

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم: علم الاجتماع



مذكرة بعنوان:

الثقافة التنظيمية وتحقيق الالتزام التنظيمي
بالمؤسسة الصناعية الجزائرية
دراسة ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج بالظاهير - جيجل-

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

إشراف الأستاذة:
بورحلي كريمة

إعداد الطالبتين:
صيفور حكيمة
لعور أمينة

لجنة المناقشة:

- 1- حيتامة العيد رئيسا
2- بورحلي كريمة مشرفا ومقررا
3- بلعيور الطاهر مناقشا

السنة الجامعية: 2017 / 2018

شكر وتقدير

اللهم لك الحمد حتى ترضى ولك الحمد بعد الرضا ولك الحمد إذا مرضيت، الحمد لله الذي يس لنا طريق العلم ووفقتنا في إنجاز هذا العمل والصلاة والسلام على حبيبنا، شفيعنا، قرّة أعيننا سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم.

والشكر موصول للأسنانة المشرفة "بورحلي كريمة" على ما قدمته من جهد كبير ودعم منواصل وإشراف دقيق لإظهار هذه المدركة بالشكل المطلوب.

ونشكر كل من ساعدنا في إنجاز هذا العمل من قريب أو من بعيد ولو بالكلمة الطيبة، فلهم منا جميع الشكر والتقدير والثناء وجعل الله كل ذلك في موازين حسناتهم.

إلى كل من قيل فيهم "كاد المعلم أن يكون رسولا" أساتذتنا ومعلمينا من من حلة الابدائي إلى من حلة التعليم العالي.

فهرس المحتويات:

الصفحة	العنوان
	شكر وعران
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	قائمة الملاحق
	ملخص الدراسة
أ	مقدمة
الجانب النظري	
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة	
06	تمهيد
07	أولاً: إشكالية الدراسة
08	ثانياً: مبررات اختيار الموضوع
09	ثالثاً: أهمية اختيار الموضوع
09	رابعاً: أهداف الدراسة
10	خامساً: فرضيات الدراسة
10	سادساً: الإطار المفاهيمي للدراسة
19	سابعاً: الدراسات السابقة
41	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: النظريات المفسرة للدراسة	
43	تمهيد
44	أولاً: النظريات الكلاسيكية
44	1- نظرية الإدارة العلمية
45	2- النظرية البيروقراطية
47	3- نظرية التقسيم الإداري
49	ثانياً: النظريات النيوكلاسيكية
49	1- نظرية العلاقات الإنسانية
50	2- نظرية الحاجات
52	3- نظرية الفلسفة الإدارية

53	ثالثاً: النظريات الحديثة
54	1- نظرية الإدارة بالأهداف
55	2- نظرية (Z) اليابانية
57	خلاصة الفصل

الفصل الثالث: الثقافة التنظيمية

59	تمهيد
60	أولاً: أهمية الثقافة التنظيمية
61	ثانياً: مراحل التطور التاريخي للثقافة التنظيمية
63	ثالثاً: خصائص ومكونات الثقافة التنظيمية
63	1- خصائص الثقافة التنظيمية
65	2- مكونات الثقافة التنظيمية
66	رابعاً: أنواع الثقافة التنظيمية
67	خامساً: مصادر الثقافة التنظيمية
70	سادساً: وظائف الثقافة التنظيمية
71	سابعاً: مستويات الثقافة التنظيمية
72	ثامناً: العوامل المؤثرة في ظهور وتنامي الثقافة التنظيمية
74	خلاصة الفصل

الفصل الرابع: الالتزام التنظيمي

76	تمهيد
77	أولاً: أهمية الالتزام التنظيمي
78	ثانياً: خصائص ومحددات الالتزام التنظيمي
78	1- خصائص الالتزام التنظيمي
79	2- محددات الالتزام التنظيمي
81	ثالثاً: أنواع (أبعاد) الالتزام التنظيمي
83	رابعاً: مراحل الالتزام التنظيمي
85	خامساً: مداخل الالتزام التنظيمي
86	سادساً: طرق قياس الالتزام التنظيمي
88	سابعاً: نتائج الالتزام التنظيمي
91	خلاصة الفصل

الجانب التطبيقي

الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة

94	تمهيد
95	أولاً: مجالات الدراسة
95	1- المجال الجغرافي
107	2- المجال الزمني
109	3- المجال البشري
109	ثانياً: فرضيات الدراسة
110	ثالثاً: منهج الدراسة
111	رابعاً: أدوات جمع البيانات
111	1- الوثائق والسجلات
112	2- الملاحظة
112	3- المقابلة
113	4- الاستمارة
117	خامساً: عينة الدراسة
118	سادساً: أساليب التحليل
118	1- الأسلوب الكمي
119	2- الأسلوب الكيفي
120	خلاصة الفصل

الفصل السادس: عرض وتحليل البيانات

122	تمهيد
123	أولاً: البيانات الشخصية
128	ثانياً: البيانات المتعلقة بالمشاركة في اتخاذ القرار وزيادة الولاء التنظيمي داخل المؤسسة الصناعية
133	ثالثاً: البيانات المتعلقة بالقانون الداخلي وتحقيق الانضباط داخل بيئة العمل
141	رابعاً: البيانات المتعلقة بجماعية العمل واستقرار العاملين بالمؤسسة
149	خلاصة الفصل

الفصل السابع: مناقشة نتائج الدراسة

151	تمهيد
152	أولاً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات
156	ثانياً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء النظريات
158	ثالثاً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة
160	خلاصة الفصل
161	توصيات واقتراحات
163	خاتمة
165	قائمة المراجع

الملاحق

قائمة الجداول:

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	يوضح توزيع العمال حسب الفئة المهنية	109
02	يوضح قياس صدق الاستمارة	116
03	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	123
04	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن	124
05	يوضح العلاقة بين المستوى التعليمي والفئات المهنية	125
06	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة العائلية	126
07	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخدمة المهنية	127
08	يوضح المشاركة العمالية في اتخاذ القرارات وزيادة الولاء التنظيمي داخل المؤسسة الصناعية	128
09	يوضح اهتمام المؤسسة بآراء ومقترحات العمال من خلال مشاركتهم في اتخاذ القرارات	129
10	يوضح الطريقة المعتمدة في إشراك العاملين في اتخاذ القرارات	129
11	يوضح العلاقة بين مستوى إشراك العاملين في اتخاذ القرارات بالمؤسسة ومدى السماح لهم بمناقشة الآراء حول خطط العمل	130
12	يوضح موقف المشرف حيال قيام العامل بمبادرات فردية اتجاه عمله دون علمه	131
13	يوضح مدى تفويض الإدارة لبعض مهامها للعمال	132
14	يوضح مدى إبلاغ العمال بالتغيرات التي تحدث داخل المؤسسة قبل تنفيذها	132
15	يوضح مدى اطلاع العمال على القانون الداخلي للمؤسسة التي يعملون بها	133
16	يوضح العلاقة بين رضا العاملين على القانون الداخلي ومدى نجاعة هذه القوانين والإجراءات	134
17	يوضح مدى تأثير القيم السائدة بالمؤسسة على تنظيم العلاقة بين الإدارة والعاملين	135
18	يوضح مدى توافق قيم وتوجهات العمال مع قيم وتوجهات المؤسسة	136
19	يوضح وجود الصرامة في العمل	136
20	يوضح التزام العاملين بالقانون الداخلي	137
21	يوضح مدى احترام مواعيد الدخول والخروج من مكان العمل	138
22	يوضح ردة فعل المسؤول المباشر في حالة التغيب غير المبرر للعمال عن العمل	139
23	يوضح مدى قيام العمال بالعمل الموكل إليهم على أكمل وجه في حالة غياب الرقابة	140

	من قبل المسؤول المباشر	
141	يوضح استعداد العمال لتقبل العقاب في حال مخالفة قوانين العمل	24
141	يوضح وجود الصرامة في العمل	25
142	يوضح مدى التفاعل داخل جماعة العمل	26
143	يوضح مدى رغبة العمال في بذل أكبر جهد لتحقيق أهداف المؤسسة في حال العمل ضمن فريق	27
144	يوضح العلاقة بين عدم الانسجام في جماعات العمل والرغبة في الاستمرار بالعمل في المؤسسة	28
145	يوضح مدى طلب العامل من زملائه تقديم يد العون في حال الاحتياج لذلك	29
145	يوضح إلى ماذا يؤدي توزيع العمل بين الزملاء في العمل	30
146	يوضح سلوك رؤس العمل اتجاه العمال في حال لاحظ انخفاض مستوى الأداء لديهم	31
147	يوضح ما إذا كان جميع العمال في المؤسسة يحظون بنفس درجة التحفيز	32
148	يوضح مدى تأثير اختلاف الاتجاهات وقيم العمال في العمل الجماعي داخل المؤسسة	33

قائمة الأشكال:

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	التأثيرات على الثقافة التنظيمية	68
02	الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية	70
03	نموذج مارش ومناوي لمحددات الالتزام التنظيمي	81
04	الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد البشرية	106

قائمة الملاحق

الرقم	عنوان الملحق
01	الاستمارة
02	دليل المقابلة
03	قائمة الأساتذة المحكمين
04	الهيكل التنظيمي

ملخص الدراسة:

تناولت دراستنا موضوع الثقافة التنظيمية وتحقيق الالتزام التنظيمي والتي تعتبر من أهم المواضيع التي تناولها علم الاجتماع والسلوك التنظيمي لما لها من أهمية في نجاح أو فشل أي مؤسسة في بيئة تنافسية، حيث هدفت دراستنا إلى:

- التعرف على أثر الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي.
 - وكذا التعرف على الأبعاد التي يتكون منها موضوع ثقافة المنظمة والالتزام.
- وقد انطلق الباحث من تساؤل رئيسي مفاده:
- هل للثقافة التنظيمية دور في تحقيق الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة؟
والذي تفرع عنه عدة تساؤلات وهي:
 - هل لمشاركة العاملين في اتخاذ القرار دور في زيادة الولاء التنظيمي؟
 - هل للقانون الداخلي دور في تحقيق الانضباط داخل بيئة العمل؟
 - هل لجماعة العمل دور في تحقيق الاستقرار داخل بيئة العمل؟
- ومن أجل الإجابة عن هذه الأسئلة تم وضع الفرضية الرئيسية التي مفادها:
- للثقافة التنظيمية دور في تحقيق الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة.
- والتي انبثقت عنها الفرضيات الفرعية التالية:
- المشاركة في اتخاذ القرار تؤدي إلى زيادة الولاء التنظيمي.
 - للقانون الداخلي دور في تحقيق الانضباط داخل بيئة العمل.
 - لجماعة العمل دور في تحقيق الاستقرار داخل بيئة العمل.

ولأجل تحقيق هذه الفرضيات اعتمدنا على المنهج الوصفي ومجموعة من الأدوات لجمع البيانات كالملاحظة والمقابلة والاستمارة وبعض الوثائق ذات الصلة بموضوع الدراسة من أجل الوصول إلى النتائج المتحصلة عليها بالاعتماد على الأسلوب الكمي والكيفي.

وقد تم تطبيق الدراسة على عينة عشوائية طبقية بسيطة، والتي تتكون من إطارات وأعاون تحكم وعمال تنفيذ في المؤسسة الإفريقية للزجاج - بالطاهير - ولاية جيجل، حيث قدرت بـ 59 مفردة.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج:

- أن المشاركة في اتخاذ القرار دور في زيادة الولاء التنظيمي لدى العاملين، وذلك من خلال شعورهم بأهمية آرائهم داخل المؤسسة، وهذا من شأنه أن يزيد تمسكهم بها والوفاء لها والرغبة بالعمل فيها.
- أن للقانون الداخلي دور في تحقيق الانضباط داخل بيئة العمل، من خلال زيادة وعيهم بتحمل المسؤولية، وكذا الانضباط في العمل والالتزام بالقوانين والإجراءات في بيئة العمل.
- أن لجماعة العمل دور في تحقيق الاستقرار داخل بيئة العمل من خلال أواصر التعاون والتفاعل والانسجام فيما بينهم، والتي تؤدي إلى تحسين أدائهم واندماجهم في بيئة العمل، وبالتالي الاستقرار في المؤسسة.

Abstract:

Our study took the subject of organization culture and investigated the organizational commitment, it is considered one of the important topic of sociology and organizational behavior, because of its importance in the success or failure of any institution in a competitive environment. Where our study targeted to:

-Identify the impact of organizational culture in achieving tactical (organizational) commitment.

- And also identify the dimensions that make up the topic of organizational culture and commitment, and this study began with a principal question which is:

- Does the organizational culture have a role achieving tactical commitment within the institution?

This has several sub-questions, such as:

- Is it the participation in decision play a role in increasing of organizational loyalty?

- Does the internal law have a role in achieving discipline within the work place?

And to answer those questions, a hypothesis has been developed:

- Organizational culture has a role in achieving tactical commitment within the institution.

From which the following sub-hypotheses have came out:

- Participation in decision making lead to increased organizational loyalty.

- Internal law has a role in achieving discipline within the work environment.

- Collective work has a role in achieving stability in work environment.

In order to realize these hypotheses we adopted on the descriptive approach and some tools to collect data, such as observation, and some relevant documents for the study's subject to arrive to the results that obtained according to quantitative and descriptive methods.

The study was applied to a random sample, simple class, which consists of managerial staff, control agents and execution workers in the Africa's Institution of Glass in Taher, Jijel city, where it was estimated to 59 units.

The study concluded to many results:

- The participation in decision making plays a role in increasing the organizational loyalty of employees, and that by feeling the importance of their views within the institution, and this would increase their attachment to it, and their fidelity and to desire to work in it.
- The internal law has a role in achieving discipline within the work environment by increasing their awareness of responsibility and such discipline in work and compliance with laws and procedures in work place.
- Collective work plays a role in achieving stability within work environment through cooperative, interaction and harmony among them, which improve their performance and investigation into the work environment then the stability of institution.

مقدمة

أدت التطورات الحاصلة والمتسارعة في جميع ميادين الحياة الاقتصادية، الاجتماعية، العلمية والمعرفية، والانتقال من عصر التكنولوجيا والآلة إلى عصر المعرفة والمعلومة، أين أصبح الاهتمام بالعنصر البشري أكثر من ذي قبل، حيث بات مصدر اهتمام وانشغال من طرف مختلف الأكاديميين والباحثين وأصحاب العمل، كونه مالك المعرفة ومصدر الإبداع والاختراع، والقادر على خلق التفوق والتميز، وهو الأمر الذي تسعى إليه مختلف الشركات والإدارات والمؤسسات بصفة عامة أو خاصة، بغية تحقيق جملة من الأهداف المباشرة وغير المباشرة على غرار التفوق والمكانة وتحقيق العوائد والأرباح والمحافظة على مواردها البشرية، بالإضافة إلى التطور والتنمية.

وفي ظل هذه الظروف التطورية ظهرت الحاجة إلى ترسيخ ثقافة تنظيمية والتي تعتبر أهم سمة من سمات العصر الحديث، حيث تسعى جميع المؤسسات إلى تطوير ثقافتها وإعطائها اهتماماً بالغاً لبنية العمل ولثقافة العامل ولافتتاعها الراسخ بأن الإنسان هو الثروة الحقيقية للإنتاج، ومن هنا جاء اهتمام كل المنظمات بالثقافة التنظيمية بما تتضمنه من قيم وأخلاقيات وأعراف واتجاهات ومعتقدات توجه سلوك الأفراد الذين يعملون بها، وتؤثر في فعاليتها وكفاءتها، وذلك لما تؤديه من دور مهم في تشكيل عادات الفرد وقيمه واتجاهاته وطرق تعامله مع الأشخاص والأشياء من حوله، نظراً لتعدد وظائف المنظمات والتي تؤثر على مخرجاتها سلباً وإيجاباً وانعكاسها على شعور العاملين والقادة بالرضا والولاء والالتزام، حيث تؤثر في سلوك وأداء الأفراد وتماسك البناء الاجتماعي للمنظمة.

وعلى اعتبار أن الالتزام يعد عنصر حيوي في بلوغ الأهداف التنظيمية وتعزيز الاستقرار والثقة بين الإدارة والعاملين فيها ويسهم في تطوير قدرات المنظمة على البقاء والاستمرار، لذا نال اهتمام الكثير من الباحثين لما له من أهمية وانعكاسات على الفرد والمؤسسة على حد سواء، فالالتزام التنظيمي يؤدي العديد من النتائج الإيجابية للمنظمة والأفراد كإخفاض معدل دوران العمل، تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.

ونظراً لأهمية الثقافة التنظيمية ودورها في تحديد اتجاهات العاملين بها والتزامهم، ومن أجل الخوض في موضوعنا حول الثقافة التنظيمية ودورها في تحقيق الالتزام التنظيمي في الشركة الإفريقية للزجاج بالطاهير - ولاية جيجل، ومعالجته معالجة من الناحية السوسولوجية فقد ارتأينا إلى تقسيم الدراسة إلى جانبين النظري والميداني وفق الخطة المعتمدة والتي تقوم على 07 فصول:

الفصل الأول: تحت عنوان الإطار المفاهيمي للدراسة والذي يضم كل من الإشكالية، مبررات اختيار الموضوع، أهمية وأهداف الدراسة، إضافة إلى فرضيات الدراسة، الإطار المفاهيمي للدراسة والدراسات السابقة.

الفصل الثاني: يضم النظريات المفسرة للدراسة:

- النظريات الكلاسيكية: والتي تناولنا فيها نظرية الإدارة العلمية، البيروقراطية، ونظرية التقسيم الإداري.
- النظريات النيوكلاسيكية: وتطرقنا فيها إلى نظرية العلاقات الإنسانية، نظرية الحاجات، نظرية الفلسفة الإدارية.

- أما النظريات الحديثة: فقد تناولنا فيها النظرية اليابانية (Z)، ونظرية الإدارة بالأهداف.

الفصل الثالث: المسمى بالثقافة التنظيمية، تناولنا من خلاله أهمية الثقافة التنظيمية، مراحل التطور التاريخي للثقافة التنظيمية، خصائصها ومكوناتها، بالإضافة إلى أنواعها ومصادرها، وظائف الثقافة التنظيمية ومستوياتها والعوامل المؤثرة في ظهورها وتناميها.

الفصل الرابع: الالتزام التنظيمي، تطرقنا من خلاله إلى أهمية الالتزام التنظيمي، خصائصه ومحدداته، أنواعه ومراحله، إضافة إلى مداخل الالتزام التنظيمي، طرق قياسه ونتائجه.

الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية من مجالات للدراسة، فرضيات الدراسة، المنهج المستخدم في الدراسة، إضافة إلى أدوات جمع البيانات، عينة الدراسة، أساليب التحليل.

الفصل السادس: والذي يحتوي على البيانات الشخصية المتعلقة بالمبحوثين، البيانات المتعلقة بالمشاركة في اتخاذ القرار وزيادة الولاء التنظيمي داخل المؤسسة الصناعية، البيانات المتعلقة بالقانون الداخلي وتحقيق الانضباط داخل بيئة العمل، البيانات المتعلقة بجماعية العمل واستقرار العاملين بالمؤسسة.

الفصل السابع: المعنون بمناقشة نتائج الدراسة والذي تطرقنا فيه إلى مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات، مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة، ثم مناقشة النتائج في ضوء النظريات، وتوصلنا من خلاله إلى نتائج عامة ومن ثمة ذكر بعض التوصيات والاقتراحات.

الجانب النظري

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة

تمهيد

أولاً: إشكالية الدراسة

ثانياً: مبررات اختيار الموضوع

ثالثاً: أهمية اختيار الموضوع

رابعاً: أهداف الدراسة

خامساً: فرضيات الدراسة

سادساً: الإطار المفاهيمي للدراسة

سابعاً: الدراسات السابقة

خلاصة الفصل

تمهيد:

إن الباحث الاجتماعي ينطلق في دراسته من جملة من التساؤلات يسعى لإيجاد إجابات علمية وموضوعية، وذلك عن طريق التقصي العلمي في شكل فرضيات تكون بمثابة الإجابات المؤقتة التي تخضع للمنطق العلمي.

نسعى من خلال هذا الفصل إلى تقديم طرح لإشكالية دراستنا، كما يمكن إبراز أهمية وأهداف الدراسة، وكذلك تبيان أهم مبررات اختيار الموضوع وذلك من خلال عرض جملة من المفاهيم التي تزيل اللبس والغموض عن موضوع الدراسة، ونختم بالدراسات السابقة والمشابهة التي تناولت موضوع دراستنا.

أولاً: إشكالية الدراسة

إن التحولات والتغيرات التي شهدتها المنظمات كالعولمة، ثورة المعلومات، التطور التكنولوجي ... أجبرت هذه الأخيرة على التأقلم والتكيف مع المتغيرات من أجل النهوض والنمو، لذلك عمدت المنظمة إلى الاهتمام والتركيز على المورد البشري لما يملك من مهارة وخبرة للقيام بأداء الأعمال بكفاءة وفاعلية، وكذا زيادة ارتباط العاملين من أجل تطوير العمل والتميز عن باقي المنظمات وتحقيق أهدافها، وهذا الأخير لا يتسنى إلا عن طريق توفير أسس ومبادئ تنظيمية.

ولأن المؤسسات لا تحكمها أسس تنظيمية واحدة فإن الطابع الثقافي السائد فيها يختلف بالضرورة من مؤسسة إلى أخرى، ومن خلال هذا فإن الثقافة السائدة في كل مؤسسة والتي تكون في الغالب امتداد لثقافة المجتمع الذي يمثل البيئة التي تنشأ فيها المؤسسة، وبالتالي يؤثر على توجهاتها وكفاءتها، ومن ثم تبرز أهمية الثقافة التنظيمية والتي تعد من المواضيع التي لقيت اهتماماً في مجالات السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، على اعتبار أن الثقافة التنظيمية من المحددات الرئيسية لنجاح أو فشل أي مؤسسة، وبالتالي تحقيق أهدافها واستقرارها واكتسابها لميزة تنافسية.

وعلى اعتبار أن للمورد البشري دور مهم في تحقيق هذا المطالب، ولهذا فإن المؤسسة تتأثر باحتياجات ودوافع الأفراد المكونين لها وعلاقتهم، حيث تقع هذه الأخيرة تحت تأثير التركيبة الثقافية والاجتماعية السائدة كالأفكار والمعتقدات والقيم، حيث تلعب هذه الخصائص دور مهم في تشكيل سلوكيات وممارسات الأفراد داخل المؤسسة وتطمح للوصول إلى النتائج المرجوة من خلال رغبة المورد البشري في العمل والتزامهم التنظيمي.

كما يعد الالتزام التنظيمي عنصر حيوي في بلوغ الأهداف التنظيمية وتعزيز الإبداع وكذا الاستقرار في العمل والرغبة في الاستمرار والإيمان بالمنظمة، بالإضافة إلى أنه يسهم في تطوير قدرات المنظمة على البقاء والنمو المتواصل، ولهذا سعت المنظمة إلى تهيئة العوامل والظروف التي تساعد وتدعم درجات الالتزام التنظيمي لدى العاملين من خلال معرفة دوافع وممارسات العاملين الفردية والجماعية ومدى تفاعلهم مع البيئة الداخلية والعوامل المؤثرة فيها.

وعلى اعتبار أن الالتزام التنظيمي ومدى نجاحه يعتمد على الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية والشعور بالهدف المشترك الذي يساعد على رفع وتحسين الكفاءة والفاعلية في المنظمات الخدمية والإنتاجية انطلاقاً من جملة الأفكار والمعتقدات والتوقعات الخاصة بهم.

إدراكاً لما سبق من أهمية للثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي وتأثير هذه الأخيرة على العديد من المتغيرات وكذا إبراز أهمية دراسة العلاقة بينهما، وفي ضوء ذلك فإن مشكلة الدراسة تتبلور في السؤال الرئيسي الذي مفاده:

- هل للثقافة التنظيمية دور في تحقيق الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة؟

الأسئلة الفرعية:

- هل لمشاركة العاملين في اتخاذ القرار دور في زيادة الولاء التنظيمي؟

- هل للقانون الداخلي دور في تحقيق الانضباط داخل بيئة العمل؟

- هل لجماعية العمل دور في تحقيق الاستقرار في بيئة العمل؟

ثانياً: مبررات اختيار الموضوع

إن اختيار موضوع الدراسة لا يكون خاضعاً لمنطق العفوية بقدر ما يكون مبني على مبررات علمية موضوعية كانت أو ذاتية.

1- المبررات الذاتية:

- إعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع التنظيم والعمل.

- رغبتنا الذاتية في دراسة موضوع يتناسب وميولاتنا واستعداداتنا النفسية وقدراتنا العلمية.

- الرغبة في معرفة واقع الثقافة التنظيمية ومستوى التزام العمال داخل المؤسسة.

- محاولة منا لإثراء المكتبة بدراسة جديدة.

2- المبررات الموضوعية:

- توفر المراجع حول موضوع الدراسة.
- إمكانية اختيار الموضوع ميدانياً.
- تموقع موضوع الدراسة في مجال تخصصنا (علم الاجتماع تنظيم وعمل).
- تحسيس المؤسسات الجزائرية بأهمية الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

ثالثاً: أهمية اختيار الموضوع

- محاولة تقديم تحليل علمي لظاهرة تنظيمية في مجال علم الاجتماع تنظيم وعمل.
- القيمة العلمية والاجتماعية التي يحتويها موضوع الالتزام التنظيمي والثقافة التنظيمية.
- تعد الثقافة التنظيمية أحد العناصر الأساسية لبناء الإستراتيجية الكلية للمنظمة التي تسعى لتحقيق أهدافها وكسب ميزة تنافسية.
- يعد موضوعنا من الموضوعات المهمة في ميدان الإدارة، إذ قد تسهم الدراسة في التوصل إلى فهم طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة.
- العمل على تقديم معلومات والاستفادة منها في وضع توجيهات تنظيمية.
- هي دراسة تساهم في زيادة الوعي لدى إدارة المنظمات.

رابعاً: أهداف الدراسة

- تهدف الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي.
- التعرف على الأبعاد التي يتكون منها موضوع الثقافة التنظيمية والالتزام.
- تقديم دراسة جديدة حول الموضوع وإزالة اللبس عن مصطلحات الدراسة.
- الاستفادة من نتائج وتوصيات البحث وتطبيقها على أرض الواقع في المؤسسات.
- اقتراح بعض التوصيات والتي قد تكون مفيدة للباحثين في المستقبل.

خامساً: فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية:

- للثقافة التنظيمية دور في تحقيق الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة.

الفرضيات الفرعية:

- مشاركة العاملين في اتخاذ القرار يؤدي إلى زيادة الولاء التنظيمي.

- للقانون الداخلي دور في تحقيق الانضباط داخل بيئة العمل.

- لجماعية العمل دور في تحقيق الاستقرار في بيئة العمل.

سادساً: الإطار المفاهيمي للدراسة

1- المفاهيم الرئيسية:

● الثقافة:

لغة: «ثَقِفَ. يَثْقِفُ. وَثَقْفٌ. يَثْقِفُ. ثَقْفًا وَثِقَافَةً. حَدِيقٌ. فَطِنَ. يُقَالُ ثَقَّفَهُ أَي تَغَلَّبَ عَلَيْهِ. وَثَقَّفَ الْكَلَامَ أَي فَهَمَهُ. وَثَقَّفَهُ بِالرَّمْحِ أَي طَعَنَهُ. ثَقِفَ التَّلْمِيزَ عِلْمَهُ وَهَدْبَهُ. وَالثَّقِيفُ أَي الذَّكِيُّ وَالثَّقَافَةُ هِيَ الْمَعْرِفَةُ وَالِاسْتِقَامَةُ. جُمْلَةُ الْعُلُومِ وَالْمَعَارِفِ وَالْفُنُونِ وَالْأَدَابِ وَشُؤُونِ الْحَيَاةِ الَّتِي يُطَلَّبُ الصَّدَقُ فِيهَا»¹.

اصطلاحاً: يختلف مفهوم الثقافة من مفكر لآخر:

● فقد عرفها "تايلر" بأنها: «ذلك الكل المركب الذي يشمل المعرفة والعقيدة والفن والأخلاق والقانون والعادة، وأية قدرات يكتسبها الإنسان كعضو في المجتمع»².

يُشير مفهوم "تايلور" للثقافة على أنها عبارة عن قدرات ومعارف مكتسبة من المجتمع الذي نحيا

فيه.

¹- يوسف شكري فرحات: معجم الطلاب عربي - عربي، دار الكتب العلمية، لبنان، ط1، 2000، ص ص 77، 78.

²- ناصر دادي عدون: إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المسيرة العامة، الجزائر، ط1، 2003، ص 103.

• ويرى "شاين" "Shein" أن الثقافة التنظيمية هي: «نمط افتراضات أساسية تكتشف أو تتطور بواسطة الجماع أثناء التعامل مع مشكلاتها للتكيف الخارجي والتواصل الداخلي والتي تعمل بشكل جيد وكاف لكي تعتبر ذات قيمة»¹.

ركز هذا المفهوم للثقافة على أنها لها طبيعة تطورية ومتكيفة مع المحيط الداخلي والخارجي.

• وتعرف الثقافة في علم الاجتماع بأنها: «البيئة التي خلقها الإنسان بما فيها المنتجات المادية والغير مادية التي تنتقل من جيل إلى آخر»².

اختلف هذا التعريف للثقافة عن التعاريف الأخرى، فهو ينظر لها نظرة مخالفة وعلى أنها بيئة إنسانية، لكن تشترك مع التعريف السابق بأنها متوارثة.

التعريف الإجرائي:

الثقافة هي عبارة عن مجموعة المعارف والعادات والقدرات التي يكتسبها الفرد من مجتمعه، ولها صفة التوارث الاجتماعي والتي تساهم في تشكيل شخصية الفرد.

التنظيم:

لغةً: «كلمة مشتقة من الفعل نظم. ونظم الشيء أي ألفه ورتبه وجمعه وانتظم الأمر أي استقام واتسق»³.

اصطلاحاً: «يُقصد به بناء منظم يقام لتحقيق أهداف محددة ويحتوي البناء على مختلف الهيئات والمنظمات واللجان والمجالس المكلفة بواجبات معينة مع الربط بينها وبين قنوات الاتصال في تنسيق ونظام انسيابي يتسم باليسر والمرونة والكفاءة والسلامة»⁴.

ركز هذا التعريف على أن التنظيم عبارة عن بناء منظم يحتوي على أجزاء مترابطة ومتناسقة بغرض تحقيق أهداف محددة.

¹ - منصور بن ماجد بن مسعود بن عبد العزيز آل سعود: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك القيادي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة العامة، معهد الإدارة، الرياض، 2002، ص 06.

² - عدنان أبو صلح: معجم علم اجتماع، دار أسامة، عمان، ط1، 2010، ص 158.

³ - La Rousse Seger: Dictionnaire de Français, Paris, 2004, P 295.

⁴ - عبد الخالف محمد عفيفي: الممارسة المهنية لطريقة تنظيم المجتمع - موجاهات نظرية وتطبيقات علمية، المكتبة العصرية، مصر، ط1، 2007، ص 386.

• كما يُعرف على أنه: «عملية إدارية تهتم بجميع المهام والأنشطة المراد القيام بها في وظائف أو أقسام وتحديد السلطات والصلاحيات والتنسيق بين الأنشطة والأقسام من أجل تحقيق الأهداف مع حل المشاكل والخلافات التي تواجه كافة الأنشطة والأقسام»¹.

عبر هذا المفهوم أن التنظيم عبارة عن عملية إدارية تقتضي جمع الوظائف والأنشطة في أقسام لتحقيق أهداف محددة.

• ويعني أيضاً: «حصر وتحديد الوظائف والخدمات الرئيسية للمنظمة مع إسناد كل مجموعة من الأنشطة المتشابهة إلى مدير يتمتع بالسلطة اللازمة لإنجاز هذه الأنشطة بالتنسيق والتعاون مع الأقسام أو الوحدات الأخرى ذات العلاقة»².

نرى من هذا التعريف أن التنظيم عبارة عن تحديد الوظائف والخدمات والأنشطة المتشابهة مع إنجازها.

• كما عرّفه "جون جايوس" "John m Jaus" بأنه: «عبارة عن ترتيب الموظفين بقصد تسهيل إنجاز بعض الأغراض المتفق عليها من خلال توزيع الوظائف والمسؤوليات»³.

نفهم من هذا التعريف للتنظيم على أنه عبارة عن ترتيب الموظفين وتوزيع الوظائف والمسؤوليات عليهم لإنجاز الأغراض المتفق عليها.

التعريف الإجرائي:

التنظيم هو عملية إدارية وتعني حصر وتحديد الوظائف والخدمات مع الربط بينها في نسق معين من أجل تحقيق أهداف معينة.

الثقافة التنظيمية:

• الثقافة التنظيمية هي: «القيم المشتركة وطرق التفكير والمعتقدات التي يعمل بها التنظيم سواء داخل التنظيم أو مع من حوله والتي تنبثق من محيط العمل»⁴.

¹- زيد منير عبوي، سامي محمد هشام حريز: مدخل إلى الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق، دار الشروق، عمان، ط1، 2006، ص 244.

²- ربحي مصطفى عليان: أسس الإدارة المعاصرة، دار الصفاء، عمان، ط1، 2007، ص 94.

³- سعيد السيد علي: العملية الإدارية، دار الكتاب الحديث، مصر، ط1، 2007، ص 144.

⁴- محمد المصرفي: التطوير التنظيمي، دار الفكر الجامعي، مصر، ط1، 2007، ص 256.

يبدو جلياً من هذا التعريف أنه اتجه إلى أن الثقافة التنظيمية عبارة عن قيم ومعتقدات مشتركة يعمل بها التنظيم.

• ويقصد بها أيضاً: «تلك الفعاليات التي تحصل في الجماعة لتكوين شخصية أعضائها وتؤثر في سلوكهم، وتحصل هذه الفعاليات في المنظمة وغالباً ما تكون غير منظورة»¹.

نصل في هذا التعريف إلى أن الثقافة التنظيمية عبارة عن فعاليات تُكوّن شخصية أعضاء التنظيم، إضافة إلى أنها تؤثر في سلوكهم.

• الثقافة التنظيمية هي: «نتاج تفاعل بين القيم النهائية مثل تحقيق الاستقرار والتميز في الأسواق والتجديد والابتكار والقيم المساعدة مثل الاستعداد للمخاطرة والعمل الجاد واحترام الآخرين»².

ركز هذا المفهوم على أن الثقافة التنظيمية عبارة عن تفاعل بين القيم كالابتكار والاحترام وتحقيق الاستقرار.

• وقد عرفها "القيوتي" بأنها: «الافتراضات والقيم الأساسية التي تطورها جماعة معينة من أجل التكيف والتعامل مع المؤثرات الخارجية والدافعية والتي يتم الاتفاق عليها وعلى ضرورة تعليمها للعاملين الجدد في التنظيم»³.

أشار هذا التعريف للثقافة التنظيمية على أنها عبارة عن تطور للافتراضات والقيم الأساسية بهدف التكيف مع المحيط الخارجي.

التعريف الإجرائي:

تشير الثقافة التنظيمية إلى مجموع المعايير والقيم والعادات والأعراف السائدة في المنظمة والتي تؤثر إلى حد بعيد على المنظومة السلوكية على مستوى الفرد وعلى المستوى الجماعي على السواء.

¹ - ناصر محمد سعود جرادات وآخرون: إدارة التغيير والتطوير، دار الإثراء، عمان، ط1، 2013، ص 146.

² - مصطفى محمود أبو بكر: الموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، مصر، ط1، 2006، ص 78.

³ - عاكف لطفي خصاونة: إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، دار الحامد، عمان، 2010، ص 88.

الالتزام:

لغة: «كلمة لزم الشيء لزوماً أي ثبت وداوم، واستلزم الشيء، عدّه لزاماً، لزم الشيء يلزمه لزماً ولزوماً ورجل لزمه يلزمه الشيء فلا يفارقه»¹.

اصطلاحاً: «وهو تعهد شفهي أو مكتوب للقيام بشيء معين ويكون هذا الالتزام بين طرفين تجمع بينهما علاقة معينة تجارية أو علاجية أو غيرها، وقد يكون بين أكثر من طرفين»².

نرى أن هذا التعريف للالتزام ركز على أنه عبارة عن تعهد بين طرفين أو أكثر للقيام بشيء معين.

• يعرفه "محمد حسن الرسمي" بأنه: «العملية التي يتم من خلالها الارتقاء بمستوى تكامل واتساق كل من أهداف الفرد والتنظيم، حيث يشعر الفرد للاستغراق مع جماعة العمل والتوحد مع أهداف يسعى إلى إنجازها بما يعود عليه بالرضا»³.

يتضح من خلال هذا المفهوم أن الالتزام يحقق التكامل بين أهداف الفرد وأهداف التنظيم ويرفع من درجة الرضا الوظيفي.

التعريف الإجرائي:

هو تعهد بين طرفين تجمعهم علاقة معينة وذلك للقيام بعمل ما لبلوغ الأهداف المسطرة وتحقيق التكامل بين أهداف الطرفين.

الالتزام التنظيمي:

• يُعرف بأنه: «درجة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها ويمثل اعتقاداً قوياً وقبولاً من جانب الفرد لأهداف المنظمة وقيمها ورغبته في بدل أكبر عطاء أو جهد ممكن لصالح المنظمة التي يعمل فيها مع رغبة قوية في الاستمرار بعضوية هذه المنظمة»⁴.

¹- صفوان محمد المبيضين، عائض بن شافي الأكلبي: التوظيف والمحافظة على الموارد البشرية، دار اليازوري، عمان، ط1، 2012، ص 183.

²- عثمان بن عامر: مفاهيم أساسية في علم الاجتماع والعمل، جامعة قار يونس، ليبيا، ط1، 2002، ص 57.

³- محمد حسن الرسمي: السلوك الرسمي في الإدارة التربوية، دار الوفاء، الإسكندرية، ط1، 2004، ص 11.

⁴- صلاح الدين محمد عبد الباقي وآخرون: السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، مصر، ط1، 2004، ص 181.

نظر هذا التعريف للالتزام التنظيمي نظرة شاملة كلية، فقد ركز على أنه قبول الفرد لأهداف المنظمة مع رغبته بالاستمرار فيها وولائه وانتمائه لها.

• يعرف كل من "ماير وألن" "Mayer and Allen" الالتزام التنظيمي بأنه: «حالة نفسية تميز العلاقة بين الأفراد والمنظمة وأن لهذه الحالة تأثير على قرارات الأفراد بالبقاء في المنظمة»¹.

نظر هذا التعريف للالتزام التنظيمي نظرة مغايرة، حيث يرى بأنه حالة نفسية، هذه الحالة تؤثر على الأفراد وقراراتهم.

• أما "كانتور" "Kantor" فقد عرفه بأنه: «درجة استعداد أعضاء المجتمع لتقديم ولاءهم وطاقتهم لأنظمتهم.

• أما "شيلدون" "Sheldon" فقد عرفه على أنه: توحد الفرد نحو المنظمة التي تربطه بها رابطة قوية»².

يفهم من التعريفين السابقين للالتزام التنظيمي أن "كانتور" اتجه إلى أن الالتزام يمثل ولاء الفرد لمنظمتهم، أما "شيلدون" فقد نظر إليه على أنه الرابطة القوية بين الفرد ومنظمتهم.

التعريف الإجرائي:

الالتزام التنظيمي هو عبارة عن ارتباط الفرد بمنظمتهم وقبوله لأهدافها ورغبته في بدل أكبر عطاء لصالحها والاستمرار فيها مع شعوره بالانتماء والولاء لها.

2- المفاهيم ذات الصلة:

القانون:

• عرفه "محمد عاطف غيث" في قاموس علم الاجتماع بأنه: «نسق مكون من معايير مقننة تنظم السلوك الإنساني وتقوم السلطة الرسمية بفرض القوانين وتفسيرها»³.

¹ - يونس أحمد إسماعيل الشوابكة وحسن الطعاني: الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي للعاملين، مجلة العلوم التربوية، المجلد 40، العدد 01، 2013، ص 184.

² - صفوان محمد المبيضين، عائض بن شافي الأكلبي: التوظيف والمحافظة على الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 183.

³ - محمد عاطف غيث: قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، ط1، 2006، ص 244.

• عرف أيضاً بأنه: «وسيلة هامة من وسائل الضبط الاجتماعي ويمثل قمة التنظيم الاجتماعي للسلوك الإنساني، حيث يحدد صراحة ما يجب على الفرد عمله وما يجب عليه الامتناع عنه، بالإضافة إلى ذلك فإن القانون يحدد العقوبة التي تنزل بمن يخالف ما جاء فيه»¹.

اختلفا التعريفين السابقين للقانون، فالتعريف الأول يرى بأنه نسق من معايير مقننة، أما الثاني فقد اتجه إلى أنه وسيلة من وسائل الضبط الاجتماعي.

المشاركة في اتخاذ القرار:

• تعني: «دعوة القائد لمروسيه والالتقاء بهم لمناقشة مشاكلهم الإدارية التي تواجههم وتحليلها ومحاولة الوصول إلى أفضل الحلول الممكنة لها، مما يحقق الثقة لديهم لإشراك القائد لهم في وضع الحلول الملائمة للمشاكل الإدارية»².

يشير هذا المفهوم إلى أن المشاركة في اتخاذ القرار هي عمل جماعي بين القائد ومروسيه للوصول إلى حل المشاكل الإدارية.

• عرف الكاتبان "نويستروم وديفس" "Nwesterom et Davis" إلى أن المشاركة في اتخاذ القرار تعني: «انغماس الأفراد ذهنياً وعاطفياً في العمل بما يشجعهم على المساهمة في أهداف الجماعة ومشاركة المسؤولية»³.

اختلف هذا التعريف عن التعريف السابق للمشاركة في اتخاذ القرار، حيث نظر إليه على أنه عبارة عن مسؤولية جماعية للوصول إلى أهداف الجماعة.

¹ - أحمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، ط1، 1988، ص 92.

² - ريب الله محمد: واقع المشاركة في صناعة القرار لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الجزائرية، المجلة العربية لضمان التعليم الجامعي، المجلد 04، العدد 11، 2013، ص 48.

³ - بن داود العربي: المشاركة في اتخاذ القرارات والعلاقات الإنسانية من ركائز الاتصال الفعال في المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 12، العدد 16، 2014، ص 173.

