساسية في البحث، وهذا لما تكتسبه من أهمية أثناء الدراسة الميدانية، حيث يجمع جل الباحثين في مناهج البحث الاجتماعي أن لكل دراسة 3 مجالات رئيسية هي:

1.1. المجال المكاني: ويتمثل في الحيز الجغرافي الذي تجرى فيه الدراسة، حيث أجريت هذه الدراسة في الصندوق الوطني للتقاعد CNR والذي يقع في نهج الشهيد بن لعرج أحمد بن مسعود حي الشاطئ بجيجل.

1.1.1. تعريف الصندوق الوطني للتقاعد CNR :

هو مجموعة من الوسائل المادية والبشرية في شكل هيئة خدمتية تسهر على رعاية مصالح المتقاعدين وذوي الحقوق من استقبال ودراسة الملفات إلى غاية تسديد المعاشات والمنح العائلية لمختلف القطاعات ماعدا الإطارات السامية للدولة والجيش وأرباب العمل.

2.1.1. مهام الصندوق الوطني للتقاعد CNR:

- استقبال ودراسة الملفات الواردة للصندوق.
 - تسديد معاشات التقاعد العادي.
 - تسديد معاشات التقاعد المسبق (في حالة غلق مؤسسة ما).
 - تسديد منح التقاعد للذين لم تتوفر لديهم شروط الحصول على المعاش.
 - تقاعد دون شرط السن.
 - تسديد المنح العائلية المدرسية.
- بالإضافة إلى بعض المهام التي تم استحداثها مؤخراً على مستوى الصندوق:
- **عملية الإعانة في المنازل:** يقوم الصندوق الوطني للتقاعد بإرسال معاونات اجتماعية إلى منازل المتقاعدين في المناطق النائية وذلك لمعرفة احتياجاتهم وتوفيرها.

رابعاً: الإجراءات المنهجية

- عملية تسجيل كشف المسار المهني: تقوم المصلحة المختصة بتسجيل وتخزين المعلومات الخاصة بكل العمال عبر الولاية، من أجور وعدد سنوات العمل أو الخدمة.

2.1. المجال الزمني: يقصد به الفترة أو الوقت الذي استغرقه الباحث في إجراء الدراسة في، وهذه الدراسة مرت بأربعة مراحل وهي:

المرحلة الأولى: وهي المرحلة التي تم فيها اختيار موضوع الدراسة مع الأستاذة المشرفة، و تم تأكيده من طرف الإدارة يوم 18 فيفري 2022.

المرحلة الثانية: وهي المرحلة التي تم فيها جمع المعلومات النظرية وكتابتها وذلك في الفترة ما بين 20 فيفري إلى 04 أبريل 2022، كذلك تم في هذه المرحلة القيام بجولة استطلاعية للمؤسسة محل الدراسة يوم 03 أبريل 2022، أين تم التعرف عليها، وقد سمحت لنا هذه الزيارة الاستطلاعية بجمع المعطيات الأولية عن ميدان الدراسة.

المرحلة الثالثة: وهي المرحلة التي تم فيها توزيع واسترجاع الاستمارات، حيث تم توزيعهم بتاريخ 17 ماي 2022 استُرجعت نصف الاستمارات يوم 19 ماي 2022، والنصف الآخر تم استرجاعه يوم 22 ماي 2022.

المرحلة الرابعة: وهي مرحلة تحليل البيانات ومناقشة واستخلاص النتائج والتي كانت في الفترة ما بين 23 ماي إلى 09 جوان 2022.

3.1. المجال البشري: يقصد به جميع المفردات الخاضعة للدراسة والبحث من قبل الباحث، ومجتمع دراستنا تكون من موظفي الصندوق الوطني للتقاعد بجيجل، والذي يتكون من 95 عامل، موزعين على مجموعة من المصالح بداية من "نيابة المديرية" والتي تضم مصلحة المستخدمين، والوسائل العامة والتي تضم بدورها المخزن، و"نيابة مديرية المعاشات" وهي تحتوي على القسم التقني، ومصلحة تصفية المعاشات، ومصلحة تقييم المسار المهني، و"الأمانة العامة" و تضم مصلحة المنازعات و خلية الإصغاء، و"نيابة مديرية المالية والمحاسبة" وتحتوي على مصلحة المحاسبة، مصلحة تحويل المعاشات، قسم

رابعاً: الإجراءات المنهجية

التحصيل، المنح العائلية، وتسديد المعاشات، كما تضم المؤسسة قسم الإعلام الآلي وخليّة المساعدة الاجتماعية.

2. مجتمع الدراسة:

الأخذ بمجتمع الدراسة يعني شمولية جميع العناصر التي تتوفر فيها خصائص مشتركة مرتبطة بموضوع البحث العلمي، تجعلها مناسبة لإجراء الدراسة عليها، ويعرفه كرسيتيان غوريرو بأنه "مجموع وحدات أساسية يدور حولها التحليل، هذه الوحدات الأساسية يمكن أن تكون أفراد، فوج اجتماعي ومؤسسة، وهو جميع عناصر ومفردات الظاهرة قيد الدراسة، والتي تكون مجموعة منتهية أو غير منتهية من العناصر المحددة مسبقاً تتركز عليها الملاحظات"¹، وتتميز هذه العناصر بأن لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى، والتي يجرى عليها البحث.²

والجدير بالذكر أن الدراسة الحالية التي تجري بحثها على مجتمع البحث ككل، بكل عناصره دون استثناء، ممثلاً في 95 مبحوث في مؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد بجيجل، حيث قامت الدراسة الحالية بالمسح الشامل لجميع مفردات مجتمع البحث أي أخذ المعلومات من جميع عناصر مجتمع البحث، لكن في ظل غيابات وعطل العمال بالمؤسسة، ورفض بعض المبحوثين الإجابة تم جمع المعلومات من 65 مبحوث من أصل العدد الإجمالي للعمال.

3. منهج الدراسة:

لكي يقوم الباحث بأي دراسة علمية تمكنه من الوصول إلى الهدف، والبرهنة العلمية، وجب اتباع منهج معين، فالمنهج هو الركيزة الأساسية لأي بحث علمي، ويعرف المنهج على أنه "مجموعة منظمة من العمليات تسعى لبلوغ هدف، أما المنهج العلمي فهو طريقة لاكتساب المعارف القائمة على الاستدلال

¹ - عليان ريجي مصطفى، عثمان محمد غنيم؛ مناهج وأساليب البحث العلمي النظرية والتطبيقية، دار الصفاء، ط1، الأردن، 2000، ص138.

² - أنجريس موريس؛ منهجية البحث في العلوم الإنسانية، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصبية، ط2، الجزائر، 2001، ص298.

رابعاً: الإجراءات المنهجية

وعلى الإجراءات معترف بها للتحقق في الواقع".¹ ويعرف بأنه عبارة عن مجموعة من العمليات والخطوات التي يتبعها الباحث بغية تحقيق بحثه.²

ولقد اعتمدنا في الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي "إذ يقوم المنهج الوصفي على دراسة وتحليل وتفسير الظاهرة من خلال تحديد خصائصها وأبعادها وتوصيف العلاقات القائمة بينها، بهدف الوصول إلى وصف علمي متكامل لها، كما لا يقتصر على التعرف على معالم الظاهرة وتحديد أسباب وجودها فقط، وإنما يشمل كذلك تحليل البيانات وقياسها وتفسيرها والتوصل إلى وصف دقيق للظاهرة ونتائجها".³

وهذا ما يتناسب مع طبيعة وهدف دراستنا الحالية، وهو التعرف على ما إذا كانت هناك علاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي، لذلك تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، كونه يهتم بدراسة الظاهرة كما توجد في الواقع.

4. أدوات جمع البيانات:

بهدف جمع المعلومات والبيانات من ميدان الدراسة اعتمدنا على الأداة التي وجدناها مناسبة للحصول على المادة العلمية الصحيحة التي تخدم موضوع الدراسة بكل جوانبها ومن كل زواياها من أجل الوصول إلى الأهداف المرجوة، وأدوات جمع البيانات تعتبر من العناصر الأساسية لبناء أي بحث علمي، فبالإضافة إلى وظيفتها في جمع الحقائق فهي كذلك تفرض على الباحث التقيد بموضوع البحث، وعدم الخروج عن أطره العريضة، ومضامينه التفصيلية، ومسارته النظرية والتطبيقية.

وفي هذه الدراسة اعتمدنا على أداتين هما:

¹ - أنجريس موريس؛ منهجية البحث في العلوم الإنسانية، ترجمة بوزيد صحراوي، دار القصب للناشر، ط3، الجزائر، 2004-2006، ص ص102/98.

² - زرواتي رشيد؛ تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، ط1، قسنطينة، الجزائر، 2008، ص176.

³ - حامد خالد؛ منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والإنسانية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط3، عمان، 2002، ص33.

رابعاً: الإجراءات المنهجية

4-1-1- الإستبيان: يعتبر الإستبيان أداة مهمة من أدوات جمع البيانات، ويتمثل في مجموعة الأسئلة المكتوبة على شكل إستمارة يقدمها الباحث بنفسه للمبحوثين باليد أو عن طريق البريد، بشرط أن تكون هذه الأسئلة سهلة بعيدة عن التعقيد والغموض، وتكون إما مغلقة أو مفتوحة.¹

عند البدء بالدراسة الميدانية اختيرت مع المشرف أداة البحث المناسبة وهي الإستبيان، حيث حددت الأبعاد الخاصة بموضوع الدراسة واستخلصت المؤشرات التي تتناسب موضوع البحث.

4-1-1- سبب إختيار الاستبيان:

- هي أفضل طريقة للحصول على المعلومات اللازمة والحقائق الجيدة لموضوع البحث.
- تتميز بالسهولة والسرعة في التوزيع وذلك لقرب مؤسسة إجراء الدراسة.
- توفر الوقت.
- تعطي للمستجيب حرية الإدلاء بأية معلومة يريدها.

اشتملت استمارة البحث الأولية على 36 سؤال موزعة على ثلاثة محاور وهي: محور البيانات الشخصية والذي ضم 6 أسئلة، ومحور متعلق بالفرضية الأولى تحت عنوان "توجد علاقة بين القيادة الأخلاقية والإنضباط الوظيفي للعمال" وضم 14 سؤال، والمحور الثالث والمتعلق بالفرضية الثانية تحت عنوان "توجد علاقة بين الثقافة الاتصالية والولاء التنظيمي" وضم 16 سؤال.

4-1-2- تحكيم الإستبيان:

بعد الإنتهاء من تصميم الإستمارة، عرضت على مجموعة من المحكمين المختصين في علم الاجتماع، وعلم اجتماع التنظيم والعمل، وقد بلغ عددهم 5 محكمين، حيث طُلب من المحكمين إبداء رأيهم في شكل ملاحظات، من حيث الصياغة ومدى ارتباط المتغيرين، إلى مدى مناسبتها للمجال الذي وضعت فيه.

¹ - العساف، صالح بن حمد؛ المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، مكتبة العبيكان، الرياض، 1995، ص406.

رابعاً: الإجراءات المنهجية

فكانت هناك بعض الملاحظات على المحور الأول المتعلق بالبيانات العامة، فتم إضافة سؤال بعدها، كذلك ملاحظات على المحور الثاني تم بعدها إعادة صياغة بعض الأسئلة وحذف سؤالين، أما المحور الثالث فكان مقبول إلى حد ما، وأغلبية الأسئلة الموجودة فيه تقيس الموضوع، لكن تم حذف سؤال لتقديم بعض الأساتذة الملاحظة حوله، لتصبح الاستمارة في صيغتها النهائية تضم (34) سؤال، 7 أسئلة في محور البيانات العامة، 12 سؤال في المحور المتعلق بالفرضية الأولى، 15 سؤال في المحور المتعلق بالفرضية الثانية.

الجدول رقم 01: يوضح تحكيم الأساتذة للاستبيان:

إسم ولقب الأستاذ(ة)	الاستبيان يقيس	الاستبيان لا يقيس
بوخدوني توفيق	×	
حديان صبرينة	×	
غراز الطاهر	×	
شتيوي الربيع		×
بن يحيى سميرة	×	

4-1-3- ثبات الاستبيان:

لاختبار ثبات الإستبيان، قامت الباحثين بتوزيع 20 استمارة على مجموعة من المبحوثين، وبعد 15 يوماً قامت بتوزيع نفس الاستمارات على نفس المبحوثين، فكانت أغلب الإجابات مطابقة للإجابات الأولية، وهذا ما أكد ثبات الاستبيان.

رابعاً: الإجراءات المنهجية

4-2-الملاحظة البسيطة: تعتبر الملاحظة نقطة البدء في أي دراسة علمية، ذلك لأنها تساعد على التعرف على طرق العمل وظروفه...إلخ، وتقيد في جمع البيانات ميدانيا والتي تتصل بسلوك الأفراد الفعلي في بعض المواقف الواقعية، واتجاهاتهم ومشاعرهم وتعتمد على مدى خبرة ومهارة الباحث.¹

- وقد تم الاعتماد في هذا البحث على الملاحظة البسيطة وهي تلقائية وغير منتظمة، وتعد بمثابة استطلاع أولي للظاهرة، وعند النزول إلى ميدان الدراسة (الصندوق الوطني للتقاعد -جيجل-) تمت ملاحظة بعض الأمور البسيطة مثل (حسن الاستقبال، الهدوء ونظافة المؤسسة، الإحترام المتبادل بين العمال).

5. الأساليب الإحصائية المستخدمة:

1.5. الأسلوب الكيفي:

وقد تم اعتماد الأسلوب الكيفي للدراسة في سرد الجانب النظري للدراسة، وفي تفسير وتحليل البيانات عن طريق عرض النتائج المتوصل إليها وتفسيرها والتعليق عليها في الجانب الميداني.

2.5. الأسلوب الكمي:

تم استخدام الأسلوب الكمي للدراسة على تكميم الظاهرة المدروسة (الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي)، ثم محاولة الكشف عن صحة أو خطأ الفرضيات عن طريق إحصاء إجابات المبحوثين حول الأسئلة التي تم طرحها في ظل الفرضيات ومحاور الإستمارة، وقد تم استخدام أسلوب التكرارات والنسب المئوية.

¹- بوحوش، عمار، وآخرون؛ مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحث، دار المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995، ص44.

رابعاً: الإجراءات المنهجية

خلاصة الفصل:

في الأخير يمكن القول أن الإجراءات المنهجية للدراسة تعتبر جزء مهم في البحوث الاجتماعية، فهي تلعب دور كبير في تحديد المسار الذي يتم اتباعه في البحث، وذلك من خلال تحديد المجال المكاني المناسب للموضوع الوطني للتقاعد بجيجل، إلى جانب اختيار الأدوات المناسبة لجمع البيانات في ميدان الدراسة المتمثلة في الإستمارة والملاحظة البسيطة، وكذلك مدى ملائمة المنهج المتبع لموضوع الدراسة وهو المنهج الوصفي.

هذه العمليات ماهي إلا تمهيد يساعدنا للدخول في الفصل الخامس المتعلق بعرض وتحليل البيانات ومناقشة وتفسير النتائج.

خامسا: عرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج

تمهيد

1- عرض وتحليل المعطيات الميدانية

1-1- عرض وتحليل البيانات العامة

1-2- عرض وتحليل بيانات الفرضية الفرعية الأولى

1-3- عرض وتحليل بيانات الفرضية الثانية الثانية

2- مناقشة النتائج

2-1- مناقشة النتائج في ظل الفرضيات

2-2- مناقشة النتائج في ظل الدراسات السابقة

2-3- مناقشة النتائج في ظل المقاربات السوسيولوجية

3- النتائج العامة للدراسة

خلاصة الفصل

خامسا: عرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج

خامسا: عرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج

تمهيد:

بعد أن تطرقنا في الفصل السابق لمختلف الإجراءات المنهجية المتبعة في هذه الدراسة، سننتقل إلى فصل تحليل البيانات الموضحة في استمارة البحث والمرتبطة بفرضيات الدراسة، حيث يتم في هذا الفصل تحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الفرعية الأولى والتي مؤداها علاقة القيادة الأخلاقية بالانضباط الوظيفي للعمال، لننتقل إلى تحليل بيانات الفرضية الفرعية الثانية والتي مفادها علاقة الثقافة الاتصالية بالولاء التنظيمي تحليلا سوسيوولوجيا مبنيا على الربط بين الجانب النظري والجانب الميداني للبحث، وبدأنا عملية الربط بتحليل البيانات المبوبة في الجداول وتفسيرها وفق إجراءات علمية، لننتقل أخيرا إلى مناقشة النتائج والتوصل إلى النتائج العامة للدراسة.

خامسا: عرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج

1- عرض وتحليل المعطيات الميدانية:

1-1- عرض وتحليل البيانات العامة:

الجدول رقم (02): يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس:

النسب المئوية %	التكرارات	الإحتمالات
67.7	44	ذكر
32.3	21	أنثى
100	65	المجموع

توضح البيانات الإحصائية في الجدول أعلاه أن أغلب المبحوثين في المؤسسة ذكور، حيث قدرت نسبتهم 67,7%، أما فئة الإناث فقدت نسبتها بـ 32,3%.

من خلال هذه القراءة نلاحظ أن نسبة الذكور هي تقريبا ضعف نسبة الإناث، وهذا ما يبين أنه بالرغم من خروج المرأة للعمل ومناقستها للرجل على مناصب الشغل، إلا أنها تبقى في بعض المجالات محدودة وبالتحديد مجال الإدارة مثل مؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد، وهذا لأن المرأة في الجزائر تتجه للعمل في قطاعات الصحة والتعليم أكثر من أي قطاع آخر.

خامسا: عرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج

الجدول رقم (03): يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير السن:

النسب المئوية %	التكرارات	الإحتمالات
9,2	6	من 20 إلى 29 سنة
30,8	20	من 30 إلى 39 سنة
30,8	20	من 40 إلى 49 سنة
29,2	19	50 سنة فما فوق
100	65	المجموع

توضح البيانات الإحصائية في الجدول أعلاه أنّ أغلب الموظفين بمؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد يجبل تتراوح أعمارهم ما بين 20 و 39 سنة، و 40 إلى 49 سنة بنسبة 30,8% لكل فئة، تليها فئة الموظفين الذين تتراوح أعمارهم من 50 سنة فما فوق بنسبة 29,2%، لتأتي بعدها الفئة العمرية من 20 إلى 29 سنة بنسبة 9,2%.

من خلال استنتاجنا لبيانات الجدول نلاحظ أنّ الفئة (من 30 إلى 49 سنة) هي الطاغية في مؤسسة الدراسة، وهذا شيء إيجابي للمؤسسة كون هذه الفئة شابة وهي في مرحلة العطاء والطموح وكذلك لما تملكه هذه الفئة من أفكار جديدة، مما قد يكون له بالغ الأثر علة موضوع الالتزام التنظيمي.

خامسا: عرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج

الجدول رقم (04): يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير المستوى التعليمي:

النسب المئوية %	التكرارات	الإحتمالات
3,1	2	ابتدائي
18,5	12	متوسط
41,5	27	ثانوي
36,9	24	جامعي
100	65	المجموع

يوضح الجدول أعلاه توزيع أفراد مجتمع البحث حسب متغير المستوى التعليمي، حيث كانت نسبة الموظفين ذوا المستوى الثانوي 41,5%، تليها نسبة الموظفين الحاملين للشهادة الجامعية بـ36,9%، ثم فئة الموظفين ذوا المستوى المتوسط بـ18,5%، أما النسبة المتبقية 3,1% فهي نسبة الموظفين من المستوى الابتدائي.

من خلال استنتاجنا لبيانات الجدول نلاحظ أن أكثر من نصف المبحوثين لديهم مستوى تعليمي ثانوي وجامعي، وهذا راجع إلى طبيعة العمل الإداري الذي يتطلب يد عاملة ذات مهارات ومستوى تعليمي عالي، وما يؤكد هذا هو وجود نسبة ضئيلة من العاملين بمستوى ابتدائي 3,1%.

وحسب دراسة **عاشوري ابتهسام 2015** فإنه كلما ارتفع مستوى تعليم الفرد زادت توقعاته من المؤسسة وكان التزامه لمهنته أكبر، وكلما زادت خبرات الفرد وكانت طبيعة العمل تتناسب مع قدراته وميوله كلما ارتفع مستوى الالتزام التنظيمي.

خامسا: عرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج

الجدول رقم (05): يوضح توزيع المبحوثين حسب الخبرة المهنية:

النسب المئوية %	التكرارات	الإحتمالات
16,5	11	أقل من 5 سنوات
20	13	من 5 إلى 10 سنوات
32,3	21	من 11 إلى 15 سنة
30,8	20	أكثر من 15 سنة
100	65	المجموع

توضّح البيانات الإحصائية في الجدول أعلاه المتعلق بمتغير الخبرة المهنية إلى أنّ أعلى نسبة من المبحوثين هم فئة من 11 إلى 15 سنة بنسبة 32,3%، ثم تليها الفئة ذوي الخبرة أكثر من 15 سنة بنسبة 30,8%، ثم تأتي الفئة التي لديها خبرة من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 20%، تليها الفئة الأقل خبرة وهي أقل من 5 سنوات بنسبة 16%.

من خلال النسب يتبين أنّ أغلب المبحوثين لديهم خبرة مهنية من 10 إلى 15 سنة وأكثر من 15 سنة، وهذا بحكم أنّ أكبر نسبة من المبحوثين سنهم ما بين 30 و 49 سنة، وهذه الفئة تكون أقدميتها ليست كبيرة جدا وليست قليلة وهي سنوات كافية لكي يؤكدوا مفهومهم للعمل والإنجاز، ويمكن تفسير هذا بالعمر الكبير للمؤسسة.

خامسا: عرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج

الجدول رقم (06): يوضح توزيع المبحوثين حسب الرتبة المهنية:

النسب المئوية %	التكرارات	الإحتمالات
32,3	21	إطار
41,5	27	عون تحكم
26,2	17	عون تنفيذ
100	65	المجموع

توضح البيانات الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه والمتعلقة بالرتبة المهنية، أن نسبة أعوان التحكم بلغت 41,5٪، في حين بلغت نسبة الإطارات 32,3٪، أما أعوان التنفيذ فبلغت نسبتهم 26,2٪. من خلال الجدول نلاحظ أن أكبر نسبة تعمل في مؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد بجيجل هي فئة أعوان التحكم، وهذا راجع لطبيعة العمل الإداري الذي يحتاج مهارات إدارية عالية كالتأطير والتحكم.

الجدول رقم (07): يوضح توزيع المبحوثين حسب الحالة العائلية:

النسب المئوية %	التكرارات	الإحتمالات
27,7	18	أعزب
69,2	45	متزوج
3,1	2	مطلق
00	00	أرمل
100	65	المجموع

خامسا: عرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج

يتبين لنا حسب هذا الجدول أنّ نسبة 69,2% من المبحوثين متزوجين، ونسبة 27,7% لا يزالون عزاب، في حين نجد نسبة 3,1% منهم مطلّقين، أمّا نسبة الأرامل فهي منعدمة.

وما نلاحظه من خلال قراءتنا لبيانات الجدول هو أنّ أغلب المبحوثين متزوجين، ممّا يدل على أنّهم يتمتعون باكتفاء مادي مكثّم من الزواج وتأسيس عائلة، وهو يعني أنّ المؤسسة تمنح عمالها أجور جيدة، كما يرجع السبب أنّ أغلب المبحوثين يتجاوز سنهم 30 سنة حسب الجدول رقم (03) وهو سن النضج والتفكير في الزواج عند أغلب الجزائريين.

الجدول رقم (08): يوضّح توزيع المبحوثين حسب متغير منطقة السكن:

النسب المئوية %	التكرارات	الإحتمالات
72,3	47	داخل المدينة
27,7	18	خارج المدينة
100	65	المجموع

يوضّح الجدول أعلاه المتعلق بتوزيع المبحوثين حسب منطقة سكنهم أنّ أعلى نسبة من المبحوثين قاطنون داخل المدينة بنسبة 72,3%، أمّا الموظفون القاطنون خارج المدينة فبلغت نسبتهم 27,7%.

وارتفاع نسبة القاطنين داخل المدينة قد تعود بالإيجاب على المؤسسة، كون الأغلبية يسكنون على مقربة من مكان العمل مع توفر مواصلات النقل التي تسهل عليهم الإلتزام بأوقات العمل وتمكنهم من تحقيق الإلتزام الوظيفي.

خامسا: عرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج

1-2 - "توجد علاقة بين القيادة الأخلاقية والانضباط الوظيفي للعمال"

الجدول رقم (09): يوضح علاقة مرونة المشرف في التعامل مع العمال بتنفيذهم للأوامر:

النسب المئوية %	التكرارات	الإحتمالات
83,1	54	نعم
16,9	11	لا
100	65	المجموع

نلاحظ من خلال البيانات الكمية الموضحة في الجدول أعلاه، أن نسبة المبحوثين الذين أجابوا بأن مرونة المشرف في التعامل معهم تدفعهم لتنفيذ أوامر هي 81,1%، في حين أن نسبة الموظفين الذين أجابوا عكس ذلك قدرت نسبتهم بـ 16,9%.

من خلال هذا نلاحظ أن أغلب المبحوثين يرون بأن مرونة المشرف في التعامل له علاقة بتنفيذ العمال لأوامره والذي يؤدي بهم إلى الانضباط الوظيفي، لأن كل شخص ومهما كان يميل لاحترام الشخص الأكثر معرفة ومهارة منه وتجده ينفذ لأوامره ويتبع سلوكياته، وهذا ما تؤكد عليه نظرية القيادة الأخلاقية التي ترى بأن السلوك الأخلاقي للقائد ينعكس على سلوك المرؤوسين فإذا كان سلوك القائد يتميز بالإيجابية سينعكس إيجابا على سلوك مرؤوسيه.

من خلال كل ما سبق يتضح لنا جليا أن أغلب المبحوثين بنسبة 81,1% معاملة المشرف لهم بأسلوب مرن يدفعهم لتنفيذ أوامره وهذا يدل على أنه هناك علاقة بين مرونة المشرف في التعامل وتنفيذ العمال للأوامر.

خامسا: عرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج

الجدول رقم (10): يوضح العلاقة بين طلب المشرف من الموظفين التعاون في إنجاز العمل بإنهاء المهام في الوقت المحدد:

النسب المئوية %	التكرارات	الإحتمالات	
70,8	46	نعم	نعم
7,7	5	لا	
21,5	14	لا	
100	65	المجموع	

من خلال الجدول الموضَّح أعلاه نلاحظ أنَّ نسبة المبحوثين الذين يرون أنَّ المشرف يطلب من الموظفين التعاون في إنجاز العمل هي 78,5% منهم 70,5% يرون أنَّ لهذا علاقة بإنهائهم للمهام في الوقت المحدد، و7,7% يرون العكس، أما نسبة المبحوثين الذين يرون أنَّ المشرف لا يطلب منهم التعاون في إنجاز العمل هي 21,5%.

من خلال استنتاجنا لبيانات الجدول نلاحظ أنَّ أغلب المبحوثين يرون أنَّ التعاون في إنجاز العمل يساعدهم في إنهاء مهامهم في الوقت المحدد وهذا يرجع حسب ملاحظتنا لبيئة العمل لـ: (التفاهم والتعاون بين الموظفين، الهدوء والنظام داخل المؤسسة)، فحسب نظرية العلاقات الإنسانية تكامل الأفراد في موقف معين يدفعهم إلى العمل معا بشكل منتج ومتعاون، بحيث يحقق التلائم بين أهداف الفرد من جهة، وأهداف المنظمة من جهة أخرى

خامسا: عرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج

وحسب نظرية القيادة الأخلاقية التي تنظر إلى أن التعاون بين الموظفين يؤدي إلى تحقيق الأهداف المؤسسة، فالإنسان كائن اجتماعي بطبعه يحبّ التعاون والعمل الجماعي، والعمل كفريق واحد مما يؤدي إلى تحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة.

ونستنتج من كل هذا بأن أغلب عمال الصندوق الوطني للتقاعد 70,5% ينجزون أعمالهم في الوقت المحدد نتيجة لطلب المشرف منهم التعاون في العمل وهذا يدل على أنه هناك علاقة بين مبدأ التعاون الذي يتحلى به المشرف وإنجاز العمال لمهامهم في الوقت المحدد.

الجدول رقم (11): يوضح علاقة تحلي المسؤول بالمصادقية باحترام العمال لمبادئ و قوانين المؤسسة:

النسب المئوية %	التكرارات	الإحتمالات
93,8	61	نعم
6,2	4	لا
100	65	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة المبحوثين الذين أجابوا بأن تحلي المسؤول بالمصادقية يدفعهم إلى احترام مبادئ وقوانين المؤسسة هي 93,8 %، في حين نسبة المبحوثين الذين أجابوا العكس هي 6,2%.

من خلال استنتاجنا للجدول نلاحظ أن أغلب المبحوثين أجابوا بأن تحلي المسؤول بالمصادقية يدفع الموظفين إلى احترام مبادئ و قوانين المؤسسة، على عكس المبحوثين الذين أجابوا العكس، والتي كانت نسبتهم ضعيفة جدا مقارنة بالنسبة الأخرى، وهذا يدل على أن الرئيس يتصف بأخلاق حميدة كالصدق وهذا ما تفسره نظرية القيادة الأخلاقية في تحديدها لصفات القائد التي من بينها الصدق

خامسا: عرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج

فصدق المسؤول يشعر الموظفين بالتقدير و الاحترام من طرف الرئيس و بالتالي يجعلهم يحترمون مبادئ و قوانين المؤسسة.

ونستنتج من كلّ هذا أنّ أغلب عمال الصندوق الوطني للتقاعد 93,8% تحلّي مسؤولهم بالمصداقية يدفعهم لاحترام مبادئ وقوانين المؤسسة وهذا يدل على أنّه هناك علاقة بين مبدأ المصداقية الذي يتحلّى به المشرف واحترام العمال لمبادئ وقوانين المؤسسة.

الجدول رقم (12): يوضح علاقة انضباط المشرف باحترام مواقيت العمل:

النسب المئوية %	التكرارات	الاحتمالات	
90,8	59	نعم	نعم
3,2	02	لا	
6,2	04	لا	
100	65	المجموع	

من خلال الجدول نلاحظ أنّ نسبة المبحوثين الذين يرون أنّ المشرف ينضبط بلغت 93,8% منهم 90,8% أجابوا بأنّ هذا يدفعهم لإحترام مواقيت العمل ،أما نسبة 3,2% كانت إجابتهم العكس، ونجد نسبة 6,2% أجابوا بأنّ المشرف لا ينضبط في العمل .

من خلال استنتاجنا لبيانات الجدول نلاحظ أنّ نسبة كبيرة من المبحوثين احترامهم لمواقيت العمل له علاقة بانضباط المشرف ،حيث أنّ انضباط المشرف يؤدي إلى احترام مواقيت العمل و هذا ما يؤثر على سلوك العمال ،وهذا حسب النظرية الوظيفية التي من أهم مبادئها أنّ الأجزاء التي تحلّل إليها المؤسسة هي أجزاء متكاملة وأيّ تغيير يطرأ على أحد الأجزاء لا بدّ أن ينعكس على بقية الأجزاء و بهذا نفسر احترام مواقيت العمل من طرف الموظفين.

خامسا: عرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج

من خلال كل ما سبق يتّضح لنا أنّ أغلب المبحوثين 93,8% احترامهم لمواقيت العمل ناتج عن انضباط المشرف، وهذا يدل على وجود علاقة بين انضباط المشرف واحترام العمال لمواقيت العمل.