جماعة العمل:

• هي: «مجموعة من الأشخاص يبذل فيها كل شخص نشاط معين مع غيره من العمال بغض النظر على مستواه الدراسي، ويكون في تفاعل مع غيره حيث تجمعهم قيم وأعراف مشتركة تحدد سلوكهم وتؤثر عليهم وتوجههم نحو تحقيق أهداف معينة»¹.

ركز هذا التعريف لجماعة العمل على أنها مجموعة من الأشخاص يتفاعلون من أجل تحقيق أهداف معينة.

• هي: «تجمع من ثلاثة أو أكثر من الأفراد متوافقين ومنسجمين نسبياً فيما بينهم من حيث الخصائص الاجتماعية والمهنية والثقافية، ويتشابهون في الأدوار ويشتركون في العواطف ويتفاعلون فيما بينهم ويتعاونون لتحقيق أهداف مشتركة»².

ركز هذا التعريف لجماعة العمل على التوافق والانسجام المهني والثقافي بين أعضاء الجماعة وكذلك التفاعل لتحقيق الأهداف.

الولاء التنظيمي:

• الولاء التنظيمي هو: «استعداد الموظف لبذل درجات عالية من الجهد لصالح التنظيم والرغبة القوية في البقاء في التنظيم والقبول بالأهداف الرئيسية وقيم التنظيم»³.

يشير هذا التعريف إلى أن الولاء التنظيمي عبارة عن مجموعة من الصفات يتميز بها الموظف.

• عرفه "العطية" بأنه: «حالة توحد العامل مع المنظمة التي يعمل فيها ومع أهدافها ورغبته بالمحافظة على عضويته فيها»⁴.

أشار هذا المفهوم للولاء التنظيمي إلى أنه عبارة عن توحد العامل مع منظمته وأهدافها.

¹- شطي أمينة: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بدناميكية جماعة العمل، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014، ص 12.

²- ناصر قاسمي: دليل مصطلحات علم الاجتماع تنظيم وعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط1، 2011، ص 54.

³- محمود أحمد سلمان، سوسن عبد الفتاح وهب: الرضا والولاء الوظيفي، دار زمزم، الأردن، ط1، 2011، ص 149.

⁴- صفوان أمين السقاف، أحمد إبراهيم يونس: أثر القيادة بالقيم على الولاء التنظيمي، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 06، العدد 02، 2013، ص 82.

الانضباط:

• يعني الانضباط: «ضمان الالتزام بالقواعد والسياسات واللوائح التنظيمية من قبل كافة العاملين بالمنظمة»¹.

اتجه هذا التعريف إلى أن الانضباط عبارة عن التزام العاملين بالمنظمة.

• إضافة إلى أنه: «عبارة عن ضبط نشاطات الإنسان لتقديم عمل منظم، حيث أن الانضباط يمتد من سيطرة الحارس على حشود الناس على الإنجاز الفردي المتميز عن طريق الانضباط الذاتي والسيطرة على الموارد والمواهب»².

يشير هذا المفهوم للانضباط على أنه ضبط النشاط لإنجاز عمل منظم.

الاستقرار:

• هي: «هي مرحلة في دورة حياة المنظمة والتي تمثل مرحلة الاستقرار الكامل للمنظمة وثبات بناءها وموقعها وحصتها في السوق والمعرفة الكاملة لحدودها ومجالات حركتها، وأهم خصائصها التركيز على الكفاءة والفعالية في المنظمة»³.

ركز هذا المفهوم على أن الاستقرار يمثل ثبات بناء المنظمة وتركيزها على الكفاءة.

• عرفه "عبد الوهاب عبد الواسع" على أنه: «إشعار العامل على الدوام بالأمن والحماية في عمله والعمل على تحرره المعقول من الخوف مادامت الإجراءات التي اتخذت لتشغيله سليمة الخطوات وكان إنتاجه لا يدعو للقلق»⁴.

من خلال هذا التعريف نرى أن الاستقرار هو شعور العامل على الدوام بالأمن والحماية في عمله.

¹- زكي محمود هاشم: إدارة الموارد البشرية، دار المنشورات، الكويت، ط1، 2010، ص 602.

²- زيد عبوي: معجم مصطلحات الإدارة العامة - عربي- إنجليزي، دار الكنوز، الأردن، ط1، 2007، ص 30.

³- المرجع السابق: ص 34.

⁴- أحمد عبد الواسع عبد الوهاب: علم إدارة الأفراد، دار الرياض، السعودية، ط4، 1973، ص 08.

سابعاً: الدراسات السابقة

الدراسات السابقة المتعلقة بالثقافة التنظيمية:

الدراسات العربية:

الدراسة الأولى: دراسة "محمد بن علي بن حسن الليثي" بعنوان: «الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسة»، مذكرة لنيل شهادة الماجستير بكلية التربية بجامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2008.

يتمحور أسئلة الإشكالية في التساؤلات التالية:

التساؤل الرئيسي:

- ما دور الثقافة التنظيمية في الإبداع لدى مديري مدارس التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسة؟

الأسئلة الفرعية:

- ما الثقافة التنظيمية السائدة لمديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر مديري مدارس المرحلة الابتدائية بالعاصمة المقدسة؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة لمديري المدرسة من وجهة نظر مديري المرحلة الابتدائية في المدارس الحكومية بالعاصمة المقدسة وفقاً لمتغيرات الدراسة (المؤهل العلمي، نوعه، الخبرة، مركز الإشراف)؟

- ما الثقافة التنظيمية السائدة لمديري المدرسة التي تفسر أكبر قدر ممكن من تبيان الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة؟

أما بالنسبة لعينة الدراسة وأدواتها، فقد تكونت من مديري المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة وعددهم 115 مديراً، كما قامت منهجية الدراسة على المنهج الوصفي¹.

¹ - محمد بن علي بن حسن الليثي: الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2008.

قامت الدراسة على مجموعة من الأهداف، منها توضيح أهمية الثقافة التنظيمية لمديري المدرسة الابتدائية بالعاصمة المقدسة، بالإضافة إلى التعرف على درجة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

- أن درجة ممارسة الثقافة السائدة كان بدرجة كبيرة جداً من وجهة نظر مديري المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة.
- بالإضافة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول بعد الثقافة السائدة من أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة لمديري المدرسة وفقاً لتغير المؤهل العلمي لصالح الذين مؤهلهم دراسات عليا وبكالوريوس.
- إن الثقافة الإبداعية وثقافة الدور وثقافة المهمة هي الثقافات التي تفسر الإبداع الإداري.

وجهة الاستفادة من الدراسة:

تم الاستفادة من البناء المنهجي لهذه الدراسة، وكذا في اختيار وبناء أداة جمع بيانات الدراسة، أما فيما يخص أوجه الاختلاف والاتفاق بين هذه الدراسة ودراستنا الحالية في:

اتفقت هذه الدراسة مع دراستنا الحالية في اختيارها لموضوع الثقافة التنظيمية كموضوع للدراسة، إلا أنهما اختلفتا في ربطهما مع المتغير التابع، حيث أن هذه الدراسة ربطتها بمتغير الإبداع، في حين أن دراستنا الحالية ربطتها بمتغير الالتزام التنظيمي.

الدراسة الثانية: دراسة "هدى جواد محمد بدر" بعنوان: «واقع الثقافة التنظيمية وانعكاساتها في فاعلية بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم»، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الخليل، فلسطين، سنة 2011، غير منشورة.

انطلقت الباحثة من التساؤلات التالية:

التساؤل الرئيسي:

- ما واقع الثقافة التنظيمية السائدة في بلديات محافظة الخليل وبيت لحم؟

ويتفرع عن هذا السؤال الرئيسي مجموعة من الأسئلة الفرعية هي:

- ما واقع الثقافة التنظيمية السائدة في بلديات محافظة الخليل وبيت لحم من حيث بعد الفلسفة؟

- ما واقع الثقافة التنظيمية السائدة في بلديات محافظة الخليل وبيت لحم من حيث بعد القيم؟

- ما واقع الثقافة التنظيمية السائدة في بلديات محافظة الخليل وبيت لحم من حيث بعد المعتقدات؟

أما بالنسبة لعينة الدراسة، فقد استخدمت العينة العشوائية الطبقية، مكونة من 149 مفردة، كما استعانت الباحثة بالاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات، بالإضافة إلى استخدام المنهج الوصفي.

هدفت الدراسة وبشكل رئيسي إلى التعرف على واقع الثقافة التنظيمية السائدة وانعكاساتها في فاعلية محافظتي الخليل وبيت لحم¹.

خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- أن الثقافة التنظيمية السائدة في بلديات محافظة الخليل وبيت لحم متوسطة، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (3.35) والانحراف المعياري (0.76).

- أن الفاعلية التنظيمية لبلديات محافظة الخليل وبيت لحم كانت متوسطة، حيث إن المتوسط الحسابي كان (3.62) والانحراف المعياري (0.73).

- أظهرت النتائج وجود علاقة طردية بين الثقافة التنظيمية بمحاورها (الفلسفة والقيم والمعتقدات والأعراف والطقوس والتوقعات والرموز والأساطير)، والفاعلية التنظيمية (الداخلية والخارجية للبلديات المبحوثة).

¹ - هدى جواد محمد بدر: واقع الثقافة التنظيمية وانعكاساتها في فاعلية بلديات محافظة الخليل وبيت لحم، منكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الخليل، فلسطين، 2011.

وجهة الاستفادة من الدراسة:

الاستفادة من البناء المنهجي في اختيار المنهج المستخدم، وكذا عينة الدراسة مع الاستفادة من نتائجها في اقتراح مجموعة من التوصيات.

أما فيما يخص أوجه الاتفاق والاختلاف بين هذه الدراسة ودراستنا الحالية يكمن في أنها اختارت نفس المنهج المستخدم في الدراسة ونفس العينة، واختلفت معنا في الهدف منها، حيث أن هذه الدراسة كان غرضها دراسة واقع الثقافة التنظيمية، في حين أن دراستنا تناولت دور الثقافة التنظيمية.

الدراسات الجزائرية:

الدراسة الأولى: دراسة "بوبكر منصور" بعنوان: «الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الإدارة العمومية الجزائرية»، مذكرة لنيل شهادة الماجستير بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة قسنطينة، سنة 2007، وأجريت الدراسة الميدانية على المصالح الخارجية للدولة المتمثلة في مختلف المديرات العامة لولاية الوادي¹.

تمحورت أسئلة الإشكالية في التساؤلات التالية:

التساؤل الرئيسي:

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وسوء السلوك التنظيمي في أجهزة المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي؟

التساؤلات الفرعية:

- ما هو مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في أجهزة المصالح الخارجية للدولة؟

- ما هو مستوى السلوك التنظيمي السائد في أجهزة المصالح الخارجية للدولة؟

¹- بوبكر منصور: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الإدارة العمومية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة، 2007.

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وسوء السلوك التنظيمي في أجهزة المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي؟

أما بالنسبة لعينة الدراسة وأدواتها، فقد تكونت العينة من 220 فرد من مجموع الموظفين، أي ما يماثل 18.06% من مجموع العاملين بالمديريات، وقد تم اختيار العينة بشكل غير متساوي وفق طريقة العشوائية الطبقية.

أما فيما يخص المنهج المستخدم، فقد اعتمد الباحث على المنهج الوفي لتبيان العلاقة بين مستوى الثقافة السائدة في أجهزة الإدارة العمومية الجزائرية ومستوى السلوك التنظيمي لدى موظفي هذه الإدارة.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- وجود مستوى منخفض للثقافة التنظيمية السائدة في أجهزة المصالح الخارجية للدولة بمدينة الوادي.

- يعد بعد إدارة العلاقات أكبر الأبعاد من حيث مستوى الانخفاض.

- وجود مستوى متوسط لسوء السلوك التنظيمي السائد في أجهزة المصالح الخارجية للدولة بالوادي.

وهي نتائج تعكس عدم نجاح الإدارة العامة الجزائرية بوجه عام في تبين ثقافة تنظيمية قوية.

وجهة الاستفادة من الدراسة:

الاستفادة من الجانب الميداني خاصة في تحليل وتفسير النتائج المتوصل إليها، وكذا ساعدتنا في اختيار أداة جمع البيانات والعينة المطبقة.

أما فيما يخص أوجه الاختلاف والتشابه بين الدراستين، فإن هذه الدراسة اتفقت مع دراستنا الحالية في كونها دراسة جزائرية أي لها نفس ظروف العمل من قوانين ولوائح وسياسات عامة تحكمها نفس الذهنيات والسلوكيات التي يتبناها وينتهجها العمال.

الدراسة الثانية: دراسة "سامية معاوي" بعنوان: «الثقافة التنظيمية والعلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة الجزائرية»، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم اجتماع، جامعة باجي مختار، عنابة سنة 2009، دراسة حالة بالمؤسسة المينائية لسكيكدة¹.

انطلق الباحث من التساؤلات التالية:

التساؤل الرئيسي:

- كيف تساهم الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة الجزائرية في تدعيم وتحديد العلاقات الاجتماعية بين العمال؟

التساؤلات الفرعية:

- هل يساهم الاتصال في رفع مستوى الانسجام بين العمال؟

- هل تساهم المشاركة في سيرورة القرار داخل المؤسسة في تعزيز روح الانتماء لدى العمال؟

- هل تلعب معايير الجودة دورا في تحسين الأداء عند العمال؟

- هل ينمي نشر ثقافة احترام الوقت التحكم في منظومة العمل عند العمال؟

اعتمدت الباحثة على منهج دراسة الحالة في دراستها، وتوظيف أدواتي الملاحظة والمقابلة لجمع المعلومات وتقصي البيانات.

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة فهم وتفسير ظاهرة الثقافة التنظيمية في إطار العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة الجزائرية من خلال الدراسة الميدانية.

خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

¹ - سامية معاوي: الثقافة التنظيمية والعلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة الجزائرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم اجتماع، جامعة باجي مختار، عنابة، سنة 2009.

- تتميز الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة المعنية بالدراسة بالكثير من الخصوصية نظراً للأنماط التسييرية المنتهجة، إضافة إلى السياسات والإستراتيجيات التطويرية التي ثبتتها في العشرين سنة الأخيرة رغم التحولات الجوهرية والهيكلية التي شهدتها المجتمع الجزائري عموماً، والمؤسسة الجزائرية أكثر تحديداً.
- ساهمت الثقافة التنظيمية المميزة لمؤسسة ميناء سكيكدة في تدعيم وتعزيز العلاقات الاجتماعية القائمة أساساً على التفاعل الإيجابي المعزز للقيم التنظيمية المكرسة من طرف الإدارة العليا وإدارة الموارد البشرية.
- إن الاستراتيجيات الاتصالية للمؤسسة والقائمة على الإصغاء ومختلف أشكال الاتصالات الأخرى، إضافة إلى توفر مواردها البشرية على مهارات اتصالية، إضافة إلى التطور التكنولوجي في مجال الاتصالات والوعي بعلاقات العمل، وحدود التفاعل في المناصب ساهم في تحقيق الفعالية وتطوير علاقات الثقة والاحترام، وقوة الحضور كلها مدعمة للانسجام بين الأفراد والجماعات المكونة للمؤسسة، وهو من مرتكزات التماسك الاجتماعي الذي تأكدنا منه فعلياً من خلال جماعات العمل التي طبقت عليها تقنية القياس السوسيومترى وأدوات جمع البيانات الأخرى.

وجهة الاستفادة من الدراسة:

- تم الاستفادة من الإطار المرجعي الذي تم من خلاله بناء فرضيات الدراسة.
 - تم الاستفادة أيضاً في بناء الإطار النظري للدراسة خاصة ما تعلق بمتغير الثقافة التنظيمية.
- أما فيما يخص أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراستين، فإن هذه الدراسة اتفقت مع دراستنا الحالية في اختيارها لموضوع الثقافة التنظيمية كموضوع للدراسة، في حين اختلفت مع دراستنا في المنهج المستخدم، حيث استخدمت هذه الدراسة منهج دراسة الحالة، في حين استخدمنا المنهج الوصفي.

الدراسات السابقة المتعلقة بالالتزام التنظيمي:

الدراسات العربية:

الدراسة الأولى: دراسة " سامي إبراهيم حمادة حنونة" بعنوان: «قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة»، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال،

الجامعة الإسلامية، غزة، سنة غير منشورة، دراسة ميدانية على مستوى العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة¹.

انطلق الباحث من التساؤلات التالية:

- ما هو مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية؟
 - ما هي العوامل التي تؤثر على مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات بقطاع غزة؟
 - ما هي العناصر الأكثر أهمية في تحقيق مستوى أعلى من الالتزام التنظيمي؟
- أما بالنسبة لعينة الدراسة، اعتمد الباحث على عينة عشوائية طبقية مكونة من 340 موظفاً وموظفة، كما استعان الباحث بالاستمارة كأداة أساسية لجمع البيانات، وكذلك اعتمد على المنهج الوصفي في دراسته.

هدفت الدراسة إلى:

- التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات.
- مدى تأثير بعض العوامل الديموغرافية الخاصة بالعاملين على مستويات التزامهم مثل: الجنس، العمر، مستوى التعليم، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي، وكذا مكان ونوع الوظيفة.

توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود مستوى عالي من الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الالتزام التنظيمي والمتغيرات الديموغرافية (العمر، المستوى التعليمي، نوع الوظيفة، مدة الخدمة).
- عدم وجود علاقة ذات دلالة في مستوى الالتزام التنظيمي يعود لمتغير الجنس ومكان العمل.

¹ - سامي إبراهيم حمادة حنونة: قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2006.

وجه الاستفادة من الدراسة:

الاستفادة منها في بناء الإطار النظري للدراسة خاصة ما تعلق بالالتزام التنظيمي، وكذا بناء الإطار المنهجي للدراسة في اختيار المنهج وبناء أداة جمع البيانات، وكذلك اختيار العينة، حيث اتفقت معنا في اعتماد الاستمارة كأداة أساسية لجمع البيانات وكذا اعتماد العينة العشوائية الطبقية، بالإضافة إلى استخدامها المنهج الوصفي، أما فيما يخص أوجه الاختلاف فإن هذه الدراسة تختلف مع دراستنا الحالية في المجال الزمني، وكذا المكاني، حيث أن هذه الدراسة هي دراسة عربية تختلف معنا في ظروف العمل والقوانين وأساليب التسيير النابع من نمط الحكم، فالدولة الجمهورية غير الدولة الملكية في سنها قوانين التوظيف وطرقه وكذا في أسلوب التعامل والتسيير.

الدراسة الثانية: دراسة "إيناس فؤاد نواوي فلمبان" بعنوان: «الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي للمشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة»، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، جامعة أم القرى بمكة، سنة 2008 غير منشورة¹.

تمحورت أسئلة الإشكالية في التساؤلات التالية:

- ما مستوى الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي للمشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة؟
- ما مستوى الالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة؟
- ما طبيعة العلاقة بين الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة الالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة؟

¹ - إيناس فؤاد نواوي فلمبان: الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي للمشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، جامعة أم القرى بمكة، سنة 2008.

أما بالنسبة لعينة الدراسة وأدواتها، فقد تكونت عينة الدراسة من (103) مشرفاً تربوياً و(175) مشرفة تربوية من مختلف مراكز الإشراف التربوي، واستخدمت الباحثة الاستبانة أداة لجمع البيانات، وقد تكونت من ثلاثة أجزاء، كما استخدمت الباحثة في دراستها المنهج الوصفي المسحي.

هدفت الدراسة إلى:

- التعرف على مستوى الرضا الوظيفي ومستوى الالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة والتعرف على العلاقة بينهما.

- بالإضافة إلى الوقوف على علاقة كل من الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي ببعض المتغيرات الشخصية وتشمل: (الجنس، المؤهل التعليمي، الحالة الاجتماعية) للمشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

- كل من المشرفين التربويين والمشرفات التربويات يتمتعون بمستوى عال من الرضا ومن الالتزام.

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

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجات الرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات تبعاً للتخصص لصالح التخصصات العلمية والجنس لصالح الذكور والمؤهل التعليمي.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجات الالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات تبعاً للتخصص لصالح التخصصات العلمية والجنس لصالح الذكور والمؤهل التعليمي لصالح حملة الدكتوراه.

وجهة الاستفادة من الدراسة:

- الاستفادة من الإطار النظري للدراسة خاصة ما تعلق بالالتزام التنظيمي.

- الاستفادة من نتائج هذه الدراسة في اقتراح مجموعة من التوصيات.

أما فيما يخص أوجه الاختلاف والتشابه بين الدراستين فهي تتمثل في:

اتفقت هذه الدراسة مع دراستنا الحالية في المنهج المستخدم وهو المنهج الوصفي، وكذا استخدام الاستمارة كأداة أساسية لجمع البيانات، في حين اختلفت مع دراستنا من حيث الهدف، حيث أن هذه الدراسة تناولت العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، في حين أن دراستنا الحالية تناولت دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي.

الدراسة الثالثة: دراسة "عايد رحيل عيادة الشمري" بعنوان: «دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى منسوبي قيادة حرس الحدود بمنطقة الحدود الشرقية»، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، سنة 2013 غير منشورة¹.

انطلق الباحث من التساؤلات التالية:

التساؤل الرئيسي:

- ما دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى منسوبي قيادة حرس الحدود بمنطقة الحدود الشمالية؟

التساؤلات الفرعية:

تتفرع عن السؤال الرئيسي للدراسة عدة أسئلة فرعية يحاول الباحث الإجابة عنها وهي:

- ما مستويات الالتزام التنظيمي لدى منسوبي قيادة حرس الحدود بمنطقة الحدود الشمالية
- ما خصائص بيئة العمل الداخلية في قيادة حرس الحدود بمنطقة الحدود الشمالية
- ما معوقات تحسين بيئة العمل الداخلية اللازمة لتحقيق الالتزام التنظيمي لدى منسوبي قيادة حرس الحدود بمنطقة الحدود الشمالية؟

¹ - عايد رحيل عيادة الشمري: دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى منسوبي قيادة حرس الحدود بمنطقة الحدود الشرقية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2013.

- ما متطلبات تحسين بيئة العمل الداخلية اللازمة لتحقيق الالتزام التنظيمي لدى منسوبي قيادة حرس الحدود بمنطقة الحدود الشمالية؟

- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين بيئة العمل الداخلية ومستويات الالتزام التنظيمي؟

- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في رؤية المبحوثين حول محاور الدراسة باختلاف متغيراتهم الشخصية والوظيفية؟

أما بالنسبة لعينة الدراسة وأدواتها، فقد تشكلت من منسوبي قيادة حرس الحدود الشمالية وعددهم الإجمالي (669) ضابطاً وفرداً، وتم اختيار العينة باستخدام المعدلات الإحصائية المحددة للحد الأدنى المناسب لحجم العينة بلغ حجمها (243) ضابطاً وفرداً، كما أنه استخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

أما فيما يخص منهج الدراسة، فقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي.

هدفت الدراسة إلى:

التعرف على دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى منسوبي قيادة حرس الحدود بمنطقة الشمالية.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

- أهم السلوكيات التي تعبر عن ارتفاع مستويات الالتزام التنظيمي بمتوسط حسابي (3.85) هي: إنجاز مهام العمل يومياً والالتزام بالحضور في موعد الدوام الرسمي، واحترام الرؤساء والالتزام بتعليماتهم.

- أهم الخصائص المهمة لبيئة العمل الداخلية بمتوسط حسابي (3.82) هي: العمل بروح الفريق في مواجهة أعباء ومهام حرس الحدود والتزام العاملين بأنظمة وتعليمات حرس الحدود.

وجه الاستفادة من الدراسة:

الاستفادة منها في بناء الإطار النظري للدراسة خاصة ما تعلق بالالتزام التنظيمي، وكذا الاستفادة منها في تحليل وتفسير البيانات.

أما فيما يخص أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراستين، فإن هذه الدراسة تتفق معنا في اختيارها لمتغير الالتزام التنظيمي، في حين اختلفت هذه الدراسة مع دراستنا الحالية من حيث مكان إجراء الدراسة، نوع القطاع أو المؤسسة ميدان الدراسة، حيث أن هذه الدراسة أجريت في مؤسسة أمنية في حين أن دراستنا أجريت في شركة صناعية.

الدراسات الجزئية:

الدراسة الأولى: دراسة "برباخ رابح" بعنوان: «علاقة الرضا الوظيفي بمستوى الالتزام التنظيمي لعمال المركبات الرياضية لولاية المسيلة»، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة المسيلة، 2014، دراسة ميدانية لعمال المركبات الرياضية لولاية المسيلة¹.

انطلق الباحث من التساؤلات التالية:

التساؤل الرئيسي:

- هل توجد علاقة بين الرضا الوظيفي ومستوى الالتزام التنظيمي من وجهة نظر عمال المركبات الرياضية لولاية المسيلة؟

انبثقت عن التساؤل الرئيسي تساؤلات فرعية هي:

- ما مستوى الرضا الوظيفي لدى عمال المركبات الرياضية؟

- ما مستوى الالتزام التنظيمي لدى عمال المركبات الرياضية؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) تعزى لمتغير المؤهل العلمي، الحالة الاجتماعية، الخبرة المهنية في درجة الرضا الوظيفي لدى عمال المركبات الرياضية؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) حول مستوى الالتزام التنظيمي لدى عمال المركبات الرياضية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، الحالة الاجتماعية، الخبرة المهنية؟

¹ - برباخ رابح: علاقة الرضا الوظيفي بمستوى الالتزام التنظيمي لعمال المركبات الرياضية لولاية المسيلة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة المسيلة، 2014.

- هل توجد علاقة ارتباطية إيجابية بين الرضا الوظيفي بجميع أبعاده ومستوى الالتزام التنظيمي؟

أما فيما يخص عينة البحث، فقد اعتمد الباحث على العينة العشوائية البسيطة والمكونة من 117 عامل إداري بالمركبات الرياضية ودواوينها والتي تمثل نسبة 43.98% من مجتمع الدراسة، كما استعان بالاستبانة كأداة أساسية لجمع وتقصي المعلومات والبيانات.

كما قامت منهجية الدراسة على المنهج الوصفي.

هدفت الدراسة إلى أن:

- التعرف على مستوى الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى عمال المركبات الرياضية.
 - التعرف على العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لعمال المركبات الرياضية.
 - الوقوف على علاقة كل من الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي ببعض المتغيرات الشخصية، مثل (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة، المركز الوظيفي، الرتبة العلمية).
 - تهدف الدراسة إلى قياس وفحص الواقع الحالي لمدى التزام العمال في المركبات الرياضية وكيفية استغلالها وتطويرها لتحقيق أهداف المركبات الرياضية.
- توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- يوجد مستوى متوسط من الرضا الوظيفي لدى عمال المركبات الرياضية لولاية المسيلة.
- يوجد مستوى متوسط للالتزام التنظيمي لدى عمال المركبات الرياضية.
- توجد علاقة ارتباطية إيجابية وقوية بين الرضا الوظيفي بجميع أبعاده ومستوى الالتزام التنظيمي.

وجه الاستفادة من الدراسة:

الاستفادة من نتائج هذه الدراسة في اقتراح مجموعة من التوصيات وكذا في بناء الإطار النظري، خاصة ما تعلق بالالتزام التنظيمي.

أما فيما يخص أوجه الاتفاق والاختلاف، فإن هذه الدراسة اتفقت معنا من حيث المنهج المستخدم وهو المنهج الوصفي، في حين اختلفت معنا في عينة الدراسة المستخدمة، حيث أن هذه الدراسة اختارت العينة العشوائية البسيطة، في حين اخترنا العينة العشوائية الطبقية في دراستنا.

الدراسة الثانية: دراسة "فاطمة الزهرة بن صافية" بعنوان: «المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية بالروبية»، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة الجزائر، سنة 2015¹.

انطلقت الباحثة من التساؤلات التالية:

التساؤل الرئيسي:

- هل توجد علاقة بين المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي؟

وانبثقت عن التساؤل الرئيسي أسئلة فرعية:

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك العمال لأبعاد المناخ التنظيمي السائد بالمؤسسة؟

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الالتزام التنظيمي (العاطفي، المستمر، المعياري)؟

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي؟

فيما يخص عينة الدراسة، فقد تم استخراجها بأسلوب عشوائي مكونة من 164 عامل، أي ما نسبته 37.87% من المجتمع الأصلي، كما استعانت الباحثة بالاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات، بالإضافة إلى اعتمادها على المنهج الوصفي في الدراسة.

هدفت الدراسة إلى:

- التعرف على طبيعة المناخ التنظيمي السائد بالمؤسسة من وجهة نظر العمال.

- استقصاء مستويات الالتزام التنظيمي (العاطفي، المعياري، المستمر).

¹ - فاطمة الزهرة بن صافية: المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة الجزائر، 2015.

- محاولة إثبات وجود علاقة بين أبعاد المناخ التنظيمي بالالتزام التنظيمي.
- الاعتماد على الالتزام التنظيمي وأبعاده الثلاثة كمؤشر مهم للدلالة على ظروف العمل داخل المؤسسة، ثم العمل على تحسينها.
- لفت الأنظار للمناخ التنظيمي السائد ومدى تأثيره على سلوك الأفراد داخل المؤسسة.

توصلت الباحثة إلى مجموعة من النتائج نذكر منها:

إن المناخ التنظيمي السائد هو مناخ إيجابي بنسبة 51.22% ومناخ سلبي بنسبة 48.78% وهي نتيجة متقاربة، أما طبيعة الالتزام السائد بالمؤسسة فكانت لصالح الالتزام العاطفي الذي يعكس مدى انتماء الأفراد للمنظمة بصرف النظر عن القيم المادية م يليه الالتزام المستمر الذي يتعلق بتقييم الفرد للتكاليف المرتبطة بترك المنظمة ومنافع البقاء فيها، وأخيراً الالتزام المعياري الذي ينتج عن مشاعر الالتزام الأخلاقي وشعور الفرد بالالتزام بالبقاء في المنظمة.

وجهة الاستفادة من الدراسة:

- الاستفادة من الإطار النظري للدراسة خاصة ما تعلق بالالتزام التنظيمي.
 - الاستفادة من نتائج هذه الدراسة في اقتراح مجموعة من التوصيات.
- أما فيما يخص أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراستين أن هذه الدراسة اتفقت مع دراستنا الحالية في المجال المكاني التي أجريت فيها، أي نوع القطاع والمؤسسة ميدان الدراسة، حيث أن هذه الدراسة أجريت في مؤسسة اقتصادية صناعية ودراستنا الحالية كذلك.

الدراسات المتعلقة بالعلاقة بين الالتزام التنظيمي والثقافة التنظيمية:

الدراسات العربية:

الدراسة الأولى: دراسة "محمد بن غالب العويفي" بعنوان: «الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي»، دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقق بمنطقة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2005¹.

تمحورت أسئلة الإشكالية في التساؤلات التالية:

التساؤل الرئيسي:

- ما طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي في هيئة الرقابة والتحقق بمنطقة الرياض؟

الأسئلة الفرعية:

- ما مستوى الالتزام التنظيمي لدى منسوبي هيئة الرقابة والتحقق بمنطقة الرياض؟

- ما مدى اختلاف قيم الثقافة التنظيمية باختلاف الخصائص الشخصية لدى هيئة الرقابة والتحقق بمنطقة الرياض؟

أما بالنسبة لعينة الدراسة وأدواتها، فقد تم استخدام أسلوب الحصر الشامل والبالغ عددهم 240 موظف وفق المسح الشامل من عمال هيئة الرقابة والتحقق، بالإضافة إلى استخدام الاستبانة كأداة رئيسية في الدراسة.

كما قامت منهجية الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي.

هدفت هذه الدراسة إلى:

¹ - محمد بن غالب العويفي: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2005.

التعرف على القيم السائدة المكونة للثقافة التنظيمية في هيئة الرقابة والتحقيق، بالإضافة إلى التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لدى منسوبي هيئة الرقابة والتحقيق في منطقة الرياض والوقوف على مدى اختلاف قيم الثقافة التنظيمية باختلاف الخصائص الشخصية لمنسوبي هيئة الرقابة والتحقيق.

إضافة إلى اختلاف مستوى الالتزام التنظيمي باختلاف الخصائص الشخصية والكشف على طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي في هيئة الرقابة والتحقيق.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

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

الدراسة الثانية: دراسة "عاشوري ابتسام" بعنوان: «الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية»، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر، بسكرة، سنة 2015، دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة (المديرية العامة)¹.

انطلقت الدراسة من التساؤل الرئيسي التالي:

¹ - عاشوري ابتسام: الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015.

- ما هي علاقة الثقافة التنظيمية بالالتزام التنظيمي في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة (المديرية العامة)؟

وانبثقت عن التساؤل الرئيسي تساؤلات فرعية هي:

- ما علاقة الثقافة التنظيمية بالولاء التنظيمي في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة (المديرية العامة)؟

- ما علاقة الثقافة التنظيمية بالرغبة في العمل والاستمرار بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة (المديرية العامة)؟

- ما علاقة الثقافة التنظيمية بتحقيق المسؤولية اتجاه مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة (المديرية العامة)؟

أما بالنسبة لعينة الدراسة فكان جميع العاملين من إطارات التحكم والتنفيذ الذين يزاولون مهامهم على مستوى مديرية ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة والبالغ عددهم 77 عامل، حيث تمت الدراسة على أساس المسح الشامل، كما استخدمت المقابلة كأداة ثانوية في بداية الدراسة من أجل فهم الواقع الميداني والتوجه العلمي الصحيح، بالإضافة للاستمارة فقد تم تصميمها حسب طريقة "ليكرت" الثلاثية، وتكونت من أربع محاور، أما الأساليب الإحصائية فقد استخدمت نظام spss في إدارة البيانات وتحليلها.

استخدمت الباحثة في دراستها المنهج الوصفي لأنه يتفق مع خصائص موضوع الدراسة، حيث تركز على دراسة الظواهر الموجودة في الواقع ووصفها وصفاً دقيقاً.

كما أن الدراسة قامت على مجموعة من الأهداف وهي:

- التعرف على العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة (المديرية العامة).

- تقديم بعض التوصيات والمقترحات التي تساعد على الاستفادة من نتائج الدراسة.

خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي للعاملين في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة عند مستوى دلالة $x = 0.01$.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وتحقيق الرغبة في العمل والاستمرار في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة عند مستوى دلالة $x = 0.01$.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $x = 0.01$ في اتجاهات المبحوثين حول الالتزام التنظيمي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير المستوى التعليمي.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $x = 0.01$ في اتجاهات المبحوثين حول الالتزام التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير السن.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $x = 0.01$ في اتجاهات المبحوثين حول الالتزام التنظيمي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير الفئة المهنية.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $x = 0.01$ في اتجاهات المبحوثين حول الالتزام التنظيمي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير الأقدمية.

الدراسة الثالثة: دراسة "هدى درنوني" بعنوان: «دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي»، دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية، بسكرة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، الطور الثالث (ل.م.د) في علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015¹.

تمحورت أسئلة الإشكالية في التساؤلات التالية:

التساؤل الرئيسي:

- ما دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي؟

¹ - هدى درنوني: دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015.

التساؤلات الفرعية:

- ما دور القيم التنظيمية في ترسيخ الالتزام التنظيمي بالمؤسسة الصناعية؟
 - ما دور الممارسات الإدارية في زيادة مستوى الالتزام التنظيمي بالمؤسسة الصناعية؟
 - ما دور التوقعات التنظيمية في تعزيز الالتزام التنظيمي في المؤسسة الصناعية؟
- أما بالنسبة لعينة الدراسة وأدواتها، فقد استخدمت العينة العشوائية الطبقية والمكونة من 25% من المجتمع الكلي، بالإضافة إلى استخدامها الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات والمعلومات.
- أما فيما يخص منهجية الدراسة، فالمنهج المستخدم هو المنهج الوصفي.

هدفت هذه الدراسة إلى:

- التحقق من دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي لعمال المؤسسة الصناعية كهدف رئيسي.
- الوقوف على طبيعة العنصر البشري المنتمي للمؤسسة الصناعية.
- الوقوف على مستوى سيادة كل من الالتزام التنظيمي والثقافة التنظيمية لدى الفئات العمالية للمؤسسة الصناعية.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- سيادة درجة متوسطة للثقافة التنظيمية في المؤسسة الصناعية.
- سيادة درجة متوسطة للالتزام التنظيمي في المؤسسة الصناعية.
- مساهمة القيم التنظيمية في ترسيخ الالتزام التنظيمي بالمؤسسة الصناعية.
- عمل الممارسات الإدارية على زيادة مستوى الالتزام التنظيمي بالمؤسسة الصناعية.
- أن التوقعات التنظيمية تؤدي إلى تعزيز الالتزام التنظيمي بالمؤسسة الصناعية.

وجهة الاستفادة من الدراسات السابقة المشابهة لدراستنا الحالية:

- أسهمت هذه الدراسات في توضيح رؤيتنا حول موضوع الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي.
- كما ساعدتنا في تحديد أهم المفاهيم المتعلقة بالثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي.
- كما أسهمت أيضاً في تكوين فكرة واضحة في الإطار النظري للدراسة الحالية، كما ساعدتنا في بناءه.
- بالإضافة إلى الاستفادة من البناء المنهجي ومساعدتنا في الإلمام بالمنهج المستخدم، وكذا الأدوات اللازمة لجمع البيانات وكيفية توظيفها وتحديدها بدقة.
- بالإضافة إلى الاستفادة من نتائج هذه الدراسات في اقتراح مجموعة من التوصيات والاقتراحات.

أوجه الاتفاق والاختلاف بين هذه الدراسة ودراستنا الحالية:

من خلال ما تقدم من دراسات مشابهة لموضوع دراستنا اتضح أن هناك مجموعة من نقاط التشابه والاتفاق بينها وبين دراستنا الحالية، والمتمثلة أساساً في تناولنا لموضوع الدراسة ومتغير الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل ومتغير الالتزام التنظيمي كمتغير تابع، كما أنه هناك تشابه أيضاً فيما يخص المنهج العلمي والمتمثل في المنهج الوصفي، وهو ما اعتمدناه في دراستنا الحالية.

أما بالنسبة لأوجه الاختلاف فيلاحظ أن دراسة الباحثة "عاشوري ابتسام" تناولت موضوع الثقافة التنظيمية كمتغير تابع، في حين متغير الالتزام التنظيمي كمتغير مستقل.

أيضاً هناك اختلاف بين دراسة "غالب العويفي" ودراستنا في المجال الزمني والمكاني، حيث أن هذه الدراسة عربية تختلف معنا في ظروف العمل والقوانين وأساليب التسيير النابع من نمط الحكم، فالدولة الجمهورية غير الدولة الملكية في سنها قوانين التوظيف وطرقه وكذا في أسلوب التعامل والتسيير.

بالإضافة إلى ذلك اختلافها مع دراستنا فيما يخص الفروض المتعلقة بكل دراسة، كذلك التباين في حجم العينات ونوع مجتمع البحث، كما أنه هناك اختلاف في النتائج المتوصل إليها والنتائج التي سنتوصل إليها في هذه الدراسة.

خلاصة الفصل:

انطلاقاً مما تم طرحه في هذا الفصل الخاص بموضوع الدراسة وتحديد مشكلة البحث دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي، ومن خلال عرض لمختلف عناصر موضوع الدراسة بدأت تتضح لنا الرؤى حول مصادر المعلومات اللازم اعتمادها في البحث، وبذلك سيتم تسليط الضوء في الفصول التالية على موضوع الدراسة بشكل خاص ومفصل.

الفصل الثاني: النظريات المفسرة للدراسة

تمهيد

أولاً: النظريات الكلاسيكية

1- نظرية الإدارة العلمية

2- النظرية البيروقراطية

3- نظرية التقسيم الإداري

ثانياً: النظريات النيوكلاسيكية

1- نظرية العلاقات الإنسانية

2- نظرية الحاجات

3- نظرية الفلسفة الإدارية

ثالثاً: النظريات الحديثة

1- نظرية (Z) اليابانية

2- نظرية الإدارة بالأهداف

خلاصة الفصل

تمهيد:

ظهر هذا المدخل في أواخر القرن التاسع عشر وأوائل القرن العشرين والذي يعتبر من أقدم المدخل، إلا أن مادته مازالت تستخدم إلى حد الآن في الإدارة، إن دل فإنه يدل على الفضل الذي قدمه رواد هذه النظريات، ويعتمد المدخل الكلاسيكي على التبرير الاقتصادي للأمور، حيث يرى بأن الشيء الوحيد الذي يدفع الناس للعمل والانضباط هو العوائد المادية، وبالتالي يجب الاهتمام بأنظمة الأجور والحوافز كأهم مبادئ المدخل الكلاسيكي، ومن بين أهم روادها نجد "تايلر"، "فايول"، و"ماكس فيبر".

أولاً: النظريات الكلاسيكية

1- نظرية الإدارة العلمية لـ "فريدريك تايلور" (1856-1915):

«يعتبر العالم الأمريكي "فريدريك ونلسو تايلور" "Frédéric Winslow Taylor" أول من أهتم بالإدارة العلمية، ولد سنة 1856 بمدينة فيلادلفيا وتوفي سنة 1915.

وضع في منزلة أبو الإدارة العلمية وهي العبارة التي كتبت على قبره في اليوم الثاني لعيد ميلاده الـ (59)، هو مهندس صناعي عمل في مصنع "ميدفيل" للصلب في فيلادلفيا وتدرج فيه حتى أصبح مهندساً، وبعد العديد من النجاحات والتجارب المشجعة قام "تايلور" ببلورة أفكاره وتجاربه في كتابه "مبادئ الإدارة العلمية عام 1911.

من خلال كتابه هذا أشار إلى أنه هناك طريقة نظامية وقياسية واحدة لأداء كل عمل، وعلى هذه الطريقة يجب أن يتدرب العامل لزيادة الإنتاج مع استبعاد كل ما يعيق ذلك العمل، ومن العوامل التي أدت إلى نشوءها: الحاجة إلى رفع مستوى الإنتاجية وتحسينها، الحاجة إلى زيادة كفاءة العاملين»¹.

«وفي مجال التطبيق قام "تايلور" بعدد من الدراسات حول موضوعي الحركة والزمن باعتبارهما من وجهة نظره أهم ركيزتين في زيادة إنتاجية العمل، وكان هدف "تايلور" من ذلك وضع أزمنة معيارية للعمل، أيضاً ركز على فكرة دفع الأجر بالقطعة، باعتبار أنه كل ما زادت الحوافز المادية زادت كمية الإنتاج»².

«وضع "تايلور" مجموعة من المبادئ للتنظيم العلمي للعمل وتتمثل في:

- الإدارة هي علم تعتمد على مجموعة من القوانين والقواعد والمبادئ المحددة بوضوح، وأن الوصول إلى هذه الأهداف لا بد أن يمر عبر التطبيق الدقيق لهذه القوانين والقواعد»³.

¹ - علي فلاح الزعبي، عبد الوهاب بن بريكة: مبادئ الإدارة، الأصول والأساليب العلمية، دار المناهج، ط1، الأردن، 2013، ص 119.

² - أحمد ماهر: الإدارة المبادئ والمهارات، الدار الجامعية، مصر، ط1، 2004، ص 56.

³ - كامل برير: الاتجاهات الحديثة في الإدارة وتحديات المديرين، دار المنهل، لبنان، ط1، 2006، ص 19.

- «دراسة الوظيفة والأنشطة الموجودة فيها والحركات التي تؤدي فيها حتى يتم التوصل إلى أفضل طريقة لأداء العمل.
- أن يتم تقسيم العمل في المنظمة بين الإدارة والعمال.
- العمل على دفع وتحسيس العاملين على أداء العمل، وذلك من خلال الخطوات المادية (الأجور والحوافز).
- تدريب الفرد على أداء الوظيفة حتى تزيد مهاراته وإنتاجيته.
- تعاون الإدارة والعمال من خلال المتابعة والرقابة لإنجاز الأعمال وفق الخطة والتنظيم»¹.

من خلال ما تم عرضه حول نظرية الإدارة العلمية لـ "تايلور" نجد أن الثقافة التنظيمية عنده تقوم على أساس القيم التنظيمية السائدة والمتمثلة في الرقابة اللصيقة لأداء العمال وعلى التنظيم الرسمي، بالإضافة إلى ذلك التركيز على الحوافز المادية وكذا تقاسم الأهداف بين المديرين والأفراد، وبالتالي كل هذه القيم السائدة في المؤسسة من شأنها أن تزيد من التزام العامل في العمل، وذلك من أجل تحقيق أهدافه وأهداف المؤسسة.

2- النظرية البيروقراطية "ماكس فيبر" (1864-1920):

«يعود إنشاء هذه المدرسة في الإدارة إلى جهود العالم الألماني "ماكس فيبر" "Max Verbe"، والذي ولد سنة 1864 وتوفي سنة 1920.

وهو عالم اجتماع واقتصاد عايش الجدل القائم بين أنصار المدرسة العلمية في الإدارة ومدرسة العلاقات الإنسانية، يعتبر النموذج البيروقراطي الذي قدمه "ماكس فيبر" أول نموذج متكامل للمؤسسات، كما أنه يمثل البداية النظرية لنظرية التنظيم العلمية»².

«ترجع كلمة بيروقراطية إلى المصطلح الإغريقي "Bureau Cracy" والذي يتكون من مقطعين وهما "Bureau"، وتعني المكتب أو الأعمال أو الأنشطة التي يتضمنها المكتب، و"Cracy"

¹- أحمد ماهر: الإدارة المبادئ والمهارات، مرجع سبق ذكره، ص 83.

²- كامل بربر: الاتجاهات الحديثة في الإدارة وتحديات المديرين، مرجع سابق، ص 27.

تعني السلطة أو الحكم، وبالتالي يصبح معنى "Bureau Cracy" سلطة المكتب أو حكم المكتب أو نفوذ وأسلوب العمل المكتبي»¹.

«كان هدف "فيبر" من نموذج البيروقراطية هو وصف الجهاز الإداري للمؤسسات وكيف يؤثر على أداء والسلوك، كما أن تعبير البيروقراطية كما استخدمها لا يحمل أي معاني غير مرغوبة، إنما استخدمه ليصف به نموذجاً مثالياً للتنظيم.

ومن بين الخصائص التي تميز التنظيم البيروقراطي عند "ماكس فيبر" نذكر:

- تطبيق مبدأ تقسيم الأعمال لتشجيع التخصص وزيادة الكفاءة الإنتاجية.
- التحديد الدقيق لأهداف وسياسات وإجراءات العمل عبر قوانين وأنظمة وتعليمات تصدر في لوائح لينتقد ويلتزم بها من يقوم بأداء العمل.
- الاعتماد على التوثيق لضبط المعاملات والرجوع إليها مستقبلاً عند الحاجة.
- وضع نظام خدمة للعاملين في المنظمة.
- السرية والالتزام بالقوانين والأنظمة والتعليمات»².

«تؤدي المنظمة البيروقراطية إلى تحقيق الأمن الوظيفي لأفرادها من خلال التقاعد وزيادة الرواتب والعمل على إيجاد إجراءات ثابتة للترقية والتقدم المهني، ويأتي ذلك من خلال زيادة حماس الأفراد وإخلاصهم ورفع كفاءتهم الفنية.

تتصف القواعد والتعليمات التي تطبقها المنظمة البيروقراطية بالشمول والعمومية والثبات النسبي، بحيث يستطيع كل فرد فيها استيعاب وفهم القواعد الإدارية السائدة بدقة ووضوح، كما يؤدي هذا الثبات النسبي في الأعمال الموكلة لأفراد المنظمة إلى زيادة الكفاءة والخبرة الفنية والإدارية للعاملين.

- إسناد تركيب المنظمة على أساس التدرج الهرمي أو هرمية التنظيم واعتماد التقسيم الإداري على مستويات تنظيمية محددة»³.

¹ - صبحي جبر العتيبي: تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار الحامد، عمان، ط1، 2004، ص 33.

² - كامل بربر: الاتجاهات الحديثة في الإدارة وتحديات المديرين، مرجع سبق ذكره، ص ص 27، 28.

³ - خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم: نظرية المنظمة، دار المسيرة، عمان، ط1، 2007، ص ص 35-45.

إن التنظيم البيروقراطي وما يلاحظ عليه اهتمام رواده بالعنصر البشري وافترض المنظمة نظام مغلق لا يتأثر بالعوامل الخارجية، كما أكد هذا الاتجاه على أهمية النظام الرسمي والعلاقات السائدة، أيضاً إهمال جماعية النظام وبعده الثقافي والاعتماد على الأدوات الهيكلية للرقابة والقواعد والإجراءات، بالإضافة إلى الاعتماد على الاتصال ذو الاتجاه الواحد أي من الأعلى إلى الأسفل، وعليه يمكن وصف الثقافة التي سادت التنظيم البيروقراطي بأنها ثقافة التوجه للسلطة، ومن المتفق عليه حول النظرية البيروقراطية أن مبادئها كانت تنصب حول الالتزام التنظيمي من خلال الالتزام والتقييد بالقواعد والتعليمات الخاصة بالعمل بشكل حرفي وإتباع الإجراءات التنظيمية الخاصة بتقسيم العمل والتخصص، حيث أن هذه الأمور تجعل العمال في المؤسسة ملتزمين إجبارياً.

3- نظرية التقسيم الإداري لـ "هنري فايول" (1841-1925):

«كان "هنري فايول" "Hanri fayol" (1841-1925) مهندساً فرنسياً، حيث تميزت كتاباته بطابع الخبرة العلمية، وتمثل خبراته الطويلة وملاحظاته الهامة مساهمة حقيقية في تحديد أسس الإدارة، حيث يمكن القول بأنه اختلف عن "تاييلور" في الخلفية العلمية، فهو لم يبدأ حياته العلمية عاملاً بل مديراً في أحد الشركات في بلده فرنسا، فهو أول من دعى إلى وحدة أسس التنظيم في الإدارة العامة وإدارة الأعمال خاصة، فقد اتجه من خلال دراسته إلى إيجاد مبادئ وقواعد تعد بمثابة مرتكزات رئيسية يعتمد عليها المدراء في أعمالهم وفي تحقيق الأهداف الاقتصادية للمنظمات التي يعملون فيها، ومن خلال الدراسات الاستقرائية والتحليل الميداني لواقع الفعاليات الفنية والإدارية خلص "فايول" إلى وجود ستة أنشطة في أيه منظمة وهي»¹:

- «نشاطات فنية (إنتاجية).
- نشاطات تجارية (مشتريات- مبيعات- تبادل).
- نشاطات مالية (الموارد المالية أو البحث عن رأس المال مع الاستخدام الأمثل له).
- نشاطات أمنية (حماية الممتلكات والأشخاص).
- نشاطات محاسبية (الجرد- مسك الدفاتر- الميزانية- الإحصاء).
- نشاطات إدارية (التخطيط- التنظيم- الاستشراف- التنسيق- الرقابة)².

¹ خليل محمد حسن الشماع، خيضر كاظم محمود: نظرية المنظمة، مرجع سابق، ص 62.

² محمد عبد الفتاح ياغي: مبادئ الإدارة العامة، دار وائل، الأردن، ط2، 2011، ص 48.

«بالإضافة إلى الخبرة التي تعلمها أقر بأنه، هناك مبادئ يجب مراعاتها للحصول على إنتاج أفضل، كما أنها قابلة للتطبيق في كافة المجالات وعلى كل المستويات وهي أربعة عشر (14) مبدأ، وهذه المبادئ هي»¹:

- «مبدأ تقسيم العمل على أساس التخصص واعتبار ذلك آلية لازمة لزيادة الإنتاج وإتقانه.

- مبدأ توازن السلطات مع المستويات وعدم الإخلال بهذا التوازن.

- مبدأ الانضباط والالتزام مما يعني احترام الموظفين للقواعد والتعليمات»².

- «مبدأ وحدة القيادة.

- مبدأ وحدة التوجيه.

- مبدأ تقديم المصلحة العامة على المصلحة الشخصية.

- مبدأ الإنصاف والعدالة.

- مبدأ التسلسل الهرمي.

- مبدأ المركزية.

- مبدأ المبادرة.

- مبدأ روح الجماعة.

- مبدأ المكافئة العادلة.

- مبدأ استقرار التوظيف.

- مبدأ الترتيب والنظام»³.

¹ - أسامة خيري: الإدارة العامة، دار الراية، الأردن، ط1، 2012، ص 78.

² - محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل، الأردن، ط3، 2008، ص 78.

³ - منال طلعت محمود: أساسيات في علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، مصر، ط1، 2003، ص 27.

من خلال نظرية التقسيم الإدارة والمبادئ الإدارية التي جاء بها "فايول"، فإن جوانب الثقافة التنظيمية وأهميتها داخل المؤسسة تكمن في أنها تهتم بتقسيم العمل على أسس التخصص إضافة إلى روح الفريق والمبادرة، كما ركزت على تحقيق الإنصاف والعدالة بين العاملين، مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف التنظيمية، كما يرى "فايول" أن تحقيق أعلى درجات من الالتزام التنظيمي يكون مقرون باحترام الموظفين للقواعد والتعليمات، والتي يجب تنفيذها بناءً على الرسمية المتبعة داخل المنظمة، حسب نظرها فهي الآلية التي تضمن انضباطهم والتزامهم اتجاه منظماتهم.

ثانياً: النظريات النيوكلاسيكية

ظهر هذا المدخل كرد فعل على أفكار رواد المدرسة الكلاسيكية وخاصة تلك الأفكار المتعلقة بالنظرة السلبية إلى العنصر البشري في المنشأة، من خلال هذا المنطلق جاء هذا المدخل ليعالج هذا الخلل ويصحح هذه الصورة وإبراز مدى أهمية وقيمة الإنسان العامل، أيضاً مدى أهمية العلاقات الإنسانية داخل المنظمة، وكذا الاهتمام بالعامل الإنساني والبشري للعامل.

من أهم روادها: "إلتون مايو"، "ماسلو"، "دوغلاس ماكريغور".

1- نظرية العلاقات الإنسانية لـ "إلتون مايو" (1880-1949):

«تعتبر حركة العلاقات الإنسانية بمثابة المرحلة الأولى لمدخل العلوم السلوكية في دراسة الإدارة، وقد ظهرت هذه الحركة عام 1924، وكان عالم الاجتماع "إلتون مايو" "Elton Mayo" من أهم روادها، حيث أجرى دراسات على العاملين في مصنع "هاوثورن" "Hawthorne" ما بين (1924-1932)، وتمت هذه الدراسات في المصنع التابع لشركة "وسترن إلكترونيك" "Westren Electric" في مدينة شيغاغو في الولايات المتحدة الأمريكية»¹.

«حيث نفذ مع مجموعة من زملائه سلسلة أبحاث عرفت فيما بعد سلسلة دراسات "هاوثورن" الشهيرة، وكان الغرض من هذه الدراسات هو تأثير عدد من المتغيرات المادية كالإضاءة وظروف العمل وفترات الراحة على إنتاجية العاملين، ومن بين التجارب التي قام بها تجربة الإضاءة وغرفة التجريب،

¹- موسى قاسم القريوتي، علي خضر مبارك: أساسيات الإدارة الحديثة، مؤسسة تسنيم، الأردن، ط3، 2005، ص 62.

وفحوى هذه الدراسة هو معرفة ما إذا كان هناك علاقة بين الحوافز الاقتصادية والظروف المادية لمكان العمل وإنتاجية العاملين .

وبعد سلسلة من الأبحاث لمعرفة تأثير الإضاءة والحرارة والضوضاء وغيرها تبين أن تأثير هذه العوامل لا يرتبط بعلاقة من نوع محدد، الأمر الذي دفع الباحثين للاعتقاد إلى أنه هناك عوامل غير مرئية تساهم في تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية وليس الظروف المادية والحوافز الاقتصادية وحدها، وإنما هناك عوامل أخرى مساعدة منها:¹

- «إن الإدارة الديمقراطية أي مشاركة العاملين في الإدارة هو الأسلوب الأمثل لتحقيق أهداف المؤسسة.
- الاتصال مهم في المؤسسة، حيث يؤدي إلى علاقات اجتماعية جيدة يحدد سلوك الفرد داخل المؤسسة.
- تلعب كل من الظروف المادية والمعنوية في تحديد درجة رضا أو عدم رضا العامل في عمله.
- تمكين تحفيز العاملين عن طريق الحاجات النفسية والاجتماعية»².

شكلت دراسات هذا التيار نقطة انطلاق نحو الاهتمام بسلوك الأفراد داخل المنظمة وأسهمت في توجه العديد من الدراسات نحو حصر محددات السلوك التنظيمي التي من أهمها المحددات الاجتماعية، وعليه فقد رأت هذه النظرية بأن العامل كائن اجتماعي يحتاج إلى إقامة علاقات وتفاعلات مع غيره داخل المؤسسة والاندماج مع جماعة العمل، كما أعطت له جانب من المشاركة في عملية اتخاذ القرار، من هنا فقد اعتبرت أن لهذا العامل مؤهلات وقدرات تسمح له بالمشاركة في تحقيق أهداف التنظيم وكلها عبارة عن حوافز معنوية تؤدي إلى خلق الرضا لدى هذا العامل وزيادة درجة الولاء لديه، مما من شأنه أن ينمي الدافعية لديه ويؤدي به إلى تقديم جهد أكبر وأداء أحسن.

2- نظرية الحاجات لـ "إبراهيم ماسلو":

«هو عالم نفس أمريكي وضع عام 1943 نظريته المعروفة بهرمية الحاجات الإنسانية، وقد وهب "ماسلو" ما يقارب 20 عام من حياته ليثبت أن إمكانية الإنسان وحاجاته العليا هي التي تدفعه للسلوك

¹ - ماجد عبد المهدي: إدارة المنظمات، دار المسيرة، عمان، ط1، 2013، ص 64.

² - موسى قاسم القريوتي، علي خضر مبارك: أساسيات الإدارة الحديثة، مرجع سابق، ص 62.

الهادف نحو تحقيق الذات، وأوضح أن بني البشر يولدون ولديهم خمسة أنظمة من الحاجات التي تنتظم بشكل مرجعي، فإذا أُرْضيت مجموعة منها حلت محلها مجموعة جديدة»¹.

«انطلق "إبراهيم ماسلو" في دراسته للدافعية من فرضية أن معظم الناس يحفزون من خلال الرغبة في إشباع المجموعات الأساسية في قاعدة الهرم تليها الحاجات الأخرى تبعاً إلى قمة الهرم، ويقوم الإنسان وفق آلية تسمى الدافع بإشباعها بالتناوب وحسب أهمية الحاجة وضرورتها في لحظة ما قبل الإشباع، هذه الحاجات عملية مستمرة استمرار حياة الإنسان وتتم بالتناوب وفق الضرورة»².

وفيما يلي موجز لأهم الحاجات الواردة في هرمية "ماسلو" للحاجات الإنسانية:

«الحاجات الفيزيولوجية أو حاجات وظائف الأعضاء:

تتضمن الحاجات التي تهتم بالمحافظة على النظام الفيزيولوجي الإنساني الذي يضمن للفرد الحياة كالطعام والشراب والجنس والراحة، وتعتبر هذه الحاجات أقوى الحاجات الإنسانية.

حاجات الأمن والأمان:

وتتضمن الحاجات التي توفر للفرد الحماية من الأخطار البيئية والتي تشكل خطراً صحياً عليه، أو خطراً اقتصادياً متعلقاً باستمرارية عمله ودخله المادي الذي يوفره له مستوى محدد في المعيشة.

الحاجات الاجتماعية أو الحاجات إلى حب الانتماء:

بما أن الإنسان مخلوق اجتماعي يعيش ضمن جماعات إنسانية، بالتالي فإن لديه حاجات يسعى لإشباعها كالحب، الصداقة والانتماء والقبول من الآخرين»³.

«الحاجات للتقدير:

وتتضمن حاجات الفرد للشعور بأنه موضع اعتزاز واحترام وتقدير الآخرين، واعترافهم له بمكانة اجتماعية معينة، وتتبع هذه الجماعات عادة من خلال شعوره ذاتياً بضرورة الحصول على احترام الآخرين»⁴.

¹ عبد الرحمن سيار: القيادة الفعالة، دار الوفاء، مصر، ط1، 2014، ص 27.

² صبحي جبر العتيبي: تطور الفكر والأساليب في الإدارة، مرجع سابق، ص 40-41.

³ رعد حسن الصرن: نظريات الإدارة والأعمال، دار رضا، الأردن، 2004، ص 273، 274.

⁴ خليل محمد حسن الشماع، خيضر كاظم: نظرية المنظمة، مرجع سابق، ص 134، 135.

حاجات تحقيق الذات:

تعتبر هذه الحاجات عن رغبة الفرد في تكوين كيان متغير ومستقل له من خلال مواهبه وقدراته ويشير إلى مدى استعداده للتعبير عن ذلك، تشكل هذه الحاجة في نظر "ماسلو" أعلى السلم الهرمي للحاجات».

أكد "ماسلو" "Maslow" على أهمية التعاون بين الإدارة والعامل، وفتح باب الحوار والاتصال الفعال، وبالتالي تحقيق التفاعل الايجابي بين أطراف العملية التنظيمية، والذي يعتبرها أهم أهداف الثقافة التنظيمية، والتي تقوم على أساس قيم تنظيمية تتمثل في الثقة الجماعية، تنمية روح الإبداع، الحوافز، التقدير والاحترام، كل هذه الحاجات الإنسانية المحققة تؤدي إلى استقرار هذا العامل وإلى توليد بعض القيم اتجاه المنظمة، مما يزيد من مستوى التزامه داخلها والعمل على بدل أكبر جهد في سبيل تحقيق أهدافها¹.

3- نظرية الفلسفة الإدارية لـ "دوغلاس ماغريغور" "Douglas Mc. Gregor" (1906-1964):

«من المفكرين الذين اهتموا بالافتراضات التي تخص السلوك الإنساني نجد "دوغلاس ماغريغور" وهو من البارزين في مجال العلاقات الإنسانية والدراسات السلوكية في الإدارة»².

«عمل أستاذاً في علم النفس الصناعي بمعهد "ماساشوسين" للتكنولوجيا بالولاية المتحدة الأمريكية، ولد سنة 1906 وتوفي سنة 1964، حيث حاول أن يقدم كيفية تسيير وقيادة الأفراد في الإدارة، وقد نُشرت نظريته هذه في كتاب تحت عنوان: "البعد الإنساني للمؤسسة"، وضع "ماغريغور" نمطين لافتراضات السائدة حول الإنسان العامل، أحدها افتراضات سلبية يرمز لها بـ (X)، وأخرى افتراضات إيجابية يرمز لها بـ (Y)»³.

* «افتراضات (X) السلبية تتمثل في:

- إن الفرد اعتيادي بسلوكه يكره العمل ويعمل على تجنبه كلما أمكنه ذلك.

¹ - المرجع السابق، 135.

² - صلاح عبد القادر النعمي: الإدارة، دار اليازوري، عمان، ط1، 2013، ص 37.

³ - خليل محمد حسن الشماع، خيضر كاظم محمود: نظرية المنظمة، مرجع سابق، ص 77.

- وسبب هذا الافتراض في كراهية الفرد الاعتيادي للعمل، يكمن في أن معظم الأفراد يجب إجبارهم ومراقبتهم وتوجيههم وحتى تهديدهم بالعقاب لجعلهم يبذلون الجهد اللازم لإنجاز أهداف المنظمة.
- يفضل الفرد الاعتيادي أن يتم توجيهه، وهو لا يحب أن يتحمل المسؤولية، وطموحه محدود وهو يسعى إلى الأمان قبل كل شيء»¹.

* «أما الشق الثاني من النظرية (Y) فيستند على افتراضات إيجابية مغايرة للافتراضات السابقة تماماً أهمها:

- يحب العاملون ممارسة الرقابة والضبط الذاتي ويلتزمون بتحقيق الأهداف إن تم مكافئتهم.
- تتوفر لدى العمال القدرة والرغبة في تحمل المسؤولية.
- يتمتع معظم العمال بقدرات إبداعية خلّاقة لا تقتصر هذه القدرات فقط على المديرين.
- يشارك العاملون الرؤساء في صنع القرار في جميع المستويات التنظيمية»².

يمكن القول أن نظرية "دوغلاس ماغريغور" جاءت بافتراضيتين هما: (X) و (Y) حيث أنها أكدت في الافتراض الأول (X) أن العامل يجب أن يخضع للمراقبة والتوجيه وحتى العقاب حتى يلتزم في أداء عمله ويبدل جهد من أجل بلوغ الأهداف، في حين رأى الافتراض الثاني (Y) أن العامل لديه وعي ومسؤولية اتجاه عمله كما أنه طموح ويحب عمله ويتمتع بقدرات تسمح له بتحقيق الإبداع والابتكار في عمله إذا تم تحفيزه وإعطائه الدافع والاهتمام به.

ثالثاً: النظريات الحديثة:

إن هذا المدخل جاء ليكمل النقائص التي عانت منها كل من المدخل الكلاسيكي والسلوكي، والنهوض بالمنظمة عن طريق إدخال تقنيات جديدة من شأنها أن تسمو بالفكر الإداري من أجل بناء منظمة متماسكة وخالية من النقائص، ومن أهم مدارسها: الإدارة بالأهداف، نظرية (Z) اليابانية.

¹- فريد فهمي زيارة: المبادئ والأصول للإدارة والأعمال، مطبعة الشعب، عمان، ط4، 2004، ص ص 76، 77.

²- صبحي جبر العتيبي: تطور الفكر والأساليب في الإدارة، مرجع سابق، ص ص 86، 87.

1- فلسفة الإدارة بالأهداف:

«ظهرت مدرسة الإدارة بالأهداف في أوائل الخمسينيات من القرن الماضي لمحاولة تجنب الأخطاء التي حدثت في المدارس الفكرية التي سبقتها، فهي تنظر إلى العملية الإدارية نظرة عضوية متكاملة لتساعد المدير على التفكير في مشكلات العمل بطريقة متجددة، وتحاول إدماج أهداف العمل وأهداف الأفراد من خلال تنمية الموارد المتاحة وتشغيلها بكفاءة عالية وتطوير الممارسات الإدارية وتحسين النتائج المتحصلة.

ترمي فكرة الإدارة بالأهداف إلى زيادة الحفز الداخلي للأفراد من خلال مشاركتهم في عمليتي التخطيط والرقابة، وذلك من خلال تدعيم المناخ الصحي للمنظمة ودعم الثقة بين الأفراد والإدارة لزيادة الإنتاج»¹.

خصائص الإدارة بالأهداف:

- «تقوم الإدارة بالأهداف على أساس مبدأ التعاون والاتفاق بين الرئيس ومرؤوسية على وضع الخطط اللازمة لتنفيذ الهدف المرحلي، وعلى وضع معايير قياس وتقييم الأداء.
- مشاركة الرئيس للمرؤوسين على تحديد الهدف المرحلي المراد تنفيذه من قبل المرؤوسين ويكون ضمن الهدف الجزئي المتخصص للوحدة التنظيمية من قبل الإدارة العليا وضمن الهدف العام للمنشأة.
- التزام وتعاون الرؤساء في توفير الظروف المادية والمعنوية المناسبة للمرؤوسين للقيام بمهامهم المتفق عليها»².
- «تنمية الروح المعنوية لدى العاملين وذلك من خلال الاتصال المستمر والتفاعل المشترك»³.
- «تحسين الرقابة الذاتية والعلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين.
- تحسين القدرات والمهارات الإدارية»⁴.

¹ - سامي جمال الدين: الإدارة والتنظيم الإداري، مؤسسة حورص، مصر، ط1، 2004، ص 122.

² - صبحي جبر العتيبي: تطور الفكر والأساليب في الإدارة، مرجع سابق، ص 56.

³ - موسى قاسم القريوتي، علي خضر مبارك: الإدارة الحديثة، مرجع سابق، ص 65.

⁴ - نواف كنعان: القيادة الإدارية، دار الثقافة، عمان، ط1، 2006، ص 423.

توصلنا من خلال عرضنا لمبادئ نظرية الإدارة بالأهداف أنها حاولت إيجاد طرق تسمح بالتحكم في سلوك الإنساني وعقلانيته من أجل تحقيق أهداف المنظمة، حيث نادى بضرورة المشاركة في اتخاذ القرارات بين الرئيس والمرؤوسين، بالإضافة إلى ضرورة تحمل المسؤوليات الموكلة للعاملين مع تشجيعهم والرفع من الروح المعنوية، كل هذه المبادئ من شأنها غرس الشعور بالولاء والرغبة بالاستمرار بالمؤسسة.

2- نظرية (Z) اليابانية:

«نظراً للنجاح الذي حققته المنظمات اليابانية في مختلف الميادين في الثمانينيات وأوائل التسعينيات من القرن الماضي، فقد اهتم عدد من الكتاب والباحثين بدراسة التجربة اليابانية في الإدارة والتنظيم، وفي أوائل الثمانينيات من القرن الماضي صدر كتاب بعنوان: "نظرية (Z) للكاتب ويليام أوشي"، وهذه النظرية هي نظرية توفيقية للنموذج الياباني، حيث من الصعب تطبيق النموذج الياباني كما هو في المجتمع الأمريكي الذي تختلف ثقافته عن ثقافة المجتمع الياباني.

ومن أهم عناصر الإدارة اليابانية نذكر¹.

- «الثقة الكاملة من قبل إدارة المؤسسة بالموظف وثقة الموظف بالمؤسسة والإخلاص التام للعمل، لذلك يحافظ العامل على إنتاج سلعة جيدة دون مراقبة المسؤولين عليه.
- المحافظة على العامل مدى الحياة وحتى المحافظة عليه بعد تقاعده بتقديم التأمين الصحي له، فلا يشعر العامل أنه مهدد بالطرد أو إنهاء الخدمة أو العوز بعد بلوغه سن التقاعد.
- المشاركة في صنع القرار بإتباع أسلوب المبادأة والابتكار وخلق المناخ المناسب في وضع الأهداف، واتخاذ القرار المناسب من قبل العاملين.
- الشعور الجماعي بالمسؤولية، فالمسؤولية لا يتحملها المسؤول فقط بل العامل أيضاً، وهذا من قيم واتجاهات اليابانيين.
- الشعور بروح الفريق، فالهدف واحد والكل يعمل بإخلاص لتحقيق الهدف، لذلك يكون التعاون سائداً بين الجميع، أيضاً هناك طاعة المرؤوسين للرئيس، حيث ينفذ كل ما يطلبه منهم عن طيب خاطر².

¹ - حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة، دار الحامد، عمان، ط2، 2009، ص 75.

² - موسى قاسم القريوتي، علي خضر مبارك: أساسيات الإدارة الحديثة، مرجع سابق، ص 66.

«ويمكن تلخيص خصائص التنظيمات على نمط نظرية (Z) بالآتي:

- التوظيف لمدة طويلة.

- مسارات وظيفية فيها درجة متوسطة من التخصص.

- المسؤولية الفردية.

- قرارات يتم اتخاذها بالإجماع.

- اهتمام شامل بالموظفين»¹.

من خلال نظرية (Z) اليابانية وما تم عرضه حولها نتوصل إلى أنها اهتمت بجماعية العمل، أي روح الجماعة والمشاركة في اتخاذ القرار، إضافة إلى المسؤولية الفردية، حيث وضعتها من أهم عناصر الإدارة اليابانية، كما نجد أن كل هذه العناصر تمثل مظاهر الثقافة التنظيمية وتعد أهم المؤشرات التي من شأنها أن ترفع من مستوى رضى العاملين، وبالتالي التزامهم اتجاه أعمالهم ومؤسستهم التي يعملون بها.

¹ - ماجد عبد المهدي مساعدة: إدارة المنظمات، مرجع سابق، ص 76.

خلاصة الفصل:

لقد حرصنا في هذا الفصل على تقديم صورة موجزة لأهم النظريات التي لها علاقة بالموضوع والمتمثلة في النظريات الكلاسيكية والنيوكلاسيكية والنظريات الحديثة، والتي تعد الإطار المرجعي الذي يوجه الباحث ويرشده لتحليل وتفسير الظواهر المماثلة أمامه، حيث نجد أن هذه النظريات اهتمت بترسيخ القيم والعادات والتقاليد السائدة في المؤسسة للعامل، وذلك من أجل توجيه وتحديد سلوكه وتحسين الأداء والرفع من الإنتاجية، وهذا من أجل تشكيل صورة واضحة عن المعالجات النظرية لموضوع الدراسة للتمكن في الفصول القادمة من تقصي الحثيات الدقيقة لكلا المتغيرين.

الفصل الثالث: الثقافة التنظيمية

تمهيد

أولاً: أهمية الثقافة التنظيمية

ثانياً: مراحل التطور التاريخي للثقافة التنظيمية

ثالثاً: خصائص ومكونات الثقافة التنظيمية

1- خصائص الثقافة التنظيمية

2- مكونات الثقافة التنظيمية

رابعاً: أنواع الثقافة التنظيمية

خامساً: مصادر الثقافة التنظيمية

سادساً: وظائف الثقافة التنظيمية

سابعاً: مستويات الثقافة التنظيمية

ثامناً: العوامل المؤثرة في ظهور وتنامي الثقافة التنظيمية

خلاصة الفصل

تمهيد:

لقد حظي موضوع الثقافة التنظيمية في الآونة الأخيرة باهتمام كل من منظري الإدارة الإستراتيجية والسلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية وكذا علم اجتماع المنظمات، باعتبارها أحد العوامل الأساسية المحددة لنجاح وتفوق المنظمات خاصة في الوقت الحالي الذي تتميز فيه بيئة الأعمال بتغيرات سريعة من شأنها التأثير على كفاءة المنظمات وتحقيق أهدافها، ولفهم هذا الموضوع حاولنا التطرق لأهم عناصر الثقافة التنظيمية في هذا الفصل مع محاولة تسليط الضوء على مختلف الجوانب الأساسية فيه.

أولاً: أهمية الثقافة التنظيمية

تنتج عن الثقافة التنظيمية مجموعة من الفوائد والمنافع التي تنعكس على المنظمة، ويمكن إيجازها بالآتي:

- «تحديد سلوك الفرد القائم والمسؤول في تحقيق التنمية من خلال عمليات التفاعل والتأثير المتبادل بينهما»¹.
- «تكوين شخصية مستقلة للمؤسسة عن بقية المؤسسات.
- تحقيق انتماء الأفراد للمؤسسة وتحيزهم لها
- تحقيق التوازن بين مختلف مصالح الأفراد العاملين.
- تخفيض معدلات دوران العمل ومسباته وخاصة ترك العمل»².
- «تساهم في وضوح رسالة المنظمة والتي تعتبر مفتاحاً رئيسياً للكفاءة التنظيمية»³.
- «تميز المنظمة عن مثيلاتها سواءً من خلال المخرجات أو المدخلات أو بشعارها أو سيماتها.
- تحقق الثقافة التنظيمية الانسجام والتكامل الداخلي بين المنظمة والبيئة التي تعمل بها»⁴.
- «تساند بصورة مباشرة عمليات اتخاذ القرارات»⁵.
- «أنها مبرمجة للوقت حيث يعم التفاهم والتجانس بين الأفراد العاملين في المؤسسة، حيث تصبح الثقافة التنظيمية كعادات جارية مقبولة من الجميع»⁶.

وعليه نشهد أن لكل منظمة ثقافتها الخاصة والتي بدورها تُكوّن شخصية المؤسسة التي تميزها عن غيرها من المؤسسات كت تحقيق انتماء الأفراد لها، تحقيق التكامل والانسجام والتفاهم بين الأفراد، وبذلك

¹ - موسى اللوزي: التنمية الإدارية، دار وائل، الأردن، ط2، 2001، ص 106.

² - موسى خليل: الإدارة المعاصرة، دار المجد، لبنان، ط1، 2005، ص 42.

³ - سيد محمد جاد الرب: إدارة الموارد البشرية، دار جامعة قناة السويس، مصر، ط1، 2005، ص 140.

⁴ - عاكف لطفي خصاونة: إدارة الإبداع والابتكار، دار حامد، عمان، ط1، 2011، ص89.

⁵ - عبد العزيز صالح بن حبتور: الإدارة الاستراتيجية، دار المسيرة، الأردن، ط1، 2004، ص 201.

⁶ - حمداوي وسيلة: إدارة الموارد البشرية، دار المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط1، 2006، ص 45.

تصبح عادات جارية مقبولة من الجميع، وبالتالي تساهم في تحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية معاً مما يزيد من نمو التنظيم وازدهاره.

ثانياً: مراحل التطور التاريخي للثقافة التنظيمية

نتيجة للتغيير والتطوير مرت القيم التنظيمية بمراحل عدة، وقد أثر هذا التطور في تشكيل وإعادة تشكيل هذه الثقافة التنظيمية.

1- «المرحلة العقلانية:

في ظل هذه المرحلة تم النظر للفرد العامل من منظور مادي، بحيث يتم تحفيزه بحوافز مادية لأداء مهامه، وينظر للإنسان في هذا الطرح حسب "تايلور" نظرة ميكانيكية، لكن تغيرت هذه القيم في مراحل أخرى من قيم مادية إلى قيم معنوية.

2- مرحلة المواجهة:

وفيها ظهرت قيم تنظيمية جديدة، فظهر النقابات العمالية والاهتمام بالعنصر الإنساني ومحاسبة الإدارة في حالة إهمال العنصر الإنساني وإعطاءه حقوقه وواجباته، أدت إلى إفراز قيم الحرية والاحترام والتقدير.

3- مرحلة الإجماع في الرأي:

وفيها ظهرت قيم الحرية في العمل، حيث تم نقل الإدارة من المديرين إلى العاملين، وتطرفت هذه المرحلة من خلال هذا المفهوم إلى فرضيات (X) و (Y) لترسيخ مجموعة من القيم في كل فرضية¹.

4- «المرحلة العاطفية:

وقد كانت القيم الجديدة التي أظهرتها هذه المرحلة امتداد لتجارب "هاوثورن" والتي شددت على أهمية المشاعر والأحاسيس، وأن الإنسان هو كتلة من المشاعر والأحاسيس وليس مجرد آلة ميكانيكية².

¹ - إبراهيم توهامي وآخرون: قضايا سوسيو تنظيمية، دار البدر الساطع، الجزائر، ط1، 2013، ص ص 76، 77.

² - موسى اللوزي: التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل للنشر والطباعة، الأردن، ط1، 2002، ص ص 232، 233.

5- «مرحلة الإدارة بالأهداف:

وفي هذه المرحلة كانت القيم تركز على المشاركة بين الإدارة والعاملين فيما يتعلق بالعمليات التنظيمية من اتخاذ قرار وتخطيط وتنسيق وإشراف...، إضافة إلى العمل بشكل جماعي في تحديد أهداف التنظيم وكذلك المسؤولية المشتركة»¹.

6- «مرحلة التطور التنظيمي:

ويشير مفهوم التطور التنظيمي إلى ذلك الجهد المخطط المدروس والمدعوم من الإدارة العليا للعمل على زيادة كفاءة وفعالية التنظيم الإداري، وفي هذه المرحلة كان هناك قيم جديدة تمثلت في تحليل الأفكار والمعلومات الإدارية واستخدام منهجية البحث العلمي التي يمكن من خلالها إيجاد ما يُعرف بالتطوير والتنظيم من خلال وضع خطط مستقبلية، وقد صاحب ذلك ظهور مفاهيم وقيم جديدة مثل الاهتمام بالعلاقات الإنسانية والجوانب النفسية، ودراسة ضغوط العمل والإجهاد وحالات التوتر والانفعال.

7- مرحلة الواقعية:

يمثل تطوير القيم في هذه المرحلة مزيجاً من مراحل التطور السابقة التي مرت بها القيم عبر إدراك عمل المديرين لمفهوم القيادة وأهميتها ومراعاة ظروف البيئة المحيطة والتنافس، وظهور مفاهيم ومصطلحات جديدة، فالثقافة والقيم المؤسسية تكون على درجة من الوضوح إذا تمت دراستها من مداخل دراسة قيم وثقافة الأفراد العاملين في مؤسسات الأعمال، حيث تلعب قيم الأفراد دوراً مهماً في اتخاذ القرارات وأنماط الإدارة والعلاقات التنظيمية، فالقيم الفردية هي الأفكار والمعتقدات والفلسفة التي يعتنقها العاملون والتي تحرك سلوكهم وتعكس درجة التماسك والتكامل بين أعضاء التنظيم القائم»².

برزت ملامح الثقافة التنظيمية عند ظهور الثورة الصناعية لتتطور مع مرور الزمن والتطور العلمي إلى أن تحدد مفهومها المعاصر، فعند تشكلها تمر بعدة مراحل بداية بالمرحلة العقلانية والتي تتميز بأنها تنظر للفرد نظرة مادية وقد زامن هذه الفترة "تايلور"، ثم مرحلة المواجهة والتي ظهر فيها ما يُسمى بالنقابات العمالية ومن ثم الاهتمام بالعنصر البشري، تليها مرحلة الإجماع في الرأي والتي هي

¹ - موسى اللوزي: المرجع السابق، ص 233.

² - سامية معاوية: الثقافة التنظيمية والعلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة الجزائرية، مرجع سابق، ص ص 233، 234.

نتيجة للمرحلة السابقة، فعند الاهتمام بالعنصر البشري ظهر ما يسمى بالحرية في العمل، تليها المرحلة العاطفية والتي تزامنت مع تجارب "إلتون مايو" والتي توصلت إلى أن الإنسان يدفعه إحساسه ومشاعره عند الاهتمام به، ومن ثم مرحلة الإدارة بالأهداف والتي توصلت إلى أهمية مشاركة العاملين في اتخاذ القرار والعمل الجماعي، تليها مرحلة التطور التنظيمي والتي اهتمت بزيادة كفاءة العاملين، وأخيراً مرحلة الواقعية وتمثل تطوير القيم عبر إدراك مفهوم القيادة، ظروف العمل، وظهرت فيها عدة مصطلحات جديدة معاصرة كالثقافة والقيم.

ثالثاً: خصائص ومكونات الثقافة التنظيمية

1- خصائص الثقافة التنظيمية:

لا توجد منظمة ثقافتها مشابهة لثقافة منظمة أخرى حتى لو كانت تعمل في نفس القطاع، فهناك جوانب كثيرة تختلف فيها ثقافة المنظمات، فكل منظمة تحاول تطوير ثقافتها الخاصة لكن هناك خصائص ثقافية للمنظمة تشترك فيها كل المنظمات، وفيما يلي عرض موجز لأهم تلك الخصائص والسمات:

- «درجة الانتظام في السلوك والتقييد به، فنتيجة التفاعل بين أفراد المنظمة فإنهم يستخدمون لغة ومصطلحات وعبارات وطقوس مشتركة ذات علاقة بالسلوك من حيث الاحترام والتصرف.

- المعايير، فهناك معايير سلوكية فيما يتعلق بحجم العمل الواجب إنجازه (لا تعمل كثيراً جداً ولا قليلاً جداً).

- القيم المتكيفة، فهناك قيم أساسية تتبناها المنظمة ويتوقع من كل عضو فيها الالتزام بها مثل الجودة العالية، تدني نسبة الغياب، الانصياع للأنظمة والتعليمات.

- القواعد والتعليمات التي تصدر عن المنظمة والتي تختلف في شدتها من منظمة إلى أخرى والفرد يعمل في المنظمة وفقاً للقواعد المرسومة له»¹.

- «درجة المبادرة الفردية وما يتمتع به الموظفون من حرية ومسؤولية ذاتية عن العمل وحرية التصرف.

¹ - محمود سليمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، الأردن، ط2، 2004، ص ص 315، 316.

- طبيعة أنظمة الحوافز والمكافآت وفيما إذا كانت تقوم على الأداء أو على معايير الأقدمية والوساطة والمحسوبية.

- طبيعة نظام الاتصالات فيما إذا كان قاصراً على القنوات الرسمية التي يحددها التسلسل الرئاسي أو نمط شبكي يسمح بتبادل المعلومات في كل الاتجاهات.

- درجة تحمل الاختلاف والسماح بسماع وجهات نظر معارضة¹.

- «كما ذكر "روبين" "Robbins" بأن الثقافة التنظيمية لها سبعة خصائص رئيسية تمكننا من فهم جوهر هذه الثقافة وهي:

* التجديد والمخاطرة.

* الاهتمام بالتفاصيل.

* التوجه نحو النتائج.

* الاهتمام بالموظفين.

* التوجه بالنسبة لفرق العمل.

* الروح الهجومية والتنافسية.

* الاستقرار النسبي مقابل التغيير².

لكل تنظيم مهماً كان نوعه له خصائص ثقافية موجودة فيه تميزه عن غيره، فهناك قواعد وتعليمات تصدر عن المنظمة تختلف عن غيرها، وهناك منظمات لها حرية في درجة المبادرة والمسؤولية والمشاركة في اتخاذ القرارات لا توجد في غيرها.