الجدول رقم (13): يوضح علاقة الطريقة التي يتبعها المشرف باحترام العمال للتعليمات:

النسب المئوية %	التكرارات	الإحتمالات
84,5	55	نعم
15.5	10	لا
100	65	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أنّ نسبة المبحوثين الذين أجابوا بأن الطريقة التي يتبعها المشرف تدفعهم لاحترام التعليمات هي 84,5% ، أما نسبة المبحوثين الذين أجابوا العكس فهي 15,4% .

من خلال قراءتنا للجدول نلاحظ أنّ أغلب المبحوثين يرون أنّ الطريقة التي يتبعها المشرف لها علاقة باحترامهم للتعليمات، وبما أنّ أسلوب المشرف في التعامل هو جزء من الثقافة التنظيمية التي تعتبر نسق فرعي في المؤسسة إلى جانب أنساق فرعية أخرى منها سلوك الموظفين فإنه حسب نظرية النسق الثقافي الثقافة التنظيمية تهيكّل سلوكيات وأفعال أفرادها، فسلوك المشرف الذي يجسد ثقافة المؤسسة ينعكس على سلوكيات الموظفين، وبهذا إذا كان أسلوبه في التعامل إيجابياً ينعكس بشكل إيجابي على سلوكهم ولهذا نجدهم يحترمون التعليمات في العمل.

ونستنتج من كل هذا أنّ أغلب العمّال في الصندوق الوطني للتقاعد بجيجل 84,5% احترامهم للتعليمات ناتج عن الطريقة التي يتبعها المشرف، وهذا يدل على وجود علاقة بين الطريقة التي يتبعها المشرف واحترام العمال للتعليمات.

خامسا: عرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج

الجدول رقم (14): يوضح حثّ المسؤول على الانضباط وعلاقته بانضباط العمال:

النسب المئوية %	التكرارات	الإحتمالات	
66,2	43	أنضبط لأنه ينضبط	نعم
1,5	1	لا أنضبط لأنه لا ينضبط	
24,6	16	لا يهمني	
7,7	5	لا	
100	65	المجموع	

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أنّ نسبة المبحوثين الذين أجابوا بأنّ المسؤول يحثهم على الانضباط 92,3%، منها نسبة 66,2% أجابوا بأنهم ينضبطون لأنّ المسؤول ينضبط ، تليها نسبة 24,6% المبحوثين الذين أجابوا بأنّ هذا لا يهمهم ، في حين كانت نسبة المبحوثين الذين أجابوا بأنهم لا ينضبطون لأنّ المسؤول لا ينضبط 1,5% ، أما نسبة المبحوثين الذين أجابوا بأنّ المسؤول لا يحثهم على الانضباط هي 7,7%.

من خلال قراءتنا للجدول نلاحظ أنّ أغلب المبحوثين يرون أنّ حثّ المسؤول على الانضباط يجعلهم ينضبطون لأنّ المشرف ينضبط هو كذلك، وهذه تعتبر نتيجة متوقعة فحسب نظرية القيادة الأخلاقية القيم الأخلاقية الإيجابية التي يتحلّى بها القائد وتنعكس في سلوكه ستعكس حتما على سلوكيات مرؤوسيه.

خامسا: عرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج

من خلال ماسبق يتضح لنا جليا أنّ أغلب المبحوثين 92,3% حتّ مسؤولهم على الانضباط له يدفعهم للانضباط، وهذا يدل على وجود علاقة بين حتّ المسؤول على الانضباط لع علاقة بانضباط العمّال.

الجدول رقم (15): يوضّح علاقة مبدأ العدالة في تسليط العقوبات بانضباط العمّال:

النسب المئوية %	التكرارات	الإحتمالات
75,4	49	نعم
24,6	16	لا
100	65	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أنّ نسبة المبحوثين الذين كانت إجابتهم بأنّ مبدأ العدالة في تسليط العقوبات تدفعهم إلى الانضباط هي 75,4%، أمّا نسبة المبحوثين الذين كانت إجابتهم العكس فهي 24,6%.

من خلال استنتاجنا لبيانات الجدول نلاحظ أنّ أغلب المبحوثين يرون أنّ مبدأ العدالة في تسليط العقوبات له علاقة بانضباطهم و يمكن تفسير هذا بدراسة (محمد بن غالب العوفي 2005) الذي يرى أنّ من أهم القيم المكونة للثقافة التنظيمية العدل والتي تؤثر على الالتزام بشكل عام، وبالتالي الانضباط.

نستنتج من خلال ما سبق أنّ أغلب العمّال في الصندوق الوطني للتقاعد بجيجل 75,4% مبدأ العدالة في تسليط العقوبات أنّى بهم إلى الانضباط، وهذا يدل على وجود علاقة بين مبدأ العدالة في تسليط العقوبات وانضباط العمّال.

خامسا: عرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج

الجدول رقم (16): يوضح رأي المبحوثين حول تأكيد المسؤول على إتقان العمل أم إكتفائه بالإنجاز فقط:

النسب المئوية %	التكرارات	الإحتمالات
83,1	54	يؤكد على إتقان العمل
16,9	11	يكتفي بإنجاز العمل
100	65	المجموع

نلاحظ من خلال بيانات الجدول أنّ نسبة المبحوثين الذين يرون أنّ المسؤول يؤكد على إتقان العمل هي 83,1 %، أما الذين يرون أنّه يكتفي بإنجازه فقط فنسبتهم 16,9 %.

من خلال استنتاجنا لبيانات الجدول نرى أنّ أغلب المبحوثين يقرون أنّ المسؤول يؤكد على إتقان العمل، وهذا ما يؤدي بنا إلى الاستنتاج بأن المشرف يتمتع بمهارات عالية وأسلوب تسييري جيد، وكفاءة في الإشراف وبالتالي فهو يمتلك ثقافة تنظيمية فحسب دراسة (محمد بن غالب العوفي 2005)، أهم القيم المكونة للثقافة التنظيمية التي تؤثر على الالتزام بشكل عام هي (العدل، والكفاءة، وفرق العمل)

من خلال إجابات أغلب المبحوثين 83,1 % نستنتج أنّ المسؤول يؤكد على إتقان العمل.

خامسا: عرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج

الجدول رقم (17): يوضح علاقة التزام المسؤول بالأمانة باحترام العمال له:

النسب المئوية %	التكرارات	الإحتمالات
96,9	63	نعم
3,1	2	لا
100	65	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة المبحوثين الذين كانت إجابتهم بأن التزام المسؤول بالأمانة يجعلهم يحترمونه بلغت 96,9%، في حين بلغت نسبة المجيبين بالعكس 3,1%.

من خلال قراءتنا للجدول نلاحظ أن أغلب المبحوثين يرون أن التزام المسؤول بالأمانة له علاقة باحترام العمال له. وهذا ما يتوافق مع مبادئ نظرية القيادة الأخلاقية، ويتشابه مع الدراسة الجزائرية ل(عاشوري ابتسام 2014)، والتي توصلت فيها إلى أن التزام المسؤول بالأمانة له علاقة باحترام العمال، وهو ناتج عن تحقيق وتحمل المسؤول لهذه الأمانة ورغبته في تحقيق المسؤولية.

من خلال إجابات أغلب المبحوثين 96,9% نستنتج أنه توجد علاقة بين التزام المسؤول بالأمانة واحترام العمال له.

خامسا: عرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج

الجدول رقم (18): يوضح علاقة حرص المشرف على تهيئة الظروف المناسبة للعمل بقيام العمال بعملهم على أكمل وجه:

النسب المئوية %	التكرارات	الإحتمالات
92,3	60	نعم
7,7	05	لا
100	65	المجموع

يتبين لنا من خلال هذا الجدول أن نسبة 92,3% أجابوا أن حرص المشرف على تهيئة الظروف المناسبة للعمل يدفعهم للقيام بعملهم على أكمل وجه، و نسبة 7,7% أجابوا العكس.

من خلال هذه القراءة لبيانات الجدول نلاحظ بوضوح علاقة حرص المشرف على تهيئة الظروف المناسبة للعمل بقيام العمال بعملهم على أكمل وجه بتأكيد إجابة 92,3% من المبحوثين، فبيئة العمل المناسبة (سواء البيئة الفيزيائية أو النفسية أو الاجتماعية) حسب نظرية العلاقات الإنسانية تساهم في تحسين أداء العمال، وحسب نفس النظرية وجود الرئيس الذي يهتم بتوفير هذا يدفع العمال للعمل بجهد أكبر من أجل القيام بالأعمال على أكمل وجه.

من كل هذا نستنتج أن الثقافة التسييرية للمسؤول لها علاقة لتدعيم سلوكيات العمال كلما كان المسؤول حريص على تهيئة الظروف المناسبة للعمل كلما ساعد هذا على تحقيق أهداف المؤسسة وهذا ما تؤكدته نظرية النسق الوظيفي (تكامل الأجزاء و الوظائف).

خامسا: عرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج

من خلال ماسبق يتضح لنا أن أغلب المبحوثين 92,3% حرص المشرف على تهيئة الظروف المناسبة للعمل تؤدي بهم إلى القيام بعملهم على أكمل وجه، وهذا يدل على وجود علاقة بين حرص المشرف على تهيئة الظروف المناسبة للعمل وقيام العمال بالعمل على أكمل وجه.

الجدول رقم (19): يوضح أغلب القيم التي يجب أن يتحلى بها المسؤول:

النسب المئوية %	التكرارات	الإحتمالات
13,4	10	الاحترام
1,5	01	الإخلاص
1,5	01	الأمانة
9,2	06	الانضباط
1,3	02	الشفافية
12,3	08	العدل
1,5	01	الكفاءة
7,7	05	المسؤولية
4,6	03	المصداقية
1,5	01	النزاهة وحسن التدبير
3,1	02	القيم الحسنة
38,5	25	م ي جيبوا
100	65	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 61,5% من المبحوثين أجابوا على السؤال ماهية القيم التي يجب أن يتحلى بها المشرف حيث كانت إجاباتهم موزعة بالترتيب من أكبر نسبة إلى أقل نسبة على

خامسا: عرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج

(قيمة الإحترام ثم العدل تليها المسؤولية تليها المصداقية ثم الحسنة وتليها كل من النزاهة وحسن التدبير، الكفاءة والإخلاص بنفس النسبة، وفي الأخير الشفافية)، في حين هناك نسبة 38,5% من المبحوثين لم يجيبوا على هذه السؤال.

من خلال قراءتنا للجدول يتبين لنا ماهي أهم القيم الأخلاقية التي يجب أن يتحلى بها المشرف حسب وجهة نظر المبحوثين، وهي قيم لا تتنافى مع قيم الثقافة التنظيمية حسب النظرية الوظيفية والنسق الثقافي، وهي نفسها القيم التي تؤكد عليها نظرية القيادة الأخلاقية التي ترى أن القائد لابد أن يتوفر على مجموعة من القيم الأخلاقية (كالصدق والأمانة، الإخلاص، الأمانة، المسؤولية).

الجدول رقم (20): يوضح مدى تمتع المسؤول بأغلب الصفات الأخلاقية الإيجابية:

النسب المئوية %	التكرارات	الإحتمالات
86,2	56	نعم
13,8	9	لا
100	65	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة المبحوثين الذين أجابوا بأن المسؤول يتمتع بأغلب الصفات الأخلاقية الإيجابية هي 86,2%، في حين بلغت نسبة المبحوثين الذين أجابوا العكس 13,8%.

من خلال استنتاجنا لبيانات الجدول نلاحظ أن أغلب المبحوثين يرون أن المسؤول يتمتع بأغلب الصفات الأخلاقية الإيجابية والتي هي حسب الجدول رقم (20) تتمثل في (قيمة الإحترام، العدل المسؤولية، المصداقية، الحسنة، النزاهة وحسن التدبير، الكفاءة، الإخلاص والشفافية)، وهي كما قلنا سابقا نفسها القيم والصفات الأخلاقية التي تؤكد عليها كل من نظرية النسق الثقافي ونظرية القيادة الأخلاقية وهذا ما يدفعنا للقول أن سلوك العمال المنضبط حسب ما رأيناه في الجداول السابقة (إحترام الوقت

خامسا: عرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج

والمشرف، التقيد بالقوانين، الإنضباط، إنجاز العمل في الوقت المحدد) لها علاقة بما يتمتع به المشرف من صفات أخلاقية إيجابية.

نستنتج من خلال إجابات أغلب المبحوثين 86,2% أن المسؤول يتمتع بأغلب الصفات الأخلاقية الإيجابية.

1-3 - "توجد علاقة بين الثقافة الاتصالية والولاء التنظيمي للعمال"

الجدول رقم(21): يوضح علاقة منح المشرف فرصة للعمال لسماع شكواهم عندما يكون لديهم مشكلة برغبتهم في البقاء في المؤسسة":

النسب المئوية %	التكرارات	الإحتمالات
80	52	نعم
20	13	لا
100	65	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة المبحوثين الذين أجابوا بأن منحهم فرصة من طرف المشرف لسماع شكواهم له علاقة برغبتهم بالبقاء في المؤسسة هي 80%، في حين بلغت نسبة المبحوثين الذين أجابوا عكس ذلك 20% فقط.

من خلال قراءتنا للجدول نلاحظ أن أغلب المبحوثين يرون أن منح المشرف لهم فرصة لسماع شكواهم عندما تكون لديهم مشكلة يزيد من رغبتهم في البقاء في المؤسسة، وهذا يدل على أن المؤسسة تمنحهم فرصة لسماع شكواهم عندما تكون لديهم مشكلات، أي أن المؤسسة تعطي اهتماما لموظفيها من أجل معرفة نوع المشكل ومحاولة إيجاد الحل المناسب له مما يزيد من رغبتهم في البقاء في المؤسسة.

خامسا: عرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج

وهذا ما تفسره النظرية البنائية الوظيفية و نظرية القيادة الأخلاقية إذ تدل النظرية البنائية الوظيفية على أن ثقافة المؤسسة تعتبر نسق فرعي قائم بذاته وله دور وظيفي خاص به، وأنه كلما كان محيط المؤسسة متقلب كلما ظهرت الحاجة إلى النسق الثقافي وتعاضم دوره في تحقيق اندماج الأفراد وبالتالي حبهم لعملهم ورغبتهم في الاستمرار والبقاء في المؤسسة مما يحقق ذلك التزامهم الوظيفي، في حين ترى نظرية القيادة الأخلاقية أن الموظفين العاملين أقل احتمالا لترك الوظيفة وهم في الغالب أكثر سعادة.

من خلال كل ماسبق يتضح لنا أن أغلب العمال في الصندوق الوطني للتقاعد بجيجل 80% منحهم فرصة لسماع شكواهم يجعلهم يرغبون بالبقاء في المؤسسة، وهذا يدل على وجود علاقة بين منح المشرف فرصة لسماع شكوى العمال ورغبتهم بالبقاء في المؤسسة.

الجدول رقم (22): يبين رأي المبحوثين حول تحدثهم أمام أصدقائهم بأن المؤسسة مهمة وتستحق العمل بها.

النسب المئوية %	التكرارات	الإحتمالات
56,9	37	دائما
23,1	15	أحيانا
20	13	لا أتحدث
100	65	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 56,9% من المبحوثين أجابوا بأنهم دائما ما يتحدثون أمام أصدقائهم بأن المؤسسة مهمة وتستحق العمل بها، تليها نسبة المبحوثين الذين كانت إجابتهم أحيانا ب 23,1% في حيث بلغت نسبة المبحوثين الذين أجابوا ب لا أتحدث 20%.

خامسا: عرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج

من خلال قراءتنا لبيانات الجدول نلاحظ أن نسبة 80% من المبحوثين يتحدثون أمام أصدقائهم بأن المؤسسة مهمة وتستحق العمل بها منهم 56,9% يتحدثون بشكل دائم، ونسبة 23,1% أحيانا، وهذا يدل على أن هناك شعور كبير من طرف موظفي الصندوق الوطني بالإعتراف بانتمائهم لهذه المؤسسة.