¹ - محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي، دار الشروق، الأردن، ط4، 2003، ص 152.

² - محمد الصيرفي: التطوير التنظيمي، دار الفكر الجامعي، مصر، ط1، 2006، ص ص 257، 258.

2- مكونات الثقافة التنظيمية:

إن أغلب المهتمين بالثقافة التنظيمية يتفقون إلى حد كبير في تحديدهم لمكوناتها وهي القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الاتجاهات التنظيمية، الأعراف والتوقعات التنظيمية، وسنستعرض فيما يلي هذه المكونات.

«القيم التنظيمية: تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل، حيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن بينها: المساواة بين العمال، الاهتمام بالأداء واحترام الآخرين.

المعتقدات التنظيمية: وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية، ومن بين أهم هذه المعتقدات: أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات، المساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية»¹.

نجد أن هناك اختلاف بين القيم والمعتقدات التنظيمية، فالقيم عبارة عن اتفاقيات مشتركة في مكان العمل، حيث تعمل هذه الأخيرة على توجيه سلوك العاملين، أما المعتقدات فهي أفكار مشتركة حول العمل وكيفية إنجاز المهام، لكن هناك تشابه بينهما، فكليهما تساهمان وتؤثران في التنظيم وكيفية تحقيق الأهداف.

«الاتجاهات التنظيمية: تعتبر الاتجاهات التنظيمية شأنها شأن القيم محددات للسلوك التنظيمي، كما تعبر عن كل ما يبدو بالتسمية توجهاً أو استعداداً مسبقاً للتصرف بطريقة معينة، فالإنسان العامل يأتي للمنظمات الإدارية وهو محمل بالأفكار والاتجاهات والتي لا بد أن تترك بصمات على تصرفاته في العمل، لذلك من المهم جداً أن يتفهم المديرون اتجاهات العمال التي يأتي بها العمال لمنظماتهم، وذلك حتى يمكن تسييرهم وتوجيههم بما يخدم الأهداف التنظيمية ولا يحصل التعارض بين قيم واتجاهات العمال وقيم واتجاهات المنظمة التي يعملون بها.

الأعراف التنظيمية: إن العرف عبارة عن طائفة من الأفكار والمعتقدات التي تنشأ في جو الجماعة، أما في المنظمة فهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون على اعتبارها مفيدة، فمثلاً التزام المنظمة بعدم تعيين الأب والابن في نفس المنظمة ويفترض أن تكون غير مكتوبة وواجبة الإلتباع»².

¹ - رفعت عبد الحليم الفاعوري: إدارة الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، ط1، 2005، ص 154.

² - إبراهيم توهامي وآخرون: قضايا سوسيو تنظيمية، مرجع سابق، ص 83.

نلاحظ أن الاختلاف الجوهرى بين الاتجاهات والأعراف التنظيمية يكمن في أن الاتجاهات تكون مسبقة عند كل عامل قبل دخوله أي منظمة لكن الأعراف التنظيمية تتكون وتنشأ داخل الجماعة التنظيمية.

«التوقعات التنظيمية: تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين، وتوقعات المرؤوسين من الرؤساء والزملاء الآخرين والمتمثلة في التقدير والاحترام المتبادل وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاقتصادية»¹.

من خلال ما ذكر نجد أن التوقعات التنظيمية هي كل توقع مسبق داخل بيئة المنظمة سواء توقع العامل من الرئيس أو توقع الرئيس من المرؤوس أو الزملاء.

في حين أن القيم والمعتقدات والاتجاهات، الأعراف والتوقعات التنظيمية هي مكونات رئيسية تتمثل في الأخير لب وجوهر الثقافة التنظيمية باعتبار أن كل واحدة منها لها زاوية تمثل بها الثقافة التنظيمية.

«المراسيم: أحداث وأنشطة خاصة يقوم الأفراد فيها بممارسة شعائر، طقوس، أساطير في ثقافتهم مثلا: (إجراء احتفال سنوي لتكريم أفضل موظف)»².

رابعاً: أنواع الثقافة التنظيمية

«يوجد أنواع من الثقافة: ثقافة قوية وثقافة ضعيفة والتي بدورها تعتمد على ما يلي:

- عنصر الشدة ويرمز هذا العنصر إلى شدة أو قوة تمسك أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات.
- عنصر الإجماع والمشاركة لنفس القيم والمعتقدات في المنظمة من قبل الأعضاء، ويعتمد الإجماع على تعريف الأفراد بالقيم السائدة في المنظمة وعلى الحوافز والعوائد والمكافآت التي تمنح للأفراد الملتزمين، إن المنظمة ذات الأداء والفعالية العالية لديها ثقافة قوية بين أعضائها، إذ أدت الثقافة القوية

¹ - إبراهيم توهامي وآخرون: قضايا سوسيو تنظيمية، المرجع السابق، ص 86.

² - حسين حريم: السلوك التنظيمي، دار مكتبة الحامد، عمان، ط1، 2004، ص 331.

إلى عدم الاعتماد على الأنظمة والتعليمات والقواعد، فالأفراد يعرفون ما يجب القيام به، بينما في الثقافات الضعيفة فإن الأفراد يسيرون في طرق مبهمة غير واضحة المعالم ويتلقون تعليمات متناقضة، وبالتالي يفشلون في اتخاذ قرارات مناسبة وموائمة للقيم والاتجاهات التنظيمية»¹.

«ومنه فقد أصبح من الشائع التمييز بين الثقافة القوية والثقافة الضعيفة، فالثقافة القوية أكثر تأثيراً على سلوك العاملين وأكثر ارتباطاً بشكل مباشر بدوران العمل، حيث تؤدي لانخفاض معدل دوران العمل، إذ أن الثقافة القوية يزداد التمسك وبشدة بالقيم الجوهرية بالمنظمة والتي تكون مشتركة بشكل كبير بين الأعضاء، فكلما ازداد قبول الأعضاء بالقيم الجوهرية ازداد تمسكهم بهذه القيم كلما كانت الثقافة أقوى، وبذلك سيكون لها تأثير أكبر على سلوك أعضائها بسبب الدرجة العالية من الشدة، مما يؤدي إلى خلق مناخ من السيطرة العالية على السلوك، مما يؤدي إلى التقليل من ميل العاملين لترك المنظمة»².

«فمثلاً نجد أنه غالباً ما تكون الثقافة التنظيمية قوية في منظمات الأعمال الراسخة كالبنوك والمؤسسات المالية العريقة، كما تكون ضعيفة وخفيفة أي ذات تأثير محدود في بعض المنظمات كشركة صغيرة لا تهتم بإحداث أي تغيير في العاملين فيها.

علماً بأن المنظمات الناجحة والقادرة على البقاء والنمو تحتاج إلى ثقافة قوية ومؤثرة، بحيث تغرس في العاملين اتجاهات تستثير السلوك الضروري لنجاحها»³.

ومن ثم تتحدد قوة الثقافة أو ضعفها في عدد من الخصائص التي تمتاز بها أو تحتويها المؤسسة أو التنظيم كشدة تمسك أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات وكذلك اشتراكهم في نفس القيم.

خامساً: مصادر الثقافة التنظيمية

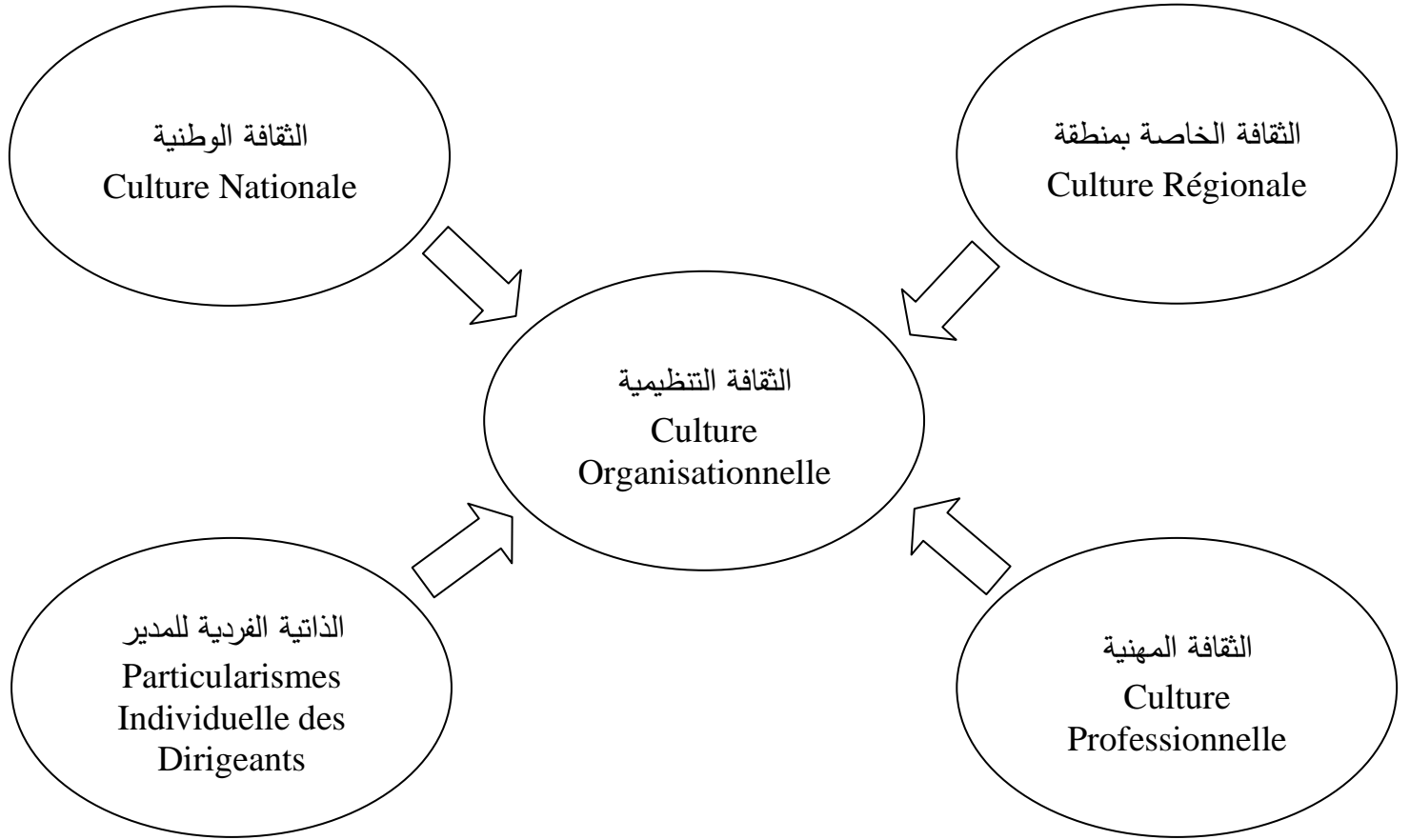
«تشكل كل منظمة مهما كان حجمها مجموعة فرعية اجتماعية متكونة من أفراد ينتمون إلى عدة ثقافات أخرى، الثقافة الوطنية، الثقافة المحلية، الثقافة المهنية، الثقافة الفردية، والشكل الموالي يبرز الثقافات المؤثرة في تكوين الثقافة التنظيمية والتي تعد مصدراً لها.

¹ - بلال خلف السكارنة: أخلاقيات العمل، دار المسيرة، عمان، ط1، 2011، ص 361.

² - ماجدة العطية: سلوك المنظمة، دار الشروق، فلسطين، ط1، 2003، ص 321.

³ - سعاد نايف البرنوطي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل، عمان، ط1، 2001، ص 122.

الشكل رقم (01): التأثيرات على الثقافة التنظيمية



المصدر: بوديب دنيا: الثقافة التنظيمية كمدخل لأحداث التغيير التنظيمي، رسالة ماجستير، علوم التسيير، قسم العلوم الإدارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2014، ص 83.

يستنبط من الشكل أنه تتكون الثقافة من ثلاثة مصادر:

- المحيط الثقافي الخارجي الذي تنشط فيه والمتمثل بالثقافة الوطنية والثقافة الخاصة بالمنطقة.
- طبيعة العمل والذي ينجر عنه ثقافة احترافية أو مهنية.
- شخصية المؤسسين والرواد في المنظمة والأحداث البارزة في حياتها والتي تشكل تاريخها»¹.

ويوجد أربعة (04) مصادر للثقافة التنظيمية نذكرها:

¹- بوديب دنيا: الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي، رسالة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، قسم العلوم الإدارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2014، ص ص 82، 83.

1- «ثقافة المجتمع: تمثل الثقافة في هذا المستوى القيم والاتجاهات والمفاهيم السائدة في المجتمع الموجودة فيه المنظمة والتي ينقلها الأعضاء من المجتمع إلى داخله»¹.

2- «طبيعة العمل أو النشاط: لا تنتج الثقافة فقط من خصائص الوطن أو المنطقة الجغرافية أو التاريخ التنظيمي، بل تعكس ماضي مهني جماعي الذي يوحد الأفراد في مجمع مهني يرتكز على معلومات وتجارب متكافئة، وتعتبر كثافة خاصة ناتجة عن العمل، وبينت أعمال "سانسوليو" "R.Sainnsuilieu" أن الفرد يصنع جزء من هويته بعمله، فهو يعرف الهوية المهنية بالطريقة التي تعرف بها مختلف المجموعات في العمل ذاتها لنظرائها Aux Pairs وللرؤساء Aux Chels والمجموعات الأخرى»².

3- شخصية المؤسسين والرواد في المنظمة: تستمد المنظمة ثقافتها من المؤسس لأنها عبارة عن تطبيق لفكرته، فعندما يبدأ المؤسسة في الإنشاء يقوم بنقل كل تجاربه، طموحه ومعتقداته، قيمه، اتجاهاته وسلوكه إلى المنظمة والأفراد الذين التحقوا بها، فهو يعد المشرع والأب الروحي، وبمرور الزمن يتم تناقل قيمه وأفكاره للوافدين الجدد وقد ارتبط اسم الكثير من المنظمات بمؤسسيها كمؤسسة "ديزني" لمؤسسها "والت ديزني"³.

4- «ثقافة المنصب أو المهنة: يتمثل عنصر الثقافة المهنية في تلك الخصائص الثقافية التي يكتسبها الفرد من جراء المنصب أو الوظيفة التي يؤديها داخل المنظمة، فموقع الفرد في السلم الوظيفي ودرجة النفوذ والسلطة التي يمتلكها يمكن أن تكون مصادر قوية لنشوء أنماط ثقافية خاصة تميز بين الأفراد من مستوى وظيفي إلى آخر في المنظمة، ويرجع ذلك إلى أن الأفراد في المستويات أو الوحدات التنظيمية المختلفة يواجهون تغيرات متباينة ويتعرضون لأنواع مختلفة من الضغوطات، مما يدفعهم إلى تشكيل مجموعة من القيم والعادات والمعتقدات»⁴.

ومن ثم تتشكل الثقافة التنظيمية انطلاقاً من عدة مصادر منها ثقافة المجتمع، حيث أن كل مجتمع توجد فيه منظمة ما له قيمه ومعتقداته والتي بدورها تؤثر على ثقافة تلك المنظمة، كذلك طبيعة

¹ - إبراهيم التهامي وآخرون: قضايا سوسيو تنظيمية، مرجع سابق، ص 81.

² - بوديب دنيا: مرجع سابق، ص 85.

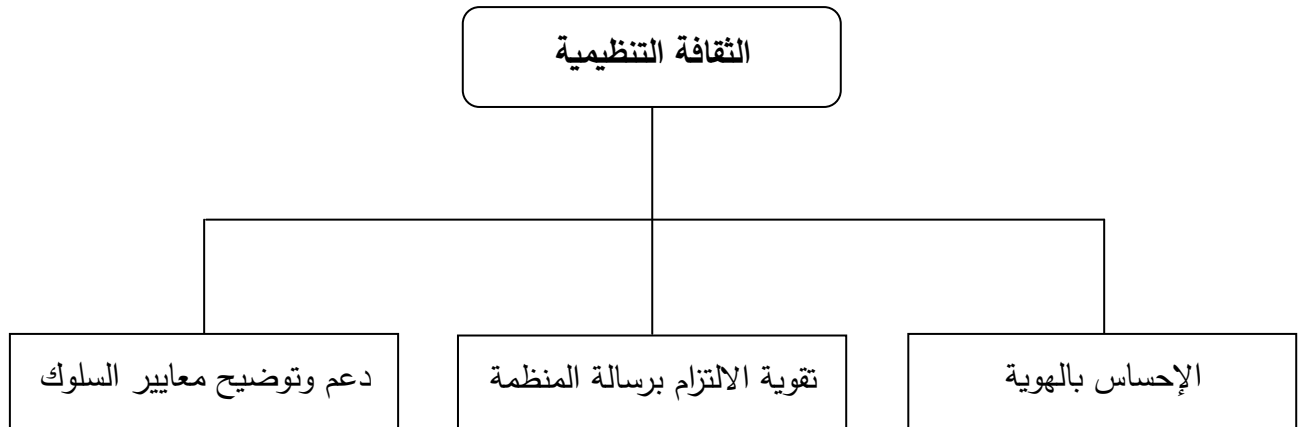
³ - المرجع السابق، ص 85.

⁴ - إبراهيم التهامي وآخرون: قضايا سوسيو تنظيمية، مرجع سابق، ص 83.

العمل، فالفرد يصنع جزء من هويته بعمله، أيضاً تؤثر شخصية الرائد في المنظمة ومعتقداته وطموحه واتجاهاته على الأفراد العاملين معه، ومنه على ثقافة المنظمة بوجه عام، كما أن الخصائص الفردية التي يكتسبها الفرد في منصبه مصدر مهم لبناء الثقافة التنظيمية.

سادساً: وظائف الثقافة التنظيمية

- نظراً لتنامي الاهتمام بالثقافة التنظيمية في منظمات الأعمال من طرف الكتاب والدارسين لمالها من تأثير فعال على أداء الأفراد والأداء الكلي للمنظمة، سنعرض بعضاً من وظائفها:
- «إن الثقافة التنظيمية تعطي للمنظمة هويتها الشخصية التي تميزها عن غيرها من منظمات الأعمال.
 - تؤدي الثقافة التنظيمية إلى التزام جميع العاملين بها.
 - تؤدي الثقافة التنظيمية إلى استقرار المنظمة من خلال تعاون الجميع من أجل تحقيق أهداف المنظمة»¹.
 - «تنمي الإحساس والانتماء للمنظمة لدى العاملين فيها.
 - تؤدي إلى وجود نظام اجتماعي ثابت، وتضييق الفجوة بين معتقدات الأفراد وأفعالهم.
 - تساعد الثقافة على إيجاد نظام فعال للرقابة على اتجاهات وسلوكيات الأفراد»².
- الشكل رقم (02): يمثل الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية**



المصدر: عبد العزيز محمد عسكر: القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2012، ص 92.

¹ - زاهد محمد ديري: السلوك التنظيمي، دار المسيرة، عمان، ط1، 2011، ص 314.

² - سيد محمد جاد الرب: إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 139.

لكل منظمة ثقافتها الخاصة بها، وهذه الأخيرة تعطي بدورها للمنظمة هويتها وتؤثر في التزام العاملين، مما يساهم في وضوح الأهداف التنظيمية وسهولة تحقيقها.

سابعاً: مستويات الثقافة التنظيمية

تتطور ثقافة المنظمة من خلال مجموعة من القوى التي توجد في ثلاث (03) مستويات أساسية نذكرها:

1- «ثقافة المجتمع: تمثل الثقافة في هذا المستوى الاتجاهات والمفاهيم السائدة في المجتمع الموجود فيه المنظمة والتي ينقلها الأعضاء من المجتمع إلى داخل المنظمة، وتتأثر هذه الثقافة بعدد من القوى الاجتماعية مثل نظام التعليم، النظام السياسي، الظروف الاقتصادية والهيكل الإداري للدولة.

2- ثقافة النشاط: يوجد تشابه في الثقافة داخل النشاط أو الصناعة الواحدة واختلافات في الثقافات بين النشاطات والصناعات المختلفة؛ ويعني هذا أن القيم والمعتقدات الخاصة بمنظمة ما نجد في نفس الوقت تعتنقها معظم أو كل المنظمات العاملة داخل نفس الصناعة أو النشاط، وعبر الوقت يتكون نمط معين داخل الصناعة أو النشاط يكون له تأثير مميز على جوانب رئيسية مثل نمط اتخاذ القرارات مضمون السياسات، ونمط حياة الأعضاء نوع الملابس والأشياء الأخرى السائدة داخل المنظمات العاملة في نفس الصناعة أو النشاط»¹.

3- «ثقافة المنظمة: عادة ما تكون للمنظمات العامة أو الحكومية الكبيرة أو البيروقراطية ثقافات مختلفة على المنظمات الصغيرة أو الخاصة، كما قد تكون لها ثقافات مختلفة في مواقع أو أماكن العمل داخل نفس المنظمة، حيث يمكن أن تكون الثقافات الفرعية حول المستويات الإدارية والتنظيمية المختلفة داخل الإدارات وأقسام أو قطاعات المنظمة، ويرجع ذلك أن الأفراد في هذه المستويات أو في الوحدات التنظيمية يواجهون تغييرات مختلفة ويتعرضون لمصادر وأنواع متباينة من الضغوط، مما يدفعهم إلى تشكيل مجموعة من العادات والمعتقدات والافتراضات التي تحكم سلوكهم، أو التي يعتقدون أنها تحمي تواجدهم في المنظمة»².

¹ - مصطفى محمود أبو بكر: التنظيم الإداري في المنظمات، الدار الجامعية، مصر، ط1، 2003، ص 417.

² - ابتسام عاشوري: الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية، مرجع سابق، ص 104.

باعتبار المنظمة نسق فرعي من النسق الكلي للمجتمع الذي توجد فيه، فإنها تكتسب اتجاهات ومفاهيم سائدة في المجتمع الكلي عن طريق الأعضاء العاملين بها، كما أن الاختلاف في النشاطات والصناعات، يعني هذا أن القيم والمعتقدات تتفاوت من نشاط لآخر، إضافة إلى أن المنظمات بوجه عام تختلف ثقافتها عن الأخرى وذلك بتغير مكان العمل أو حجمها، أي أن الثقافة التنظيمية لها عدة مستويات بداية بثقافة المجتمع الذي توجد فيه وكذلك ثقافة المنظمة عامة، ولا ننسى ثقافة النشاط داخل الصناعة الواحدة.

ثامناً: العوامل المؤثرة في ظهور وتنامي الثقافة التنظيمية

نلاحظ بأن الثقافة تختلف من منظمة لأخرى، وهذا الاختلاف هو نتيجة مجموعة عوامل مهمة، وسنقوم فيما يأتي بتوضيحها:

1- «بيئة المنظمة: حتى تكون المنظمة فاعلة يجب أن تستجيب للعوامل البيئية بشكل سليم، وقد وجدنا بأن واحدة من وسائل تصنيف الثقافات هي على أساس طبيعة السوق، فالبيئة الديناميكية المتغيرة تقتضي استجابة سريعة ومرونة وتنظيم عضوي، وبالتالي ثقافة تُثمن ذلك.

2- موقع عمل المنظمة: يلعب الموقع الجغرافي دوراً مهماً في ظهور وتنامي الثقافة التنظيمية، إذ يمكن أن يكون له تأثير مهم على الثقافة المناسبة، فالثقافة التنظيمية قد تختلف لفرعين لنفس البنك وبسبب موقعها، كأن يكون أحدهما في مركز مدينة كبيرة والثاني في منطقة ريفية، فالموقع يؤثر على نوع الزبائن والعاملين المطلوبين، كما قد يؤثر على الشعور بوجود حدود بين المنظمة وجمهورها.

3- الأهداف: فثقافة الشركة الصناعية التي يشكل الربح هدفها الرئيس تختلف عن ثقافة الشركة الصناعية التي تعمل في نفس المجال وتهتم بالإبداع والتميز في الخدمة والتوسع في سوقها، والسبب هو أن الأهداف هي التي تحدد معايير الأداء التي تهتم بها المنظمة، أي بناء الرقابة والتحكم¹.

4- «حجم المنظمة: تعتبر الثقافة من الظواهر الملازمة للجماعات التنظيمية، فكلما صغر حجم الجماعات اشترك أعضائها في العديد من التجارب كلما كان هناك احتمال أكبر لنشوء ثقافة مشتركة، بينما يقل احتمال تكوين ثقافة واحدة للمنظمات الكبيرة الموزعة جغرافياً ووظيفياً.

¹ - أحمد عريقات وآخرون: إدارة التغيير والتطوير، دار إثراء، الأردن، ط1، 2013، ص ص 156، 157.

5- العمر التنظيمي: غالباً ما يتكون لدى المنظمات القديمة ثقافة مميزة أكثر مما هو موجود لدى المنظمات الحديثة العهد والتي لا تزال تمر في المراحل الأولى من النمو والاستقلالية.

6- تقنية المنظمة: تساعد التقنية على إيجاد طريقة مقبولة لدى منسوبي التنظيم على القيام بالمهام، وهذا يمثل أحد دعائم قيام ثقافة تنظيمية مشتركة، كما يؤثر إيجابياً على مستوى الأداء¹.

والثقافة التنظيمية في المنظمات مهما اختلفت في طريقة العمل والإنتاج فإنها تتأثر بعدة عوامل كنوع الهدف المراد تحقيقه وحجم المنظمة وتاريخها، إضافة إلى طريقة العمل والتقنيات المستعملة في الإنتاج.

وباعتبارها نسق مفتوح فإنها تتأثر بالبيئة الخارجية وموقعها.

¹ - محمود سليمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، مرجع سابق، ص 314.

خلاصة الفصل:

تم التعرف في هذا الفصل على مكونات، أنواع، خصائص ووظائف الثقافة التنظيمية، إضافة إلى العوامل المؤثرة في ظهورها باعتبارها المحرك الأساسي داخل المنظمة والتي تميز كل منظمة عن الأخرى، بالإضافة إلى التعرف على العلاقة بينها وبين الالتزام التنظيمي والذي سنتطرق إليه في الفصل الموالي.

الفصل الرابع: الالتزام التنظيمي

تمهيد

أولاً: أهمية الالتزام التنظيمي

ثانياً: خصائص ومحددات الالتزام التنظيمي

1- خصائص الالتزام التنظيمي

2- محددات الالتزام التنظيمي

ثالثاً: أنواع (أبعاد) الالتزام التنظيمي

رابعاً: مراحل الالتزام التنظيمي

خامساً: مداخل الالتزام التنظيمي

سادساً: طرق قياس الالتزام التنظيمي

سابعاً: نتائج الالتزام التنظيمي

خلاصة الفصل

تمهيد:

حظي موضوع الالتزام التنظيمي اهتمام الكثير من الباحثين والمنظرين، فهو سلوك غير ملموس نابع من ذات الفرد تلمسه في تصرفات العامل من حيث انتمائه للمنظمة وولائه لها وبذل الجهد والوقت لإنجاحها، وهذه الأهمية لها أثر كبير في المنظمات ونتائجها على مستوى الفرد وجماعة العمل والمنظمة. فقد يترتب عن الالتزام التنظيمي نتائج سلوكية تؤثر على المنظمة والعاملين فيها، فمن أكبر آثاره تحقيق الأهداف المخطط لها من طرف المنظمة.

كما يعد الالتزام التنظيمي المفتاح الأساسي والمهم لتفحص مدى انسجام أفراد التنظيم مع بعضهم، وهو مهم أيضاً لتفحص مدى الانسجام القائم بين الأفراد ومنظماتهم، فالأفراد ذوي الالتزام المرتفع اتجاء منظماتهم لديهم الاستعدادات الكافية ليكرسوا مزيداً من الجهد والتقاني في أعمالهم ويسعوا بصورة دائمة للمحافظة على استمرار ارتباطهم وانتمائهم لمنظمتهم.

أولاً: أهمية الالتزام التنظيمي

«يعد الالتزام التنظيمي من الظواهر السلوكية التي نالت اهتماماً متزايداً من قبل العديد من الكتاب والباحثين لما يشكله من آثار كبيرة في نجاح المنظمة واستمرارها في بيئة الأعمال التنافسية»¹، «وقد أكدت الكثير من الدراسات الأهمية الواضحة للالتزام التنظيمي، إذ أوضحت الدراسات أن ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي في بيئة العمل ينتج عنه انخفاض مستوى مجموعة من الظواهر السلبية في مقدمتها ظاهرة الغياب ودوران العمل»².

«أيضاً من الأسباب التي تبرز أهمية الالتزام التنظيمي والاهتمام المتزايد بهذا المفهوم ما يلي:

- يتمثل ارتباطه بالهيكل المعرفي مثل الرضا الوظيفي والمشاركة والتوتر الوظيفي.
 - يمثل الالتزام التنظيمي عنصراً هاماً في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين بها.
 - إن الالتزام التنظيمي يمكن أن يساعدنا إلى حد ما في تفسير كيفية إيجاد الأفراد هدفاً لهم في الحياة»³.
- «إن الشعور بالالتزام التنظيمي يعتبر من الحاجات الهامة، فهو يساعد الإنسان على الشعور بالتوافق النفسي، وهو مصدر هام لراحة الفرد وأمنه وسعادته، بدون ذلك يشعر الفرد بالتوتر والضيق والتضحية، لذلك تتمثل أهميته في النقاط التالية:
- يعتبر الالتزام التنظيمي من العناصر الرئيسية لقياس مدى التوافق بين الأفراد من جهة وبين المنظمات من جهة أخرى، كما يعتبر عاملاً هاماً في التنبؤ بفاعلية المنظمة»⁴.

¹ - محمد عبد المحسن: أثر التسويق الداخلي في الالتزام التنظيمي مع وجود الرضا الوظيفي متغيراً وسيطاً، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تخصص إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2013، ص 32.

² - محمد جودت محمد فارس: العلاقة بين الثقة والالتزام التنظيمي، مجلة الجامعة الإسلامية، المجلد 22، العدد 02، 2014، ص 171.

³ - عبد الرؤوف حسن الشفلو: العلاقة بين الاحتراق الوظيفي والالتزام التنظيمي، مجلة العلوم الاقتصادية والسياسية، العدد 06، 2015، ص 243.

⁴ - مشري سعاد: دور الالتزام التنظيمي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة البلدية 2 لونيبي علي، الجزائر، 2017، ص 21.

- «يساهم الموظفون ذوي الالتزام المرتفع في النمو الاقتصادي وارتفاع معدلات الإنتاج القومي في بلادهم.

- يساعد الالتزام التنظيمي في انخفاض نسبة الغياب والحد من مشكلة التأخر عن الدوام وتحسين الأداء الوظيفي»¹.

- «مجال الالتزام التنظيمي قد جذب كلاً من المديرين وعلماء السلوك الإنساني نظراً لما يمثله من كونه سلوكاً مرغوباً فيه»².

مما سبق يمكن أن تتمثل أهمية الالتزام التنظيمي في الآتي:

- زيادة قوة العلاقة بين الأفراد ومنظماتهم.

- تحقيق الاستقرار داخل بيئة العمل وبالتالي زيادة معدلات الإنتاجية والأداء.

- زيادة ثقة الأفراد بالمنظمة ما من شأنه أن يخفف من حدة التوتر والصراع التي تحدث بين العاملين والإدارة.

- انخفاض مستويات دوران العمل والغياب والتأخر عن العمل.

ثانياً: خصائص ومحددات الالتزام التنظيمي

1- خصائص الالتزام التنظيمي:

هناك عدة خصائص للالتزام التنظيمي نستعرض بعضاً منها:

- «يعبر الالتزام التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة ورغبته الشديدة في البقاء بها، ومن ثم قبوله وإيمانه بأهدافها وقيمها.

- يشير الالتزام التنظيمي إلى شعور داخلي يضغط على الفرد للارتباط بالمنظمة وللعمل بالطريقة التي يمكن من خلالها تحقيق مصالح المنظمة.

¹ - المرجع السابق، ص 20.

² - عطا الله بشير عبود النويقة: أثر الأنماط القيادية في تحقيق الالتزام التنظيمي، مجلة العلوم الإدارية، المجلد 42، العدد 01، 2015، ص 50.

- يتضمن الالتزام التنظيمي ثلاثة أبعاد رئيسية وهي: الرباط العاطفي أو الوجداني بين الفرد والمنظمة، والاستمرار والبقاء في العمل، والشعور بالواجب اتجاه المنظمة.

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

- تتمثل مخرجات الالتزام التنظيمي في البقاء داخل المنظمة وعدم تركها ودرجة انتظام وحضور العاملين والأداء الوظيفي والحماس للعمل والإخلاص للمنظمة¹.

يتضح من كل ما سبق أنه على الرغم من الاختلاف في تحديد معنى الالتزام كظاهرة إدارية إلا أن هذه الخصائص في معظمها يسودها اتفاق عام يتجسد في ولاء العمال لمنظماتهم من خلال الإيمان بأهدافها وقيمها والعمل بأقصى جهد لتحقيق هذه الأهداف وتجسيدها، كما أن الالتزام يكون طوعياً ينبع عن إرادة الفرد وباختياره وليس التزاماً قصرياً يفرض عليه عن طريق قوى خارجية.

«أيضاً من خصائص الالتزام التنظيمي كما جاءت في (حمادات، 2006، 68) ما يلي:

- أن الالتزام التنظيمي حالة نفسية تصف العلاقة بين الفرد والمنظمة.

- يؤثر الالتزام التنظيمي على قرار الفرد فيما يتعلق ببقائه أو تركه للمنظمة.

- يتصف الالتزام التنظيمي بأنه متعدد الأبعاد².

نرى بأن الالتزام التنظيمي تتعدد أبعاده، كما يؤثر على القرارات الفردية والجماعية داخل المنظمة.

2- محددات الالتزام التنظيمي:

إن معظم الدراسات التي تمت في مجال الالتزام التنظيمي قد تناولت معظمها دراسة المحددات المختلفة التي يمكن أن تؤثر على مستوى الالتزام التنظيمي، وقد اتفق معظم الباحثين على أن المحددات الأساسية لدرجة الالتزام تتمثل في أربعة (04) مجموعات أساسية من العناصر التي يمكن أن تؤثر على درجة الالتزام التنظيمي وهي:

¹ - سامي إبراهيم حماد حنون: قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين، مرجع سابق، ص 13، 14.

² - إيناس فؤاد، نواوي فليمان: الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي، مرجع سابق، ص 33.

«المحددات أو الخصائص الشخصية»: والتي تعرف بالمتغيرات الديموغرافية المرتبطة بالفرد على الالتزام التنظيمي، وقد اشتملت على الكثير من السمات منها: العمر، الجنس، مدة الخدمة، الجنسية، مستوى التعليم، المركز الوظيفي، طموح الفرد، الحاجة لتحقيق الذات، فبالنسبة للعمر أثبتت الدراسات على وجود ارتباط إيجابي بين التقدم بالعمر والالتزام التنظيمي، لأن كبار السن من الموظفين أكثر حرصاً وظيفياً في العمل، أيضاً وجود علاقة بين الالتزام التنظيمي وسنوات الخبرة، أي علاقة طردية إيجابية، أما فيما يخص العلاقة بين الالتزام التنظيمي ومستوى التعليم فقد أثبتت الدراسات على أن الارتباط سالب وذلك نتيجة لعدة أسباب منها ارتفاع معدل توقعات وطموحات الفرد المؤهل وسعيه لتحقيق عائد مادي ومعنوي أفضل»¹.

«المحددات أو الخصائص المرتبطة بالدور الذي يؤديه الفرد»: قد تناولت دراسات عديدة العلاقة بين كل من صراع الدور وغموض الدور والالتزام التنظيمي، وتشير معظم الدراسات التي تمت في هذا المجال إلى وجود علاقة عكسية بين كل من غموض الدور وصراع الدور والالتزام التنظيمي، حيث أن صراع الدور يؤدي إلى انخفاض الشعور بالمسؤولية الذي يؤثر بدوره سلباً على التزام الأفراد، وبالمثل فإن غموض الدور يضع الفرد في موقف صراع ويؤدي إلى زيادة الضغوط التي يشعر بها الفرد، وبالتالي يؤثر سلباً على الالتزام، ولكن إذا زادت درجة وضوح الدور الذي يؤديه الفرد زاد التزامه به»².

«محددات تنظيمية»: وهي المحددات التي تتعلق بنطاق العمل نفسه كالتغذية العكسية والاستقلالية فضلاً عن الإشراف المباشر وتماسك أعضاء جماعة العمل بأهداف المنظمة ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات»³.

«محددات غير تنظيمية»: وهي محدّدات ترتكز على مدى توافر فرص عمل بديلة للفرد بعد اختياره لقراره الأول في الالتحاق بالمنظمة، بحيث يكون مستوى الالتزام لدى العاملين مرتفع عندما يكون الأجر المتوافر في الفرص البديلة أقل مما يحصل عليه في منظمته، مما يعطيه تبريراً لاختياره الأول أو حين يرى أن اختياره مطلقاً نسبياً لعدم توفر فرص لاحقة بديلة لتغيير قراره الأول.

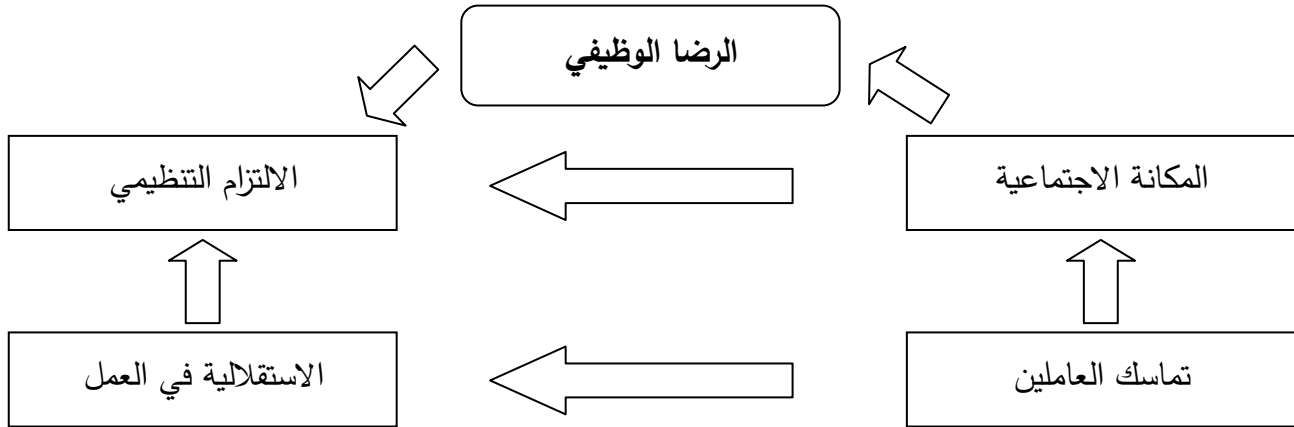
¹ - صلاح الدين عبد الباقي: مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، مصر، ط1، 2005، ص ص 173، 174.

² - صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك الفعال في المنظمات، مرجع سابق، ص 319.

³ - هدى درنوني: دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي، مرجع سابق، ص 138.

وهناك نموذج "مارش ومناري" يوضح عدة محددات تتمثل بالمكانة الاجتماعية والرضا عن العمل وتماسك جماعة العمل والاستقلالية في العمل على اعتبارها محددات تسهم في تكوين وتعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين، والشكل التالي يوضح العلاقة بين هذه المحددات والالتزام التنظيمي¹.

الشكل رقم (03): نموذج "مارش ومناري" لمحددات الالتزام التنظيمي



المصدر: هدى درنوني: المرجع السابق، ص 138.

إن محددات الالتزام التنظيمي تؤثر على مستوى الالتزام التنظيمي، فمنها ما تؤثر إيجاباً ومنها ما تؤثر سلباً، فالمحددات الشخصية تؤثر إيجاباً كالعمر، أما التعليم فيرتبط سلباً مع الالتزام التنظيمي، حيث ترى أن المحددات التنظيمية كتماسك الجماعة ومشاركة العاملين تزيد من الالتزام، ولا ننسى المحددات الغير تنظيمية والتي تركز على مدى توفر فرص عمل بديلة للفرد، فكلما كان الأجر منخفض في فرص العمل البديلة كلما كان مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين مرتفع، أي أن المحددات التنظيمية بصفة عامة منها من تزيد مستوى الالتزام ومنها من تؤثر سلباً عليه.

ثالثاً: أنواع (أبعاد) الالتزام التنظيمي

مع استمرار البحث في مجال الالتزام التنظيمي ودراسة الفوائد المستهدفة من كثير من الجهود البحثية، توصل البعض إلى ضرورة النظر للالتزام كاتجاه متعدد بدلاً من التعامل معه باعتباره اتجاه أحادي، وهكذا أصبح من الشائع النظر إلى الالتزام التنظيمي على أنه يتضمن ثلاث أبعاد وهي: الالتزام الوجداني (العاطفي)، الالتزام المعياري، والالتزام الاستمراري (البقائي).

¹ - المرجع السابق، ص 138.

«الالتزام الوجداني (العاطفي): ويشير إلى الارتباط العاطفي للعامل وتوافقه واندماجه مع المنظمة، حيث نجد أن العاملين ذوي الالتزام الوجداني المرتفع يستمرون في العمل في المنظمة، لأنهم يريدون الاستمرار بناءً على رغبة وشعور إيجابي وتعاطف من قبل الموظف نحو التنظيم.

مما يعني أن الأفراد الذين يظهرون معدلات عالية من الالتزام الوجداني نحو منظماتهم يبقون فيها بسبب علاقة الحب أو الميل التي يشعرون بها نحو تلك التنظيمات، ويرى البعض أن الالتزام العاطفي يعبر عن قوة رغبة الفرد في الاستمرار بالعمل بمنظمة معينة، لأنه موافق على أهدافها وقيمها ويرغب في المشاركة لتحقيق تلك الأهداف»¹.

«الالتزام المعياري: ويقصد به الإحساس الذي يتولد لدى الفرد بالالتزام نحو البقاء في المنظمة وفي غالب الأحيان يتعزز هذا الشعور عن طريق الدعم الجيد الذي يتلقاه العاملون من التنظيم والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي، والمساهمة في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للتنظيم، كما أن الالتزام المعياري هو إحساس العاملين الأدبي بالبقاء في المنظمة، حيث يعتبر العاملون أن هذا السلوك مقبول اجتماعياً من وازع أخلاقي في تصرفاتهم، وهذا النوع من الالتزام يرتبط بتوجيه القيم للعاملين نحو العمل والانسجام بين قيمها، وهو يعكس شعور العاملين حتى تصل لدرجة أن يكون العامل مرتبطاً في منظمته من خلال تمثيل أهدافها ومهامها وقيمها»².