و يعود هذا إلى طبيعة العمل لما له من أهمية في المجتمع فمؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد تقدم خدمات مهمة حسب البيانات المقدمة لنا من طرف المؤسسة فهي تقوم حتى بعمليات الإعانة داخل المنازل بإرسال معاونات اجتماعية إلى منازل المتقاعدين في المناطق النائية، وذلك لمعرفة احتياجاتهم وتوفيرها، وهذا ما يجعل المبحوثين يشعرون بالفخر و الاعتراف بانتمائهم إليها، و يتحدثون بأنها مهمة و تستحق العمل بها.

من خلال ما سبق يتضح لنا أن نسبة معتبرة من المبحوثين 56,9% يتحدثون أمام أصدقائهم بأن المؤسسة مهمة وتستحق العمل بها، وهذا يدل على أن للمؤسسة مكانة كبيرة عند العاملين فيها ما يدفعهم للتحدث عليها بالإيجاب.

الجدول رقم (23): يوضح علاقة تقديم التوضيحات حول العمل من طرف المشرف بإتقان العمال للعمل:

النسب المئوية %	التكرارات	الإحتمالات
81,5	53	نعم
18,5	12	لا
100	65	المجموع

خامسا: عرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 81,5% من المبحوثين كانت إجاباتهم بأن تقديم توضيحات حول العمل من طرف المشرف يدفعهم لإتقان العمل، في حين بلغت نسبة المبحوثين الذين أجابوا العكس 18,5%.

من خلال استنتاجنا لبيانات الجدول نلاحظ أن أغلب المبحوثين أقرّوا بأن تقديم التوضيحات من طرف المشرف له علاقة بإتقانهم لعملهم، وهذا يعني أن المشرف يقدم لهم تفسير وشرح لما هو غامض ومبهم من أجل إتقانهم للعمل المطلوب، ويمكن تفسير هذا حسب نظرية القيادة الأخلاقية التي ترى أنه يجب أن يخبر إطار العمل (المشرف) الأشخاص (الموظفين) بما يجب عليهم فعله، بدلا من تحديد الأشياء التي لا يجب عليهم فعلها، حيث أن إطار القيادة الأخلاقية يتصرف بشكل وقائي.

وبدل هذا على أن الثقافة الاتصالية القائمة على تقديم المسؤول توضيحات للموظفين يؤدي بهم إلى إتقان العمل بتأكيد 81,5% من المبحوثين.

الجدول رقم (24): يوضح علاقة إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات بولائهم للعمل:

النسب المئوية %	التكرارات	الإحتمالات
60	39	نعم
4,6	03	اللامبالاة في العمل
/	/	الرغبة في مغادرة العمل
35,4	23	لا يهم
100	65	المجموع

خامسا: عرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 60% من المبحوثين أجابوا بأن المؤسسة تعطي اهتماما لآراء الموظفين بمشاركتهم في اتخاذ القرارات، أما نسبة المبحوثين الذين كانت إجاباتهم عكس ذلك فهي 40% منها نسبة 35,4% لا يهمهم هذا، تليها نسبة 4,6% تجعلهم لا يبالون في العمل.

من خلال استنتاجنا لبيانات الجدول نلاحظ أن أغلب المبحوثين يقرون أن المؤسسة تشركهم في اتخاذ القرارات وذلك من خلال الاهتمام بآرائهم، وهذا يدل على ثقة المشرف في الموظفين حيث تلعب المشاركة دورا هاما في تحقيق أهداف كل مؤسسة، والأخذ بآراء العاملين حول اتخاذ قرار ما يعتبر عاملا أساسيا في نجاح القرار، كما يخلق لدا العاملين روح المسؤولية، ويشعره بكيانه وأهميته داخل المؤسسة، وبالتالي زيادة ولائه لها.

نستنتج من خلال ماسبق أن أغلب المبحوثين 60% ولائهم للعمل ناتج عن إشراكهم في اتخاذ القرارات، وهذا يدل على وجود علاقة بين إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات وولاهم للعمل.

الجدول رقم (25): يوضح علاقة تقديم توجيهات حول العمل بإحساس العمال بأهمية النتائج:

النسب المئوية %	التكرارات	الإحتمالات
89,2	58	نعم
10,8	07	لا
100	65	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة المبحوثين الذين أجابوا بأن تقديم توجيهات حول العمل يعطيهم إحساس بأهمية النتائج هي 89,2%، في حين بلغت نسبة المبحوثين الذين أجابوا العكس 10,8%.

خامساً: عرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج

من خلال قراءتنا لبيانات الجدول يتبين أن أغلب المبحوثين أقرّوا بأن تقديم توجيهات حول العمل يجعلهم يحسّون بأهمية نتائجه، وهذا يعني أن هذه التوجيهات تبنّى لهم الطريقة التي يسبّرون عليها في عملهم وأنها تسهّل عليهم القيام بعملهم كما هو مطلوب، كما يمكن أن تكون هذه التوجيهات في شكل اتصالات بين المشرف والموظفين كونها تؤدي إلى سرعة الأداء ووصول المعلومات إلى الموظفين في الوقت المناسب.

ونفسو هذا حسب النظرية البنائية الوظيفية في محاولة بارسونز تمييزه بين ثلاثة أنواع من الثقافة التنظيمية منها أنساق التوجيهات القيمة أو الأنماط التكاملية.

من خلال ماسبق يتضح لنا جلياً أن أغلب المبحوثين 89,2% تقديم توجيهات حول العمل تعطيتهم الاحساس بأهمية النتائج، وهذا ما يدل على وجود علاقة بين تقديم توجيهات حول العمل واحساس العمال بأهمية النتائج.

الجدول رقم (26): يوضح علاقة استشارة المسؤول للموظفين في الأمور المتعلقة بالعمل بولائهم للمؤسسة:

النسب المئوية %	التكرارات	الإحتمالات	
41,5	27	يشعرك هذا بالمسؤولية	نعم
20	13	يجعلك راض عن العمل	
03,1	02	لا يهتمك	
35,4	23	لا	
100	65	المجموع	

خامسا: عرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة المبحوثين الذين أجابوا بأن المسؤول يستشيرهم في الأمور المتعلقة بالعمل 64,6% منهم نسبة 41,5% أجابوا بأن هذا يشعرهم بالمسؤولية، و نسبة 20% أجابوا بأن هذا يجعلهم راضين عن العمل، ونسبة 3,1% منهم أجابوا بأن هذا لا يهم، أما نسبة المبحوثين الذين أجابوا بأن المسؤول لا يستشيرهم هي 35,4%.

من خلال استنتاجنا لبيانات الجدول نلاحظ أن أغلب المبحوثين يرون أن استشارتهم في الأمور المتعلقة بالعمل يشعرهم بالمسؤولية ويجعلهم راضين عن العمل، وهذا ما يدفعهم إلى الارتباط والتمسك أكثر بعملهم، فحسب نظرية العلاقات الإنسانية مبدأ التعاون والتفاهم المتبادل بين الإدارة والموظفين يرفع من المعنويات وهذا يدل على الرضا الذي يزيد من الشعور بالمسؤولية.

ومنه نستنتج أن الثقافة الاتصالية القائمة على استشارة المسؤول للموظفين في الأمور المتعلقة بالعمل لها علاقة بولائهم للمؤسسة.

الجدول رقم (27): يوضح رأي المبحوثين حول وجود صراحة وشفافية في الاتصالات بين العمال والمسؤول:

الإحتمالات	التكرارات	النسب المئوية %
نعم	50	76,9
لا	15	23,1
المجموع	65	100

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة المبحوثين الذين أجابوا بأن الإتصالات داخل المؤسسة تتسم بالصراحة والشفافية هي 76,9%، في حين أن نسبة المبحوثين الذين أجابوا عكس ذلك 23,1%.

خامسا: عرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج

من خلال استنتاجنا لبيانات الجدول نلاحظ أنّ أغلب المبحوثين يرون أنّ هناك صراحة وشفافية في الاتصالات بين العمال والمسؤول، والشفافية في مكان العمل تسمح لهم بالتواصل بشكل فعال وتقديم ملاحظات بناءة وحلّ المشكلات، كما تسمح لكل عضو بالتعبير عن آرائه وأفكاره، وتساعد على بناء الثقة بين زملاء العمل والإدارة، وهي إحدى القيم الأساسية التي يجب على كلّ مؤسسة التحلي بها لضمان نشر ثقافة تنظيمية جيّدة بين الموظفين.

ويمكن تفسير هذا حسب نظرية القيم التي ترى أنّ الثقافة الواحدة يسودها عدد محدود من القيم والاتجاهات تشكل الواقع لدى الحاملين لتلك الثقافة وهذه القيم هي التي تسيطر على تفاعل وتواصل الأفراد.

وفي الأخير نستنتج أنّ خلق جو من الثقة والصراحة والشفافية في الاتصالات بين العمال والمشرف، يتوقّف على الشخص المشرف في حدّ ذاته وما يتمتع به من ثقافة اتصالية وقدرته على التأثير والإقناع، وبهذا يمكنه رفع معنويات العمال وزيادة ولاءهم.

الجدول رقم (28): يوضّح رأي المبحوثين عن شعورهم عندما يتحدث أصدقائهم بالسوء عن المؤسسة التي يعملون بها:

النسب المئوية %	التكرارات	الإحتمالات
81,5	53	نعم
18,5	12	لا
100	65	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أنّ نسبة المبحوثين الذين أجابوا بأنّ تحبّث أصدقائهم بالسوء عن المؤسسة يشعروهم بالغيرة عليها هي 81,5%، أما نسبة المبحوثين الذين أجابوا بالعكس هي 18,5%.

خامساً: عرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج

من خلال قراءتنا لبيانات الجدول نلاحظ أن أغلب المبحوثين يرون أن تحدث أصدقائهم بالسوء عن المؤسسة التي يعملون بها يشعروهم بالغيرة عليها، ويعني هذا أن الموظفين يعتبرون أنفسهم جزء من المؤسسة التي يعملون بها، وأي شيء يمس المؤسسة يمس الموظفين أيضاً.

ونفسر هذا حسب النظرية البنائية الوظيفية التي ترى أن الأجزاء التي تحلل إليها المؤسسة هي أجزاء متكاملة وأي تغيير يطرأ على أحد الأجزاء لابد أن ينعكس على بقية الأجزاء، وباعتبار الموظفين جزء لا يتجزأ من المؤسسة فإن التكلم عليها بالسوء تشعروهم بالغيرة عليها.

وفي الأخير نستنتج أن أغلب المبحوثين 81,5% يشعرون بالغيرة على المؤسسة عند تحدث أصدقائهم عليها بالسوء، وهذا ما يدل على حبهم للمؤسسة وولاءهم لها.

الجدول رقم (29): يوضح رغبة العمال في البقاء في العمل مهما توفرت فرص بديلة:

النسب المئوية %	التكرارات	الإحتمالات
69,2	45	موافق
21,6	14	محايد
9,2	6	غير موافق
100	65	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة المبحوثين الذين أجابوا بأنهم موافقين على البقاء في عملهم مهما توفرت فرص بديلة 69,2%، تليها نسبة المبحوثين الذين كانت إجابتهم بأنهم محايدين 21,6%، في حين بلغت نسبة المبحوثين الذين أجابوا بأنهم غير موافقين 9,2%.

من خلال استطلاعنا لبيانات الجدول نلاحظ أن نسبة كبيرة من العمال لا يرغبون في مغادرة المؤسسة مهما توفرت لهم فرص بديلة.

خامسا: عرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج

ويُلب هذا على أن المؤسسة تُلبي لهم احتياجاتهم المادية و المعنوية وهذا ما تفسره نظرية العلاقات الإنسانية حيث اهتم إلتون مايو بالنظر إلى المنظمة من جوانب خاصة من بينها الاهتمام بدراسة الحاجات الاجتماعية و النفسية للفرد العامل، كما أنها تتوفر على الهدوء و النظافة وهذا ما تَت ملاحظته عند زيارتنا للمؤسسة.

نستنتج من خلال ماسبق أن أغلب العَمال 69,2% يرغبون في البقاء في المؤسسة مهما توفرت لهم فرص بديلة.

الجدول رقم (30): يوضح رأي المبحوثين حول أسباب بقائهم في المؤسسة لحد الآن:

النسب المئوية %	التكرارات	الإحتمالات
43,1	28	تكوين علاقات جيدة
10,8	07	إشراكك في اتخاذ القرارات
4,6	03	تلقي المساندة المادية والمعنوية من الزملاء
24,6	16	الرغبة في إنجاح المؤسسة
16,9	11	ليس لديك بديل
100	65	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة المبحوثين الذين أجابوا بأن بقائهم في المؤسسة لحد الآن له علاقة بتكوين علاقات جيدة هي 43,1%، تليها نسبة المبحوثين الذين كانت إجابتهم الرغبة في إنجاح المؤسسة ب24,6%، تليها نسبة المبحوثين الذين ليس لديهم بديل ب16,9%، في حين أن نسبة

خامسا: عرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج

المبحوثين الذين كانت إجابتهم ب"إشراكهم في اتخاذ القرارات" ب10,8٪، أما المبحوثين الذين أجابوا ب"تلقبهم المساندة المادية والمعنوية من الزملاء فكانت نسبتهم 4,6٪.

من خلال استنتاجنا لبيانات الجدول نلاحظ أن أغلب المبحوثين بقائهم في المؤسسة له علاقة بتكوين علاقات جيدة ورغبتهم في إنجاح المؤسسة، وهذا يدل على أن الموظفين داخل المؤسسة يعملون بأسلوب الحوار والتحاور، أما الذين يرغبون في إنجاح المؤسسة فهم يريدون البقاء فيها والعمل على تحقيق هدفهم وهدف المؤسسة، وهذا ما تم إثباته في الجدول رقم (22)، في حين أن الذين لبقائهم علاقة بإشراكهم في اتخاذ القرارات يمكن تفسيره بنظرية العلاقات الإنسانية التي ترى أن للعاملين أهداف وتطلعات قد تختلف هذه الأهداف عن أهداف المؤسسة وتتعارض معها الإدارة، عليها أن تناقشها وتسعى إلى تحقيقها لهم وذلك بإشراكهم في اتخاذ القرارات.

يتضح لنا من خلال ماسبق أن أغلب المبحوثين 67,7٪ بقائهم في المؤسسة لحد الآن له علاقة بتكوين علاقات جيدة في العمل، والرغبة في إنجاح المؤسسة.

الجدول رقم (31): يوضح علاقة ثقة المسؤول في الموظفين بتقديمهم لمجهود أكثر لإنجاح المؤسسة:

النسب المئوية %	التكرارات	الإحتمالات
95,4	62	نعم
4,6	03	لا
100	65	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة المبحوثين الذين كانت إجابتهم بأن لثقة المسؤول فيهم علاقة بتقديمهم لمجهود أكبر هي 95,4٪، أما نسبة المبحوثين الذين أجابوا عكس ذلك فهي 4,6٪.

خامسا: عرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج

من خلال هذه القراءة نلاحظ أن أغلب الموظفين تدفعهم ثقة المشرف فيهم لتقديم مجهود أفضل في سبيل إنجاز المؤسسة.

ويمكن تفسير هذا بالجدول رقم 25، حيث أن المشاركة في اتخاذ القرارات تعتبر كتعبير من طرف المشرف لثقة في موظفيه، و هذه الثقة تحمي من ذهن العامل فكرة أنه موجود للتنفيذ فقط، بل تصبح لديه ثقة بنفسه و أنه لا يبيع عمله للمؤسسة وأنه يستثمر جهده فيها، و يكتسب من خلال ذلك خبرات جديدة تؤهله لمناصب قيادية، وهذا ما يجعله يقدم مجهودات أكثر لتحقيق أهداف المؤسسة بصورة إيجابية و بالتالي إنجاز المؤسسة

ومنه نستنتج أن ثقة المشرف في العمال له علاقة بتقديم مجهود أكبر في سبيل إنجاز المؤسسة بتأكيد 95,4% من المبحوثين.

الجدول رقم (32): يوضح رأي المبحوثين حول تعاطف المؤسسة مع موظفيها الذين لديهم مشكلات داخل المؤسسة:

النسب المئوية %	التكرارات	الإحتمالات
84,6	55	نعم
15,4	10	لا
100	65	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة المبحوثين الذين أجابوا بأن المؤسسة تتعاطف مع موظفيها الذين لديهم مشكلات داخل المؤسسة 84,6% في حين بلغت نسبة المبحوثين الذين أجابوا بالعكس 15,4%.

خامسا: عرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج

وهذا يدل على أن المؤسسة تهتم بالعاملين، وهذا يعتبر كتحفيز معنوي يحثهم على الحماس والإقدام والتفاني في العمل حسب تأكيد دراسة (محمد بن غالب العوفي) في دراسة تعاطف الإدارة مع العمال.

ومن خلال هذا نلاحظ أن الجو المهني داخل المؤسسة تسوده ثقافة إتصالية مبنية على العلاقات الإنسانية، الأخوة و التعاون، وتعتبرهم كفرد من أفراد العائلة وهذا بدوره يؤدي إلى الشعور بالرضا والانتماء للمؤسسة حسب نظرية العلاقات الإنسانية ونظريات التحفيز.

من خلال ماسبق نستنتج أن المؤسسة تتعاطف مع موظفيها الذين لديهم مشكلات داخلها، وهذا بتأكيد أغلب المبحوثين 84,6%.

الجدول رقم (33): يوضح رأي المبحوثين حول اهتمامهم بسمعة المؤسسة ومصيرها:

النسب المئوية %	التكرارات	الإحتمالات
96,9	63	نعم
3,1	2	لا
100	65	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة المبحوثين الذين أجابوا بأنهم يهتمون بسمعة المؤسسة ومصيرها هي 96,9%، أما نسبة المبحوثين الذين أجابوا بعكس ذلك هي 3,1%.

من خلال قراءتنا لبيانات الجدول نلاحظ أن نسبة كبيرة جداً من المبحوثين يهتمون بسمعة المؤسسة وهذا راجع لاعتبارهم جزء منها، واعتبارها مكسب رزقهم، وشعورهم بالانتماء لها حسب الجدول رقم (23) هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإنه حسب الجدول رقم (34) الثقافة الاتصالية السائدة في

خامسا: عرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج

المؤسسة تخلق لدى لمبحوثين إرتباط قوي بينهم وبين مؤسستهم وهو ما يؤكد أن للمؤسسة مكانة خاصة لدى العاملين بها وهو ما يتفق مع دراسة العوفي.

من خلال ماسبق نستنتج أن أغلب المبحوثين 96,9% تهتمهم سمعة المؤسسة ومصيرها.

الجدول رقم (34): يوضح علاقة نظام الاتصالات السائد في المؤسسة برضا الموظفين عن العمل:

النسب المئوية %	التكرارات	الإحتمالات
90,8	59	نعم
9,2	6	لا
100	65	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة المبحوثين الذين أجابوا بأن نظام الاتصالات السائد في المؤسسة له علاقة برضاهم عن العمل 90,8% في حين بلغت نسبة المبحوثين الذين أجابوا بالعكس 9,2%.

خامسا: عرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج

من خلال قراءتنا للجدول نلاحظ أن أغلب المبحوثين يرون أنه نظام الاتصالات السائد في المؤسسة له علاقة برضا الموظفين عن العمل، و يرجع هذا إلى أن المؤسسة تستخدم وتقوم على نظام اتصالات يساعد و يسهل الموظفين على أداء مهامهم و أعمالهم و هذا ما يجعلهم راضين عن العمل الذي يقومون به، وهذا حسب نظرية القيادة الأخلاقية التي تقوم بالتركيز على التواصل بين الموظفين داخل المؤسسة، ونظرية العلاقات الإنسانية التي تعمل على تحقيق الرضا النفسي للموظفين، كما تعتقد نظرية البنائية الوظيفية أنه بنظام الاتصال أو علاقات إنسانية تمرر عن طريقة المعلومات من المراكز القيادية إلى المراكز القاعدية.

من خلال ما سبق يتضح لنا وجود علاقة بين نظام الاتصالات السائد في المؤسسة ورضا العمال عن العمل وهذا بتأكيد أغلب المبحوثين 90,8%.

الجدول رقم (35): يوضح الثقافة الاتصالية السائدة في المؤسسة:

النسب المئوية %	التكرارات	الإحتمالات
20	13	ممتازة
32,3	21	جيدة
21,5	14	حسنة
24,6	16	مقبولة
1,5	01	سلبية
100	65	المجموع

خامسا: عرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج

من خلال بيانات الجدول نلاحظ أنّ نسبة المبحوثين الذين يرون أنّ الثقافة الاتصالية سائدة في المؤسسة جيدة هي 32,3% أما المقبولة فنسبتها 24,6%، في حين بلغت نسبة إجابات المبحوثين بحسنة 21,5%، أما الممتازة فنسبتها 20%، و أخيرا السلبية ب 1,5%.

من خلال استنتاجنا لبيانات الجدول نرى أنّ النسب التي تصب في الإيجابية على الثقافة الاتصالية السائدة في المؤسسة مرتفعة مقارنة بالسلبية حيث نلاحظ تقارب النسب بين الثقافة الجيدة و المقبولة و الحسنة و الممتازة.

ويمكن تفسير هذا بوجود الشفافية في الاتصال بين المسؤول و العمال حسب الجدول رقم (28) الذي أثبت الشفافية، و الجدول رقم (26) الذي أثبت التشاور بين المسؤول والعمال في الأمور المتعلقة بالعمل، كذلك الجدول رقم (32) الذي يؤكد اهتمام المؤسسة بمشاكل العمال داخل المؤسسة.

ومن خلال هذا يمكننا القول أنّ الثقافة الاتصالية الجيدة تسمح بالتعرف على البيئة الداخلية للعمل والموظفين، وفعالية الثقافة الاتصالية بين المشرف و الموظفين يرفع الروح المعنوية لذا الموظفين ويزيد من رغبتهم في البقاء في المؤسسة، والتزامهم بالمهام الموكلة لهم.

2- مناقشة النتائج:

2-1- مناقشة النتائج في ضوء فرضيات الدراسة:

2-1-1- طبيعة مجتمع الدراسة:

أوضحت مناقشة الخصائص العامة لمجتمع الدراسة النتائج التالية:

- 67,7% من العمال المبحوثين ذكور، أما فئة الإناث فتقدر ب 32,3% وذلك راجع لطبيعة النشاط الإداري الممارس في المؤسسة فهو يلاءم كلا الطرفين، أما الفئة الغالبة فهي فئة الذكور.
- 61,6% من العمال المبحوثين تتراوح أعمارهم ما بين 30 - 39 سنة و 40 - 49 سنة، وتمثل الفئة الشبابية الفتية وهذا لثمتعهم بقوة فكرية ومعرفية، بالإضافة إلى طموحهم العالي لبلوغ أعلى المراتب من

خامسا: عرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج

خلال إعطائهم كل ما لديهم لإثبات قدراتهم الذاتية، وتحسين حياتهم المهنية وحتى الشخصية، ثم تليها نسبة 29,2% من فئة الكهول حيث تتراوح أعمارهم من 50 سنة فما فوق، وهي الفئة التي تمتلك الخبرة و الأقدمية بحيث تكون متمرنة في عملها.

وعليه نلاحظ أن موظفي مؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد هم مزيج من الخبرة والطموح.

- 41,5% من المبحوثين ذو المستوى الثانوي، و36,9% ذو المستوى الجامعي، وهذا راجع لطبيعة النشاط الإداري الموجود في مؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد الذي يتطلب الكفاءة والشهادات العلمية والمهارات التقنية.

- 32,3% من العمال المبحوثين لهم مدة خبرة من 10 إلى 15 سنة، في حين نجد من بلغت مدة خبرتهم أكثر من 15 سنة نسبتهم 30,8%، من هذا نستنتج أن أغلب المبحوثين في مؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد لديهم خبرة كبيرة في مجال عملهم.

- 69,2% من العمال المبحوثين متزوجين وأرباب أسر تقع على عاتقهم مسؤوليات وواجبات نحو أسرهم، فالعمل بالنسبة لهم وسيلة لإشباع حاجاتهم الأساسية وهو دخل مادي مقابل للمجهود الذي يبذلونه، في حين نجد 27,7% من المبحوثين عزابا.

- 72,3% من العمال المبحوثين يقطنون داخل المدينة، وهذا راجع لوقوع المؤسسة في وسط المدينة.

2-1-2 مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الفرعية الأولى:

ف1: "توجد علاقة بين القيادة الأخلاقية والانضباط الوظيفي للعمال"

- 81,1% من إجمالي إجابات المبحوثين يرون أن مرونة المشرف في التعامل تؤدي بهم إلى تنفيذ أوامره، وهذا يدل على وجود علاقة بين مرونة المشرف وتنفيذ العمال للأوامر.

- 78,5% من إجمالي إجابات المبحوثين يرون أن المشرف يطلب منهم التعاون في إنجاز العمل وهذا ما يجعلهم ينهون مهامهم في الوقت المحدد، وهذا يدل على وجود علاقة بين طلب المشرف من العمال التعاون في إنجاز العمل وانتهائهم للمهام في الوقت المحدد.

خامساً: عرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج

- 93,8% من إجمالي إجابات المبحوثين يرون أنّ تحلي المسؤول بالمصداقية يدفعهم إلى احترام مبادئ وقوانين المؤسسة، وهذا يدل على وجود علاقة بين تحلي المسؤول بالمصداقية باحترام العمال لمبادئ وقوانين المؤسسة.
- 93,8% من إجمالي إجابات المبحوثين يرون أنّ انضباط المشرف يؤدي بهم إلى احترام مواقيت العمل، وهذا يدل على وجود علاقة بين انضباط المشرف واحترام العمال لمواقيت العمل.
- 84,5% من إجمالي إجابات المبحوثين يرون أنّ الطريقة التي يتبعها المشرف تدفعهم إلى احترام التعليمات، ومن خلال هذا نستنتج وجود علاقة بين الطريقة التي يتبعها المشرف واحترام العمال للتعليمات.
- 92,3% من إجمالي إجابات المبحوثين يرون أنّ المشرف يحثهم على الانضباط وهذا ما جعل الأغلبية منهم ينضبطون لأنه ينضبط، يرجع هذا إلى كون المسؤول يحترم القوانين و اللوائح المعمول بها داخل المؤسسة ويحث الموظفين بالعمل عليها، وهذا ما يدل على أنّ المسؤول منضبط وأدى بالعمال إلى الانضباط.
- 75,4% من إجمالي إجابات المبحوثين يرون أنّ مبدأ العدالة في تسليط العقوبات له علاقة بانضباطهم، وهذا راجع للثقافة التنظيمية للمشرف والتي تعتمد على العدل كقيمة لها، من خلال هذا نستنتج وجود علاقة بين مبدأ العدالة في تسليط العقوبات وانضباط العمال.
- 83,1% من إجمالي إجابات المبحوثين يرون أنّ المسؤول يؤكّد على إتقان العمل، وهذا يدل على أنّ المشرف يتمتع بأسلوب تسييري جيّد و كفاءة في الإشراف، وبالتالي فهو يمتلك ثقافة تنظيمية جيّدة.
- 96,9% من إجمالي إجابات المبحوثين يرون أنّ احترامهم للمشرف له علاقة بالتزامه بالأمانة، وهذا راجع لتحمل المشرف للأمانة و رغبته في إنجاز المسؤوليات الموكلة إليه بكل صدق، وهذا يدل على وجود علاقة بين التزام المشرف بالأمانة واحترام العمال له.
- 92,3% من إجمالي إجابات المبحوثين يرون أنّ حرص المشرف على تهيئة الظروف المناسبة للعمل له علاقة بقيامهم بالأعمال على أكمل وجه، وهذا يدل على أنّ الثقافة التسييرية للمسؤول لها علاقة بتدعيم سلوكيات العمال والتزامهم بعملهم.

خامسا: عرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج

- 86,2% من إجمالي إجابات المبحوثين يرون أنّ مسؤولهم يتمتع بأغلب الصفات الأخلاقية الإيجابية، وهذا يدل على أنّ المسؤول يتمتع بالتربية والأخلاق والاحترام وحسن المعاملة مع الموظفين.

من خلال النتائج السابقة الذكر المتوصل إليها بعد عمليات التفريغ و تحليل بيانات المحور الثاني والمتعلق بالأسئلة من 09 إلى 20 المتعلقة بالفرضية الجزئية الأولى، نرى بوضوح أن كل الجداول بياناتها أكدت على وجود علاقة بين مؤشرات متغير مبادئ القيادة الأخلاقية ومؤشرات متغير الانضباط الوظيفي للعمال وعليه نستنتج أنه: "توجد علاقة بين القيادة الأخلاقية والانضباط الوظيفي للعمال بالصندوق الوطني للتقاعد بجيجل".

2-1-3 مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الفرعية الثانية:

ف2: "توجد علاقة بين الثقافة الاتصالية والولاء التنظيمي للعمال"

- 80% من إجمالي إجابات المبحوثين يرون أنّ منحهم فرصة لسماع شكاوهم يجعلهم يرغبون بالبقاء في المؤسسة، وهذا يدل على وجود علاقة بين منح المشرف فرصة لسماع شكاوى العمال ورغبتهم بالبقاء في المؤسسة.

- 56,9% من إجمالي إجابات المبحوثين يتحدثون أمام أصدقائهم بأن المؤسسة مهمة وتستحق العمل بها، وهذا يدل على أنّ للمؤسسة مكانة كبيرة عند العاملين فيها ما يدفعهم للتحدث عليها بالإيجاب.

- 81,5% من إجمالي إجابات المبحوثين يرون أنّ الثقافة الاتصالية القائمة على تقديم المسؤول توضيحات للموظفين يؤدي بهم إلى إتقان العمل.

- 60% من إجمالي إجابات المبحوثين يرون أنّ ولائهم للعمل ناتج عن إشراكهم في اتخاذ القرارات، وهذا يدل على وجود علاقة بين إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات وولاءهم للعمل.

- 89,2% من إجمالي إجابات المبحوثين يرون أنّ تقديم توجيهات حول العمل تعطيهم الإحساس بأهمية النتائج، وهذا ما يدل على وجود علاقة بين تقديم توجيهات حول العمل وإحساس العمال بأهمية النتائج.

- الثقافة الاتصالية القائمة على استشارة المسؤول للموظفين في الأمور المتعلقة بالعمل لها علاقة بولائهم للمؤسسة وهذا بتأكيد 64,6% من المبحوثين.

خامسا: عرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج

- 76,9% من إجمالي إجابات المبحوثين يرون أنه هناك صراحة وشفافية في الاتصالات بين المسؤول والعمال.
 - 81,5% من إجمالي إجابات المبحوثين يشعرون بالغيرة على المؤسسة عند تحثُّ أصدقائهم عليها بالسوء، وهذا ما يدل على حبهم للمؤسسة وولاءهم لها.
 - 69,2% من المبحوثين يرغبون في البقاء في المؤسسة مهما توفرت لهم فرص بديلة.
 - 67,7% من المبحوثين بقائهم في المؤسسة لحد الآن له علاقة بتكوين علاقات جيدة في العمل، والرغبة في إنجاح المؤسسة.
 - ثقة المشرف في العمال له علاقة بتقديم مجهود أكبر في سبيل إنجاح المؤسسة وهذا بتأكيد 95,4% من المبحوثين.
 - 84,6% من المبحوثين يرون أن المؤسسة تتعاطف مع موظفيها الذين لديهم مشكلات داخلها.
 - 96,9% من إجمالي المبحوثين تهّمهم سمعة المؤسسة ومصيرها.
 - 90,8% من إجمالي إجابات المبحوثين يرون أن نظام الاتصالات السائد في المؤسسة يشعرهم بالرضا عن العمل، وهذا يدل على وجود علاقة بين نظام الاتصالات السائد في المؤسسة والرضا الوظيفي للعمال.
 - الثقافة الاتصالية الجيدة تسمح بالتعرف على البيئة الداخلية للعمل والموظفين، وفعالية الثقافة الاتصالية بين المشرف و الموظفين يرفع الروح المعنوية لذا الموظفين ويزيد من رغبتهم في البقاء في المؤسسة، والتزامهم بالمهام الموكلة لهم.
- من خلال النتائج السابقة الذكر المتوصل إليها بعد عمليات التفرغ و تحليل بيانات المحور الثالث والمتعلق بالأسئلة من 21 إلى 36 المتعلقة بالفرضية الجزئية الثانية، نرى أن كل الجداول أثبتت وجود علاقة بين مؤشرات متغير الثقافة الاتصالية ومؤشرات الولاء التنظيمي للعمال ولهذا نستنتج أنه: "توجد علاقة بين الثقافة الاتصالية والولاء التنظيمي للعمال بالصندوق الوطني للتقاعد بجيجل".