«الالتزام الاستمراري: ويشير هذا المفهوم إلى قوة رغبة الفرد ليبقى في العمل بمنظمة معينة لاعتقاده بأن ترك العمل فيها سيكلفه الكثير، فكلما طالت مدة خدمة الفرد في المنظمة فإن تركه لها سيفقده الكثير مما استثمره فيها على مدار الوقت مثل فقدانه للأجور والتعويضات والصدقة الحميمة لبعض الأفراد، والكثير من الأفراد لا يريد التضحية بمثل هذه الأمور، ويقال عن هؤلاء الأفراد أن درجة ولائهم الاستمراري عالية جداً»³.

ومن ثم يمكن القول بأن الالتزام له عدة أبعاد ونذكر منها: الوجداني، المعياري والاستمراري، والفرق بينها يكمن في كون الأفراد ذوي الالتزام الوجداني (العاطفي) يستمرون في العمل لأنهم يريدون

¹ - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: المهارات السلوكية والتنظيمية، دار المكتبة المصرية، مصر، ط1، 2007، ص 339.

² - رائد ضيف الله الشوابكة: أثر التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير في الإدارة، قسم إدارة أعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2010، ص 33.

³ - فائق جواد كاظم: دور الدمج التنظيمي في تعزيز التزام العاملين، مجلة القادسية، المجلد 12، العدد 03، 2010، ص 48.

ذلك، أما الأفراد ذوي الالتزام المعياري فيتولد لديهم شعور ذاتي، ويتعزز هذا الشعور عن طريق الدعم الذي يتلقونه داخل التنظيم، كالمشاركة والمساهمة في رسم الخطط المستقبلية، أما الأفراد ذوي الالتزام الاستمراري (الباقى) فيتولد لديهم رغبة قوية للبقاء والاستمرار في العمل بالمنظمة.

رابعاً: مراحل الالتزام التنظيمي

يمر الالتزام التنظيمي بثلاث مراحل رئيسية وهي:

1- «مرحلة التجربة:

وتبدأ هذه المرحلة من أول يوم يباشر به الفرد عمله ولمدة عام واحد، وفي هذه الفترة يخضع الفرد للتدريب والإعداد ومن ثم التجربة، ويهتم الفرد في هذه المرحلة بإثبات قدراته وتحديد اتجاهاته وأهدافه ومحاولة التوفيق بينها وبين أهداف المنظمة، كما أنه يهتم ويحاول التأقلم والانسجام مع حالته وبيئته عمله الجديدة.

2- مرحلة العمل والإنجاز:

ومدة هذه المرحلة تتراوح بين عامين إلى أربعة أعوام، وخلال هذه الفترة يعمل الفرد على تأكيد مفهوم الإنجاز بناءً على مفهومه الشخصي وحينها يتضح في ذهنه مفهوم الالتزام للعمل والمنظمة¹.

«ويكتسب الفرد خلال هذه المرحلة مهارات ومعارف متنوعة، مما يساعد بشكل أكبر على رسم مساره الوظيفي في ضوء إمكاناته وقدراته التي تضعه على بداية الطريق لرسم حياته الوظيفية المستقبلية، وغالباً ما ينجح الفرد خلال هذه المرحلة في إيجاد المجال الوظيفي المناسب، فيقوم بتنويع أنشطة العمل التي تثبت أقدامه في المنظمة في وظيفة دائمة، ويحتاج الموظف إلى من يسانده للنجاح في ذلك، لذلك يجب أن يكون رئيسه المباشر بمثابة الصديق والمستشار الذي يوجهه.

¹ - العنود متعب بن محيا: الحوافز المادية والمعنوية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2014، ص 120.

3- مرحلة الثقة بالتنظيم:

تبدأ هذه المرحلة من السنة الخامسة لالتحاق الفرد بالمنظمة وتستمر إلى ما لا نهاية، حيث يزداد ولائه وتقوى علاقاته وينتقل إلى مرحلة النضج ويهتم الموظف خلال هذه المرحلة بتطوير مهاراته ومعلوماته الوظيفية والمحافظة على إدراك الآخرين لقدراته على الإنجاز والمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة، ويمتلك الموظف في هذه الحالة رصيداً كبيراً من الخبرة والمعرفة والإلمام الوظيفي ويمكن أن يستخدم كمدرّب للعاملين الجدد»¹.

«وأردف "العتيبي والسواط" أن "Oreily" أشار إلى أن هناك ثلاثة مراحل للالتزام التنظيمي:

1- مرحلة الإذعان أو الالتزام:

حيث يكون التزام الفرد في البداية مبنياً على الفوائد التي يحصل عليها من المنظمة، وبالتالي فهو يقبل سلطة الآخرين ويلتزم بما يطلبونه.

2- مرحلة التطابق والتماثل بين الفرد والمنظمة:

حيث يقبل سلطة الآخرين رغبة منه في الاستمرار بالعمل في المنظمة لأنها تشبع حاجاته للانتماء، وبالتالي فهو يفخر بها.

3- مرحلة التبني:

وهي مرحلة اعتبار أهداف وقيم المنظمة أهدافاً وقيماً له، وهنا يكون الالتزام نتيجةً لتطابق الأهداف والقيم»².

ومن ثم فإنه يرى بأن الالتزام التنظيمي يمر عبر مراحل عديدة، فهناك من يرى بأنها تمر بمرحلة التجربة ثم العمل والإنجاز، وأخيراً مرحلة الثقة بالتنظيم، وهناك من أشار إلى أنها تمر بداية بمرحلة الإذعان ثم التطابق والتماثل وأخيراً مرحلة التبني، حيث يبدأ الفرد عموماً عند دخوله إلى المنظمة بالتجربة

¹ - عايد رحيل عيادة الشمري: مرجع سابق، ص ص 32، 33.

² - عبد الله محمد الشمالي: علاقة الالتزام التنظيمي ببيئة العمل الداخلية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2002، ص 26.

في العمل ثم بعد ذلك يكتسب مهارات ومعارف عند ممارسته العمل ليرسم حياته الوظيفية، وأخيراً وليس آخراً مرحلة الثقة بالتنظيم والتي تبدأ عند تطوير مهارات العامل والإنجاز وتحقيق أهداف المنظمة.

خامساً: مداخل الالتزام التنظيمي

1- «المدخل السلوكي:

يقوم هذا المدخل على افتراض أن الفرد يكون ملتزماً إذا كان مقيد بأفعاله السابقة أو لديه كلفة انتماء في المنظمة ومن الصعب عليه استرجاعها، ومن هنا يصبح القول بأن العاملين يصبحوا ملتزمين إذا هم عملوا لمدة 20 سنة فأكثر في المنظمة كونهم سيفقدون الكثير من المزايا إذا ما تركوا المنظمة للعمل في مكان آخر، أي سيتحملون كلف عالية جداً في حال تركهم المنظمة، ووفق المدخل السلوكي فإن شعور الفرد بالالتزام ليس موجه بالضرورة للمنظمة بل لأفعاله أو للأنشطة التي يؤديها في تلك المنظمة»¹.

تدور فكرة الالتزام التنظيمي في هذا المدخل على فرضية مفادها أن الفرد مقيد بأفعاله ونشاطه داخل المنظمة، وكذلك التكلفة الناتجة في حالة التخلي أو عدم البقاء فيها.

2- «المدخل التبادلي:

ينظر هذا المدخل للالتزام التنظيمي بأنه محصلة للعلاقات التبادلية بين التنظيم والعاملين من ناحية الإسهامات والمنافع، ويرى "H Verbihi alalutto 1772" أن الالتزام التنظيمي وسيلة للتبادل والمقايضة، أي أنه طبقاً لهذا المدخل كلما زادت المصلحة التبادلية من وجهة نظر الفرد زادت درجة الالتزام التنظيمي، كما يعتمد على معرفة الأفراد وشعورهم وإدراكهم للتوازن بين الجهود المبذولة والتكاليف والمكافآت التي يحصلون عليها، إذ تزداد مراهنتهم واستثماراتهم في المنظمة بزيادة مدة الخدمة، مما يؤدي إلى زيادة تكلفة تركه للمنظمة وانتقاله إلى منظمة أخرى، ويعرف أصحاب هذا الاتجاه الالتزام التنظيمي

¹- صفوان محمد المبيضين، عائض بن شافي الأكلبي: التوظيف والمحافظة على الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 190.

بأنه اقتران فعال بين الفرد والمنظمة، حيث أن الموظفين الموالين لها هم الذين يرغبون في إعطاء أنفسهم بعض الشيء مقابل أن يقدموا للمنظمة بشكل ممتاز»¹.

نستنتج بأن هذا الاتجاه يفسر الالتزام التنظيمي في ضوء تبادلي للمنافع، أي كلما كانت المنافع التي سيحصل عليها الفرد موازية لمجهوداته واستثماراته كلما زاد ذلك من التزامه التنظيمي.

3- «المدخل الاجتماعي:

حيث يرى "Kanter" أن الالتزام التنظيمي يمثل رغبة الفرد كدور اجتماعي في بذل طاقته وولائه للمنظمة كنظام اجتماعي، وكذلك عبّر "Salanick" عن الالتزام التنظيمي من ناحية سلوكية بأنه الحالة التي يصبح من خلالها الفرد مقيد بأعماله والتي من خلالها يتم تدعيم أنشطة المنظمة وارتباط الفرد بها»².

ينظر أصحاب هذا المدخل للالتزام التنظيمي على أنه دور اجتماعي يبرز فيه الفرد مدى وولائه لمنظّمته ومدى ارتباطه بها.

سادساً: طرق قياس الالتزام التنظيمي

لقد طور بعض المهتمين بدراسة الالتزام وتحليله عدداً من المقاييس بهدف قياس مستويات التزام الفرد بالمنظمة، وقد تباينت تلك المقاييس في طبيعتها ومكوناتها، وسيتم تناول بعض هذه المقاييس في هذه الفقرة.

1- «مقياس "مارش ومافاري":

الذان قدما مقياساً للالتزام مدى الحياة متمثلة بالأعراف والقيم ويتكون من أربع (04) فقرات، وقد أُستخدم كأداة لقياس:

- إدراك الفرد لكيفية تعمق الالتزام مدى الحياة.

¹ - أوغيدني أحلام: القيم الاجتماعية المحلية وتأثيرها على الالتزام التنظيمي، منكرة لنيل شهادة الماجستير، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016، ص 68.

² - رابح برباخ: علاقة الرضا الوظيفي بمستوى الالتزام التنظيمي، مرجع سابق، ص 28.

- تعزيز استحسان المنظمة.
- حث الفرد على الالتزام بقيم العمل.
- الولاء لها حتى إحالته على التقاعد.
- إبراز نية الفرد للبقاء في المنظمة»¹.

2- «مقياس "بورتر وزملائه":

وقد أطلق عليه استبانة الالتزام التنظيمي، وهو يتكون من خمسة عشر (15) فقرة تستهدف قياس درجة التزام الأفراد بالمنظمة وولائهم وإخلاصهم لها والرغبة في مضاعفة الجهد لتحقيق أهداف المنظمة وقبولهم لقيمتها، واستعان بمقياس "لكارت" السباعي لتحديد درجة الاستجابة، ويستخدم المقياس لوصف الالتزام بشكل عام.

3- مقياس "حوش وزملائه":

وهو محاولة لقياس الالتزام القيمي من خلال ستة (06) فقرات، عبّرت كل منها عن واحدة من القيم التالية:

- استخدام المعرفة والمهارة.
- زيادة المعرفة في مجال التخصص.
- العمل مع الزملاء بكفاءة عالية.
- بناء سمعة جيدة له»².

4- مقياس "ألتوا وآخرون":

قاموا ببناء مقياس سلم للالتزام، وهو عبارة عن محاولة لتقييم الموظفين لتكاليف ترك المهنة أو المنظمة، ويحتوي على قسمين:

¹- أوغيدني أحلام: مرجع سابق، ص 67.

²- سامي إبراهيم حماد حنوننة: مرجع سابق، ص ص 21، 22.

- الأول لقياس الالتزام نحو المهنة عبر ستة (06) عبارات.

- الثاني لقياس الالتزام نحو المنظمة بستة (06) عبارات أيضاً¹.

5- «مقياس "جوردن" "Gorden":

طور "جوردن" مقياس بالأبعاد الأربعة للالتزام التنظيمي والمتمثل في: (المسؤولية، الولاء، الإيمان بالمنظمة، الرغبة في العمل)، وقد تألف هذا المقياس من (90) فقرة خماسية الاستجابة لقياس مستوى استجابات الأفراد، العينة تألفت من (3400) عامل في أربعة (04) فروع تابعة للنقابات العمالية².

وعليه يبدو أن هناك عدة طرق لقياس الالتزام التنظيمي، حيث تباينت تلك الطرق في مكوناتها واهتماماتها، فنجد أن "ماش ومافاري" وضعاً مقياس للالتزام مدى الحياة واهتماً بالقيم والأعراف، أما "بورتر" فقد اهتم بالالتزام الأفراد داخل المنظمة وولائهم وإخلاصهم لها، في حين نجد "حورث وزملانه" ركزوا على وضع مقياس للالتزام القيمي، كذلك "التوا" اهتم بتقييم التزام الموظفين.

في حين "جوردن" طور مقياس جديد والمتضمن الأبعاد الرئيسية للالتزام، أي أن الالتزام التنظيمي له عدة طرق كلها تؤدي إلى قياس الالتزام لدى العمال في المنظمة.

سابعاً: نتائج الالتزام التنظيمي

تتضمن نتائج الالتزام التنظيمي نتائج سلبية وأخرى إيجابية:

1- «على مستوى الفرد:

حيث تؤكد النتائج الإيجابية أن ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي يرتبط بالعديد من النتائج أو الخرجات الإيجابية للأفراد مثل زيادة مشاعر الانتماء والأمان والتصور الذاتي الإيجابي والقوة ووجود أهداف لحياة الفرد³.

¹ - فاطمة الزهرة بن صافية: مرجع سابق، ص 92.

² - هادي عذاب سلمان: دور الأنماط القيادية المعاصر في تحقيق الالتزام التنظيمي، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه في الإدارة العامة، قسم إدارة عامة، جامعة سانت كليمنس العالمية، بغداد، 2013، ص 103.

³ - فاطمة الزهرة بن صافية: المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي، مرجع سابق، ص 96.

«بينما النتائج السلبية تؤكد أن المزايا والمنافع التي تعود على الأفراد من الالتزام للمنظمة تكون مرتبطة بالتكاليف، فبالرغم من فوائد الالتزام إلا أن هناك بعض الجوانب السلبية له منها:

- قلة الفرص المتاحة للتطور والنمو الذاتي.

- زيادة الضغوط العائلية والاجتماعية، فالفرد عندما يلتزم اتجاه منظمة معينة فإنه يبذل الوقت والجهد بها مما يؤثر على الالتزامات الأخرى مما يؤدي إلى زيادة الضغوط على الفرد»¹.

2- «على مستوى الجماعة:

حيث تتمثل النتائج الإيجابية لجماعات العمل في ما يلي:

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

- كلما زادت درجة الالتزام عند المجموعة زادت درجة التماسك بينهما»².

في حين أن النتائج السلبية على مستوى جماعة العمل تتمثل في:

- «انخفاض القدرة على الخلق والابتكار والتكيف من خلال استقرار العمالة.

- انخفاض معدل دوران العمل، وبالتالي عدم دخول أفراد لديهم أفكار جديدة ونافعة، وفي هذا الصدد يرى "أوليفر" "Oliver" أنه من الخطأ الاعتقاد بأن ارتفاع معدل الدوران يمثل مؤشراً سلبياً والسبب أنه عندما يترك الأفراد الأقل التزاماً المنظمة، قد يأتي أفراد آخرون لديهم أفكار جديدة ونافعة ويرون المنظمة بصورة أفضل»³.

¹- رايح برياح: علاقة الرضا الوظيفي بمستوى الالتزام التنظيمي، مرجع سابق، ص 38.

²- المرجع السابق ص 38، 39.

³- فاطمة الزهرة بن صافية: مرجع سابق، ص 96.

3- «على مستوى المنظمات:

بالنسبة للالتزام للمنظمات فنجد أن النتائج السلبية له تتمثل فيما يلي:

- زيادة فرص الفاعلية بالنسبة للتنظيم، وذلك من خلال زيادة الجهد المبذول، انخفاض نسبة الغياب وتأخر معدل الدوران.

- زيادة جاذبية المنظمة بالنسبة للأفراد الموجودين خارج التنظيم لأن الأفراد الأكثر التزاماً يعطون صورة إيجابية وواضحة عن المنظمة مما يجعلها أكثر قدرة على جذب الأفراد ذوي المهارات العالية.

أما النتائج السلبية للالتزام التنظيمي على المنظمة فتتمثل في ما يلي:

- انخفاض القدرة على الابتكار والتكيف إذ أن الأفراد يلتزمون بدرجة كبيرة للتنظيم يميلون عادة لمنافسة سياسات المنظمة، مما يحد من قدرة المنظمة على الابتكار¹.

الالتزام التنظيمي مثلما تعرفنا عليه يعبر عن شعور بالولاء والرغبة بالاستمرار والبقاء في التنظيم يترجمها العامل إلى سلوكيات إيجابية نحو المنظمة، لكن الالتزام التنظيمي مثله مثل كل سلوك يحمل الصبغة الإنسانية، فمثلما له إيجابيات له سلبيات أيضاً.

¹- رايح برياخ: مرجع سابق، ص 39.

خلاصة الفصل:

لقد كانت جملة العناصر التي وردت في هذا الفصل محاولة بسيطة منا بهدف الوصول إلى رؤية أوضح حول متغير رئيسي في دراستنا هذه رغم الصعوبات التي وجدناها في جميع البيانات والمعلومات حول الالتزام التنظيمي باعتباره موضوع جديد، وقد جلب انتباه المديرين وأصحاب الأعمال في الآونة الأخيرة، حيث يعتبر ورقة رابحة في أيدي كل شركة تسعى لتحقيق الاستقرار والنجاح.

الجانب الميداني

الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

أولاً: مجالات الدراسة

1- المجال الجغرافي

2- المجال الزمني

3- المجال البشري

ثانياً: فرضيات الدراسة

ثالثاً: منهج الدراسة

رابعاً: أدوات جمع البيانات

1- الوثائق والسجلات

2- الملاحظة

3- المقابلة

4- الاستمارة

خامساً: عينة الدراسة

سادساً: أساليب التحليل

1- الأسلوب الكمي

2- الأسلوب الكيفي

خلاصة الفصل

تمهيد:

لا يتسنى لأي معرفة أن تكون علمية إلا إذا خضعت للملاحظة والتجريب، وتكون قائمة على براهين علمية، مما يجعلها تتميز بالموضوعية والدقة.

وعليه فقد عمدنا على اختيار أكثر الخطوات المنهجية المناسبة لتحقيق الغرض العلمي، حيث تهدف الدراسة الحالية إلى معرفة دور الثقافة التنظيمية وتحقيق الالتزام التنظيمي، واختبار فرضياتنا خصصنا فصلاً كاملاً تطرقنا فيه إلى التعريف بالمنهج المستخدم في الدراسة، كما قمنا بالتعريف بمكان إجراء الدراسة، أدوات ووسائل جمع البيانات للتعرف على كيفية الحصول على المعلومات والبيانات المتعلقة بالدراسة الراهنة، وعينة الدراسة والتي تم اختيارها على ضوء متطلبات البحث وطبيعته الميدانية لتحديد الأفراد المبحوثين الذين سيجري عليهم البحث، وكذا أسلوب التحليل الكمي والكيفي.

أولاً: مجالات الدراسة

بعد تحديد مجالات الدراسة التي يتفق عليها الكثير من المشتغلين في مجال البحث الاجتماعي على أن لكل دراسة مجالات ثلاث وهي: المجال الجغرافي (المكاني)، المجال الزمني والمجال البشري.

1- المجال المكاني (الجغرافي):

يقصد به البيئة أو النطاق المكاني لإجراء البحث الميداني، والذي كان على مستوى ولاية جيجل وتحديداً بالشركة الإفريقية للزجاج - الطاهير-، وقد أنشأت سنة 1982 بالمنطقة المسماة أولاد صالح ولاية جيجل، تبلغ مساحتها حوالي 17 هكتار، وهي تقع شمال شرق مدينة جيجل وتبعد عنها بمسافة 17 كلم، وهي شركة عمومية اقتصادية ذات أسهم (EPE-SPA)، تعد هذه الشركة امتداداً لوحدة الزجاج المسطح ثم مركب الزجاج قبل أن يتم إعطاؤها التسمية الحالية، وذلك في إطار إعادة هيكلة المؤسسات الوطنية عام 1996، لتصبح منذ ذلك التاريخ فرع من فروع مجمع المؤسسة الوطنية للزجاج والمواد الكاشطة (Group – ENAVA) ويمكن تلخيص أهم مراحل تطور الشركة زمنياً في ثلاث مراحل هي:

أ- مرحلة النشأة (1987-1982):

في إطار دراسة قام بها مكتب إنجليزي مختص (PELKINGTON) في عقد السبعينيات وبناءً على استنتاجاته، تم إبرام عقد انجاز بين الشركة الوطنية للصناعات الكيماوية (SNIG) والشركة الفرنسية (TECH NIP) سنة 1982، وذلك لانجاز وحدة الزجاج الأمني بطاقة 20.000 ط/س من البناء الشفاف و 44000 وحدة من الزجاج الأمامي للسيارات، وتم انجاز المشروع بين سنتي 1982 و1986 وقد عرف بعض التأخر لأسباب تقنية ومالية، وانطلق عملياً في الإنتاج يوم 01 أوت 1987.

خلال مدة الإنجاز، توافقت ثلاث مؤسسات وطنية على متابعة أشغال الإنجاز وهي:

- شركة SNIG: 82-84 إنجاز.

- شركة ENIG: 84-86 إنجاز متابعة الأشغال.

- شركة ENAVA: استلمت المشروع في ماي 1986 الاستغلال.

ب- مرحلة التوسع (1987-1996):

بعد انطلاق وحدة الزجاج المسطح في النشاط ووفقًا لسياسة تنمية وتطوير معتمدة آنذاك، تم تطوير برنامج توسيع الوحدة إلى وحدات جديدة تشمل إنجاز مشاريع أخرى لصناعة أنواع متعددة من الزجاج بمختلف استعمالاته وأنواعه تمثلت هذه المشاريع في إنجاز:

- وحدة جديدة للزجاج الأمني:

زجاج سيارات أمامي، جانبي وخلفي، زجاج مصفف - fevillete - زجاج مقاوم - trempe - زجاج مصقع - blinde - وانطلقت في الإنتاج سنة 1992 وأنجزت من طرف شركة فنلندية تدعى: TAMGLASS.

• الطاقة النظرية للإنتاج:

- زجاج السيارات (زجاج أمامي، خلفي، جانبي) 200.000 وحدة سنويًا.

- زجاج مصفف 80.000 م/س.

• الزجاج الأمني:

منتج الزجاج الأمني وسبب خاصيته الأمنية واسع الاستعمال في مجالات الصناعة، البناء، الأمن مثل:

- الزجاج الأمني الخاص بالسيارات، الشاحنات وآلات الأشغال العمومية.

- الزجاج الأمني المصفف (fevillete) الخاص بحماية الأفراد والممتلكات في البنوك، الوكالات التأمينية، المتاحف والسجون ... الخ.

- الزجاج الأمني المقاوم للحرارة والصدمات (trempe) وتشتمل في قطاع البناء، الصناعات الكهرومنزلية ... الخ.

• أهم زبائن الشركة:

- شركة صناعة السيارات والشاحنات بروبية SNVI.

- شركة صناعة عتاد الأشغال العمومية بقسنطينة ENMTP.

- الوكلاء المعتمدون وتجار الجملة الخواص.

• الزجاج المصنف (fevillete) والزجاج المقاوم (trempe):

- شركة البناء مثل ECM سيدي موسى، A COUR الجزائر، EPLA الجزائر، ENIE تيزي وزو.

• وحدة جديدة للزجاج السائل:

وتضم هذه الوحدة ثلاث خطوط لإنتاج الزجاج المطبوع، الأجور الزجاجي والأكواب أنجزت هذه الوحدة من طرف شركة BASSE SAMBRE البلجيكية، وانطلق خط إنتاج الزجاج المطبوع سنة 1994، في حين انطلق مشروع الأجور الزجاجي في نهاية نفس السنة، ليتوقف هذا الخط عن الإنتاج في 1996 لأسباب تجارية بحثة مرتبطة بعدم استيعاب السوق للكمية المعروضة وتكلفة الإنتاج الكبيرة، أما الخط الثالث فلم ينطلق لنفس الأسباب رغم توفر التجهيزات واكتمال المشروع ولمواجهة إشكالية استغلال هذان الخطان لجأت الشركة إلى تحويل الأفران لإنتاج مادة سيليكات الصودا التي تستعمل عادة كمادة أولية لصناعة المنظفات Détoragents.

• أهم زبائن الشركة:

- شركة ENAD صناعة المنظفات.

- شركة هنكل HENKEL.

- شركو خاصة مثل: Gspih و VOR.

• الطاقة النظرية للإنتاج:

- الزجاج المطبوع 15000 طن / سنوياً.

- سيليكات الصودا 12000 طن / سنوياً.

• وحدة إنتاج ومعالجة المواد الأولية:

إضافة إلى الورشة تم انجاز وحدة جديدة لمعالجة الماد الأولية مثل: رمل السيليس، اندلومي ... الخ، ونشاط الوحدة المذكورة يمثل أهم ورشة مدعومة للمادة الأولية لوحدة الزجاج السائل، أنجزت هذه الوحدة المذكورة أيضاً من طرف ركة BASSAMBR وانطلقت سنة 1994.

• طاقة الإنتاج النظري:

- رمل سيليس 30.000 طن سنوياً.

- معالجة الدولومي (DOLOMIE).

- معالجة الفلدسباط (FELDSPATH).

- معالجة الكالكير (CALCAIRE).

إضافة إلى هذه المشاريع التي أنجزت وانطلقت في الإنتاج كما هو مبين، هنالك مشاريع أخرى تغيرت وتوقفت لأسباب مالية مرتبطة بالظروف الاقتصادية العامة باعتبار تمويل انجازها مصدره خزينة الدولة، فإن عملية التمويل توقفت مع مطلع سنة 1994 كما توقفت هذه المشاريع بدورها وهي:

مشروع تجديد فرن الزجاج المسطح: كون أفران الزجاج تشتغل بدورات حياة محددة عادة بين خمسة سنوات وتسع سنوات، فإن فرن الزجاج المسطح توقف عن الإنتاج في فيفري 1994 بعد سبع سنوات تقريباً من النشاط، ونظراً لعدم توفر غلاف مالي لتجديده حينه ونظراً للتطور التكنولوجي الحاصل في مجال صناعة الزجاج تم التخلي نهائياً عن عملية تجديده أملاً في الحصول على شراكة تمكن من إنجاز الفلوت (FLOAT) الأكثر ملائمة تكنولوجياً.

مشروع الزجاج المقعر H 28: رغم اكتمال إنجاز خط هذا المشروع التابع لوحدة الزجاج السائل ورغم وجود كل التجهيزات، فإن عملية انطلاقه تغيرت لأسباب مرتبطة أساساً بالنجاعة باعتبارها طاقة إنتاجه تفوق طاقة استيعاب السوق المحلي، إضافة إلى وجود منافسة شديدة في هذا المجال تجعل عملية تسويق منتوجاته في غاية الصعوبة بسبب النوعية وسعر التكلفة.

مشروع الزجاج الحراري **BOROSILICATE**: نسبة إنجاز هذا المشروع وصلت إلى حدود 80% ورغم وجود التجهيزات والآلات بالمصنع لم ينطلق لأسباب مالية وتجارية أيضاً، هذا المشروع كان موجه لإنتاج الأواني المنزلية، مصابيح السيارات والزجاج المضغوط.

ج- مرحلة الاستقلال مند 1997:

أخذت الشركة الإفريقية للزجاج استقلاليتها عن الشركة الأم في جانفي 1997، حيث أصبح لديها ذمة مالية وشخصية معنوية، ومن أهم ما تهدف إليه الشركة في هذه المرحلة:

- تلبية حاجيات وطلبات الاقتصاد الوطني من مواد الزجاج في قطاع البناء، قطاع التركيب، تركيب وصناعة السيارات، قطاع الصناعة الكهرومنزلية.

- السهر على إعطاء الوجه الحضاري للشركة من خلال استعمال تقنيات حديثة تتلائم مع متغيرات العصر.

- العمل على تصدير المنتجات وإدخالها في منافسة السوق الدولية.

- تحسين وتطوير منتوجات الشركة وتوسيع شبكات التوزيع.

أهمية وأهداف الشركة الإفريقية للزجاج:

أهمية الشركة: تلعب صناعة الزجاج الدور الفعال في تطوير الدول بسبب الاستعمالات المتعددة لهذه المادة التي تدخل في عدة نشاطات صناعية وتجارية، منها قطاع البناء، صناعة زجاج السيارات، الصناعات الكهرومنزلية، وتبرز أهمية الشركة بصفة عامة وصناعة الزجاج بصفة خاصة، كما تلعب الشركة دوراً اجتماعياً واقتصادياً هاماً لما لها من أثر فعال في بعض النشاطات التجارية والصناعية، إذ تعتبر مجالاً خصباً للتشغيل خاصة في القطاع الجغرافي.

لها نفس الأهمية في المجال الصناعي، حيث أن مادة الزجاج بمختلف أنواعه تدخل كمادة أولية مكتملة لبعض الصناعات.

تبرز أهمية الشركة في المجال الاقتصادي الوطني وذلك باعتبارها الممول في عدة شركات أخرى ذات أهمية بالغة مثل: الشركة الوطنية للسيارات الصناعية (روبية)، المؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية (قسنطينة)، شركات التنظيف (هنكل).

أهداف الشركة: تهدف الشركة الإفريقية للزجاج إلى تحقيق ما يلي:

- تنمية صناعة الزجاج في الجزائر.
- تلبية حاجيات وطلبات الاقتصاد الوطني في مواد الزجاج في قطاع البناء.
- قطاع صناعة وتركيب السيارات، قطاع الصناعة الكهرومنزلية.
- مواكبة التطور التكنولوجي.
- العمل على تصدير المنتجات وإدخالها في السوق الدولية.
- تحسين رأس مال الشركة.
- وضع سياسات تجارية فعالة لاقتحام السوق الوطني والدولي على حد سواء.
- المساهمة في ترقية السوق الوطني.
- تدعيم منتج الزجاج وفتح ورشات في مختلف أنحاء الوطن.

الهيكل التنظيمي للشركة:

- **المدير العام:** وهو الذي يشرف على جميع المصالح المشكلة للمؤسسة ويترأسها في المجالس الإدارية، كما يقوم بوضع الأهداف والسياسات التي تسعى المؤسسة لتحقيقها مستقبلاً، وتتجلى مهامه في:
 - إبرام الصفقات مع الموردين المحليين والأجانب.
 - تمثيل الشركة في المحافل الدولية والمناسبات الدولية.
 - إصدار القرارات والأوامر الضرورية التي تخدم مصالح الشركة.

- إمضاء جميع الوثائق الخاصة بالشركة.
- تطبيق إستراتيجية الشركة وسياستها.
- **السكرتارية:** هي المسؤولة عن ضمان خدمات المديرية، وتتولى المهام التالية:
 - استقبال البريد الخاص بالمديرية العامة.
 - ترتيب الوثائق في خزائن الأرشيف.
 - تحرير المراسلات.
 - استقبال وإرسال الفاكس.
 - استقبال وتحويل المكالمات الهاتفية الخاصة بالمدير العام.
- **مساعد المدير العام بالتدقيق والتسيير والمراقبة:**
 - يشارك ويساعد في تحسين تسيير مختلف الأعمال داخل المؤسسة ويتولى المهام التالية:
 - مساعدة مسؤولي الوحدات في طرق التسيير والتنظيم.
 - الحضور مع المدير العام في مختلف اللقاءات الدورية بين المديرية .
 - الحرص على اللقاءات المبرمجة بين المدير العام ومختلف الهيئات الأخرى.
 - القيام بعمليات المراقبة دوريا أو بطلب من الإدارة العامة.
 - انجاز مختلف التقارير.
 - تحضير مخططات مالية.
 - انجاز تقارير النشاطات اليومية، الشهرية،الثلاثية،السنوية.
 - تسيير السياسات العامة للشركة مع المدير العام.

• مساعدة المدير العام المكلف بالبيئة والأمن والجودة يهتم بالمساعدات المتعلقة بالمنتج والنمو، وتتمثل مهامه في:

- تطبيق سياسة الجودة بالشركة.

- تسهيل عمل مختلف الأقسام من خلال تقديم المعلومات التقنية الخاصة ببرنامج تأهيل الشركة للحصول على شهادة ISO.

- تطبيق مقاييس المطابقة الدولية لمنتجات الزجاج الأمني المتمثلة في معيار R43.

- إعداد الدراسات والوضعيات المتعلقة بالتخطيط لمشاريع جديدة والتعرف على المكاتب التالية:

▪ البحث والتطوير.

▪ التخطيط والمشاريع.

▪ الأمن الصناعي.

▪ التحاليل والمراقبة.

▪ المقاييس والدراسات التقنية.

▪ متابعة مختلف القضايا الخاصة بالمنازعات.

▪ تكوين ملف المنازعات وتحرير عريضة من أجل الدفاع عن المؤسسة.

▪ تمثيل المؤسسة أمام مختلف الجهات الإدارية.

▪ تكوين ملفات خاصة بديون المؤسسة من أجل استرجاعها مثل: إرسال إعلانات.

• **مسؤول إدارة الجودة:** هو المسؤول عن تطبيق نظام الجودة والنوعية، يتولى المهام التالية:

- إيجاد الوسائل لضمان المراقبة التقنية للجودة.

- التعريف بالمشاكل المتعلقة بالإنتاج وطرق نظام الجودة.

- العلم بجميع التغييرات وتطبيقها في مجال ضمان الجودة.

- برمجة وتوجيه ومراقبة كل الأعمال في إطار مخطط الجودة.

- السهر على الإجراءات المتعلقة بشهادة الجودة والتجديد الدوري لها.

• **مدقق داخلي:** هو المسؤول عن تعليمات التسيير ومدى تطبيقها باستمرار، ويتولى المهام التالية:

- مراقبة تطبيق طرق وقواعد التسيير.

- تقديم تقرير للمسؤول المعني عن كل الأخطاء والعيوب المرجوة.

- إنشاء برامج التدقيق لنظام المراقبة الداخلية.

- تنفيذ كل التحقيقات المطلوبة من طرف المدير العام.

• **نائب المدير العام:** هو المسؤول عن تسيير شؤون الشركة بالتنسيق مع المدير العام، ويتولى المهام التالية:

- إمضاء الوثائق الخاصة بالموظفين.

- العمل بالتنسيق مع جميع المديریات.

- السهر على ضمان الانضباط العام داخل الشركة.

- إصدار القرارات المتعلقة بمصالح الشركة.

• **المكلف بالمنازعات:** هو المسؤول عن تسيير ملفات المنازعات، يتولى المهام التالية:

- تحويل الملفات إلى المحامي المستشار للشركة.

- متابعة مختلف القضايا الخاصة بالمنازعات.

- تكوين ملف المنازعات وتحرير عريضة من أجل الدفاع عن المؤسسة.

- تمثيل المؤسسة أمام مختلف الجهات الإدارية.

- تكوين ملفات خاصة بديون المؤسسة من أجل استرجاعها مثل إرسال إدارات.

• **المسؤول التجاري:** وهو يعمل تحت الإشراف المباشر للمديرية العامة، بحيث يضع مخططات البيع والتسويق ويضع الإستراتيجية الخاصة بهما، وذلك بالتنسيق مع باقي المديریات، كما يمثل الشركة مع

باقي المتعاملين التجاريين والزبائن، ويتفاوض معهم بخصوص الاتفاقيات التجارية، ويحرص على تنفيذها من خلال مجموعة من الأعوان الذين يشرف عليهم.

• **مسؤول التسويق:** هذا الأخير يقوم بإعداد المخططات التسويقية، بحيث يقوم بدراسة السوق المنافسة والأسعار، الجودة طرق التوزيع، وهنا يقوم برفع تقارير في ذلك إلى المديرية العامة، كما يحضر مختلف التظاهرات التجارية، والمعارض والملتقيات، وذلك من أجل التعريف بمنتجات الشركة وكسب زبائن جدد، ويقوم بإعداد تحقيقات عن المنتجات المشابهة والزبائن.

• **مديرية الإمداد والصيانة:** مشكلة من قسم الإسناد والمشتريات وقسم الصيانة للضروريات:

بالنسبة للقسم الأول: تقوم بشراء المواد الأولية وقطع الغيار الصناعية من السوق المحلية أو الدولية وضمان الخدمات المرتبطة بهذا، كالتأمين والجمركة والنقل.

بالنسبة للقسم الثاني: فهو ينقسم إلى فرعين هما: فرع الصيانة الميكانيكية وفرع الصيانة الكهربائية، وهذان الفرعان يتدخلان لإصلاح الأعطاب المختلفة في المصنع، زيادة على ذلك الصيانة العادية للتجهيزات والعتاد، إضافة إلى تسيير مخزونات قطع الغيار والمواد الأولية والمختلفة، وكذا المنتجات الجاهزة.

• **مديرية المالية والمحاسبة:** تهتم بمتابعة نشاط المحاسبين، الميزانية المالية وأيضاً مراقبة التسيير، وتتمثل مهامها في:

- الإشراف على تطبيق السياسة المالية للشركة.

- توفير اللوازم المالية والإدارية كالورق.

- الإشراف على عمليات المحاسبة وإعداد التقارير الشهرية وتحليلها.

- تسيير مختلف مداخل الشركة وتكاليف الإنتاج.

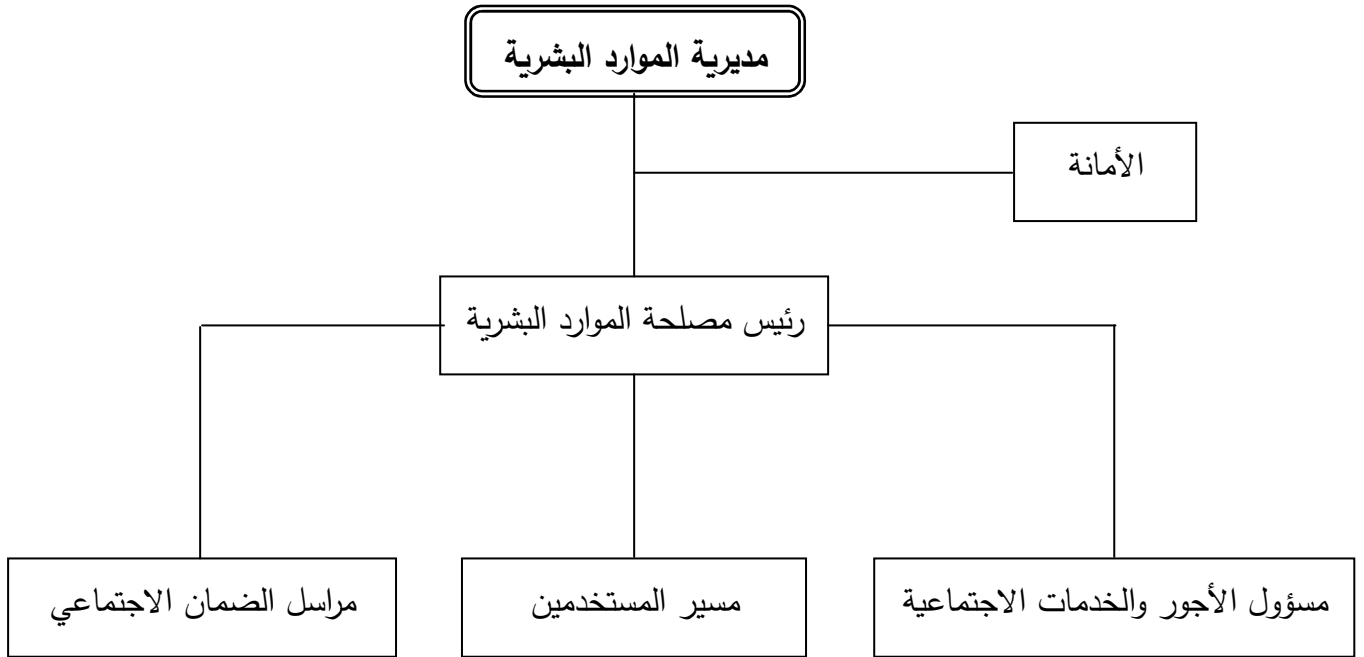
والتعرف على:

- مصلحة المالية والمحاسبة.

- مصلحة المحاسبة التحليلية.

- **مديرية الاستغلال:** وهي مديرية تنقسم إلى ثلاث وحدات رئيسية كما يلي:
 - **وحدة الزجاج السائل:** وينتج بها الزجاج المطبوع الموجه للبناء ووكلاء معتمدين خواص بطاقة نظرية سنوية تقدر بـ: 15000 طن سنوياً.
 - سيليكات الصودا الصلب بطاقة إنتاج 12000 طن سنوياً.
 - سيليكات الصودا السائل بطاقة إنتاج 12000 طن سنوياً.
 - **وحدة الزجاج الأمني:** تتشكل من فرعين:
 - **فرع الزجاج المورق:** بطاقة إنتاج 80.000 م² سنوياً و 45000 وحدة من الزجاج الأمامي للسيارات.
 - **فرع الزجاج المنقوع:** بطاقة إنتاج 15000 م² سنوياً و 200.000 وحدة من زجاج السيارات الجانبي والخلفي.
- **وحدة معالجة وإنتاج المواد الأولية:** وهي وحدة تقوم باستغلال الرمل ومعالجته بالغسل والتصفية، وكذا باقي المواد التي تدخل في صناعة الزجاج والسيليكات كالكالكير، الفلدسباط والدولومي ... الخ، بطاقة إنتاج 60.000 طن سنوياً من مختلف المواد.
- **مديرية الموارد البشرية:** تهتم بإنجاز سياسة الشركة بخصوص شؤون الموظفين وتتمثل في الإشراف على تطبيق سياسة الشركة الخاصة بالموارد البشرية والمتمثلة في التوظيف، التكوين، الأجور، تسيير المستخدمين، وتتمثل وظيفتها في:
 - متابعة وتسيير كل ماله صلة بالجانب البشري والمهني للشركة، هذه الجوانب تتمثل أساساً في تسيير المستخدمين وتسيير وضعيتهم المهنية من التوظيف، الترقية إلى التسريح من جهة، ومن جهة أخرى إعداد الأجور وتصنيف مناصب العمل وفقاً للاتفاقية الجماعية والتشريعات المعمول بها.
 - إعداد مخططات التكوين ومتابعتها.
 - وتتشكل مديريةية الموارد البشرية بالشركة الإفريقية للزجاج من:
 - رئيس مصلحة الموارد البشرية.
 - مسير المستخدمين.
 - مسؤول الأجور والخدمات الاجتماعية.

الشكل رقم (04): يمثل الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد البشرية



المصدر: مديرية الموارد البشرية.

مديرية الموارد البشرية:

وهي المديرية محل الدراسة وتعتبر قطاعاً هاماً في الشركة، إذ تسهر على متابعة الموارد البشرية وحركتها في مكان العمل ومتابعة وضعيتهم المهنية من يوم توظيفهم وتعيينهم إلى يوم استقالتهم أو تقاعدهم، وتندرج هذه المديرية تحت مصلحة واحدة وهي:

مصلحة الموارد البشرية: ويمكن حصرها في:

- القيام بمهام التوظيف، الترقية، النقل، التقاعد، أي متابعة حركة وتطوير الموارد البشرية.
- مراقبة العطل السنوية الاستثنائية والغيابات، وتطبيق العقوبات القانونية في حالة حدوث أي مخالفة.
- تشارك مع مدير الموارد البشرية، وكذا يمكن اقتراح أي مشروع لنظام داخلي للمؤسسة حسب التغيرات التي تحدث.
- عدد من المسؤولين تحت سلطة رئيس مصلحة الموارد البشرية يسهرون على مراقبة العمال في المؤسسة وتسيير شؤونهم في العمل وهم كالاتي:

مسير المستخدمين: يعمل تحت إشراف مصلحة الموارد البشرية مكلفة بالمهام التالية:

- متابعة كل الأعمال الإدارية.

- متابعة وتنظيم الملفات الإدارية الخاصة بالمستخدمين.

- متابعة حفظ كل الوثائق الخاصة بتسيير ملفات المستخدمين.

- المتابعة اليومية للمستخدمين الذين هم في حالة غياب، كالعطل السنوية.

- متابعة عملية التنقيط اليومية.

- متابعة كل السجلات الخاصة بالمستخدمين كسجل العطل السنوية.

مسؤول الأجور والخدمات الاجتماعية: يقوم هذا بالسهر على تطبيق القوانين وإعداد بعض

الخدمات الاجتماعية، إذ هو مكلف بحساب أجور الموارد البشرية وإعداد تصريحات لصندوق الضمان

الاجتماعي والضرائب وكل ذلك من خلال:

- جمع المعطيات اللازمة لحساب الأجور.

- استقبال ومعالجة جداول المعطيات المتغيرة للأجور.

- المحافظة على الجداول السنوية للأجور.

- تسجيل المعلومات عن شهادات التصريح للضرائب والضمان الاجتماعي للأجور.

- إعداد تقارير التصريح عند وقوع أي حادث للضمان الاجتماعي.

2- المجال الزمني:

ويقصد به المدة التي استغرقت لتحضير هذه الدراسة بشقيها النظري والميداني، وقد تمت عبر

مراحل:

1/ الدراسة النظرية: وقد استغرقت هذه الدراسة حوالي 3 أشهر من شهر جانفي إلى شهر مارس، تم

الاهتمام فيها بالجانب النظري لدراستنا، أين تم اختيار الموضوع وبناء الإشكالية، تحديد الأهداف المراد

الوصول إليها مع تحديد المفاهيم والدراسات السابقة، وهذا انطلاقاً من الدراسات الاستطلاعية والقراءات المختلفة التي قمنا بها حول الموضوع، ومن ثم جمع المعلومات المتعلقة بموضوعنا وتصنيف المعطيات الواردة فيها وصياغة الجانب النظري، لنتهي منه في أواخر شهر مارس، حيث أخذ الجزء الأكبر من الوقت.

2/ الدراسة الميدانية: استغرقت حوالي شهر ونصف، حيث قمنا بالاتصال بالإدارة الخاصة للشركة الإفريقية للزجاج الكائن مقرها بالمنطقة الصناعية أولاد صالح - الطاهير - ولاية جيجل، وهذا عبر مراحل أساسية هي:

المرحلة الأولى: كانت يوم 19 مارس 2018 حيث قمنا بجولة استطلاعية للشركة الإفريقية للزجاج لمقابلة مدير المؤسسة، وذلك من أجل السماح لنا بإجراء دراسة ميدانية، حيث تمت الموافقة على ذلك في نفس اليوم.

المرحلة الثانية: كانت يوم 26 مارس 2018، حيث كانت الزيارة الثانية للمؤسسة من أجل مقابلة رئيس مصلحة الموارد البشرية من أجل الحصول على بعض الوثائق والسجلات والمعلومات عن المؤسسة، حيث تمكنا من الحصول على تلك المعلومات والمتمثلة في معلومات عامة حول نشأة وتطور المؤسسة، وكذا كيفية توزيع العمال على الإدارات والمصالح، بالإضافة إلى التعرف على وحدات المؤسسة.

المرحلة الثالثة: كانت يوم 12 أبريل 2018 بعد تصميم استمارة أداة جمع البيانات ثم عرضها على أساتذة التحكيم والذين بدورهم قاموا بتوجيه مجموعة من الملاحظات والمقترحات الهامة والمساعدة على تعديل أسئلة الاستمارة والمصادقة عليها من طرف الأساتذة المشرفة لتتناسب مع موضوع الدراسة بشكل أفضل لتوزيعها على المبحوثين.

المرحلة الرابعة: وكانت يوم 15 أبريل 2018، حيث تم توزيع استمارة تجريبية على 07 عمال للتأكد من وضوح الأسئلة واستيعاب العاملين لها، حيث تم تعديل بعض الأسئلة وحذف بعضها.

المرحلة الخامسة: وكانت يوم 02 ماي 2018، حيث تم توزيع 59 استمارة على عمال الشركة الإفريقية للزجاج بمختلف وحداتها وإداراتها.

3- المجال البشري:

تتمثل في عدد العاملين بالمؤسسة التي يتم إجراء الدراسة الميدانية فيها، وهي بالضبط الشركة الإفريقية للزجاج - الطاهير-، وفيما يلي جدول يوضح توزيع العمال:

الجدول رقم (01): يمثل توزيع العمال حسب الفئات المهنية.

إطار	31
عون تحكم	30
عامل تنفيذ	135
المجموع	196

المصدر: مديرية الموارد البشرية.

ثانياً: تذكير بفرضيات الدراسة

لنتمكن من إعطاء صيغة علمية للمشكلة المدروسة لا بد من صياغة فرضيات الدراسة لكونها تلعب دور أساسي في البحث العلمي، فهي: «عبارة عن فكرة مبدئية تربط بين الظاهرة موضوع الدراسة والعوامل المرتبطة أو المسببة لها»¹.

وكإجابة أولية على الإشكالية الرئيسية وتساؤلاتها الفرعية نضع الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية:

- للثقافة التنظيمية دور في تحقيق الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة.

وتتدرج ضمن هذه الفرضية الرئيسية فرضيات فرعية تعبر عن المحاور الأساسية في الاستمارة، وتتجلى هذه الفرضيات فيما يلي:

الفرضية الفرعية الأولى:

- مشاركة العاملين في اتخاذ القرار يؤدي إلى زيادة الولاء التنظيمي.

¹- رشيد زرواتي: منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار الكتاب الحديث، الجزائر، ط3، 2003، ص 81.

الفرضية الفرعية الثانية:

- للقانون الداخلي دور في تحقيق الانضباط داخل بيئة العمل.

الفرضية الفرعية الثالثة:

- لجماعية العمل دور في تحقيق الاستقرار في بيئة العمل.

ثالثاً: منهج الدراسة

تمتاز الدراسة العلمية عن غيرها من الدراسات اعتمادها على المنهج العلمي الذي يعتبر: «الطريق البين إلى الكشف عن حقائق الحياة الاجتماعية، كما يتبدى في تجمعاته المختلفة وعلاقاتها المتشابكة المتعددة، وذلك بالالتزام بالقواعد العامة التي تقود الفكر في عملياته الذهنية ليسير قدماً»¹.

كما يعرف كذلك على أنه: «الطريق التي يتبعها الباحث في دراسة المشكلة لاكتشاف الحقيقة»².

كما أن موضوع البحث وطبيعة الدراسة تفرض على الباحث استخدام منهج معين دون آخر، وهذا ليتمكن من الوصول إلى دراسة علمية، وتحديد المنهج خطوة أساسية لتوضيح الطريقة المتبعة للوصول إلى الإجابة عن الأسئلة المطروحة في الدراسة.

ولأن هذه الدراسة من الدراسات الوصفية وبالاستفادة من الدراسات السابقة حول الموضوع المدروس والتي اشتركت في مجملها على استخدام المنهج الوصفي.

حيث يعرف على أنه: «تلك الطريقة العلمية المنظمة التي يعتمد عليها الباحث في دراسته لظاهرة اجتماعية أو سياسية وفق خطوات بحث معينة يتم بواسطتها تجميع البيانات والمعلومات الضرورية بشأن الظاهرة وتنظيمها وتحليلها من أجل الوصول إلى أسبابها ومسبباتها»³.

¹- حسن الساعي: تصميم البحوث الاجتماعية، دار النهضة العربية، لبنان، ط1، 2011، ص 31.

²- جمال معنوق: منهجية العلوم الاجتماعية والبحث الاجتماعي، دار الكتاب الحديث، القاهرة، ط1، 2013، ص 66.

³- عبد الناصر جندلي: تقنيات ومناهج البحث في العلوم الاجتماعية والسياسية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط5، 2005، ص ص 200، 201.

كما يعبر عنه على أنه: «عبارة عن جمع معلومات دقيقة عن الظاهرة من قبل الباحث ووصفها وصفاً تفسيريّاً دقيقاً بدلالة الحقائق المتوافرة والتعبير عنها تعبيراً كيفياً بوصف الظاهرة وتوضيح خصائصها أو تعبيرها كمياً بوصف الظاهرة وصفاً رقمياً يوضح مقدار الظاهرة أو حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى»¹.

وعليه يمكن القول أن المنهج الوصفي هو الأنسب لمثل هذه الدراسات لأنه يساعدنا على جمع معلومات دقيقة ومفصلة حول موضوع الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي، خاصة وأنه يركز على دراسة الظواهر الموجودة في الواقع ويصفها وصفاً دقيقاً.

تمكنا من خلال هذا المنهج من تحليل ظاهرة المشاركة العمالية في اتخاذ القرار، إضافة إلى معرفة مدى استقرار العاملين في بيئة العمل.

رابعاً: أدوات جمع البيانات

تعتمد المناهج العلمية باختلاف أنواعها على أدوات ووسائل جمع البيانات والمعلومات التي يستعين بها الباحث في البحث عن الإجابة على ما أثاره من تساؤلات والوصول إلى النتائج المتعلقة بمشكلة دراسية، وتحقيقاً لذلك تم استخدام مجموعة من الأدوات وهي:

1- الوثائق والسجلات:

هي مصدر آخر مهم للحصول على المعلومات والبيانات حول موضوع دراستنا، فقد عرفت على أنها «إحدى أدوات جمع البيانات وفيها يرجع الباحث إلى جمع البيانات حول الموضوع أو بعض المحاور فقط من الوثائق والسجلات الإدارية»².

حيث ساعدتنا على معرفة طبيعة النشاط الاقتصادي الذي تمارسه المؤسسة محل الدراسة والتغيرات التي تطرأ على المؤسسة عبر الزمن وعلى معرفة أسباب التغيرات ونتائجها، كما حصلنا أيضاً من خلالها على المعلومات التي تساهم في إثراء بحثنا، ومن أهم الوثائق التي تحصلنا عليها:

- المجال الجغرافي والبشري.

¹- وائل عبد الرحمن التل، عيسى محمد قحل: البحث العلمي، دار حامد، عمان، ط1، 2007، ص 48.

²- رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط3، 2008، ص 151.

- بيانات تتعلق بالجانب التاريخي للشركة الإفريقية للزجاج الطاهير - جيجل.
- بيانات تتعلق بالهيكل التنظيمي.
- القانون الداخلي.

2- الملاحظة:

«وهي عبارة عن عملية تعريف وتسجيل لسلوك الأفراد والأشياء والأحداث وهي من أقدم الوسائل لجمع البيانات للعلوم الاجتماعية والتي تتطلب وجود الباحث في موقع الحدث ليسجل ما يلاحظه»¹.

أيضاً يمكن تعريفها بأنها: «الاعتبار المنتبه لحادثة أو ظاهرة أو شيء ما»².

وقد اعتمدنا في هذه الدراسة على الملاحظة البسيطة كأداة أثناء قيامنا بالدراسة الاستطلاعية، حيث ساعدتنا على معرفة المناخ السائد في المؤسسة من خلال ملاحظة عمال الشركة الإفريقية للزجاج أثناء قيامهم بالعمل ومشاهدة السلوكيات التفاعلية والاجتماعية للعمال وعلاقاتهم فيما بينهم ومع مشرفهم، بالإضافة إلى ذلك لاحظنا وجود صعوبة في الظروف الفيزيائية التي تواجه العمال أثناء أداء عملهم كالضوضاء التي تصدره الآلات، وكذا التعرف على جميع المصالح ووحدات المؤسسة والإطلاع على مختلف الهياكل والوظائف، كما لاحظنا شلل في بعض الوحدات الإنتاجية نظراً للظروف المالية التي تعاني منها المؤسسة أو الشركة الإفريقية وتعطيل في بعض الآلات.

3- المقابلة

لقد استعنا في دراستنا الميدانية على أداة المقابلة والتي لا تقل أهمية عن غيرها من أدوات جمع البيانات واعتبرناها أداة أساسية كثيراً ما تستخدم في المناهج الممارسة في الخدمة الاجتماعية، حيث تقيدنا في الوصول إلى معلومات يصعب الحصول عليها بواسطة الملاحظة أو أدوات جمع بيانات أخرى.

ولقد عرفت على أنها: «عبارة عن لقاء عمدي مصمم للحصول على معلومات للدراسة والتشخيص أو التفسير»³.

¹- مبروكة عمر محيرق: الدليل الشامل في البحث العلمي، مجموعة النيل العربية، مصر، ط1، 2008، ص 250.

²- فوزي غرابية وآخرون: أساليب البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والإنسانية، دار وائل، عمان، ط3، 2002، ص 51.

³- أحمد مصطفى محمد خاطب: استخدام المنهج العلمي، المكتبة الجامعية، مصر، ط1، 2004، ص 186.

كما تعرف كذلك على أنها: «تفاعل لفظي يتم عن طريق موقف مواجهة يحاول فيه الشخص القائم بالمقابلة أن يستشير معلومات أو آراء أو معتقدات شخص آخر أو أشخاص آخرين للحصول على بعض البيانات الموضوعية»¹.

وقد تم الاعتماد عليها في دراستنا كتقنية تدعيمية، حيث قمنا بإجراء هذه المقابلة مع رئيسة قسم الموارد البشرية، وذلك يوم 26 مارس 2018 من خلال طرح مجموعة من الأسئلة المتعلقة بموضوع الدراسة والتي ساعدتنا على الإلمام بالموضوع وإضافة معلومات التي قد تثري تحليلنا، وقد تم وضع هذه الأسئلة في شكل دليل يسمى بدليل المقابلة.

4- الاستمارة:

تعتبر الاستمارة من أكثر أدوات جمع البيانات شيوعاً واستخداماً في البحوث الاجتماعية، فهي وسيلة أساسية تستخدم في جمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة لأنها أقل تكلفة واختصار للجهد والوقت، بالإضافة إلى سهولة معالجة بياناتها إحصائياً، والتي تعرف بأنها: «وثيقة تتضمن مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع معين يتم إرسالها لأشخاص معينين، وذلك للحصول على أجوبة للأسئلة الواردة فيها»².

وتهدف أسئلة الاستمارة المطروحة إلى:

- معرفة ما إذا كان إشراك العاملين في اتخاذ القرار يؤدي إلى زيادة الولاء التنظيمي داخل الشركة الإفريقية للزجاج.
- التحقق ما إذا كان للقانون الداخلي دور في تحقيق الانضباط داخل بيئة العمل لعمال الشركة الإفريقية للزجاج.
- بيان أن لجماعية العمل علاقة باستقرار العاملين في بيئة العمل.

¹ - رشيد زرواتي: مرجع سابق، ص 212.

² - عمار بوحوش، محمد محمود الذنبيات: مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط6، 2011، ص 67.

بعد الانتهاء من الصياغة الأولية لمحاور أسئلة الاستمارة ومناقشتها مع الأستاذة المشرفة، تم عرضها على بعض المحكمين يوم 12 أبريل 2018، حيث قاموا بتصحيح وحذف وإضافة وتعديل بعض الأسئلة، ثم صياغة أسئلة الاستمارة وتوزيع 7 منها على بعض المبحوثين لتجربتها ميدانياً على مجتمع الدراسة، وبعد خضوع الاستمارة التجريبية إلى التنقيح والتعديل في بعض الأسئلة من بينها:

- تم تعديل السؤال 7 المتعلق بالمحور الثاني والذي مفاده:
- هل يعتمد رئيسك على إشراكك في اتخاذ القرار؟
- حيث أصبح: هل يقوم رئيسك بإشراكك في اتخاذ القرار؟
- حذف السؤال رقم 14 المتعلق بالمحور الثاني والذي مفاده:
- هل يوجد اتصال فعال داخل المؤسسة؟ وذلك راجع لعدم قياسه لمؤشر اتخاذ القرار واستبداله بسؤال آخر وهو: في حال حدوث تغيرات داخل المؤسسة، هل يتم إبلاغك بها قبل تنفيذها؟
- تم تعديل السؤال رقم 19 المتعلق بالمحور الثالث والذي مفاده:
- هل توجد صرامة في العمل؟ نعم لا
- تم إضافة إليه، إذا كانت إجابتك بـ "لا" لماذا؟
- أيضاً تغيير السؤال رقم 21 المتعلق بالمحور الثالث والذي مفاده:
- هل تزيد صرامة القانون الداخلي من احترامك لوقت العمل؟
- وتعديله بـ: هل تقوم باحترام مواعيد الدخول والخروج من مكان العمل؟ وذلك تقادياً للتكرار بين الأسئلة، وكذلك تسهيل المصطلحات حتى يستوعبها العمال بسهولة.

وقد اشتملت الاستمارة النهائية على 4 محاور أساسية وهي:

المحور الأول: أسئلة متعلقة بالبيانات الشخصية للمبحوثين، تمثلت في 6 أسئلة.

المحور الثاني: أسئلة متعلقة بالمشاركة في اتخاذ القرارات وزيادة الولاء التنظيمي داخل المؤسسة الصناعية، ويتكون هذا المحور من 8 أسئلة (من السؤال رقم 7 إلى السؤال رقم 14).

المحور الثالث: أسئلة تتعلق بالقانون الداخلي وتحقيق الانضباط داخل بيئة العمل، ويتكون هذا المحور من 11 سؤال (من السؤال رقم 15 إلى السؤال رقم 25).

المحور الرابع: أسئلة تتعلق بجماعية العمل واستقرار العاملين، وتتضمن أيضاً 10 أسئلة (من السؤال رقم 26 إلى السؤال رقم 35).

ومنه تضمنت الاستمارة 35 سؤال، تمثلت في أسئلة مغلقة وأخرى مفتوحة، وذلك لمعرفة اتجاهات العاملين حول موضوع الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

حساب صدق الاستمارة:

يوجد نوعين من الصدق وهما الصدق الظاهري وصدق المحتوى:

1- الصدق الظاهري: لقد تم استخدام الصدق الظاهري لاستمارة الاستبيان من أجل معرفة صدقها وملائمتها لموضوع الدراسة، وذلك من خلال عرض الاستمارة على الأساتذة المحكمين، ويقوم الصدق الظاهري على فكرة مدى مناسبة الاختبار لما يقيس ولمن يطبق عليهم، وهذا الصدق يبدو في وضوح البنود واعياً في ذلك شروط إعداد البنود، على أن تتسم هذه البنود المقترحة احتمالية قياسها للخاصية المطلوبة من أجل صدق استمارة الدراسة والتي بعنوان الثقافة التنظيمية وتحقيق الالتزام التنظيمي في المؤسسة، حيث تم توزيع الاستمارة على مجموعة من المحكمين والذين قاموا بتقديم مجموعة من الاقتراحات جاءت على الشكل التالي:

- إعادة صياغة السؤال رقم 07 والسؤال رقم 12 من المحور الثاني.

- إعادة صياغة السؤال رقم 14 والسؤال رقم 15 من المحور الثاني.

- تغيير السؤال رقم 18 من المحور الثالث.

- إعادة صياغة السؤال رقم 22 والسؤال رقم 26 من المحور الثالث.

- تغيير السؤال رقم 30 من المحور الرابع.

2- صدق المحتوى: يتم صدق المحتوى من خلال آراء المحكمين المتمثلة في توزيع الاستبيان على عينة من الأساتذة المحكمين في المجال، وتكونت عينة المحكمين من (03) أساتذة، وهذا النوع من الصدق يتم حسابه وفق الخطوات التالية:

- حساب صدق كل بند بصفة منفردة وفق المعادلة الإحصائية التي اقترحها "لوشي" "Loush" والتي مفادها:

$$\text{صدق محتوى البند} = \frac{2n_1 - n_2}{2}$$

بحيث: n_1 : عدد المحكمين الذين اعتبروا أن البند يقيس الظاهرة.

n_2 : عدد المحكمين الذين اعتبروا أن البند لا يقيس الظاهرة.

n : عدد المحكمين الإجماليين.

وبحساب قيمة الصدق لكل بند من البنود المشكلة للاستمارة، يتم الاعتماد على الجدول التالي:

الجدول رقم (02): يوضح قياس صدق الاستمارة

قيمة الصدق	رأي المحكمين		البنود	قيمة الصدق	رأي المحكمين		البنود
	لا يقيس	يقيس			لا يقيس	يقيس	
1	0	3	19	1	0	3	1
1	0	3	20	1	0	3	2
1	0	3	21	1	0	3	3
0.33	1	2	22	1	0	3	4
1	0	3	23	1	0	3	5
1	0	3	24	1	0	3	6
1	0	3	25	0.33	1	2	7
0.33	1	2	26	1	0	3	8
1	0	3	27	1	0	3	9
1	0	3	28	1	0	3	10
1	0	3	29	1	0	3	11
0.33	1	2	30	0.33	1	2	12
1	0	3	31	1	0	3	13
1	0	3	32	0.33	1	2	14
0.33	1	2	33	0.33	1	2	15
1	0	3	34	1	0	3	16
0.33	1	2	35	1	0	3	17
				0.33	1	2	18

ثم نجمع كل القيم المحصل عليها في البنود التي قدرت بـ 28.3، ثم نقسمها على عدد البنود، والنتائج المتحصل عليها هي قيمة صدق المحتوى الإجمالي للاستبيان.

- مجموع صدق محتوى البنود هو: 28.3.

- عدد البنود: 35 بند.

وبعد المعالجة الإحصائية لاستجابات أفراد عينة المحكمين على بنود استمارة الاستبيان، ثم الحصول على قيمة الصدق لهذه البنود بقسمة مجموع صدق البنود:

$$0.80 = \frac{28.3}{35}$$

وعلى اعتبار أن هذه القيمة أكبر من 0.60 يمكن اعتبار أن هذا الاستبيان صادق.

خامساً: عينة الدراسة

«هو ذلك الجزر من المجتمع الأصلي الذي يجري اختياره وفق قواعد وطرق علمية بحيث تمثل المجتمع تمثيلاً صحيحاً»¹.

كما تعني: «اختيار عدد من مفردات المجتمع تمثله كماً ونوعاً في الخصائص ذات العلاقة بموضوع البحث»².

وقد قمنا في دراستنا باستخدام عينة عشوائية طبقية لعدم تجانس مجتمع البحث، ولكبر حجم هذا المجتمع الكلي يتم تقسيم المجتمع الأصلي فيها إلى فئات أو طبقات.

ولدى فمجتمع الدراسة المتمثل في عمال الشركة الإفريقية للزجاج يتكون من:

- الإطارات: 31.

- أعوان تحكم: 30.

- عمال تنفيذ: 135.

- المجموع: 196.

¹- كامل محمد المغربي: أساليب البحث العلمي، دار الثقافة، عمان، ط1، 2009، ص 139.

²- مبروكة عمر محيرق: مرجع سابق، ص 156.

وعليه نختار 30% من المجتمع الكلي والمتمثل بـ 100% ومنه:

$$100\% \longrightarrow 196$$

$$30\% \longrightarrow x$$

$$x = \frac{30 \times 196}{100} = 58.8 \approx 59$$

معناه أن عينة البحث ممثلة بـ 59 عامل، وعليه فإنها تقسم إلى:

$$n = \frac{30 \times 31}{100} = 9 \quad \text{- عدد الإطارات:}$$

$$n = \frac{30 \times 30}{100} = 9 \quad \text{- أعوان التحكم:}$$

$$n = \frac{30 \times 135}{100} = 40.5 \approx 41 \quad \text{- عمال التنفيذ:}$$

- ومنه أفراد العينة = 41 + 9 + 9 = 59 عامل.

حيث تم اختيار العينة وفق أسس وطرق علمية متفق عليها، فكانت العينة التي تم اختيارها عشوائية طبقية بنسبة 30%، حيث شملت ثلاث فئات (طبقات)، فئة الإطارات، فئة أعوان التحكم (المؤهلين)، فئة أعوان التنفيذ، حيث وزع على فئة الإطارات 9 استمارات، على فئة أعوان التحكم 9 استمارات، وعلى فئة عمال التنفيذ 41 استمارة، وبالتالي بلغ عدد المبحوثين 59 عامل.

سادساً: أساليب التحليل

اعتمدنا في دراستنا على أسلوبين للتحليل كما هو معروف في جميع الدراسات، وهو الأسلوب الكمي والأسلوب الكيفي.

1- الأسلوب الكمي:

هو الأسلوب الذي يهدف إلى تكميم البيانات التي تحصلنا عليها وتحويلها إلى أرقام ونسب مئوية، وهذا الأسلوب ساعدنا في التعبير بدقة عن المعلومات التي تحصلنا عليها في شكل أرقام، والقدرة على

تحليل المعطيات وتفسيرها بشكل واضح وصحيح، حيث قمنا باستخدام χ^2 في الحساب، والذي يعبر عنه بالقانون التالي:

$$\frac{(\text{التكرار الملاحظ} - \text{التكرار المتوقع})^2}{\text{التكرار المتوقع}} = \chi^2$$

2- الأسلوب الكيفي:

هو الأسلوب الذي يهدف إلى تحليل البيانات ومحاولة ربطها بالإطار النظري، فهو يسعى إلى إضفاء بعد الإنسانية للبيانات والشواهد المتحصل عليها وتحويل هذه البيانات إلى معاني تحمل دلالات واضحة وملموسة.

خلاصة الفصل:

قمنا في هذا الفصل المعنون بالإطار المنهجي للدراسة بتوضيح الإجراءات المنهجية التي تم استخدامها في الدراسة الميدانية، حيث تم تحديد الإطار العام للدراسة من خلال التعريف بالمؤسسة الإفريقية للزجاج، بالإضافة إلى تحديد مجالات الدراسة (المجال المكاني، المجال الزمني، المجال البشري)، كما تطرقنا إلى منهج البحث المتمثل في المنهج الوصفي وتوضيح أهم الأدوات المنهجية المستخدمة في جمع البيانات والمتمثلة في: السجلات والوثائق، الملاحظة، المقابلة، الاستمارة، وآخر خطوة في هذا الفصل كانت التعرف على مجتمع البحث وتحديد عينة الدراسة، إضافة إلى أساليب التحليل والمتمثلة في الأسلوب الكمي والكيفي.

الفصل السادس: عرض وتحليل البيانات

تمهيد

أولاً: البيانات الشخصية

ثانياً: البيانات المتعلقة بالمشاركة في اتخاذ القرار وزيادة الولاء التنظيمي داخل المؤسسة

الصناعية

ثالثاً: البيانات المتعلقة بالقانون الداخلي وتحقيق الانضباط داخل بيئة العمل

رابعاً: البيانات المتعلقة بجماعية العمل واستقرار العاملين بالمؤسسة

خلاصة الفصل

تمهيد:

بعد تحديد الإجراءات المنهجية اللازمة للدراسة من مجالات البحث الجغرافية، الزمنية والبشرية، إضافة إلى المنهج المتبع وطبيعة العينة وأدوات جمع البيانات، سنحاول في هذا الفصل إتباع القراءة السوسيولوجية لأرقام الجداول التي جمعت من ميدان الدراسة من خلال الإجابات التي تحصلنا عليها من أفراد العينة حول مؤشرات الفرضيات التي تم وضعها وحسب واقع الدراسة والإجراءات العملية المستعملة، وفي ضوء الدراسات السابقة والنظريات التي تم عرضها لتدعيم هذا البحث، وحتى يتم التأكد من مدى الصدق ووظيفة النتائج وحتى خطأها.

أولاً: البيانات الشخصية

المحور الأول: البيانات الشخصية

الجدول رقم (03): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرارات	الجنس / العينة
76.27%	45	ذكر
23.72%	14	أنثى
100%	59	المجموع

المصدر: إعداد الطالبتين.

تبين الشواهد الكمية المتعلقة بمتغير الجنس الموضحة في الجدول أعلاه أن العاملين في الشركة الإفريقية للزجاج أغلبهم رجال، حيث قدرت نسبتهم بـ 76.27% من حجم العينة، أما فئة الإناث فقد كانت نسبتهم قليلة مقارنة مع نسبة الرجال والمقدرة بـ 23.72%.

من خلال معايينتنا الأولية لنتائج هذا الجدول يمكن أن نفسر هذا الحضور القوي للذكور راجع إلى طبيعة العمل في المؤسسة، والتي تتلاءم مع العنصر الرجالي أين يلعب الجهد العضلي دوراً محورياً كبيراً، والذي يتناسب مع البنية الجسدية للرجال، بالإضافة إلى بعض الجوانب الاجتماعية والنفسية التي يتمتع بها الرجل والتي تمنح له مساحة أكبر في ممارسة كل المهنة سواءً ذات الطابع الفكري أو البدني، خلافاً للمرأة التي تحكمها بعض القيم الاجتماعية التي تنظر نظرة سلبية لعمل المرأة في القضايا الاقتصادية واعتبارها ثقافة دخيلة على المجتمع بين مؤيد ومعارض كل حسب قناعاته ومعتقداته.

الجدول رقم (04): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

النسبة المئوية	التكرارات	العينة
		السن
15.25%	09	أقل من 25 سنة
33.89%	20	من 25 سنة إلى أقل من 35 سنة
23.72%	14	من 35 سنة إلى أقل من 45 سنة
27.11%	16	من 45 سنة فما فوق
100%	59	المجموع

المصدر: إعداد الطالبتين.

يتضح من خلال الجدول أعلاه والمتعلق بمتغير السن أن المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم من 25 سنة إلى أقل من 35 سنة قدرة نسبتهم بـ 33.89%، وهي أعلى نسبة مقارنة مع النسب الأخرى، والتي تدل على وجود نسبة معتبرة لعنصر الشباب من فئة الكهول، وذلك لامتلاكها طاقات بدنية تتمتع بحيوية ونشاط، وكذا التزام وكفاءة ومسؤولية اتجاه المؤسسة وأهدافها، ويفسر سبب ذلك إلى حاجة المؤسسة لطاقات شبابية من أجل بلوغ الأهداف والنهوض بالمؤسسة، وهذا ما يؤكد حقيقة أن فيه حركية وتجديد للإطار العام للمؤسسة، تليها فئة 45 سنة فما فوق بنسبة 27.11%، ويرجع ذلك إلى امتلاكها للخبرة والكفاءة في العمل، وهذه الفئة تعتمد عليها المؤسسة في تكوين العمال الجدد الفاعدين للخبرة، وهذا يدل على مدى تمسك المؤسسة بكوادرها التي تملك الخبرة والكفاءة، ونظراً لأن المؤسسة تعاني من ديون وعجز مالي هذا ما يحتم عليها عدم إتاحة برامج تكوينية للعمال الجدد والتمسك بالكوادر اللذين لهم الخبرة في المجال واعتادوا على ظروف العمل، تليها فئة من 35 سنة إلى أقل من 45 سنة بنسبة 23.72%، ويدل ذلك على تعدد أعمار الكوادر بالمؤسسة، تليها أقل نسبة وهي فئة أقل من 25 سنة بنسبة 15.25% والتي تتميز بالفعالية والقدرة على الإنتاج.

الجدول رقم (05): يوضح العلاقة بين المستوى التعليمي والفئات المهنية

المجموع		جامعي		ثانوي		متوسط		ابتدائي		المستوى التعليمي الفئات المهنية
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
69.49	41	16.94	10	25.42	15	23.72	14	03.38	2	عامل تنفيذ
15.25	9	06.77	4	08.47	5	-	-	-	-	عون تحكم
15.25	9	15.25	9	-	-	-	-	-	-	إطار
100	59	38.98	23	33.89	20	23.72	14	03.38	2	المجموع

المصدر: إعداد الطالبين.

تبين المعطيات الواردة في الجدول الذي حاولنا من خلاله الربط بين متغيري المستوى التعليمي للمبحوثين وفئاتهم المهنية أن غالبية المبحوثين وبنسبة 69.49% من أفراد العينة هم عمال التنفيذ وهم الأكثر وغالبيتها ذات مستوى ثانوي وبنسبة 25.42% من أفراد العينة، وهذا راجع إلى كون الشركة الإفريقية للزجاج ذات طابع اقتصادي إنتاجي يقتضي العمل بها توفر عمال تنفيذيين أكثر من عمال التحكم والإطارات لأن طبيعة النشاط بها يتطلب العمل اليدوي أكثر.

بينما تمثل فئة عمال التحكم بنسبة 15.25% وغالبيتها ذات مستوى ثانوي بنسبة 08.47%، في حين لم نسجل أي عامل يملك مستوى ابتدائي أو متوسط وسجلنا نفس النسبة لفئة الإطارات والتي قدرت بـ 15.25% وكلهم من ذوي المستوى الجامعي، وهذا لاقتصار عملهم على الإشراف والمتابعة والتنظيم، أي تركز عملهم على العمل الإداري الذي يتطلب عمال يملكون مهارات فكرية معينة، وللتأكد أكثر من نتائج الجدول قمنا بحساب (كا²) فوجدناها 22.32، أما قيمة (كب²) الجدولية فقدرت بـ 1.94، وذلك عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 6، حيث سجلنا أن (كا²) المحسوبة أكبر من (كب²) الجدولية، وعليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، أي وجود علاقة طردية بين المستوى التعليمي للمبحوثين وفئاتهم المهنية.

الجدول رقم (06): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة العائلية

النسبة المئوية	التكرارات	العينة الحالة العائلية
49.15%	29	أعزب
50.84%	30	متزوج
0%	0	مطلق
0%	0	أرمل
100%	59	المجموع

المصدر: إعداد الطالبتين.

يبين التحليل الإحصائي للمعلومات التي تضمنها الجدول أعلاه المتعلق بمتغير الحالة العائلية أن أغلبية أفراد عينة الدراسة هم من فئة المتزوجين والمقدر عددهم بـ 30 عامل، أي أكثر من نصف حجم العينة بنسبة 50.84%، الأمر الذي يشير إلى أن أغلبية العمال يحظون باستقرار أسري واجتماعي، وهذا طبعاً يكون له تأثير إيجابي على نفسية العامل، إضافة إلى أن الأشخاص المتزوجين يكونون أكثر تحمل للمسؤولية والحرص على أداء أعمالهم، لأن ارتباطهم الأسري يجعلهم أكثر ارتباطاً بالمؤسسة التي هي بالنسبة إليهم مصدر رزق لا بد من الحفاظ عليه، تليها فئة العزاب والمقدر عددهم 29 عامل بنسبة 49.15% وهم الأفراد الذين يسعون إلى تحقيق طموحاتهم وبناء مستقبلهم، وكذا اكتساب مكانة اجتماعية والبدء بالتفكير في تأسيس أسرة والاستقرار داخلها، بالإضافة إلى وجود عامل انتشار في الآونة الأخيرة في المجتمع وهو تأخر الزواج لدى العديد من الشباب، وهذا راجع إلى غلاء المعيشة وارتفاع تكاليف الأعراس.

الجدول رقم (07): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخدمة المهنية

النسبة المئوية	التكرارات	العينة
		سنوات الخدمة المهنية
40.67%	24	أقل من 05 سنوات
30.50%	18	من 05 سنوات إلى أقل من 10 سنوات
5.08%	3	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة
23.72%	14	من 15 سنة فما فوق
100%	59	المجموع

المصدر: إعداد الطالبتين.

يتضح من خلال قراءتنا لبيانات الجدول المبين أعلاه والمتعلق بمتغير سنوات الخدمة المهنية أن أغلب العمال هم الذين سنوات خدمتهم أقل من 05 سنوات بنسبة 40.67% من العينة المدروسة، وفئة العاملين الذين قضوا في العمل ما بين 05 سنوات إلى أقل من 10 سنوات قد قدرت نسبتهم بـ 30.50%، ثم تأتي فئة من 15 سنة فما فوق بنسبة 23.72%، وأخيراً تأتي فئة العاملين الذين قضوا من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة بنسبة 5.08%.

ويمكن إرجاع هذا التفاوت أو التباين الملحوظ في سنوات الخدمة المهنية إلى رغبة الشركة في استقطاب موارد جديدة بحوزتهم شهادات علمية ومنفتحين على العالم، إضافة إلى تميزهم بالقدرات الفنية والبدنية التي من شأنها أن تنهض بالشركة وبأهدافها، وبالتالي فهي تسعى إلى فتح أبوابها أمام الموارد الجدد من أجل استغلال قدراتها وطاقاتها، خاصة الفئة الشبانية.

ثانياً: البيانات المتعلقة بالمشاركة في اتخاذ القرارات وزيادة الولاء التنظيمي داخل المؤسسة الصناعية

الجدول رقم (08): يوضح المشاركة العمالية في تخطيط العمل

النسبة المئوية	التكرار	العينة			الاحتمالات
		النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات	
66.10%	39	32.72%	14	عدم التقدير والاحترام	لا
		16.94%	10	عدم الانتماء للمؤسسة	
		25.42%	15	عدم ثقة الرئيس فيه	
33.89%	20	/	/	/	نعم
100%	59	66.10	39	/	المجموع

المصدر: إعداد الطالبتين.

من الشواهد الكمية الواردة في الجدول أعلاه الموضح قيام الرئيس المباشر بسياسة المشاركة في تخطيط العمل، حيث سجلنا نسبة 66.10% من إجمال عينة الدراسة في الشركة الإفريقية للزجاج يقرون بأن رئيسهم المباشر لا يقوم بمشاركتهم في تخطيط العمل، كما لا يسمح لهم بتقديم اقتراحاتهم وآرائهم، وعند سؤالهم عن ناتج عدم المشاركة في نظرهم فقد أجابوا بأنها تزيد من إحساسهم بعدم التقدير والاحترام، وعدم شعورهم بالانتماء، وكذا شعورهم بعدم ثقة الرئيس فيهم، وقد قدرت نسبتهم على التوالي، 23.72% ثم 16.94% إلى 25.42%، وذلك راجع لكون رؤساء الشركة لا يقدرّون معنى إشراك العمال، وهذا ما ينعكس سلباً على أدائهم وبالتالي انخفاض قيمة الإنتاج في المقابل نجد 33.89% من نفس العينة يقرون أنه توجد مشاركة في اتخاذ القرار وقد نرجع ذلك إلى كون هذه الفئة هم إطارات وأعاون تحكم والذين يملكون مساحة كبيرة في المشاركة وإبداء الرأي نظراً لمنصبهم وكذا مستواهم العلمي.

الجدول رقم (09): يوضح اهتمام المؤسسة بآراء ومقترحات العمال من خلال مشاركتهم في اتخاذ القرارات

النسبة المئوية	التكرارات	العينة
		الاحتمالات
30.50%	18	نعم
69.49%	41	لا
100%	59	المجموع

المصدر: إعداد الطالبتين.

من خلال ما تم عرضه من نتائج الجدول أعلاه حول مدى اعتماد المؤسسة على آراء العمال ومقترحاتهم من خلال مشاركتهم في اتخاذ القرارات، حيث تم تسجيل أن أغلب العمال نفوا اهتمام المؤسسة لآرائهم ومقترحاتهم وعدم منحهم فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات بنسبة 69.49%، تليها نسبة 30.50% التي تقر بهذا الاهتمام، وهذا ما يؤكد أن فيه مراعاة للتسلسل الهرمي لمشاركة العمال في اتخاذ أو اقتراح بدائل للخروج بقرارات تخص العمل.

الجدول رقم (10): يوضح الطريقة المعتمدة في إشراك العاملين في اتخاذ القرارات

النسبة المئوية	التكرارات	العينة
		الاحتمالات
40.67%	24	الاجتماعات الدورية
42.37%	25	التقارير
13.55%	8	جمع الآراء
3.38%	2	تصميم الخطط
100%	59	المجموع

المصدر: إعداد الطالبتين.

تبين الشواهد الكمية الواردة في الجدول أعلاه والذي يوضح الطريقة المعتمدة في إشراك العاملين في اتخاذ القرارات أن أغلب العمال كانت طريقة إشراكهم هي التقارير والاجتماعات الدورية والمقدرة نسبتهم على التوالي بـ 42.37% و 40.67%، وهذا يدل على أن الإدارة تعتمد في إشراكها للعمال على الاجتماعات والتقارير، حيث نجد أن طريقة التقارير من أهم الطرق المعتمدة في الإشراك، بالإضافة إلى

أن العمال يفضلونها أكثر من غيرها، أما فيما يخص الاجتماعات الدورية فإن رئيس العمل يجتمع مع عماله للنقاش والخروج بقرار يخص العمل عن طريقها كون هذه الطريقة تساعد الرؤساء لتوصيل تعليماتهم وأهداف المؤسسة وتطلعاتها، في حين نجد 13.55% من عينة الدراسة يرون أن طريقة المشاركة في جمع الآراء، وذلك راجع إلى بساطة هذه الطريقة وحرية التعبير فيها بعيداً عن ضغوط الاجتماعات، في حين نسبة 3.25% من عينة الدراسة أقرروا بأن طريقة إشراكهم هي تصميم الخطط، ويرجع هذا إلى خصوصية هذه الطريقة والتي تحتاج نوع من الكفاءة والخبرة للقيام بمثل هذه الطريقة.