2-2- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة:

خامساً: عرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج

إنّ النتائج التي توصلنا إلىّها من خلال مناقشتنا لفرضيات الدراسة الحالية وجدنا أنّها تقترب من النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة حيث نجد:

- دراسة **Mehmood Hnif** وآخرون "تأثير الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي" والتي توصلت إلى أنّ الثقافة الداعمة، البيروقراطية لها تأثير كبير على التزام الموظفين ورضاهم الوظيفي، وهذا ما يتوافق مع دراستنا الحالية التي توصلت إلى وجود علاقة بين القيادة الأخلاقية والانضباط الوظيفي وهذا باعتبار الثقافة الداعمة البيروقراطية من الصفات الأخلاقية للقائد أو المشرف.

- دراسة **محمد بن غالب العوفي** "علاقة الثقافة التنظيمية بالالتزام التنظيمي"، حيث توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية قوية وموجبة بين الثقافة التنظيمية بشكل عام والالتزام التنظيمي، وأنّ أهم القيم المكونة للثقافة التنظيمية التي تؤثر على الالتزام بشكل عام هي العدل والكفاءة وفرق العمل، وهو ما يتوافق مع دراستنا الحالية التي توصلت إلى أنّ الثقافة التنظيمية بما تحمله من قيم (العدل كمؤشر للدراسة) لها علاقة بالالتزام التنظيمي للعمال.

- دراسة **ابنسام عاشوري** "الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية"، حيث توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي للعمال، وهذا ما يتفق مع الفرضية الرئيسية لدراستنا الحالية والتي مفادها توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي للعمال، كما توصلت كذلك إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والرغبة في العمل والاستمرار في المؤسسة، وهذا أيضاً ما يتوافق مع دراستنا التي توصلت إلى وجود علاقة بين القيادة الأخلاقية والانضباط الوظيفي، ووجود علاقة بين الثقافة الاتصالية والولاء التنظيمي (باعتبار القيادة الأخلاقية والثقافة الاتصالية مؤشرات للثقافة التنظيمية، والانضباط الوظيفي والولاء التنظيمي مؤشرات للالتزام التنظيمي).

2-3- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء المقاربات السوسيوولوجية:

خامسا: عرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج

بعد التطرق في الفصل الأول إلى المقاربات السوسولوجية ذات العلاقة المباشرة وغير المباشرة بموضوع الدراسة الراهنة سوف نحاول مناقشة نتائج الدراسة في ضوء هذه المقاربات:

حيث أقر تالكوك بارسونز في النظرية البنائية الوظيفية أن المؤسسة مهما يكن غرضها وحجمها تتكون من أجزاء ووحدات مختلفة عن بعضها البعض لكنها مترابطة ولكل منها وظائفها الأساسية، وأي تغو يحدث على أحد الأجزاء لا بد أن ينعكس على بقية الأجزاء الأخرى مما يؤدي إلى الخلخلة على مستوى البناء العام للمؤسسة، وهذا ما أكدته نسبة 93,8% من المبحوثين الذين يرون أن انضباط المشرف واحترامه لمواقيت العمل له علاقة باحترامهم لمواقيت العمل أيضا، كذلك ترى البنائية الوظيفية أن كل نسق قائم بذاته وله دور وظيفي خاص به يؤثر على الأنساق الأخرى، وهذا ما أكدته نسبة 80% من المبحوثين الذين يرون أن منح المشرف لهم فرصة لسماع شكواهم تجعلهم يرغبون بالبقاء في المؤسسة.

كما تناولت الدراسة الراهنة نظرية العلاقات الإنسانية التي ركزت على أهمية مشاركة العاملين في صنع القرارات، وهذا ما توصلنا إليه من خلال الدراسة الميدانية أن نسبة 60% يرون أن المؤسسة تعطي اهتماما لأراء الموظفين بمشاركتهم في اتخاذ القرارات، كما نادى النظرية بتشجيع العمل الجماعي والتعاون بين العاملين، وهذا ما أكدته الدراسة الحالية في الجدول رقم (10) والتي بلغت نسبة 78,5% من المبحوثين الذين يرون أن المشرف يطلب من الموظفين التعاون في إنجاز العمل، إضافة إلى أهمية تزويدهم بالمعلومات وتوجيههم وتدريبهم واحترامهم، ومعاملتهم كأفراد لهم خصائص ومميزات وهذا ما يتوافق مع ما توصلنا إليه من خلال الدراسة الميدانية حيث أن نسبة 89,2% بأن تقديم توجيهات حول العمل يجعلهم يحسون بأهمية النتائج، وهذا من أجل تحقيق هدفهم وهدف المؤسسة.

تناولت الدراسة كذلك نظرية القيادة الأخلاقية لبييرنز الذي أشار إلى وجود ثلاث مكونات أساسية لإطار القيادة الأخلاقية من بينها الإستباقية، أي يجب أن يخبر إطار العمل الأشخاص بما يجب عليهم فعله، بدلا من تحديد الأشياء التي لا يجب عليهم فعلها، وهذا ما أكدته 81,5% من المبحوثين الذين يرون أن تقديم توضيحات حول العمل من طرف المشرف يجعلهم يتقنون العمل، حيث أن إطار القيادة الأخلاقية يتصرف بشكل وقائي، كذلك تركز هذه النظرية على التواصل والتعاون، حيث لا يشعر

خامساً: عرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج

الموظف بكونه خارج خط التعبير عن رأيه، وهذا ما أكدته الجداول رقم (25) الذي يوضح وجود علاقة بين إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات وولاءهم لعملهم بتأكيد 60% من المبحوثين، ورقم (10) الذي يوضح مدى طلب المشرف من الموظفين التعاون في إنجاز العمل وعلاقة هذا بإنهاء مهامهم في الوقت المحدد، كما تتطلب نظرية القيادة الأخلاقية أن يتطابق الإطار الأخلاقي للقائد مع رؤية المنظمة، وهذا ما أكدته نسبة 66,2% من المبحوثين الذين ينضبطون لأن مسؤولهم ينضبط.

3- النتائج العامة للدراسة:

من أجل التأكد أو نفي صدق الفرضية العامة وهي "توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي للعمال بالصندوق الوطني للتقاعد بجيجل"، لا بد من الاستدلال عبر اختبار الفرضيات الفرعية ثم الانتقال إلى التعميم عبر الفرضية الرئيسية، وهذا ما قمنا به عبر مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات الفرعية، حيث تطرقنا إلى فرضيتين فرعيتين كان الهدف منهما استخراج مؤشرات كل من المتغير المستقل والمتغير التابع والربط بينهما، من أجل البحث والتقصي الميداني عن طبيعة العلاقة بين هذه المؤشرات، كذلك مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة والمقاربات السوسولوجية، وبناء على تحقق الفرضية الفرعية الأولى والتي مفادها "توجد علاقة بين القيادة الأخلاقية والانضباط الوظيفي للعمال"، وتحقق الفرضية الفرعية الثانية التي مفادها "توجد علاقة بين الثقافة الاتصالية والولاء التنظيمي للعمال"، فإتأ نستنتج صدق الفرضية الرئيسية وثبات صحتها، وهي "توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي للعمال بالصندوق الوطني للتقاعد بجيجل".

من خلال النتائج التي تم مناقشتها، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج العامة التي تؤكد على الصدق الإمبريقي للفرضية العامة والفرضيات الجزئية إذ توصلت إلى:

- المؤسسة تتيح للموظفين فرص للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات التي تخصهم.

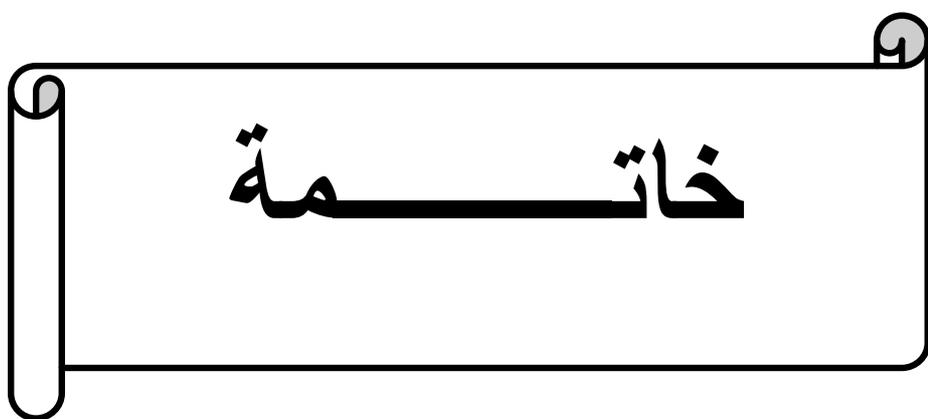
خامسا: عرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج

- أغلب الموظفين لا يريدون ترك عملهم إذا أتيحت لهم فرص بديلة.
- ما يزيد من رغبة الموظفين في البقاء بالمؤسسة هو تكوين علاقات جيدة، ورغبتهم في إنجاز المؤسسة.
- أغلب الموظفين بالمؤسسة يشعرون بالفخر أثناء تحدثهم عنها.
- المؤسسة تهتم بانشغالات الموظفين ومشاكلهم.
- انضباط الموظفين وحرصهم على الحضور للعمل في الأوقات المحددة.
- التقيد بالتعليمات والأوامر الصادرة يعكس التزام الموظفين وانضباطهم.
- أغلب الموظفين يعملون بالتعاون والحوار.
- تأكيد مسؤول المؤسسة على إتقان العمل.
- اعتماد المسؤول على مبدأ العدالة في تسليط العقوبات وهذا ما يعكس انضباط العمال.
- حرص المسؤول على تهيئة الظروف المناسبة للعمل.

خامسا: عرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج

خلاصة الفصل:

من خلال ما تم تناوله في هذا الفصل المتعلق بعرض وتحليل البيانات ومناقشة وتفسير النتائج نكون أمام آخر محطة يصل إليها بحثنا بعد الجانب الميداني لما تم تناوله في الفصول السابقة والتي توصلنا من خلالها إلى تحقق الفرضيات الفرعية والفرضية العامة للدراسة، أي توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي للعمال بالصندوق الوطني للتقاعد بجيجل، كما أن الدراسات السابقة التي اعتمدنا عليها كإطار مرجعي لاحظنا أنها تلتقي مع دراستنا في بعض النتائج المتوصل إليها، وأن نتائج هذه الدراسة أيضا وجدت في بعض المقاربات النظرية التي تم التطرق إليها في الفصل الأول من الجانب النظري باعتبارها سندا علميا، وقد انتهت هذه الدراسة بعرض مجموعة من النتائج العامة التي تم التوصل إليها، ويمكن أن تكون مجالا لأبحاث دراسية يُعتمد عليها مستقبلا.



خاتمة:

تعتبر الثقافة التنظيمية من أهم مكونات البيئة الداخلية للمؤسسة والتي لها علاقة قوية بالالتزام الأفراد العاملين بالمؤسسة، والتي تشكل دافعا مهماً نحو الإنجاز أي أنها من أهم محددات نجاح وفشل المنظمات.

وترى النظرية البنائية الوظيفية أن المؤسسة نسق كلي يتكون من أنساق فرعية يوجد بينها تساند وظيفي من أجل خدمة النسق الكلي، ومن بين هذه الأنساق النسق الثقافي، فكل مؤسسة لها أهدافها الخاصة وهيكلها التنظيمي وتتشكل على مر الأيام ثقافة خاصة تهيكّل سلوكيات وأفعال أفرادها، إذن فالثقافة في المؤسسة تعتبر نسق فرعي قام بذاته وله دور وظيفي خاص به وكلما كان محيط المؤسسة متقلب كلما ظهرت الحاجة للنسق الثقافي وتعاضم دوره في تحقيق الاندماج والانتماء لأفراده وبالتالي ولائهم وحبهم للعمل ورغبتهم في الاستمرار والبقاء في المؤسسة مما يحقق ذلك التزامهم الوظيفي.

وبعد البحث النظري والتطبيقي حول موضوع علاقة الثقافة التنظيمية بالالتزام التنظيمي للعمال بالصندوق الوطني للتقاعد بجيجل الذي يهدف إلى معرفة هل توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي للعمال داخل المؤسسة باعتبارها مجال عمل لهذا الإطار.

ومن خلال دراستنا لهذا الموضوع بجانبه النظري والتطبيقي الذي يتمحور الجانب النظري منه على مختلف المعلومات المتعلقة بمتغيري الدراسة، وهذا للاستفادة منها في الجانب التطبيقي وبالتحديد في مناقشة وتحليل البيانات، والجانب الميداني الذي يتمحور حول تحليل البيانات المستخلصة من ميدان الدراسة وذلك من خلال توزيع الاستمارة، للتوصل في الأخير إلى النتائج التالية:

- توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي للعمال بالصندوق الوطني للتقاعد بجيجل.
- توجد علاقة بين القيادة الأخلاقية والانضباط الوظيفي للعمال.
- توجد علاقة بين الثقافة الاتصالية والولاء التنظيمي للعمال.

القضايا التي أثارها الدراسة:

وفي ختام البحث وبناءا على النتائج التي توصلنا إليها، نقترح بعض المواضيع التي يمكن معالجتها مستقبلا لإكمال البحث، على سبيل المثال:

- تأثير الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي.
 - دور الثقافة التنظيمية في خلق الالتزام التنظيمي لدى العمال.
- أو يتناول الموضوع من زوايا أخرى على سبيل المثال: علاقة الثقافة التنظيمية بالالتزام التنظيمي في قطاعات أخرى خلاف القطاع المتناول في الدراسة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

أ- القواميس والمعاجم:

1- أبو الفضل جمال الدين محمد بن مكرم (ابن منظور)؛ لسان العرب، دار صادر، ط1، دبي، 2013.

2- بدوي أحمد زكي؛ معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، ط1، لبنان، 1982.

3- قاسمي ناصر؛ دليل المصطلحات في علم الاجتماع تنظيم وعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011.

4- المنجد في اللغة العربية والإعلام، دار الشرق، ط1، بيروت، لبنان، 1908.

ب- الكتب:

5- أبو بكر مصطفى محمود؛ الموارد البشرية-مدخل تحقيق الميزة التنافسية-، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008.

6- أبو شنب جمال محمد؛ العلاقات الإنسانية (دراسة في مهارات الاتصال والتعامل)، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2006.

7- إحسان محمد الحسن؛ النظريات الاجتماعية المتقدمة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط2، 2010.

8- أرشوان حسين عبد الحميد أحمد؛ علم اجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2004.

9- أنجريس موريس؛ منهجية البحث في العلوم الإنسانية، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصبية، ط2، الجزائر، 2001.

10- أنجريس موريس؛ منهجية البحث في العلوم الإنسانية، ترجمة بوزيد صحراوي، دار القصبية للنشر، ط3، الجزائر، 2004-2006.