الجدول رقم (11): يوضح العلاقة بين مستوى إشراك العاملين في اتخاذ القرارات بالمؤسسة ومدى السماح لهم بمناقشة الآراء حول خطط العمل

المجموع		قوي		متوسط		ضعيف		مستوى السماح بالإشراك بمناقشة الآراء الاحتمالات		
		النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار			النسبة %
37.28	35.59	21	6.77	4	25.42	15	3.38	2	يزيد	نعم
	1.69	1	-	-	-	-	1.69	1	لا يزيد	
62.71		37	3.38	2	15.25	9	44.06	26	لا	
%100		59	10.16	6	40.67	24	49.15	29	المجموع	

المصدر: إعداد الطالبتين.

تبين المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول اعلاه والذي حاولنا من خلاله الربط بين مستوى إشراك العاملين ومدى السماح لهم بمناقشة الآراء حول خطط العمل، حيث سجلنا أن غالبية المبحوثين وبنسبة 62.71% أقرروا بأنه لا يسمح لهم بمناقشة الآراء حول خطط العمل وغالبيتهم يرون أن مستوى إشراك العاملين ضعيف بنسبة 44.06% من أفراد العينة، وهذا راجع إلى أن المؤسسة لا تستخدم أسلوب إشراك العاملين في اتخاذ القرارات وعدم ثقة الرؤساء في مرؤوسيههم وعدم السماح لهم بمناقشة الآراء حول خطط العمل ظناً منهم أنهم لا يستطيعون اتخاذ القرارات الحساسة أو القرارات الأكبر من المنصب الذي يشغلونه.

تليها نسبة 37.28% أقرروا بأنه يسمح لهم بمناقشة آرائهم، وهذا لامتلاكهم مكانة مهمة داخل المؤسسة، بالإضافة إلى تمتعهم بكفاءة وخبرة تجعل منهم أشخاص فاعلين في المؤسسة، ويمكن الاعتماد

عليهم في اتخاذ القرارات، وبالتالي هذا ما يزيد من ولائهم وانتمائهم وإحساسهم بالتقدير والاحترام، وكل هذا من شأنه أن يزيد ارتباطهم بالمؤسسة وتقديم كل ما بوسعهم من أجل بلوغ أهدافها المسطرة.

وللتأكد من هذه النتائج قمنا بحساب (كا²) فوجدنا قيمتها تساوي 22.86، أما (كا²) الجدولية فقدرت بـ 2.132، وذلك عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 4، حيث سجلنا أن (كا²) المحسوبة أكبر من قيمة (كا²) الجدولية، وعليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، أي وجود علاقة طردية بين مستوى إشراك العاملين ومدى السماح لهم بمناقشة الآراء.

الجدول رقم (12): يوضح موقف المشرف حيال قيام العامل بمبادرات فردية اتجاه عمله دون علمه

النسبة المئوية	التكرارات	العينة
		الاحتمالات
%57.62	34	يستحسن الأمر
%28.81	17	يشجع على ذلك
%13.55	8	يرفض المبادرة
%100	59	المجموع

المصدر: إعداد الطالبتين.

من خلال المعطيات الكمية الواردة في الجدول أعلاه والذي يوضح موقف المشرف حيال قيام العمال بمبادرة تخص العمل دون علمه، تبين أن أغلب العمال أقرروا بأن مشرفهم يستحسن الأمر وذلك بنسبة %57.62، وهذا ما يدل على أن أغلب العمال لديهم خبرة كافية في مجال العمل تؤهلهم القيام بمبادرات فردية دون الرجوع لمشرفهم المباشر، تليها نسبة %28.81 تقرر بأن فيه تشجيع من طرف رؤسائهم على تقديم مبادرات فردية، وهذا يؤكد أن هناك بعض الرؤساء والمشرفين يسعون إلى تطوير القدرات الفردية من أجل خلق التميز في الأداء.

أما بالنسبة للعمال الذين أجابوا بأن مشرفهم يرفض المبادرة الفردية التي يقومون بها دون علمه بنسبة قدرت بـ %13.55، وهذا يدل على عدم توفرهم على الخبرة الكافية التي تؤهلهم لاقتراح مبادرات فردية، بالإضافة إلى عدم توفر الوقت والصلاحية للقيام بذلك.

الجدول رقم (13): يوضح مدى تفويض الإدارة لبعض مهامها للعمال

النسبة المئوية	التكرارات	العينة
		الاحتمالات
5.08%	3	دائماً
61.01%	36	أحياناً
33.89%	20	أبداً
100%	59	المجموع

المصدر: إعداد الطالبتين.

من خلال الشواهد الكمية لنتائج الجدول أعلاه والذي يوضح مدى تفويض الإدارة لبعض مهامها للعمال، فكانت أغلب الإجابات تقر بأنه أحياناً يكون هناك تفويض بنسبة 61.01%، وهذا يدل على مستوى التفويض لدى إدارة الشركة الإفريقية للزجاج ضئيل ويمكن إرجاع ذلك إلى ميل الرؤساء إلى إعطاء مرؤوسيهام مسؤوليات جديدة للقيام بأعمال تعودهم على مواجهة المشكلات والتغلب عليها.

في المقابل نجد 33.89% من أفراد مجتمع البحث أقرروا بأن الإدارة لا تقوم بتفويض مهامها للعمال، وذلك راجع إلى تخوف بعض الرؤساء من عدم قدرة مرؤوسيهام على تحمل مسؤوليات جديدة. أما بالنسبة للعمال الذين تفوض الإدارة بعض مهامها دائماً إليهم قدرت نسبتهم بـ 5.08%، وهذا يدل على أن هذه الفئة تنتمي إلى فئة السلطة والتسيير في مجتمع الدراسة وعددها يكون صغير.

الجدول رقم (14): يوضح مدى إبلاغ العمال بالتغيرات التي تحدث داخل المؤسسة قبل

تنفيذها

النسبة المئوية	التكرارات	العينة
		الاحتمالات
40.67%	24	نعم
59.32%	35	لا
100%	59	المجموع

المصدر: إعداد الطالبتين.

من خلال المعطيات الكمية التي تم انتقاؤها من عينة الدراسة والمرتببة في الجدول أعلاه والذي يوضح مدى إبلاغ العمال بالتغيرات التي تحدث داخل المؤسسة قبل تنفيذها، سجلنا بالأغلبية نسبة

59.32% من عينة البحث صرحوا أنه لا يتم إبلاغهم بالتغيرات التي تحدث داخل المؤسسة قبل تنفيذها، وهذا يدل على أن المؤسسة تعتمد في أسلوب التواصل على الاتصال أحادي الاتجاه وأن لديها المركزية في اتخاذ القرارات.

في مقابل ذلك نجد نسبة 40.67% من عينة البحث أجابت بأنه يتم إبلاغهم بالتغيرات التي ستحدث في المؤسسة وإشراكهم وتقديم لهم توضيحات على التغيرات التي ستطرأ قبل تنفيذها ومنحهم مجال لإعطاء آرائهم، وهذا يدل على أن المؤسسة تقوم بإبلاغ فئة من العمال فقط بهذه التعديلات وهي الفئة التي تشغل مناصب حساسة في المؤسسة ولها خبرة وكفاءة وكذلك تشارك في صنع القرار داخل المؤسسة.

ثالثاً: البيانات المتعلقة بالقانون الداخلي وتحقيق الانضباط داخل بيئة العمل

الجدول رقم (15): يوضح مدى اطلاع العمال على القانون الداخلي للمؤسسة التي يعملون بها

النسبة المئوية	التكرارات	العينة الاحتمالات
40.67%	24	نعم
59.32%	35	لا
100%	59	المجموع

المصدر: إعداد الطالبتين.

من خلال الشواهد الكمية المنتقاة من عينة الدراسة والموضحة في الجدول أعلاه والتي تبين مدى اطلاع العمال على القانون الداخلي للمؤسسة التي يعملون بها، حيث سجلنا أغلب الإجابات ترى بأنها لا تطلع على القانون الداخلي للمؤسسة وذلك بنسبة قدرت بـ 59.32% من عينة البحث، وهذا يرجع لغياب الوعي بأهمية هذا القانون الذي يسهل عليهم القيام بمهامهم وكذا معرفة واجباتهم وحقوقهم، حيث يعتقد هؤلاء العمال أنهم بإمكانهم تنفيذ المهام دون الإطلاع على القانون، وهذا ما يجعلهم يواجهون صعوبات في تنفيذها، بالإضافة إلى وجود نوع من ثقافة الاهتمام بالنفس فقط تعم أوساط العمال، بمعنى يهتمون بمعرفة القوانين التي تخدم مصلحتهم فقط.

كما أنه وفي ظل المقابلات الحرة التي أجريناها في المؤسسة هناك من العمال من صرح بأنه لم يطلع على القانون منذ سنة 2013 على حد قوله ولا حتى على التغييرات في بنوده وأن الإدارة لم تعط أي اهتمام لإطلاعهم عليها.

في حين سجلنا نسبة قدرت بـ 40.67% من عينة البحث قد صرحوا بأنهم مطلعين على القانون الداخلي، وهذا راجع لأهمية هذا القانون بالنسبة إليهم واهتمامهم به ومحاولة معرفة بنوده حتى ولو تقاعست الإدارة في فعل ذلك.

الجدول رقم (16): يوضح العلاقة بين رضا العاملين على القانون الداخلي ومدى نجاعة هذه القوانين والإجراءات

المجموع		غير فعالة		فعالة		القوانين والإجراءات رضا العمال على القانون الداخلي	
		النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار		
37.28		22	10.16	6	27.11	16	نعم
62.7	59.32	35	47.45	28	11.86	7	اعتبار القانون مجحف
	3.38	2	3.38	2	-	-	اعتبار القانون غير مجحف
%100		59	61.01	36	38.98	23	المجموع

المصدر: إعداد الطالبتين.

تبين المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه والذي يوضح العلاقة بين رضا العاملين على القانون الداخلي ومدى نجاعة هذه القوانين والإجراءات، حيث سجلنا أن أغلب المبحوثين ليسوا راضين عن القانون الداخلي للمؤسسة وبنسبة قدرت بـ 62.7%، كما أنهم يرون بالأغلبية أن هذه القوانين والإجراءات المعمول بها غير فعالة بنسبة قدرت بـ 61.01%، كما أنها مجحفة بحقهم بنسبة 59.32%، وهذا راجع إلى أن القوانين المعمول بها في الشركة الإفريقية للزجاج لا تلقى استحسان لدى أغلب العمال، وذلك لعدم فعاليتها واستيفائها الشروط المعمول بها، وكذا عدم خدمتها لمصلحة العمال وحقوقهم وهذا ما أدى إلى تدمير العمال، إلا أننا سجلنا نسبة ضئيلة قدرت بـ 3.38% ترى بأن هذه القوانين غير مجحفة في حقهم، كما أنهم يرون أن القوانين والإجراءات المعمول بها فعالة وذلك بنسبة قدرت بـ 38.98%، وقد يرجع هذا إلى أن هؤلاء العمال يرون أن هذه القوانين والإجراءات من شأنها أن تخدم مصالح الشركة وتعود عليها بالفائدة.

إلا أن البعض منهم يرون أن هذا القانون مجحف في حقهم بنسبة 11.86% من أفراد العينة، وهذا راجع إلى أن هذه القوانين تخدم المصلحة الشخصية للشركة بالدرجة الأولى مهملة في ذلك حقوق العمال ومصالحهم.

وللتأكد من هذه النتائج قمنا بحساب (كا²) فوجدنا قيمتها تساوي 17.1، أما (كا²) الجدولية فقدرت بـ 5.99، وذلك عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 2، حيث سجلنا أن (كا²) المحسوبة أكبر من (كا²) الجدولية، وعليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، أي وجود علاقة طردية بين رضا العاملين ومدى نجاعة هذه القوانين والإجراءات.

الجدول رقم (17): يوضح مدى تأثير القيم السائدة بالمؤسسة على تنظيم العلاقة بين الإدارة والعاملين

النسبة المئوية	التكرارات	العينة الاحتمالات
45.76%	27	نعم
54.23%	32	لا
100%	59	المجموع

المصدر: إعداد الطالبتين.

من خلال الشواهد الكمية لنتائج الجدول أعلاه والذي يوضح تأثير القيم السائدة بالمؤسسة على تنظيم العلاقة بين الإدارة والعاملين، سجلنا بالأغلبية أنه لا يوجد تأثير للقيم السائدة بالمؤسسة على تنظيم العلاقة بين الإدارة والعاملين بنسبة قدرت بـ 54.23%، وهذا يدل على أن ما ينظم العلاقة بين الإدارة والعاملين ليس القيم السائدة، وإنما القانون الداخلي للمؤسسة هو الذي ينظم العلاقة.

تليها نسبة 45.76% أقرروا أن القيم السائدة بالمؤسسة تؤثر في تنظيم العلاقة بين الإدارة والعاملين، وهذا يدل على أن هذه القيم في نظر الكثيرين من عمال المؤسسة تطغى على القانون الداخلي وتؤثر فيه ومن شأنها أن تنظم العلاقة بين الإدارة والعاملين.

الجدول رقم (18): يوضح مدى توافق قيم وتوجهات العمال مع قيم وتوجهات المؤسسة

النسبة المئوية	التكرارات	العينة
		الاحتمالات
38.98%	23	نعم
61.01%	36	لا
100%	59	المجموع

المصدر: إعداد الطالبتين.

انطلاقاً من معطيات الجدول أعلاه والذي يوضح مدى توافق قيم وتوجهات العمال مع قيم وتوجهات المؤسسة تبين أن أغلب العمال في الشركة الإفريقية للزجاج أي 61.01% من إجمالي عينة البحث يرون أن قيم وتوجهات العمال لا تتشابه مع قيم وتوجهات المؤسسة، وهذا مؤشر على أن العمال عند دخولهم إلى المؤسسة تكون لديهم قيم وتوجهات خاصة بهم مبنية على أساس التزامهم الديني والأخلاقي وعلى أساس تربيتهم وثقافة المجتمع الذي يحيون فيه وعند دخولهم إلى المؤسسة يجدون قيم سائدة تختلف عن القيم الشخصية، فهذه القيم الأخيرة المتكونة داخل المؤسسة مبنية على أساس التنظيم والتخطيط وبلوغ الأهداف، أما بالنسبة للمبحوثين الذين أجابوا بأن هناك تشابه بين قيم وتوجهاتهم مع قيم وتوجهات المؤسسة قد بلغت نسبتهم 38.98%.

يعود هذا الأمر إلى أن هذه الفئة من العمال تتوافق قيمها إلى حد ما مع قيم وتوجهات المؤسسة.

الجدول رقم (19): يوضح وجود الصرامة في العمل

النسبة %	التكرار	القوانين والإجراءات			رضا العمال على القانون الداخلي
		النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات	
/	/	/	/	/	نعم
25.42%	15	3.38	2	لضعف المسؤول المباشر	لا
		13.55	8	لوجود عنصرية	
		3.38	2	لعدم وجود تحفيزات	
		5.08	3	لكثرة الإهمال	
100%	59	25.42%	15	/	المجموع

المصدر: إعداد الطالبتين.

من خلال المعطيات الواردة في الجدول أعلاه والذي يوضح وجود الصرامة في العمل يتبين لنا أن أغلب العمال صرحوا بأنه هناك صرامة في العمل وذلك بنسبة 74.57% من عينة الدراسة، وذلك راجع إلى حرص المسؤولين على تطبيق القوانين بحذافيرها، إضافة إلى ضبط العمل وسيره وإتمامه في الوقت المحدد له، إضافة إلى تحمل المسؤولية من قبل العاملين وحرصهم على أداء عملهم على أكمل وجه، في حين نجد أن نسبة 25.42% من عينة الدراسة صرحوا بأنه لا توجد صرامة في العمل، وذلك يرجع إلى ضعف المسؤول المباشر أو إلى وجود نوع من العنصرية والتفرقة بين العمال، كذلك لوجود نوع من الإهمال وانعدام التحفيز لديهم، وهذا ما صرح به بعض العمال في الشركة.

الجدول رقم (20): يوضح التزام العاملين بالقانون الداخلي

النسبة المئوية	التكرارات	العينة الاحتمالات
93.22%	55	نعم
6.77%	4	لا
100%	59	المجموع

المصدر: إعداد الطالبتين.

تفيد المعطيات الواردة في الجدول أعلاه والذي يوضح التزام العاملين بالقانون الداخلي للمؤسسة أن أغلب العمال يلتزمون بالقانون الداخلي للشركة الإفريقية للزجاج، وذلك بنسبة 93.22% من إجمال عينة الدراسة، ويرجع ذلك إلى أن هذه الفئة من العمال غالباً ما تطمح لتحقيق أهدافها من خلال الاحترام والالتزام بقوانين المؤسسة، والتي تضمن لها مكانة للوصول إلى طموحاتها كالترقية، إضافة إلى أن التزامهم بالقانون الداخلي يساعدهم على تنظيم وقتهم وعلى تفادي المشاكل في العمل، في حين نجد أن 6.77% من العينة قد صرحوا بأنهم غير ملتزمين بالقانون الداخلي للشركة، وهذا راجع إلى اللامبالاة وإلى انعدام الطموح والمسؤولية لديهم حيال عملهم.

الجدول رقم (21): يوضح مدى احترام مواعيد الدخول والخروج من مكان العمل

النسبة المئوية	التكرارات	العينة
		الاحتمالات
96.61%	57	دائماً
3.38%	2	أحياناً
0%	0	أبداً
100%	59	المجموع

المصدر: إعداد الطالبتين.

من خلال الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول الموضح أعلاه والذي يوضح مدى احترام مواعيد الدخول والخروج من مكان العمل، تبين أن أغلب العمال صرحوا بأنهم يحترمون مواعيد الدخول والخروج من مكان العمل دائماً، وقد قدرت نسبتهم 96.61%، وهذا دليل على مدى انضباطهم والتزامهم بمواعيد العمل من جهة وعلى إلزامية القوانين من جهة أخرى، مما يفسر قوة القيم التنظيمية السائدة في المؤسسة والتي تشجع العاملين على المواظبة في العمل واحترام مواعيده الرسمية، وهذا بدوره يرفع ويحسن من عوائد المؤسسة، بالإضافة إلى استخدام البصمة الإلكترونية من طرف المؤسسة والتي تجعل العاملين يحترمون مواعيد الدخول والخروج، أما بالنسبة للعمال الذين يحترمون مواعيد الدخول والخروج من مكان العمل أحياناً قدرت نسبتهم بـ 3.38% من العينة، ويمكن إرجاع ذلك إلى عدم مبالاتهم وعدم احترامهم للقوانين، بالإضافة إلى عدم وجود رقابة صارمة من قبل رئيسهم المباشر وتغاضيه عن التأخيرات المسجلة، كما أن سلطة المنصب الذي يتقلده العامل يلعب دور كبير في احترام مواعيد العمل.

الجدول رقم (22): يوضح ردة فعل المسؤول المباشر في حالة التغيب غير المبرر للعمال عن العمل

النسبة المئوية	التكرارات	العينة الاحتمالات
1.69%	1	التوبيخ
1.69%	1	الطرد
76.27%	45	الخصم من الأجر
13.55%	8	الإنذار
6.77%	4	التسامح
100%	59	المجموع

المصدر: إعداد الطالبتين.

من خلال الشواهد الكمية الواردة في الجدول أعلاه والذي يوضح ردة فعل المسؤول المباشر في حالة التغيب الغير مبرر عن العمل نجد أن أغلب العمال صرحوا بأن ردة فعل مسؤولهم هي الخصم من الأجر بنسبة 76.27% من أفراد عينة الدراسة، وهذا يدل على أن الشركة تركز على أسلوب معتدل في تطبيق العقاب، وأن لديها ثقافة الإدارة العلمية لـ "تايلر"، فالحوافز المادية في نظرها هي التي تحرك العمال بالدرجة الأولى، في حين نجد 13.55% و 6.77% على التوالي صرحوا بأن ردة فعل مسؤولهم المباشر هي الإنذار أو التسامح، في حين نجد 1.69% صرحوا بأن ردة فعله هي التوبيخ والطرد، وهذه الإحصائيات تدل على أن الرؤساء نادراً ما تكون ردة فعلهم الإنذار والتوبيخ، ونفسر ذلك بأن الرؤساء أو المسؤولين المباشرين في الشركة الإفريقية للزجاج صارمون في التعامل مع مرؤوسيهـم.

الجدول رقم (23): يوضح مدى قيام العمال بالعمل الموكل إليهم على أكمل وجه في حالة غياب الرقابة من قبل المسؤول المباشر

النسبة المئوية	التكرارات	العينة
		الاحتمالات
%84.74	50	دائماً
%13.55	8	أحياناً
%1.69	1	أبداً
%100	59	المجموع

المصدر: إعداد الطالبتين.

من خلال المعطيات الكمية الواردة في الجدول أعلاه والذي يُوضح مدى قيام العمال بالأعمال الموكلة إليهم على أكمل وجه في حال غياب الرقابة من قبل المسؤول المباشر تبين أن أغلب عينة الدراسة يقومون بالعمل الموكل إليهم على أكمل وجه في حال غياب الرقابة، وذلك يكون بصفة دائمة بنسبة %84.74 من عينة الدراسة، وهذا يدل على أن العاملين يمارسون رقابة ذاتية وتحمل المسؤولية اتجاه عملهم، وهذا ما أشارت إليه نظرية (y) لـ "ماغريغور"، إضافة إلى رغبتهم في الحصول على الترقية والامتيازات حيال القيام بذلك، أيضاً إشباع قدر كبير من الحاجات كالحاجة إلى التقدير والاحترام وتحقيق الذات، وهذا ما ذكره "ماسلو" في نظرية الحاجات، إضافة إلى تمتعهم بقدر من الانضباط والالتزام في مكان العمل، في حين نجد %13.55 من أفراد العينة تقر بأنها تقوم بالأعمال الموكلة إليهم أحياناً فقط في حال غياب الرقابة من قبل المسؤول المباشر، وهذا يدل على أن هذه النسبة من العمال غير مباليين، كما أنهم يقومون بالعمل الموكل إليهم على حسب مزاجهم ولا يطمحون إلى تحقيق حاجات أكبر، وهذا يدل على اختلاف طموحاتهم، في حين نجد نسبة %1.69 من أفراد عينة الدراسة أقرت بأنه لا ينجز العمل الموكل إليه في حال غياب الرقابة، ويمكن إرجاع ذلك إلى أنه ليس لديه رغبة في العمل وغير مسؤول ويجب مراقبته لأداء عمله، وهذا ما يؤكد الاختلاف في قدرات وطموحات وقيم الأفراد التي تتباين من جهة لأخرى حسب ما أشارت إليه نظرية (x) لـ "ماغريغور".

الجدول رقم (24): يوضح استعداد العمال لتقبل العقاب في حال مخالفة قوانين العمل

النسبة المئوية	التكرارات	العينة
		الاحتمالات
89.83%	53	نعم
10.16%	6	لا
100%	59	المجموع

المصدر: إعداد الطالبتين.

من خلال الجدول أعلاه والذي يوضح مدى استعداد العمال لتقبل العقاب في حال مخالفة قوانين العمل نلاحظ أن أغلب العمال أقرروا بأنهم مستعدون لتقبل العقاب في حال مخالفتهم لقانون العمل بنسبة 89.83% من أفراد العينة، وذلك راجع لتحملهم مسؤولية أخطائهم، وأنهم على دراية بأنه عند مخالفة أو تجاوز القوانين سيؤدي ذلك إلى تطبيق العقاب على مخالفيه.

أما بالنسبة للعمال الذين أجابوا بأنهم ليسوا مستعدين لتقبل العقاب في حال مخالفتهم لقوانين العمل قدرت نسبتهم بـ 10.16%، ويمكن إرجاع ذلك إلى أن العقوبة التي تتخذ في حقهم قد لا تتناسب أو تتوافق مع حجم الخطأ المرتكب من طرفهم، وبالتالي لديهم نظرة سلبية للنظام التأديبي في الشركة.

رابعاً: البيانات المتعلقة بجماعية العمل واستقرار العاملين بالمؤسسة

الجدول رقم (25): يوضح مدى وجود تعاون بين العمال داخل المؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	العينة		
		الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
/	/	/	/	/
93.22%	55	نعم	يزيد من اكتساب الخبرة	30
			الاندماج في المؤسسة	3
			الاستقرار في العمل	8
			تحسين الأداء	14
6.77%	4	لا	/	/
100%	59	المجموع	93.22%	55

المصدر: إعداد الطالبتين.

من خلال الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه والذي يوضح مدى وجود التعاون بين العمال داخل المؤسسة، حيث سجلنا بالأغلبية بنسبة 93.22% من أفراد عينة البحث أقرروا بأنه يوجد تعاون بين عمال الشركة الإفريقية للزجاج وأنهم يقومون بمساعدة بعضهم على القيام بالأعمال الموكلة لهم، كما أنهم يرون أن التعاون بين العمال من شأنه أن يزيد من الإنتاجية ويخفض الضغط المطبق نتيجة نقص الخبرات والمهارات بين بعضهم البعض، وبالتالي تحسين الأداء ومساعدتهم على الاندماج في المؤسسة ومنه الاستقرار في العمل، وكل هذا من شأنه أن يعود على المؤسسة بالإيجاب من خلال زيادة المردودية وتحسين الجودة، حيث سجلنا نسب هذه الاحتمالات على الترتيب 50.84%، 23.72%، 13.55%، 5.08%.

في مقابل هذا سجلنا نسبة 6.77% من أفراد عينة البحث والذين صرحوا أنه لا يوجد تعاون بين العمال داخل المؤسسة، ربما هذا راجع إلى أن هنالك فئة من العمال لا يحبذون فكرة التعاون سواء مساعدتهم لغيرهم أو تقديم يد العون لهم ويفضلون العمل لوحدهم، أو أن أغلبهم يمثلون الفئة المشرفة على العمال.

الجدول رقم (26): يوضح مدى التفاعل داخل جماعات العمل

النسبة المئوية	التكرارات	العينة الاحتمالات
15.25%	9	ضعيف
45.76%	27	متوسط
38.98%	23	قوي
100%	59	المجموع

المصدر: إعداد الطالبتين.

من خلال المشاهدة الكمية لنتائج الجدول أعلاه والذي يوضح مدى التفاعل داخل جماعات العمل، حيث تبين أن أغلب العمال كانت إجاباتهم بمتوسطة بنسبة قدرت بـ 45.76% من أفراد عينة البحث، تليها نسبة 38.98% من أفراد عينة البحث الذين صرحوا أن هنالك تفاعل قوي داخل جماعات العمل، وعليه يمكن القول أن هنالك ثقة متبادلة بين أفراد الجماعة، بالإضافة إلى وجود انسجام بينهم في

الاتجاهات والقيم، وهذا ما يؤدي إلى تبادل الأفكار وزيادة الخبرة بين أفراد الجماعة، وهذا من شأنه أن يحقق أهداف الجماعة خاصة وأهداف المؤسسة عامة.

في مقابل ذلك سجلنا نسبة 15.25% من أفراد عينة الدراسة والتي تقر أن التفاعل داخل جماعات العمل ضعيف، وربما راجع إلى محدودية التفاعل واعتماده في إطار العمل فقط.

الجدول رقم (27): يوضح مدى رغبة العمال في بذل أكبر جهد لتحقيق أهداف المؤسسة في حال العمل ضمن فريق

النسبة المئوية	التكرارات	العينة الاحتمالات
89.83%	53	نعم
10.16%	6	لا
100%	59	المجموع

المصدر: إعداد الطالبتين.

من خلال المشاهدة الكمية لنتائج الجدول أعلاه والذي يوضح مدى رغبة العمال في بذل أكبر جهد لتحقيق أهداف المؤسسة في حال العمل ضمن فريق، حيث سجلنا بالأغلبية نسبة 89.83% من أفراد عينة البحث أقروا بأنهم لديهم رغبة في بذل أكبر جهد لتحقيق أهداف المؤسسة خلال العمل كفريق، وها يدل على مدى اهتمام العمال بأهداف ومصصلحة المؤسسة ومدى سعيهم إلى تحقيقها والنهوض بها، بالإضافة إلى التزامهم اتجاهها وولائهم لها، وكذا شعورهم بالمسؤولية اتجاه العمل، ورغبتهم في العمل ضمن فريق، هذا يدل على وجود روح التعاون والتماسك بين عمال الشركة الإفريقية للزجاج.

في مقابل ذلك سجلنا نسبة 10.16% من أفراد عينة البحث أقروا أنه ليس لديهم رغبة في بذل أكبر جهد لتحقيق أهداف المؤسسة في حال العمل ضمن فريق، وهذا يدل على أن هؤلاء العمال لا يحبذون العمل ضمن فريق ويفضلون العمل لوحدهم، حيث يرون أن ذلك يساعده على بلوغ الأهداف وتحقيقها وكذا بذل أكبر جهد.

الجدول رقم (28): يوضح العلاقة بين عدم الانسجام في جماعات العمل والرغبة في الاستمرار بالعمل في المؤسسة

المجموع		لا		نعم		الرغبة في الاستمرار عدم الانسجام في جماعات العمل
النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	
%88.13	52	%52.54	31	%35.59	21	دوران العمل
1.69%	1	-	-	1.69%	1	ترك العمل
-	-	-	-	-	-	التغيب عن العمل
6.77%	4	3.38%	2	3.38%	2	التقصير في الأداء
3.38%	2	1.69%	1	1.69%	1	الصراع
%100	59	%57.61	34	%42.37	25	المجموع

المصدر: إعداد الطالبتين.

تبين المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول والذي حاولنا من خلاله دراسة العلاقة بين عدم الانسجام في جماعات العمل والرغبة في الاستمرار بالعمل في المؤسسة أن غالبية المبحوثين وبنسبة 88.13% يرون أن عدم الانسجام في جماعات العمل يؤدي إلى دوران العمل، كما أن غالبيتهم ليس لديهم رغبة بالاستمرار بالعمل في المؤسسة وذلك بنسبة 52.54%، وذلك راجع إلى عدم الانسجام بين أفراد الجماعة الواحدة واختلاف تطلعاتهم وأهدافهم، بالإضافة إلى قيمهم واتجاهاتهم وأولوياتهم وهذا ما يؤدي إلى عدم الاستقرار في بيئة العمل، مما يدفع بأفراد تلك الجماعة إلى عدم الرغبة بالاستمرار وتغيير مكان العمل، في حين سجلنا نسبة 35.59% من أفراد العينة يرون بأن عدم الانسجام في جماعات العمل يؤدي إلى دوران العمل لكن لديهم رغبة بالاستمرار في العمل ويعود ذلك إلى تمسكهم ورغبتهم بالاستمرار فيه باعتباره المصدر الوحيد للرزق حتى ولو كانوا غير منسجمين مع جماعات العمل ويمارسون فيه دوران العمل حلاً لذلك.

وللتأكد من هذه النتائج قمنا بحساب (كا²) فوجدناها تساوي 1.55، أما (كب²) الجدولية فقدرت بـ 2.13، وذلك عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 4، أي أن (كب²) المحسوبة أصغر من (كب²) الجدولية، وعليه فإننا نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة، أي وجود علاقة عكسية بين عدم الانسجام بين جماعات العمل والرغبة بالاستمرار بالعمل في المؤسسة.

الجدول رقم (29): يوضح مدى طلب العامل من زملائه تقديم يد العون في حال الاحتياج لذلك

النسبة المئوية	التكرارات	العينة
		الاحتمالات
96.61%	57	نعم
3.38%	2	لا
100%	59	المجموع

المصدر: إعداد الطالبتين.

من خلال المعطيات الكمية للجدول أعلاه الذي يوضح طلب العامل من زملائه تقديم يد العون في حال الاحتياج لذلك، سجلنا بالأغلبية نسبة 96.61% من عينة البحث أقرروا أنهم يطلبون يد العون من زملائهم في حال احتاجوا لذلك، وهذا يدل على وجود تعاون وانسجام بين عمال الشركة الإفريقية للزجاج، وهذا ما أكدته نتائج الجدول رقم 25، بالإضافة إلى وجود جو يسوده الاستقرار والتفاعل داخل بيئة العمل، وهذا ما يؤدي حتماً إلى إنجاز العمل في وقته المحدد وإتقانه وكذا اكتساب خبرة وتحسين الأداء.

في المقابل سجلنا نسبة 3.38% من أفراد عينة البحث صرحوا بأنهم لا يطلبون يد العون من زملائهم في حال احتاجوا لذلك، وهذا راجع إلى طبيعتهم الشخصية والنفسية، حيث يفضل بعض العمال القيام بأعمالهم كاملة دون طلب يد العون أو المساعدة من أحد.

الجدول رقم (30): يوضح إلى ماذا يؤدي توزيع العمل بين الزملاء في العمل

النسبة المئوية	التكرارات	العينة
		الاحتمالات
40.67%	24	إتقان العمل
15.25%	9	التعاون
18.64%	11	كسب الخبرة
25.42%	15	السرعة في الإنجاز
100%	59	المجموع

المصدر: إعداد الطالبتين.

من خلال المشاهدة الكمية لنتائج الجدول أعلاه والذي يوضح أهمية توزيع العمل بين الزملاء وإلى ماذا يؤدي ذلك، حيث سجلنا نسبة 40.67% من إجمال عينة الدراسة ترى بأن توزيع العمل بين الزملاء في العمل يزيد من إتقان العمل، وهذا يدل على أنه عند تقسيم العمل بين العمال فإن كل عامل سوف يبذل أقصى ما بوسعه لتقديم العمل على أكمل وجه وأحسن صورة، خاصة إذا كان هذا العمل في تخصصه فإنه يبدع ويضع كل مهاراته فيه.

في حين سجلنا نسبة 25.42% من العينة والتي ترى أن هذا التوزيع من شأنه أن يسرع من وتيرة إنجاز العمل بما أن كل عامل يقوم بعمله، فإن هذا سوف يعود بالإيجاب على وتيرة الإنتاج وسوف يزيد منها.

تليها نسبة 18.64% و 15.25% على التوالي من إجمال عينة البحث والتي ترى أن هذا التوزيع من شأنه أن يؤدي إلى كسب الخبرة، بالإضافة إلى تحقيق التعاون بين العمال، وهذا يدل على أن توزيع المهام بين الزملاء هو بمثابة تعاون في إتمام العمل، وكذا اكتساب للخبرة من خلال تبادل مختلف المعلومات والخبرات والنصائح بين الزملاء في العمل.

الجدول رقم (31): يوضح سلوك رئيس العمل اتجاه العمال في حال لاحظ انخفاض مستوى الأداء لديهم

النسبة المئوية	التكرارات	العينة الاحتمالات
67.79%	40	يقدم ملاحظات
32.20%	19	يبحث عن أسباب ذلك
100%	59	المجموع

المصدر: إعداد الطالبتين.

من خلال الشواهد الكمية الموضحة في الجدول أعلاه والذي يوضح سلوك رئيس العمل اتجاه العمال في حال لاحظ انخفاض مستوى الأداء لديهم، حيث تبين أن أغلب العمال صرحوا بأن الرئيس يقدم ملاحظات في حال انخفاض مستوى الأداء لديهم بنسبة 67.79% من عينة الدراسة، وهذا يدل على مدى مراعاة الرئيس لظروف العمال وعلى إتباعه طريقة نظامية في التقسيم والتعامل مع مثل هذه التصرفات

التي يقوم بها العمال ومحاولة تقديم ملاحظات كنوع من التنبيه لهم حتى يقوموا بتغيير تصرفاتهم وبذل أكبر جهد لتحسين أدائهم.

في مقابل ذلك سجلنا نسبة 23.72% من أفراد العينة قد صرحوا بأن رئيسهم يبحث عن أسباب لانخفاض مستوى الأداء لديهم، وهنا يبرز نوع من اهتمام الرئيس بعماله ومحاولة الاستماع لانشغالاتهم ومشاكلهم.

الجدول رقم (32): يوضح ما إذا كان جميع العمال في المؤسسة يحظون بنفس درجة التحفيز

النسبة المئوية	التكرارات	العينة الاحتمالات
33.89%	20	نعم
66.10%	39	لا
100%	59	المجموع

المصدر: إعداد الطالبتين.

من خلال الشواهد الكمية الموضحة في الجدول أعلاه والذي يبين ما إذا كان جميع العمال في المؤسسة يحظون بنفس درجة التحفيز تبين لنا أن أغلب العمال في المؤسسة لا يحظون بنفس درجة التحفيز بنسبة 66.10% من عينة الدراسة، وهذا يدل على أنه يوجد تفرقة في منح الحوافز للعاملين وعدم العدالة في ذلك، حيث يحظى البعض بالحوافز في حين يهمل العديد من العمال في هذا النوع من الترقية والتشجيع، وهذا ما من شأنه أن يزيد من تدمير العمال، وبالتالي نقص ولائهم للمؤسسة وعدم التزامهم في العمل، بالإضافة إلى زيادة دوران العمل وشعورهم بقلّة أهميتهم داخل المؤسسة.

في حين سجلنا نسبة 33.89% من عينة الدراسة قد أقرّوا بأن جميع العمال في المؤسسة يحظون بنفس درجة التحفيز، وهذا يدل على وجود نظام للحوافز من طرف المؤسسة، لكن توزيع هذه الحوافز غير عادل ويشمل فئة فقط دون فئة أخرى.

الجدول رقم (33): يوضح مدى تأثير اختلاف الاتجاهات وقيم العمال في العمل الجماعي داخل المؤسسة

النسبة المئوية	التكرارات	العينة
		الاحتمالات
76.27%	45	نعم
23.72%	14	لا
100%	59	المجموع

المصدر: إعداد الطالبتين.

من خلال الشواهد الكمية لنتائج الجدول أعلاه والذي يوضح تأثير اختلاف الاتجاهات وقيم العمال في العمل الجماعي داخل المؤسسة، حيث سجلنا أن أغلب العمال بنسبة 76.27% من عينة الدراسة أقرروا أن اختلاف اتجاهات وقيم العمال تؤثر في العمل الجماعي، وهذا يدل على أن وجود اختلافات بين اتجاهات وقيم العمال من شأنه أن يخلق نوع من التصادم والصراع بين العمال داخل الجماعة، بالإضافة إلى عرقلة السير الحسن للعمل، وبالتالي عدم بلوغ الأهداف المسطرة.

في المقابل سجلنا 23.72% من عينة الدراسة أقرروا بأن هذا الاختلاف في الاتجاهات والقيم لا يؤثر على العمل الجماعي داخل المؤسسة، وهذا راجع إلى أن هناك بعض العمال في الشركة لديهم ثقافة وقيم واتجاهات خاصة بهم، بالإضافة إلى شخصيتهم القوية والتي تجعلهم لا يتأثرون باختلاف اتجاهات وقيم الآخرين داخل جماعة العمل، حيث باستطاعتهم التأقلم مع مختلف القيم والاتجاهات.

خلاصة الفصل:

من خلال عرض نتائج الدراسة ومناقشتها وتفرغ وعرض المعطيات الكمية التي جمعت من ميدان الدراسة (الشركة الإفريقية للزجاج - الطاهير - ولاية جيجل) بواسطة الاستمارة كأداة رئيسية والملاحظة والمقابلة، السجلات والوثائق كأدوات مساعدة في التحليل والتفسير، وباستعمال الأسلوب الكمي والكيفي، وذلك من أجل اختبار الفرضيات الجزئية توصلنا إلى النتائج وذلك خلال تحقيق الفرضيات الجزئية الثلاث.

الفصل السابع: مناقشة نتائج الدراسة

تمهيد

أولاً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات

ثانياً: مناقشة النتائج في ضوء النظريات

ثالثاً: مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة

خلاصة الفصل

تمهيد:

بعد تطرقنا في الفصل السابق إلى تحليل وتفسير بيانات الدراسة معتمدين في ذلك على العرض الجدولي البسيط والمركب والقيام بالعمليات الإحصائية الأساسية من تكرارات ونسب مئوية، سنقوم في هذا الفصل بمناقشة النتائج الخاصة بموضوع الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي، وذلك من خلال مناقشتها في ضوء الفرضيات من أجل التأكد من صدقها، ثم في ضوء النظريات لتليها المناقشة في ضوء الدراسات السابقة، حيث يعتبر هذا الفصل بمثابة النتيجة النهائية لمجهوداتنا طوال هذا العمل.

أولاً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات

1- مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الأولى:

والتي مفادها "تؤدي المشاركة في اتخاذ القرارات إلى زيادة الولاء التنظيمي داخل المؤسسة الصناعية"، وقد تبين في إطار التحليل للمعطيات المفسرة في جداولها كما يلي:

- أغلب أفراد العينة صرحوا بأن المؤسسة لا تعتمد على آراء العمال ومقترحاتهم في اتخاذ القرارات، وهذا يدل على أن المؤسسة تعتمد أسلوب التسلسل الهرمي في اتخاذ القرارات في الإدارة، حيث تركز بالدرجة الأولى على آراء الرؤساء والقياديين مهمة في ذلك آراء الفئة التنفيذية (أنظر الجدول رقم 09).

- وكذا لا يسمح للعمال بمناقشة الآراء حول خطط العمل وأن مستوى إشراكهم ضعيف، أي أن المؤسسة لا تستخدم أسلوب مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات كون أغلب العمال في المؤسسة هم أعوان تنفيذ، مما يمنعهم من مناقشة خطط العمل وامتلاكهم مسؤوليات كبيرة تمنعهم من مناقشة هذه الخطط (أنظر الجدول رقم 11).

- إضافة إلى أن مشرفهم يستحسن قيامهم بمبادرات فردية اتجاه عملهم دون علمه، وذلك لامتلاكهم خبرة كافية في مجال عملهم تؤهلهم القيام بمبادرات فردية في مجال العمل، وهذا ما من شأنه أن يمنح الثقة الكافية للفرد العامل لمضاعفة مجهوداته، الأمر الذي يحقق له التميز في الأداء (أنظر الجدول رقم 12).