قائمة المراجع

- 11- بارون روبرت؛ إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، إسماعيل علي بسبوتي، دار المريخ للنشر، الرياض، 2004.
- 12- بوحوش، عمار، وآخرون؛ مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحث، دار المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995.
- 13- بن عامر عمر عثمان؛ مفاهيم أساسية في علم الاجتماع والعمل الاجتماعي، جامعة قارون، ط2، 2002.
- 14- بوالشرش كمال؛ الثقافة التنظيمية، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
- 15- تركي براءة رجب؛ المشكلات الإدارية، دار الراجحة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2015.
- 16- جاب الرب سيد محم؛ إدارة الموارد البشرية معوقات وبحوث متقدمة، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2005.
- 17- جلبي علي عبد الرزاق؛ دراسات في المجتمع والثقافة والشخصية، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2003.
- 18- جواد شوقي ناجي؛ السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار الحامد، ط1، عمان، 2010.
- 19- حامد خالد؛ منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والإنسانية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط3، عمان، 2002.
- 20- الحبيسة، رضية؛ القيادة الأخلاقية، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2012.
- 21- حريم حسين؛ إدارة المنظمات منظور كلي، الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2003.
- 22- حريم حسين؛ السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد في المنظمات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
- 23- حمادات محمد حسن؛ قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس، دار حامد، ط1، الأردن، 2006.
- 24- حمائل عبد عطا الله؛ القيادات التربوية ومتطلبات تأهيلها لمواجهة مستجدات العصر، عمادة البحث العلمي والدراسات العليا - جامعة القدس المفتوحة - رام الله - القدس - فلسطين، 2012.

قائمة المراجع

- 25- حمداوي وسيلة؛ إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر الجامعي ، ط1، قالمة، 2004.
- 26- حنفي عبد الغفار، أبو قحف عبد السلام؛ تنظيم وإدارة الأعمال، الدار الجامعية، مصر، 1996.
- 27- حنفي عبد الغفار؛ السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2000.
- 28- خطاب عايدة؛ الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل الهيكلة الاندماج مشاركة المخاطر، جامعة عين شمس القاهرة، 1999.
- 29- رسمي حسين؛ السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية، دار الوفاء لنديا للطباعة والنشر، ط1، مصر، 2004.
- 30- الرواشدة خاف سليمان؛ صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي، دار حامد، عمان، 2007.
- 31- زرواتي رشيد؛ تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، ط1، قسنطينة، الجزائر، 2008.
- 32- سبعون سعيد؛ قواعد المنهج السوسبيولوجي - إميل دوركايم، دار القصبه للنشر، الجزائر، 2008.
- 33- السكارنة بلال خلف؛ أخلاقيات العمل، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2009.
- 34- السكارنة بلال خلف؛ الإبداع الإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2011.
- 35- السكارنه بلال خلف؛ التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2009.
- 36- سلطان محمد سعيد؛ السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2002.
- 37- السلمي علي؛ السلوك الإنساني في منظمات الأعمال، دار غريب، القاهرة، 1995.
- 38- سليمان محمد أحمد؛ الرضا والولاء التنظيمي قيم وأخلاقيات العمل، دار زمزم، ط1، عمان، 2011.
- 39- السيد الحسيني؛ النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، دار المعارف، مصر، 1981.

قائمة المراجع

- 40- سيد مصطفى أحمد؛ إدارة السلوك التنظيمي نظرة معاصرة لسلوك الناس في العمل، دار الكتب للنشر، القاهرة، 2005.
- 41- سيد مصطفى أحمد؛ إدارة السلوك التنظيمي: رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
- 42- شاهين عبد الصبور، عمر كامل مسقاوي؛ شروط النهضة-مالك بن نبي، دار الفكر للطباعة والنشر، سوريا، 1986.
- 43- شوقي طريف وآخرون؛ علم النفس ومشكلات الصناعة، دار غريب، القاهرة، 1997.
- 44- طلعت إبراهيم لطفي؛ علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 1993.
- 45- الطنوبي محمد عمر؛ نظريات الاتصال، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، 2001.
- 46- عاطف زاهر عبد الرحيم؛ الهيكل التنظيمي للمنظمة الهندرة، دار الزاوية، ط1، عمان، 2010.
- 47- عبد الباقي صلاح الدين؛ مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، مصر، 2005.
- 48- عبد الحميد محمد؛ البحث العلمي في دراسات الإعلام، عالم الكتب، القاهرة، 2004.
- 49- عبد الفتاح مراد؛ موسوعة البحث العلمي وإعداد الرسائل والأبحاث والمؤلفات، أكاديمية البحث العلمي والتكنولوجي، مصر، 1998.
- 50- عبوي زيد منير؛ إدارة الموارد البشرية، دار كنوز المعرفة ، ط1، عمان، 2007.
- 51- العساف، صالح بن حمد؛ المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، مكتبة العبيكان، الرياض، 1995.
- 52- عطية مصطفى كامل أبو العزم؛ مقدمة في السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2000.
- 53- علي محمد عبد الوهاب؛ العلاقات الانسانية في الإنتاج والخدمات، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1985.
- 54- عليان ريحي مصطفى، وعثمان محمد غنيم؛ مناهج وأساليب البحث العلمي النظرية والتطبيقية، دار الصفاء، ط1، الأردن، 2000.

قائمة المراجع

- 55- العميان محمود سلمان؛ السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، ط2، الأردن، 2005.
- 56- عوض عامر؛ السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة، ط1، الأردن، 2008.
- 57- غراويتز مادلين؛ مناهج العلوم الاجتماعية، ترجمة سامر عمر، المركز العربي للتعريب والترجمة والتأليف والنشر، دمشق، 1993.
- 58- الفريجات وآخرون؛ السلوك التنظيمي، دار إثراء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2009.
- 59- القريوتي محمد قاسم؛ السلوك التنظيمي، دار وائل للنشر، ط5، الأردن، 2009.
- 60- الكبير أحمد؛ القيادة الأخلاقية في منظور إسلامي: دراسة نظرية تطبيقية مقارنة، دار الملك فهد للطباعة، السعودية، 2016.
- 61- الكبيسي عامر؛ التطوير التنظيمي وقضايا معاصرة، دار الشرق للطباعة والنشر والتوزيع، الدوحة، 1998.
- 62- كروزيه ميشال؛ علم الاجتماع التنظيمي من سوسولوجيا العمل في سوسولوجيا المؤسسة، نقلا عن محمد المهدي بن عيسى، دون بلد النشر، 2010.
- 63- كعباش رابح؛ علم اجتماع التنظيم، مخبر علم اجتماع الاتصال، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2006.
- 64- اللوزي موسى؛ التطوير التنظيمي (أساسيات ومفاهيم حديثة)، دار وائل، ط2، عمان، 2003.
- 65- المدهون موسى توفيق والجزراوي إبراهيم علي؛ تحليل السلوك التنظيمي، جامعة الإسراء، المركز العربي للخدمات الطلابية، ط1، عمان، 1995.
- 66- المغربي عبد الحميد عبد الفتاح؛ المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، كلية التجارة، جامعة المنصورة، المكتبة العصرية، 2008.
- 67- المغربي عبد الحميد عبد الفتاح؛ المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2007.
- 68- المغربي علي محمد خير؛ الخدمة الاجتماعية ومستوى الالتزام التنظيمي للجماعة، دار وفاء لدنيا للطباعة والنشر، ط1، مصر، 2014.

قائمة المراجع

- 69- مورامي أدوار ، سلامة أحمد عبد العزيز؛ الدافعية والانفعال، دار الشروق، بيروت، ط1، لبنان ، 1988.
- 70- هيجان عبد الرحمان؛ الولاء التنظيمي للمدير السعودي، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، ط1، الرياض، 1998.
- 71- هيجان عبد الرحمان؛ ضغوط العمل ومصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1998.
- ت- الأطروحات والرسائل:
- 72- أبو الروس سامي علي؛ قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، مذكرة مكملة للحصول على درجة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2006.
- 73- بن عصيان خيرية محمد؛ دور الالتزام التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي في الجامعات الليبية، بحث مقدم للحصول على درجة دكتوراه الفلسفة (تخصص إدارة تعليمية)، كلية التربية، جامعة بنها، مصر، 2018.
- 74- بن غالب العوفي محمد؛ علاقة الثقافة التنظيمية بالالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض، استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية، السعودية، 2005.
- 75- بوخالفة رفيقة؛ السلوك التنظيمي للعمال في ظل ثقافة تسيير الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية، أطروحة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر2، الجزائر، 2015.
- 76- الثمالي عبد الله محمد؛ علاقة الالتزام ببيئة العمل الداخلية، دراسة ميدانية على قوات الأمن الخاص، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2006.

- 77- حاج أحمد كريمة؛ العلاقات العامة وتطبيقاتها للتكنولوجيات الحديثة في المؤسسات الإتصالية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في المدرسة الدكتورالية للعلوم الاجتماعية والإنسانية، تخصص الإعلام والاتصال، جامعة وهران، الجزائر، 2017-2018.
- 78- حاج عمر إبراهيم؛ دور الموارد البشرية في تعزيز سلوك الانضباط الوظيفي، أطروحة دكتوراه، دراسة بالمؤسسة الإستشفائية بمتيلي، ولاية غرداية، 2015-2016.
- 79- حلس صقر محمد أكرم؛ دور إدارة التغيير في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين، رسالة استكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2012.
- 80- حواس أميرة رفعت؛ أثر الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، مصر، 2003.
- 81- خلوف زهرة؛ الثقافة التنظيمية بين رهانات الانتماء وديناميكية الأداء، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، غير منشورة، جامعة الجزائر، 2015.
- 82- راضي وآخرون؛ العلاقة بين السلوك الأخلاقي للقيادة والالتزام التنظيمي دراسة اختبارية في كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، العراق، 2010.
- 83- الرخيمي، ممدوح جلال؛ دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة على قطاع الصناعات الكيماوية بمحافظة جدة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، السعودية، 2000.
- 84- زروقي خولة؛ تأثير العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى مرضى مستشفى سلمان غميرات، بتقرت، مذكرة ماجستير (غير منشورة) في العلوم الاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2015.
- 85- الشلوي حمد بن فرحان؛ الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي: دراسة ميدانية على منسوبي كلية الملك خالد العسكرية المدنيين والعسكريين، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2005.

قائمة المراجع

- 86- عاشوري ابتسام؛ الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية: دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة (المديرية العامة) ، دراسة مكملة لنيل شهادة الماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015.
- 87- عيد آل قاسم رؤى رشيد؛ أثر الالتزام التنظيمي في تحسين الجودة المصرفية، رسالة ماجستير، إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012-2014.
- 88- غزالي عادل؛ أثر القيم الاجتماعية على التنظيم الصناعي في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2006.
- 89- قاسمي إبراهيم؛ الاتصال ودوره في ممارسة التغيير التنظيمي في المؤسسة الصناعية الجزائرية، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع الاتصال، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2011.
- 90- مزورة منوبة؛ أثر الحوافز على الولاء التنظيمي دراسة حالة عينة من المؤسسات العمومية، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، 2012-2013.
- 91- المهدي تقية محمد؛ الانضباط الذاتي للأفراد في المؤسسة الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، غير منشورة، 2005-2006.
- 92- الوزان خالد محمد أحمد؛ المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2005.
- 93- يوسف ابتسام، مرزوق محمد؛ استراتيجيات إدارة الصراعات التي يتبعها مديرو مدارس وكالة غوث ومحافظه غزة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى العاملين، رسالة ماجستير في التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2011.
- ث - المقالات:

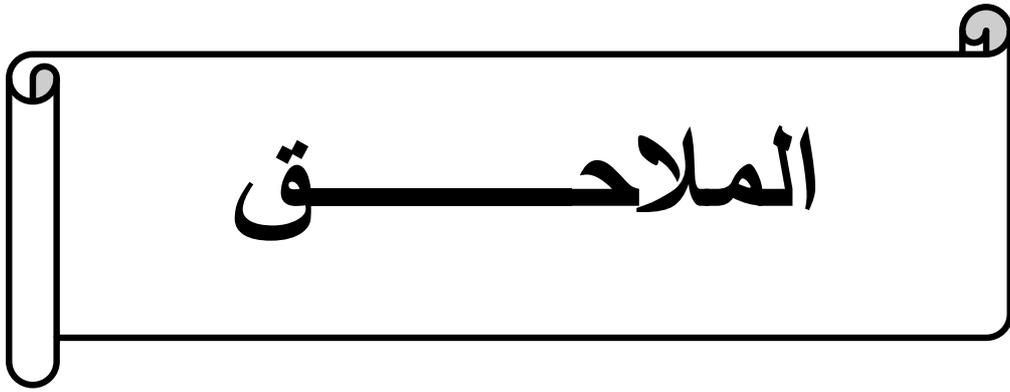
- 94- العنقري، بن سلطان عبد العزيز؛ أثر ممارسات القيادة الأخلاقية للمديرين في تحقيق التميز التنظيمي، دراسة تطبيقية على المحافظات التابعة لإمارة مكة المكرمة، المجلة العلمية، كلية التجارة، العدد 57، جامعة أسيوط، مصر، 2014.
- 95- السواط وآخرون؛ البعد الوقي لثقافة التنظيم، مجلة جامعة الملك عبد العزيز للإقتصاد والإدارة، العدد الأول، المجلد الخامس والثلاثون، السعودية، 1998.
- 96- الفرحان، حمد أمل؛ الثقافة التنظيمية والتطوير الإداري في مؤسسات القطاع العام الأردني-دراسة تحليلية-، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد السادس، العدد الأول، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن، 2003.
- 97- المعاني أيمن عودة؛ الولاء التنظيمي لدى المديرين في الوزارات الأردنية، دراسة ميدانية، مجلة الإدارة، معهد الإدارة العامة، مجلد (21)، عدد (78)، عمان، 1999.
- 98- تيطراوي خالد وحرابرية عتيقة؛ تأثير الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة الصناعية، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات والمانجمنت، جامعة الجزائر، مجلد 1، العدد 2، سنة 2013.
- 99- عابدين وآخرون؛ ممارسة المديرين القيادة الأخلاقية كما يقدرها معلمو المدارس الحكومية في محافظة القدس، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد الثامن والعشرون، تشرين الأول، 2012.
- 100- عوفي مصطفى، بلقاسم داود؛ النسق القيمي للعامل وعلاقته بدرجة الانضباط في التنظيم الصناعي، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة ورقلة، العدد 11، جوان 2013.
- ج- المداخلات:
- 101- بروش زين الدين وقاسمي كمال؛ إدارة التغيير وعلاقته بثقافة المؤسسة، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال للمؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة المسيلة، يومي 4/3 ماي 2005.
- 102- عبد الله علي؛ التحولات وثقافة المؤسسة، مداخلة ضمن الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة البليدة، يومي 21/20 ماي 2001.

ثانيا: المراجع الأجنبية:

- 103- Bosche, corporate culture : **la culture sans histoire**, revue françaises de gestion, octobre 1982.
- 104- Crozier Michel, et Friedberg Taylor, **l'acteur de système**, Paris, 1977.
- 105- Freakley Mark and Burgh Gilbert, **Ethics and Integrity and school Leadership Ethics**, is about what ought to do, 2000.
- 106- Jean Morie, **Gestion des Ressources humaines**, paris, 10édition, 2003.
- 107- Loic Cadin et autres, **Gestion des Ressources humaines**, pratique et éléments de theorie, paris, Dunod, 1997.
- 108- Chien,Min-Huei, **A study to improve organizational preformance. A Review from strategie human resourees Mangement**, journal of American of Business, vol4, 2004.
- 109- Mehmood Hanif and Others, **Impact of organizational culture on organizational commitment and job satisfaction** ; European Journal of Business and Management, ISSN 2222-1905 (paper) ISSN 2222-2839 (online), Vol 6, No 27, 2014.
- 110- Fulmer Robert, **The challenge of ethical leadership**, Organizational Dynamic, 2004.

ثالثا: المواقع الإلكترونية:

- 111- العامري محمد بن علي شيبان؛ "مفهوم التنظيم وأهميته"، (14/6/1434هـ)، www.Sst5.com، اطلع عليه بتاريخ 2022/3/23، بتصرف.
- 112- مجدي أحمد، [نظرية-القيادة-الأخلاقية-لبيرنز](http://maktabtk.com/blog/post/154/نظرية-القيادة-الأخلاقية-لبيرنز)/154، maktabtk.com/blog/post/154/، اطلع عليه بتاريخ 2022/05/12. مكتبتك-شبكة المعلومات العربية-، كُتب بتاريخ 2018/11/15، اطلع عليه بتاريخ 2022/05/12.



الملحق رقم (01)

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل - قطب تاسوست -

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل

استمارة بحث بعنوان:

الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للعمال

دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للتقاعد - جيجل -

CNR

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل

تحت إشراف:

أ. بوخالفة رفيقة

إعداد الطالبتين:

- روانة هدى

- بوغابة سارة

- ضع علامة (X) أمام الجواب المناسب.

- معلومات هذه الإستمارة سرية ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

السنة الجامعية: 2022/2021

المحور الأول: البيانات العامة

1. الجنس: ذكر أنثى
2. السن: 29-20 39-30 49-40
- 50 سنة فما فوق
3. المستوى التعليمي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي
4. الخبرة المهنية: أقل من 5 سنوات 5-10 11-15 أكثر من 15 سنة
5. الرتبة المهنية: إطار عون تحكم عون تنفيذ
6. الحالة العائلية: أعزب متزوج مطلق أرمل
7. منطقة السكن: داخل المدينة خارج المدينة

المحور الثاني: توجد علاقة بين مبادئ القيادة الأخلاقية والانضباط الوظيفي.

8. هل مرونة المشرف في التعامل يؤدي بك إلى تنفيذ أوامره؟ نعم لا
9. هل يطلب المشرف منكم التعاون في إنجاز العمل؟ نعم لا
- في حالة نعم: هل يساعدك هذا في إنهاء مهامك في الوقت المحدد لها؟ نعم لا
10. هل تحلي مسؤولك بالمصداقية يدفعك إلى احترام مبادئ وقوانين المؤسسة؟ نعم لا
11. هل انضباط المشرف في العمل يدفعك لاحترام مواقيت العمل؟ نعم لا
- في حالة الإجابة بنعم هل يدفعك هذا لاحترامه؟ نعم لا
12. هل للطريقة التي يتبعها المشرف علاقة باحترامك للتعليمات؟ نعم لا
13. هل يقوم مسؤولك بحثكم على الانضباط؟ نعم لا
- في حالة نعم يجعلك هذا : تتضبط لأنه ينضبط؟ لا أنضبط لأنه لا ينضبط؟
- لا يهمني أخرى

14. هل مبدأ العدالة في تسليط العقوبات من طرف المسؤول له علاقة بانضباطك؟ نعم لا

15. مسؤولك في العمل: يؤكد على إتقان العمل؟ يكتفي بإنجاز العمل؟

أخرى أذكرها

16. حسب رأيك التزام مسؤولك بالأمانة يؤدي بك إلى احترامه؟ نعم لا

17. هل حرص المدير على تهيئة الظروف المساعدة على العمل تؤدي بك إلى القيام بالعمل على

أكمل وجه؟ نعم لا

18. في رأيك ماهي القيم الأخلاقية التي يجب أن يتحلى بها أي مسؤول؟

.....

19. هل مسؤولك يتمتع بأغلب هذه الصفات الأخلاقية الإيجابية؟ نعم لا

المحور الثالث: توجد علاقة بين الثقافة الاتصالية والولاء التنظيمي للعمال؟

20. حسب وجهة نظرك، منحك فرصة لسماع شكاوك عندما يكون لديك مشكلة يؤدي بك إلى الرغبة

والميل للبقاء في المؤسسة؟ نعم لا

21. هل تتحدث أمام أصدقائك بأن المؤسسة مهمة وتستحق العمل بها؟ أحيانا دائما

لا أتحدث

لماذا؟

22. هل تقديم التوضيحات من طرف المشرف حول العمل تجعلك تؤدي عملك بإتقان؟ نعم

لا

23. هل تعطي المؤسسة اهتماما لآراء الموظفين بمشاركة في اتخاذ القرارات؟ نعم لا

في حالة لا يدفعك هذا؟ اللامبالاة في العمل الرغبة في مغادرة العمل لا يهكم

24. هل تقديم توجيهات حول العمل يعطيك الإحساس بأهمية نتائجها؟ نعم لا

25. هل يستشرك مسؤولك في الأمور المتعلقة بالعمل؟ نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم: يشعرك هذا بالمسؤولية اتجاه المؤسسة؟ يجعلك راض عن العمل؟ لا يهتمك هذا؟

26. هل تشعر بوجود صراحة و شفافية في الاتصالات بين العمال والمسؤول؟ نعم لا في حالة الإجابة بنعم ما هو شعورك؟

27. تحدث أصدقائك بالسوء عن المؤسسة التي تعمل بها هل يشعرك بالغيرة عليها؟ نعم لا

لماذا؟

28. أرغب بالبقاء في عملي مهما توفرت فرص بديلة؟ موافق غير موافق محايد

29. بقاؤك في المؤسسة لحد الآن له علاقة ب: تكوين علاقات جيدة في العمل؟ إشراك

في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل؟ تلقي المساندة المادية والمعنوية من الزملاء؟ الرغبة في إنجاح المؤسسة؟ ليس لديك بديل

30. حسب رأيك، ثقة المسؤول فيك تدفعك إلى تقديم مجهود أكثر لإنجاح المؤسسة؟ نعم لا

31. هل تتعاطف المؤسسة مع موظفيها الذين لديهم مشكلات داخل المؤسسة؟ نعم لا

32. هل تهتم بسمعة المؤسسة ومصيرها؟ نعم لا

33. هل نظام الاتصالات السائد في المؤسسة يجعلك راض عن العمل؟ نعم لا

34. ما رأيك في الثقافة الاتصالية السائدة في المؤسسة؟

.....

.....

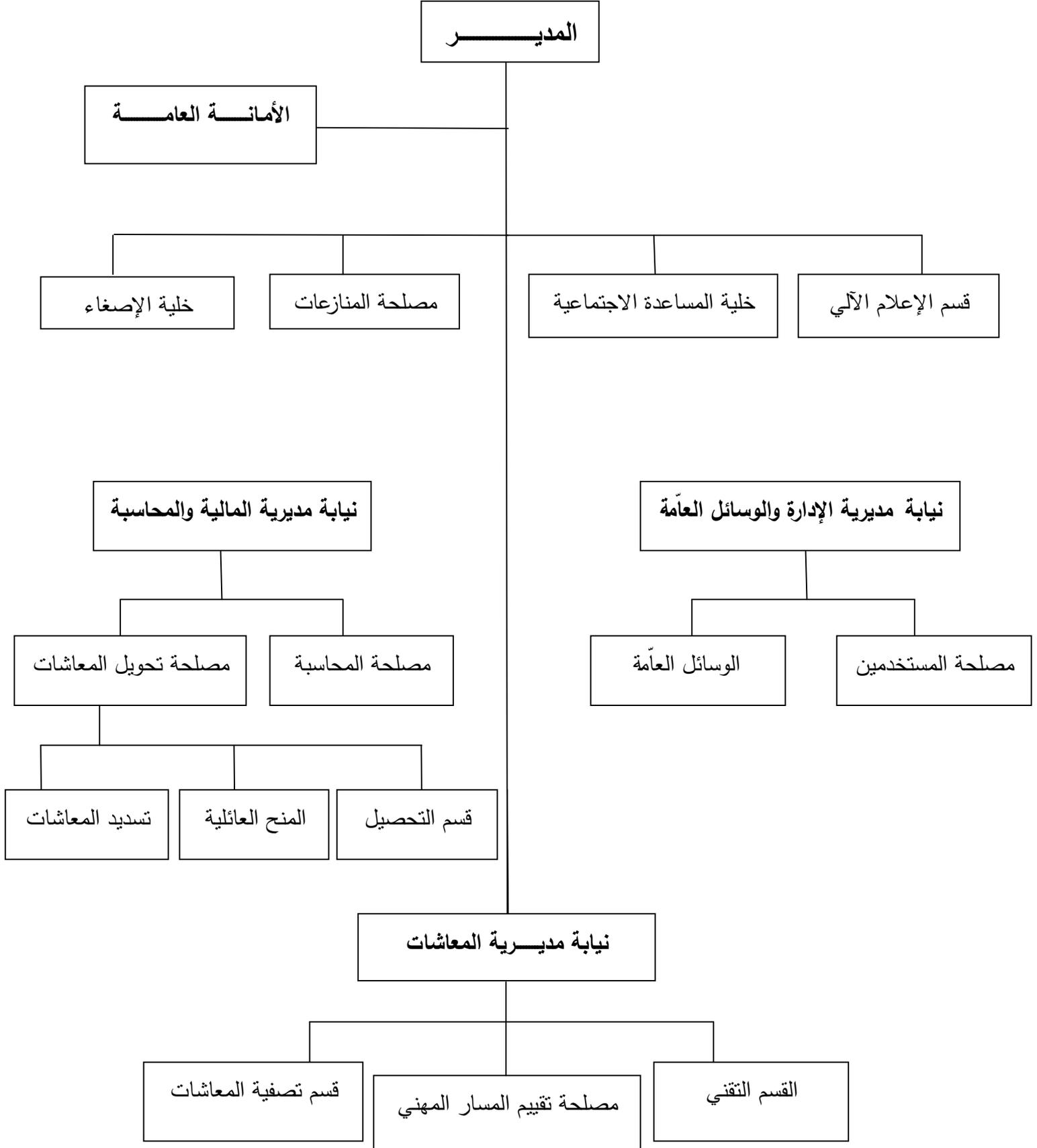
.....

الملحق رقم (02)

قائمة الأساتذة المحكمين:

إسم ولقب الأستاذ(ة)	الرتبة العلمية	الجامعة
حديان صبرينة	أستاذة محاضرة -أ-	جامعة جيجل
بوخدوني توفيق	أستاذ محاضر -ب-	جامعة جيجل
غراز الطاهر	أستاذ محاضر -أ-	جامعة جيجل
شتيوي الربيع	أستاذ محاضر -أ-	جامعة جيجل
بن يحيى سميرة	أستاذة مساعدة -أ-	جامعة جيجل

الهيكل التنظيمي للصندوق الوطني للتقاعد جيل CNR



Amag
Auc honorable
عبد الحليم
03 APR. 2022

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع

جيجل في: 03/16/2022...
إلى السيدة (ة) / د. د. ن. المصطفى. الو. فتحي. الدعايد

الموضوع: طلب تمهيلات

يشرفنا أن نتقدم إلى سيادتكم طالبين منكم تقديم ما أمكن من تمهيلات و عون للطلبة الآتية
أسمائهم، و هذا قصد إجراء تربصات ميدانية في إطار إعداد بحوث جامعية في علم الاجتماع:
(ليسانس) تخصص: علم اجتماع...../..... (ماستر) تخصص: علم اجتماع.....

أسماء الطلبة:

- 01- / /
- 02- / /
- 03- / /
- 04- / /
- 05- / /

في الأخير تقبلوا منا سيادتكم فائق التقدير و الاحترام

اسم ولقب الأستاذ(ة) المشرف: / /

إمضاء الأستاذ(ة): / /

ع / رئيس القسم
قسم علم الاجتماع
الإحصاء والتقييم والتدخل
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل
-2-

ملخص الدراسة

ملخص الدراسة:

تعطي المنظمات اهتماما بالغا لبيئة العمل وثقافة العامل لاقتناعها بأن الإنسان أو الفرد هو مفتاح نجاح المنظمات والمحدد الرئيسي والأساسي للإنتاج وتحقيق أهداف المنظمة، وهذا ما دفع الباحثان لاختيار موضوع الثقافة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للعمال، وهذا نظرا لأهمية الثقافة التنظيمية التي تعتبر بمثابة دليل للإدارة والعاملين تشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب اتباعها، كما تعتبر إطار فكري يوجه أعضاء المنظمة الواحدة وينظم أعمالهم وإنجازاتهم، بالإضافة إلى أهمية الالتزام التنظيمي الذي يعتبر عنصرا هاما في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين.

وهدفنا من خلال هذه الدراسة إلى معرفة ما إذا كانت هناك علاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي للعمال من خلال محاولة معرفة ما إذا كانت هناك علاقة بين كل من القيادة الأخلاقية والانضباط الوظيفي للعمال، وبين الثقافة الاتصالية والولاء التنظيمي للعمال، وللإجابة على هذا التساؤل افترضت الباحثان فرض رئيسي مفاده "توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي للعمال وفرضيتين فرعيتين:

- توجد علاقة بين القيادة الأخلاقية والانضباط الوظيفي للعمال.
- توجد علاقة بين الثقافة الاتصالية والولاء التنظيمي للعمال.

وهذا وفق مقاربات سوسيولوجية نظرنّا من خلالها لموضوع البحث تمثلت في النظرية البنائية الوظيفية، نظرية العلاقات الإنسانية، نظرية القيادة الأخلاقية، وللتحقق من هذه الفرضيات قمنا بالبحث في جانبين:

الجانب النظري الذي قمنا من خلاله بالتعرف على كل من متغير الثقافة التنظيمية ومؤشراته القيادة الأخلاقية والثقافة الاتصالية، ومتغير الالتزام التنظيمي ومؤشراته الانضباط الوظيفي والولاء التنظيمي.

والجانب الميداني أو التطبيقي الذي قمنا فيه بالنزول إلى الميدان واختبار الفرضيات بمؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد بجيجل واستخدمنا في ذلك المنهج الوصفي التحليلي لأنه يتماشى مع طبيعة الموضوع، واعتمدنا على تقنية الاستمارة كأداة رئيسية لجمع البيانات من ميدان الدراسة، وذلك لأنها تتميز

بالسهولة والسرعة في التوزيع وذلك لقرب مؤسسة إجراء الدراسة، وهي مكونة من 34 بند موزعة على ثلاث محاور تم تطبيقها على مجتمع البحث ككل.

وبعد تحليل المعطيات ومناقشتها تم التوصل إلى النتائج التالية:

- توجد علاقة بين القيادة الأخلاقية والانضباط الوظيفي للعمال.
- توجد علاقة بين الثقافة الاتصالية والولاء التنظيمي للعمال.

وبالتالي تحقق الفرضية الرئيسية "توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي للعمال بالصندوق الوطني للتقاعد بجيجل"

Abstract:

Organizations give keen interest to the working environment and culture of the workers as it believed that individuals are the key to the success, and the major determinant of production and reaching goals, and that's what moved the two researchers to choose the subject of culture and its relations to organizational commitment of workers, because of the importance of organizational culture which is considered a guide to the administration and workers, making them models of behaviour and relations they must follow, it's also considered as an intellectual framework that guides members of some organizations and organizes their work and achievements, in addition to the importance of organizational commitment in relating workers to the organization.

Our aim from this research is to know the relationship between organizational commitment and cultural commitment of workers, by trying to know there is any relation between ethical leadership and functional discipline of workers, and between cultural communication and organizational allegiance of workers, and to answer this question, the two researchers supposed a principle hypothesis that is "there is a relationship between organizational commitment and cultural commitment of workers" and two subsidiary hypotheses which are "there is a relationship between ethical leadership and functional discipline of workers" and "there is a relationship between communication culture and organizational allegiance".

We made this research according to sociological approaches, which are, structural functional approach or theory, human relations theory, ethical leadership theory, and to dig into the hypothesis we worked in the theoretical part on identifying both variable organizational culture and its indicators ethical leadership and cultural communication, and also the variable of organizational commitment and its indicators which are "functional commitment" and "organizational allegiance".

And in the practical part we examined the hypothesis in the National Pension Fund Institution of Jijel, and it in the descriptive analytical approach because it fits with the nature of the research, and we used forms technique as a principal way for the collection of the data, because it's fast and easy to distribute, the form consisted of 34 items in three parts.

After analysing and interpreting the data, we came to the following results:

- there is a relationship between ethical leadership and functional commitment of workers.

- there is a relationship between cultural communication and organizational allegiance of workers and therefore the principal hypothesis was confirmed.

and there is a relationship between organizational culture and organizational commitment in the National pension fund of Jijel.