- كما أكد معظم العمال على أن الإدارة تفوض مهامها لهم أحياناً فقط، وهذا يدل على أن مستوى التفويض ضعيف ومحدود، وربما هذا راجع لتخوف الرؤساء من عدم قدرة مرؤوسيه على تحمل المسؤولية الملقاة على عاتقهم (أنظر الجدول رقم 13).

- أما عن إبلاغهم بالتغيرات التي تحدث داخل المؤسسة قبل تنفيذها فإن أغلبهم قد صرحوا بأنه لا يتم إبلاغهم بها، وهذا دليل على أن المؤسسة لا تستشير عمالها ولا تعطي أي اعتبار لآرائهم ومدى تقبلهم لمثل هذه التغيرات (أنظر الجدول رقم 14).

ولقد اتضح جلياً من خلال النتائج المتوصل إليها صدق الفرضية الفرعية الأولى والتي مفادها "المشاركة في اتخاذ القرارات دور في زيادة الولاء التنظيمي داخل المؤسسة" بمعنى أن للمشاركة في اتخاذ القرار له دور في زيادة تمسك العاملين بالمؤسسة والوفاء لها والرغبة بالعمل فيها، وبالتالي الولاء لها،

حيث تبين لنا أن المؤسسة لا تعتمد على أسلوب إشراك العاملين في اتخاذ القرارات، وهذا ما يؤدي إلى عدم رغبتهم في مواصلة العمل فيها وبذل أقصى جهد لصالحها ومن ثم ضعف ولائهم لها.

2- مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثانية:

والتي مفادها "القانون الداخلي دور في تحقيق الانضباط داخل بيئة العمل"، حيث أظهرت النتائج:

- أغلب الباحثين صرحوا بعدم اطلاعهم على القانون الداخلي للمؤسسة، وهذا دليل على عدم وعيهم بأهمية هذا القانون في معرفتهم للمهام المطلوبة منهم وعدم معرفتهم لواجباتهم وحقوقهم، مما يعرقل إتمامهم للمهام والتحكم في عملهم (أنظر الجدول رقم 15).

- كما أكد أغلبهم بعدم الرضا عن القانون الداخلي للشركة الإفريقية للزجاج، وذلك لاعتباره مجحف في حقهم، كما أن هذه القوانين والإجراءات غير فعالة في الوسط العملي كونها لا تلقى استحساناً لدى أغلب العمال، وذلك لعدم استيفائها الشروط أو عدم خدمتها لمصلحة العمال (أنظر الجدول رقم 16).

- في حين أكد أغلب أفراد عينة البحث أنه لا تؤثر القيم السائدة بالمؤسسة على تنظيم العلاقة بينهم وبين الإدارة، وهذا دليل على أن القيم السائدة بالمؤسسة ليست هي من تنظم العلاقة بين الإدارة والعاملين، وإنما القانون الداخلي للمؤسسة (أنظر الجدول رقم 17).

- كما صرح أغلب أفراد العينة بأن قيمهم وتوجهاتهم لا تتوافق مع قيم المؤسسة، فالأفراد عند دخولهم للمؤسسة تكون لديهم قيم وتوجهات خاصة مبنية مسبقاً في شخصيتهم تتنافى مع القيم التنظيمية السائدة داخل المؤسسة (أنظر الجدول رقم 18).

- إضافة إلى أن أغلب أفراد العينة صرحوا بأنه توجد صرامة في العمل، وذلك لتطبيق القوانين بحذافيرها وضبط سيرورة العمال (أنظر الجدول رقم 19).

- كما أنهم ملتزمون بالقانون الداخلي للمؤسسة، وهذا دليل على حرص العمال على التقيد بالمعايير والقوانين والإجراءات واحترامها كي لا يتعرضوا لعقوبات، كما يساعد هذا على تنظيم الوقت وسير العمل بوتيرة جيدة وعدم عرقلة (أنظر الجدول رقم 20).

- إضافة إلى أن أغلبهم يحترمون مواعيد الدخول والخروج من مكان العمل، وذلك يكون بصفة دائمة كونهم يعطون قيمة كبيرة لعملهم، مما يزيد انضباطهم داخل بيئة العمل (أنظر الجدول رقم 21).

- في حين أن أغلب المبحوثين صرحوا بأن ردة فعل مسؤولهم في حال التغيب عن العمل دون مبرر هي الخصم من الأجر، فالشركة الإفريقية للزجاج تعتمد في سياسة العقاب بالدرجة الأولى على الخصم من الأجر، وذلك لأن العامل يعمل لقاء الأجر الذي يعتبر مصدر رزقه لإعالة نفسه وعائلته، وبالتالي تستعمل المؤسسة هذا الأسلوب في العقاب من أجل الضغط على العامل (أنظر الجدول رقم 22).

- كما أن أغلبهم يقرون بأنهم يقومون بالعمل الموكل إليهم على أكمل وجه وبصفة دائمة في حال غياب الرقابة من قبل المسؤول، وذلك لكونهم يتحملون المسؤولية اتجاه عملهم (أنظر الجدول رقم 23).

- أيضاً صرح أغلب أفراد عينة الدراسة بأنهم مستعدون لتقبل العقاب في حال مخالفتهم لقوانين العمل، وذلك بتحمل مسؤولية أفعالهم ولوجود عدالة في تطبيق القوانين التنظيمية، وهذا يدل على أنهم واثقون بعدم اتخاذ المؤسسة أي قرار تعسفي ضدهم (أنظر الجدول رقم 24).

من خلال النتائج الجزئية للفرضية الثانية والتي مفادها "القانون الداخلي دور في تحقيق الانضباط داخل بيئة العمل تبين أن أغلب العمال ملتزمين بالقانون الداخلي للمؤسسة، وبالتالي يتحملون مسؤولية أفعالهم وعملهم، مما يزيد من التزامهم وانضباطهم داخل بيئة العمل، وهذا ما يؤكد صدق الفرضية الجزئية الثانية، و منه نستنتج أن القانون الداخلي للمؤسسة يؤثر في العمال، حيث يؤدي بهم إلى تحمل مسؤولية أفعالهم، مما يزيد من التزامهم وانضباطهم داخل بيئة العمل.

3- مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثالثة:

والتي مفادها "الجماعة العمل دور في استقرار العاملين بالمؤسسة"، ومن خلال عرضنا للجدول الإحصائية المتعلقة بمؤشرات هذه الفرضية يتضح لنا:

- أن أغلب أفراد عينة الدراسة يؤكدون أنه يوجد تعاون بين العمال داخل المؤسسة، مما يساعد على تحسين أدائهم واكتساب خبرة في مكان العمل، إضافة إلى الاندماج وبالتالي الاستقرار في بيئة العمل (أنظر الجدول رقم 25).

- أما فيما يتعلق بالتفاعل داخل جماعات العمل قد تبين بأن هناك تفاعل وبصفة متوسطة، وهذا مؤشر على وجود ثقة بين أفراد الجماعة وعلى انسجامهم وتعاونهم، مما يحقق أهدافهم وأهداف المؤسسة (أنظر الجدول رقم 26).

- كما صرح أغلب أفراد عينة الدراسة بأن لديهم رغبة في بذل أكبر جهد لتحقيق أهداف المؤسسة، وذلك في حال عملهم ضمن فريق وهذا لكونهم ملتزمين بأهداف المؤسسة، وكذا شعورهم بتحمل المسؤولية وولائهم لها، إضافة إلى سيادة روح التعاون والتماسك بين أعضائها (أنظر الجدول رقم 27).

- أما فيما يتعلق بعدم الانسجام في جماعات العمل فإن أغلب العمال أكدوا على أن عدم انسجامهم في جماعات العمل يؤدي بهم إلى دوران العمل، كما أن غالبيتهم ليس لديهم رغبة بالاستمرار بالعمل كون اختلاف أهداف وتطلعات وقيم واتجاهات جماعات العمل يؤدي إلى عدم الانسجام، وبالتالي عدم الرغبة بالاستمرار في بيئة العمل (أنظر الجدول رقم 28).

- أما فيما يخص طلب العمال من زملائهم تقديم يد العون في حال الاحتياج لذلك، فقد تبين أن أغلب العمال يطلبون ذلك، وهذا مؤشر أكيد على وجود التعاون والانسجام بين عمال الشركة، وهذا ما يؤدي بدوره إلى إنجاز العمل المطلوب في الوقت المحدد لذلك (أنظر الجدول رقم 29).

- كما صرح أغلب أفراد عينة الدراسة بأن توزيع العمل بين الزملاء يؤدي إلى إتقان العمل، فتنقسم العمل يؤدي إلى جودة الأداء وإتقانه بمهارة، إضافة إلى الإبداع فيه (أنظر الجدول رقم 30).

- في حين صرح أغلب أفراد عينة الدراسة بأن رئيسهم في العمل يقدم ملاحظات لهم في حال لاحظ انخفاض مستوى أدائهم، مما يدل على أن الرئيس يراعي طريقة نظامية في تقييم أداء العمال لعملهم وجودته (أنظر الجدول رقم 31).

- أيضاً أكد أغلب أفراد عينة الدراسة بأنهم لا يحظون بنفس درجة التحفيز، وهذا يدل على وجود تفرقة بين العمال في منحهم للحوافز، وبالتالي قد يؤدي ذلك إلى التذمر ودوران العمل من قبل العاملين في الشركة (أنظر الجدول رقم 32).

- كما صرح أغلب أفراد العينة بأن اختلاف اتجاهات وقيم العمال تؤثر في العمل الجماعي، فاختلاف هذه القيم والاتجاهات قد يخلق نوع من التصادم والصراع بين عمال الجماعة الواحدة، وبالتالي عرقلة سير العمل (أنظر الجدول رقم 33).

من خلال النتائج الجزئية للفرضية الثالثة والتي مفادها "جماعة العمل دور في استقرار العاملين بالمؤسسة" تبين لنا أن هناك تعاون وتفاعل وانسجام بين أفراد جماعات العمل، مما يؤثر على تحسين أدائهم واكتسابهم لخبرات واندماجهم في بيئة العمل، وبالتالي يؤدي ذلك إلى استقرارهم فيها، وهذا ما يؤكد صدق الفرضية الجزئية الثالثة.

الفرضية العامة:

يعتبر تحقيق الفرضيات الجزئية تعبيراً عن صدق الفرضية العامة، وبما أن الفرضيات الجزئية الثلاثة محققة، فإنه يمكن القول بأن الفرضية العامة للدراسة محققة، أي أن للثقافة التنظيمية دور في تحقيق الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة الصناعية.

ثانياً: مناقشة النتائج في ضوء النظريات

حاولنا من خلال دراستنا الحالية إعطاء فكرة واضحة على دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي، حيث تم التركيز عليها من الناحية النظرية والامبريقية، وذلك من خلال إعطاء تحليلات وتفسيرات علمية لمتغيرات الثقافة التنظيمية من جهة، والالتزام التنظيمي من جهة أخرى، انطلاقاً من هذا سنحاول إبراز بعض نقاط التقاطع بين دراستنا الحالية والنظريات التي تم تبنيها، حيث جاءت النتائج على الشكل التالي:

- قد أكدت نظرية الإدارة العلمية لـ "فريدريك تايلور" على مبدأ تقسيم العمل بين العاملين والذي من شأنه أن يحقق أهداف المؤسسة ويزيد من وتيرة الإنتاج، بمعنى خفض الوقت والتكلفة وتقليص الحركات ورفع الإنتاجية، وهذا ما يتطابق مع نتائج دراستنا الحالية، حيث تبين أن توزيع العمل بين الزملاء من شأنه أن يؤدي إلى السرعة في الإنجاز، بالإضافة إلى كسب الخبرة وإتقان العمل، وكل هذا من شأنه أن يعود بالربح على المؤسسة.

- فيما تؤكد النظرية البيروقراطية لـ "ماكس فيبر" تمركز السلطة في المستويات العليا وخضوع المستويات الدنيا خضوعاً تاماً، والقرارات تتخذ بصفة مركزية في التنظيم البيروقراطي، وهذه النتائج تتطابق مع نتائج دراستنا الحالية حيث أكدت النتائج أن إدارة المؤسسة تستخدم مبدأ المركزية في اتخاذ القرارات خاصة ما تعلق بالخطط، مهمة في ذلك آراء ومقترحات العمال، وهو ما يظهر جلياً في نتائج الفرضية الأولى.

- بالإضافة إلى نظرية التقسيم الإداري لـ "هنري فايول" والتي تضع مبادئه 14، حيث أكد على مبدأ الانضباط والالتزام، مما يعني احترام الموظفين للقواعد والتعليمات، وهذا ما يتطابق مع نتائج دراستنا حيث تبين أن العمال ملتزمون بالقواعد والتعليمات والقوانين الخاصة بالمؤسسة.

- في حين أكدت مدرسة العلاقات الإنسانية لـ "التون مايو" على أن خلق روح التعاون بين العمال وزيادة التفاعل والاتصال بين أفراد الجماعة، وكذا تكوين علاقات إيجابية فيما بينهم من شأنه أن يحسن أدائهم، كما أكدت على ضرورة الاهتمام بالحوافز المعنوية ودورها في زيادة الإنتاجية، وهذا ما يتطابق مع نتائج دراستنا، حيث تبين أن تحقيق التعاون بين العمال من شأنه أن يزيد من اكتساب العمال للخبرة، وبالتالي تحسين جودة الأداء، كما أن العمل ضمن جماعات العمل من شأنه أن يزيد من رغبة العامل في بذل أكبر جهد لتحقيق وبلوغ الأهداف الجماعية.

- في مقبل ذلك أكد "ماك غريغور" من خلال نظرية (y) بأنها تعكس المناخ المفتوح الذي يتميز بكون العامل يتحمل المسؤولية ويحب عمله ومهتم به، ويقوم به بملء إرادته دون أي ضغط أو تهديد، وهذا ما توصلت إليه الدراسة الحالية، حيث أن العمال يقومون بأعمالهم على أكمل وجه حتى في غياب الرقابة عليهم من طرف مشرفهم، وهذا يدل على مدى تحملهم للمسؤولية ومدى التزامهم نحو عملهم في المؤسسة.

- أيضاً أكدت نظرية (z) اليابانية على أنه يجب أن تكون هناك ثقة كاملة من قبل إدارة المؤسسة بالموظف وثقة الموظف بالمؤسسة والإخلاص التام للعامل من خلال حرصه على إنتاج سلعة جيدة دون مراقبة المسؤولين له، وهذا ما يتوافق إلى حد ما مع نتائج دراستنا، حيث أظهرت استحسن المشرف والرئيس للمبادرات الفردية التي يقوم بها العمال دون علمه، وهذا ما من شأنه أن يعزز الثقة بينهما ويبرز مدى تقدير واحترام الرئيس لمؤسسيه.

ثالثاً: مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة

بعد تعرضنا في الجزء النظري إلى طرح إشكالية البحث ومختلف التصورات الفكرية والنظرية التي تناولت موضوع الثقافة التنظيمية وتحقيق الالتزام التنظيمي والتي تميزت بتعدد المنطلقات الفكرية والنظرية في تناولها للموضوع، وبعد حصر أهم الدراسات السابقة المتاحة لدينا والتي تناولت الموضوع من جوانب متعددة، نحاول مناقشة النتائج التي توصلنا إليها في ضوء هذه الدراسات وإيجاد التقاطعات والعلاقات المباشرة أو غير المباشرة بينها.

- حيث اتفقت دراستنا مع دراسة "سامية معاوية" بعنوان "الثقافة التنظيمية والعلاقات الاجتماعية، حيث توصلت نتائجها إلى أن الثقافة التنظيمية تساهم في تدعيم وتعزيز العلاقات الاجتماعية القائمة أساساً على التفاعل الإيجابي المعزز للقيم التنظيمية المكرسة من طرف الإدارة العليا وإدارة الموارد البشرية، وهذا ما توصلت إليه دراستنا أن تحقيق التعاون والانسجام بين أفراد الجماعة الواحدة من خلال التفاعل الإيجابي والذي من شأنه أن يزيد من استقرارهم داخل بيئة العمل.

- كما اتفقت دراسة "عابد رحيل عيادة الشمري" بعنوان "دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الالتزام التنظيمي"، حيث توصلت نتائجها إلى أن من أهم الخصائص المهمة لبيئة العمل الداخلية هي العمل بروح الفريق في مواجهة أعباء ومهام حرس الحدود والتزام العاملين بأنظمة وتعليمات، وهذا ما يتفق مع دراستنا في أن العمل ضمن فريق يزيد من استقرار العمال داخل بيئة العمل لوجود تفاعل وانسجام وتعاون بين أفراد الفريق الواحد.

- بالإضافة إلى اتفاق دراستنا مع دراسة "غالب العويفي" بعنوان "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي"، حيث توصل الباحث أن هناك اختلاف بين قيم الثقافة التنظيمية للمؤسسة والقيم الشخصية للأفراد، حيث أن هذا الاختلاف من شأنه أن يحدث صراع بين العمال والمؤسسة، وهذا ما توصلت إليه دراستنا في أنه يوجد اختلاف بين قيم الثقافة التنظيمية والقيم الشخصية للأفراد، مما يؤدي بالفرد إلى الشعور بعدم الانسجام داخل المؤسسة، وبالتالي تعارض أهدافه مع أهدافها.

- كما توافقت دراستنا مع دراسة "عاشوري ابتسام" بعنوان "الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية"، حيث توصلت إلى أن الثقافة التنظيمية لها دور في تحقيق الرغبة في العمل والاستمرار في المؤسسة من خلال سعيها لوضع قيم من شأنها أن تزيد من ولاء الفرد وإحساسه بالانتماء،

مما يزيد من رغبته في بذل أكبر جهد من أجل إنجاز أهداف المؤسسة، وهذا ما توصلت إليه دراستنا، حيث بينت أن مؤشرات الثقافة التنظيمية تزيد من رغبة العمال في الاستمرار بالمؤسسة كجماعية بالعمل، تحقيق التعاون بين أفراد الجماعة، كلها مؤشرات من شأنها أن تزيد من رغبة العمال في الولاء والاستمرار في العمل بالمؤسسة.

النتائج العامة للدراسة:

انطلاقاً من عرض النتائج المتحصل عليها من إجابات المبحوثين في الاستمارة والمقابلة يمكن استخلاص النتائج التالية:

- تؤدي المشاركة في اتخاذ القرارات إلى زيادة الولاء التنظيمي داخل المؤسسة.
- للقانون الداخلي دور في تحقيق الانضباط داخل بيئة العمل.
- عدم الرضا عن القانون الداخلي راجع إلى عدم فعاليته في الوسط العملي.
- الصرامة في بيئة العمل تؤدي إلى ضبط سيرورته.
- العدالة في تطبيق القوانين تؤدي إلى تحمل المسؤولية داخل بيئة العمل.
- لجماعة العمل دور في استقرار العاملين بالمؤسسة.
- التعاون بين العمال يؤدي إلى الاندماج في بيئة العمل.
- العمل ضمن فريق يؤدي بالعمال إلى الرغبة في بذل أكبر جهد لتحقيق أهداف المؤسسة.
- عدم الانسجام في جماعات العمل يؤدي بالعمال إلى دوران العمل وعدم الرغبة في الاستمرار به.

خلاصة الفصل:

قمت في هذا الفصل بمناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات ثم مناقشتها في ضوء النظريات والدراسات السابقة والتي تقاربت نتائجها مع دراستنا الحالية حيناً واختلفت معها حيناً آخر، حيث تمكنا في الأخير بالخروج من النتائج مكنتنا من قياس هذا العمل على أن تكون هذه النتائج مرجعاً جديداً لدراسات قادمة.

توصيات واقتراحات:

كان الهدف من وراء دراستنا هو معرفة الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي داخل الشركة الإفريقية للزجاج، وهذا نظراً للأهمية التي يحظى بها هذا الموضوع وسعي كل مؤسسة إلى تحقيق هذا المطلب من خلال تبني مبادئ صحيحة للوصول إلى النتائج المطلوبة، وبناءً على النتائج التي تم التوصل إليها صادفتنا عدة مواقف وملاحظات يمكن أن تعترض أي باحث، وتبعاً لذلك نرى من الضروري توضيح بعض النقاط نوجزها فيما يلي:

- ضرورة الاعتراف بالمهارات والقدرات الإبداعية والفكرية للعمال وفتح المجال والتعبير عن آرائهم.
- الحرص الدائم على شرح وإيضاح القوانين والسياسات المستحدثة لضمان الانضباط وتطبيقها بإتباع أسلم الطرق.
- الاهتمام أكثر بالعمل وفقاً لفرق العمل، وعلى زيادة تخصصه مما يتيح الجودة والفعالية في الإنتاج.
- بناء العلاقات التنظيمية السليمة والهادفة.
- فتح المجال للمشاركة العمالية في تسيير وإبداء واتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل.
- التركيز على المورد البشري باعتباره من أهم الموارد الموجودة في المؤسسة الصناعية.
- السعي إلى إيجاد بيئة عمل تسودها الثقة والاحترام المتبادل والسلوك الأخلاقي والعلاقات التفاعلية البناءة بين المستويات الإدارية المختلفة في الإدارة.

خاتمة

وفي ختام دراستنا والتي تم إجراؤها حول موضوع الثقافة التنظيمية وتحقيق الالتزام التنظيمي بالشركة الإفريقية للزجاج بالطاهير ولاية جيجل، قد حاولنا الكشف عن بعض المؤشرات وملاستها على أرض الواقع بالمؤسسة التي تعد من أهم وأعرق المؤسسات على المستوى الوطني والإقليمي، فقد تبين من خلال دراستنا أن الثقافة التنظيمية تعتبر من أهم مكونات البيئة الداخلية للمؤسسة والتي تشكل دافعاً مهماً نحو الإنجاز، أي أنها من أهم محددات نجاح أو فشل المنظمات.

فتحقيق التزام العاملين هو أحد أهم الأهداف التي تسعى المؤسسات لها ، لما لها من أثر إيجابي على نجاحها، وذلك من خلال الثقافة التي تحملها كل مؤسسة وترسيخها لدى الأفراد العاملين بها، فالتقدير والاحترام بين زملاء العمل والإدارة ومنح العاملين فرص إبداء الاقتراحات والمشاركة في اتخاذ القرارات كلها تعتبر عادات ومعتقدات تنظيمية تحملها ثقافة المؤسسة والتي تؤثر بدورها على سلوك العاملين بالمؤسسة، ويظهر ذلك جلياً في ولائهم لمؤسستهم وشعورهم بالانتماء والاعتزاز لها، أيضاً تحقيق المسؤولية وذلك بإنجاز جميع مهام العمل وعدم تأجيلها والتهاون فيها، بالإضافة إلى تحمل العقوبات لجميع المخالفات وعدم دوران العمل والتغيب والتأخر عنه، كلها متغيرات ومؤشرات تزيد من درجة الالتزام التنظيمي أو تخفض منه.

وقد حاولنا الوقوف من خلال فرضيات الدراسة بالاعتماد على المنهج الوصفي وباستخدام تقنيات الاستمارة والملاحظة، ودراسة موضوعنا وفق النتائج المتحصل عليها، تم التوصل إلى جملة من النتائج الهامة والأساسية، حيث تبين أن للثقافة التنظيمية لها علاقة بالالتزام التنظيمي، فثقافة المنظمة تمثل المحرك الأساسي لالتزام العاملين، وبالتالي نجاح أي منظمة، ومن ثمة على المسؤولين الاهتمام بدعم هذا الجانب.

قائمة المراجع

أولاً: الكتب

- (1) إبراهيم توهامي وآخرون: قضايا سوسيو تنظيمية، دار البدر الساطع، الجزائر، ط1، 2013.
- (2) أحمد عبد الواسع عبد الوهاب: علم إدارة الأفراد، دار الرياض، السعودية، ط4، 1973.
- (3) أحمد عريقات وآخرون: إدارة التغيير والتطوير، دار إثراء، الأردن، ط1، 2013.
- (4) أحمد ماهر: الإدارة المبادئ والمهارات، الدار الجامعية، مصر، ط1، 2004.
- (5) أحمد مصطفى محمد خاطب: استخدام المنهج العلمي، المكتبة الجامعية، مصر، ط1، 2004.
- (6) أسامة خيرى: الإدارة العامة، دار الراية، الأردن، ط1، 2012.
- (7) بلال خلف السكارنة: أخلاقيات العمل، دار المسيرة، عمان، ط1، 2011.
- (8) جمال معتوق: منهجية العلوم الاجتماعية والبحث الاجتماعي، دار الكتاب الحديث، القاهرة، ط1، 2013.
- (9) حسن الساعي: تصميم البحوث الاجتماعية، دار النهضة العربية، لبنان، ط1، 2011.
- (10) حسين حريم: السلوك التنظيمي، دار مكتبة الحامد، عمان، ط1، 2004.
- (11) حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة، دار الحامد، عمان، ط2، 2009.
- (12) حمداوي وسيلة: إدارة الموارد البشرية، دار المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط1، 2006.
- (13) خليل محمد حسن الشماع، خيضير كاظم: نظرية المنظمة، دار المسيرة، عمان، ط1، 2007.
- (14) ربحي مصطفى عليان: أسس الإدارة المعاصرة، دار الصفاء، عمان، ط1، 2007.
- (15) رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط3، 2008.
- (16) رشيد زرواتي: منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار الكتاب الحديث، الجزائر، ط3، 2003.
- (17) رعد حسن الصرن: نظريات الإدارة والأعمال، دار رضا، الأردن، ط1، 2004.
- (18) رفعت عبد الحليم الفاعوري: إدارة الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، ط1، 2005.
- (19) زاهد محمد ديري: السلوك التنظيمي، دار المسيرة، عمان، ط1، 2011.
- (20) زكي محمود هاشم: إدارة الموارد البشرية، دار المنشورات، الكويت، ط1، 2010.

- (21) زيد منير عبوي، سامي محمد هشام حريز: مدخل إلى الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق، دار الشروق، عمان، ط1، 2006.
- (22) سامي جمال الدين: الإدارة والتنظيم الإداري، مؤسسة حورص، مصر، ط1، 2004.
- (23) سعاد نايف البرنوطي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل، عمان، ط1، 2001.
- (24) سعيد السيد علي: العملية الإدارية، دار الكتاب الحديث، مصر، ط1، 2007.
- (25) سيد محمد جاد الرب: إدارة الموارد البشرية، دار جامعة قناة السويس، مصر، ط1، 2005.
- (26) صبحي جبر العتيبي: تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار الحامد، عمان، ط1، 2004.
- (27) صفوان محمد المبيضين، عائض بن شافي الأكلبي: التوظيف والمحافظة على الموارد البشرية، دار اليازوري، عمان، ط1، 2012.
- (28) صلاح الدين عبد الباقي: مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، مصر، ط1، 2005.
- (29) صلاح الدين محمد عبد الباقي وآخرون: السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، مصر، ط1، 2004.
- (30) صلاح عبد القادر النعيمي: الإدارة، دار اليازوري، عمان، ط1، 2013.
- (31) عاكف لطفي خصاونة: إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، دار الحامد، عمان، ط1، 2010.
- (32) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: المهارات السلوكية والتنظيمية، دار المكتبة المصرية، مصر، ط1، 2007.
- (33) عبد الخالف محمد عفيفي: الممارسة المهنية لطريقة تنظيم المجتمع - مواجهات نظرية وتطبيقات علمية، المكتبة العصرية، مصر، ط1، 2007.
- (34) عبد الرحمن سيار: القيادة الفعالة، دار الوفاء، مصر، ط1، 2014.
- (35) عبد العزيز صالح بن حبتور: الإدارة الإستراتيجية، دار المسيرة، الأردن، ط1، 2004.
- (36) عبد الناصر جندي: تقنيات ومناهج البحث في العوم الاجتماعية والسياسية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط5، 2005.
- (37) عثمان بن عامر: مفاهيم أساسية في علم الاجتماع والعمل، جامعة قار يونس، ليبيا، ط1، 2002.
- (38) علي فلاح الزعبي، عبد الوهاب بن بريكة: مبادئ الإدارة، الأصول والأساليب العلمية، دار المناهج، ط1، الأردن، 2013.

- (39) عمار بوحوش، محمد محمود الذنبيات: مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط6، 2011.
- (40) فريد فهمي زيارة: المبادئ والأصول للإدارة والأعمال، مطبعة الشعب، عمان، ط4، 2004.
- (41) فوزي غرابية وآخرون: أساليب البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والإنسانية، دار وائل، عمان، ط3، 2002.
- (42) كامل بربر: الاتجاهات الحديثة في الإدارة وتحديات المديرين، دار المنهل، لبنان، ط1، 2006.
- (43) كامل محمد المغربي: أساليب البحث العلمي، دار الثقافة، عمان، ط1، 2009.
- (44) ماجد عبد المهدي: إدارة المنظمات، دار المسيرة، عمان، ط1، 2013.
- (45) ماجدة العطية: سلوك المنظمة، دار الشروق، فلسطين، ط1، 2003.
- (46) مبروكة عمر محيرق: الدليل الشامل في البحث العلمي، مجموعة النيل العربية، مصر، ط1، 2008.
- (47) محمد إسماعيل بلال: السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، مصر، ط1، 2005.
- (48) محمد الصيرفي: التطوير التنظيمي، دار الفكر الجامعي، مصر، ط1، 2006.
- (49) محمد المصرفي: التطوير التنظيمي، دار الفكر الجامعي، مصر، ط1، 2007.
- (50) محمد حسن الرسمي: السلوك الرسمي في الإدارة التربوية، دار الوفاء، الإسكندرية، ط1، 2004.
- (51) محمد عبد الفتاح ياغي: مبادئ الإدارة العامة، دار وائل، الأردن، ط2، 2011.
- (52) محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي، دار الشروق، الأردن، ط4، 2003.
- (53) محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل، الأردن، ط3، 2008.
- (54) محمود أحمد سلمان، سوسن عبد الفتاح وهب: الرضا والولاء الوظيفي، دار زمزم، الأردن، ط1، 2011.
- (55) محمود سليمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، الأردن، ط2، 2004.
- (56) مصطفى محمود أبو بكر: التنظيم الإداري في المنظمات، الدار الجامعية، مصر، ط1، 2003.
- (57) مصطفى محمود أبو بكر: الموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، مصر، ط1، 2006.
- (58) منال طلعت محمود: أساسيات في علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، مصر، ط1، 2003.

- (59) موسى اللوزي: التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل للنشر والطباعة، الأردن، ط1، 2002.
- (60) موسى اللوزي: التنمية الإدارية، دار وائل، الأردن، ط2، 2001.
- (61) موسى خليل: الإدارة المعاصرة، دار المجد، لبنان، ط1، 2005.
- (62) موسى قاسم القريوتي، علي خضر مبارك: أساسيات الإدارة الحديثة، مؤسسة تسنيم، الأردن، ط3، 2005.
- (63) ناصر داداي عدون: إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المسيرة العامة، الجزائر، ط1، 2003.
- (64) ناصر محمد سعود جرادات وآخرون: إدارة التغيير والتطوير، دار الإثراء، عمان، ط1، 2013.
- (65) نواف كنعان: القيادة الإدارية، دار الثقافة، عمان، ط1، 2006.
- (66) وائل عبد الرحمن التل، عيسى محمد قحل: البحث العلمي، دار حامد، عمان، ط1، 2007.

ثانياً: القواميس والمعاجم

أ- باللغة العربية:

- (67) أحمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، ط1، 1988.
- (68) زيد عبوي: معجم مصطلحات الإدارة العامة - عربي - إنجليزي، دار الكنوز، الأردن، ط1، 2007.
- (69) عدنان أبو صلح: معجم علم اجتماع، دار أسامة، عمان، ط1، 2010.
- (70) محمد عاطف غيث: قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، ط1، 2006.
- (71) ناصر قاسيمي: دليل مصطلحات علم الاجتماع تنظيم وعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط1، 2011.
- (72) يوسف شكري فرحات: معجم الطلاب عربي - عربي، دار الكتب العلمية، لبنان، ط1، 2000.

ب- باللغة الأجنبية:

- 73) La Rouse Segre: Dictionnaire de Français, Paris, 2004.

ثالثاً: المجالات

- (74) بن داود العربي: المشاركة في اتخاذ القرارات والعلاقات الإنسانية من ركائز الاتصال الفعال في المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 12، العدد 16، 2014.
- (75) رريب الله محمد: واقع المشاركة في صناعة القرار لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الجزائرية، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد 04، العدد 11، 2013.
- (76) صفوان أمين السقاف، أحمد إبراهيم يونس: أثر القيادة بالقيم على الولاء التنظيمي، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 06، العدد 02، 2013.
- (77) عبد الرؤوف حسن الشفلو: العلاقة بين الاحتراق الوظيفي والالتزام التنظيمي، مجلة العلوم الاقتصادية والسياسية، العدد 06، 2015.
- (78) عطا الله بشير عبود النويقة: أثر الأنماط القيادية في تحقيق الالتزام التنظيمي، مجلة العلوم الإدارية، المجلد 42، العدد 01، 2015.
- (79) فائق جواد كاظم: دور الدمج التنظيمي في تعزيز التزام العاملين، مجلة القادسية، المجلد 12، العدد 03، 2010.
- (80) محمد جودت محمد فارس: العلاقة بين الثقة والالتزام التنظيمي، مجلة الجامعة الإسلامية، المجلد 22، العدد 02، 2014.
- (81) يونس أحمد إسماعيل الشوابكة وحسن الطعاني: الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي للعاملين، مجلة العلوم التربوية، المجلد 40، العدد 01، 2013.

رابعاً: الرسائل الجامعية

- (82) ابتسام عاشوري: الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015.
- (83) أوغيدني أحلام: القيم الاجتماعية المحلية وتأثيرها على الالتزام التنظيمي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016.
- (84) إيناس فؤاد، نواوي فليمان: الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى بمكة المكرمة، 1429هـ.

- (85) برباخ رابح: علاقة الرضا الوظيفي بمستوى الالتزام التنظيمي لعمال المركبات الرياضية لولاية المسيلة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة المسيلة، 2014.
- (86) بوبكر منصور: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الإدارة العمومية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة، 2007.
- (87) بوديب دنيا: الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي، رسالة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، قسم العلوم الإدارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2014.
- (88) رائد ضيف الله الشوابكة: أثر التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير في الإدارة، قسم إدارة أعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2010.
- (89) سامي إبراهيم حماد حنونة: قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال بكلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2006.
- (90) سامية معاوية: الثقافة التنظيمية والعلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة الجزائرية، رسالة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، قسم علم الاجتماع، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باجي مختار، الجزائر، 2009.
- (91) شطي أمينة: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بدنامية جماعة العمل، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014.
- (92) عابد رحيل عيادة الشمري: دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الالتزام التنظيمي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2013.
- (93) عبد الله محمد الشمالي: علاقة الالتزام التنظيمي ببيئة العمل الداخلية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2002.
- (94) عبد العزيز محمد عسكر: القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2012، ص 92.

- 95) العنود متعب بن محيا: الحوافز المادية والمعنوية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2014.
- 96) فاطمة الزهرة بن صافية: المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطونيا، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر 2 أبو القاسم سعد الله، 2015.
- 97) محمد بن علي بن حسن الليثي: الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2008.
- 98) محمد بن غالب العويفي: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2005.
- 99) محمد عبد المحسن: أثر التسويق الداخلي في الالتزام التنظيمي مع وجود الرضا الوظيفي متغيراً وسيطاً، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تخصص إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2013.
- 100) مشري سعاد: دور الالتزام التنظيمي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة البليدة 2 لونيبي علي، الجزائر، 2017.
- 101) منصور بن ماجد بن مسعود بن عبد العزيز آل سعود: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك القيادي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة العامة، معهد الإدارة، الرياض، 2002.
- 102) هادي عداد سلمان: دور الأنماط القيادية المعاصر في تحقيق الالتزام التنظيمي، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه في الإدارة العامة، قسم إدارة عامة، جامعة سانت كليمنس العالمية، بغداد، 2013.
- 103) هدى جواد محمد بدر: واقع الثقافة التنظيمية وانعكاساتها في فاعلية بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الخليل، فلسطين، 2011.
- 104) هدى درنوني: دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015.

الملاحق

الملحق رقم (01)

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم: علم الاجتماع



استمارة بحث بعنوان:

الثقافة التنظيمية وتحقيق الالتزام التنظيمي

بالمؤسسة الصناعية الجزائرية

دراسة ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج بالطاهير - جيجل -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

الأستاذة المشرفة:

بورحلي كريمة

إعداد الطالبتين:

صيفور حكيمة

لعور أمينة

ملاحظة:

نأمل تعاونكم معنا، وذلك بالإجابة على أسئلة الاستمارة، حيث أن مساهمتكم ستكون موضوع

اهتمامنا، علماً أن البيانات المتحصل عليها سنتعامل معها بسرية تامة ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث

العلمي.

الرجاء وضع علامة (X) أمام العبارة التي تنطبق عليك.

السنة الجامعية: 2017 / 2018

المحور الأول: البيانات الشخصية

- 01- الجنس: ذكر أنثى
- 02- السن: أقل من 25 سنة من 25 إلى أقل من 35 سنة
- من 35 إلى أقل من 45 سنة من 45 سنة فما فوق
- 03- المستوى التعليمي: ابتدائي متوسط
- ثانوي جامعي
- 04- الحالة العائلية: أعزب متزوج
- مطلق أرمل
- 05- الفئات المهنية: إطار عامل تحكم عامل تنفيذ
- 06- سنوات الخدمة المهنية: أقل من 05 سنوات من 05 إلى أقل من 10 سنوات
- من 10 إلى أقل من 15 سنة من 15 سنة فما فوق

المحور الثاني: المشاركة في اتخاذ القرارات وزيادة الولاء التنظيمي داخل المؤسسة الصناعية

7- هل يقوم رئيسك بإشراكك في تخطيط العمل؟

نعم لا

* في حالة الإجابة بـ "لا"، هل تشعر ذلك بعدم؟

- التقدير والاحترام

- الانتماء للمؤسسة

- ثقة رئيسك فيك

- أخرى تذكر

8- هل تعطي المؤسسة اهتماماً لآراء العاملين ومقترحاتهم من خلال مشاركتهم في اتخاذ القرارات؟

نعم لا

9- ما هي الطريقة المعتمدة في إشراك العاملين في اتخاذ القرارات بالمؤسسة؟

الاجتماعات الدورية التقارير

جمع الآراء تصميم الخطط

- أخرى تذكر

10- هل يسمح لك بمناقشة الآراء حول خطط العمل في المؤسسة؟

نعم لا

* في حال الإجابة بـ "نعم"، هل يزيد ذلك من مستوى ولائك لها؟

نعم لا

11- كيف تقيم مستوى إشراك العاملين في اتخاذ القرارات بالمؤسسة؟

ضعيف متوسط قوي

12- في حال أنك قمت بمبادرة تخصص العمل دون علم مشرفك، موقف المشرف يكون:

يستحسن الأمر يشجعك على ذلك يرفض المبادرة

13- هل تقوم الإدارة بتفويض بعض مهامها للعمال؟

دائماً أحياناً أبداً

14- في حال حدوث تغييرات داخل المؤسسة، هل يتم إبلاغك بها قبل تنفيذها؟

نعم لا

المحور الثالث: القانون الداخلي وتحقيق الانضباط داخل بيئة العمل

15- هل لديك اطلاع على القانون الداخلي للمؤسسة التي تعمل بها؟

نعم لا

16- هل ترى بأن القوانين والإجراءات المعمول بها في مؤسستك؟

فعالة غير فعالة

17- هل القيم السائدة بمؤسستك تنظم العلاقة بين الإدارة والعاملين؟

نعم لا

18- هل تتشابه قيمك وتوجهاتك مع قيم وتوجهات المؤسسة؟

نعم لا

19- هل توجد صرامة في العمل؟

نعم لا

* إذا كانت إجابتك ب "لا"، لماذا؟

20- هل تلتزم بالقانون الداخلي لمؤسستك ؟

نعم لا

21- هل تقوم باحترام مواعيد الدخول والخروج من مكان العمل؟

دائماً أحياناً أبداً

22- في حال تغيبك الغير مبرر عن العمل، ما هي ردة فعل مسؤولك المباشر؟

التوبيخ الطرد الخصم من الأجر

الإنذار التنزيل من الرتبة يتسامح معك

23- هل هناك رضا عن القانون الداخلي للمؤسسة من طرف العمال؟

نعم لا

* إذا كانت إجابتك ب "لا"، هل تعتبر هذا القانون مجحف في حق العمال؟

نعم لا

24- في حال غياب الرقابة من قبل مسؤولك المباشر، هل تقوم بعملك على أكمل وجه؟

دائماً أحياناً أبداً

25- هل أنت مستعد لتقبل العقاب في حال مخالفتك لقوانين العمل؟

نعم لا

المحور الرابع: جماعية العمل واستقرار العاملين بالمؤسسة

26- هل يوجد تعاون بين العمال داخل مؤسستك؟

نعم لا

* في حال الإجابة ب "نعم"، يزيد ذلك من:

اكتساب الخبرة اندماجك في المؤسسة

الاستقرار في العمل تحسين الأداء

27- ما مدى تفاعلك داخل جماعات العمل؟

ضعيف متوسط قوي

28- هل عملك ضمن فريق يزيد من رغبتك في بذل أكبر جهد لتحقيق أهداف المؤسسة؟

نعم لا

29- في رأيك، إلى ماذا يؤدي عدم الانسجام في جماعات العمل؟

- دوران العمل ترك العمل التغيب عن العمل
- التقصير في الأداء الصراع

30- هل تطلب من زملائك في العمل تقديم يد العون في حال احتجت لذلك؟

- نعم لا

31- يؤدي توزيع العمل بين الزملاء في العمل إلى:

- إتقان العمل كسب الخبرة

- التعاون السرعة في الإنجاز

- أخرى تذكر

32- في حال لاحظ رئيس فريق العمل انخفاض مستوى أدائك، هل؟

- يقدم لك ملاحظات يبحث معك عن أسباب ذلك

- أخرى تذكر

33- هل يحظى جميع العمال في المؤسسة بنفس درجة التحفيز؟

- نعم لا

34- هل لديك رغبة في الاستمرار بالعمل في المؤسسة؟

- نعم لا

35- هل اختلاف اتجاهات وقيم العمال تؤثر في العمل الجماعي داخل المؤسسة؟

- نعم لا

شكراً على تعاونكم

الملحق رقم (02)

دليل المقابلة:

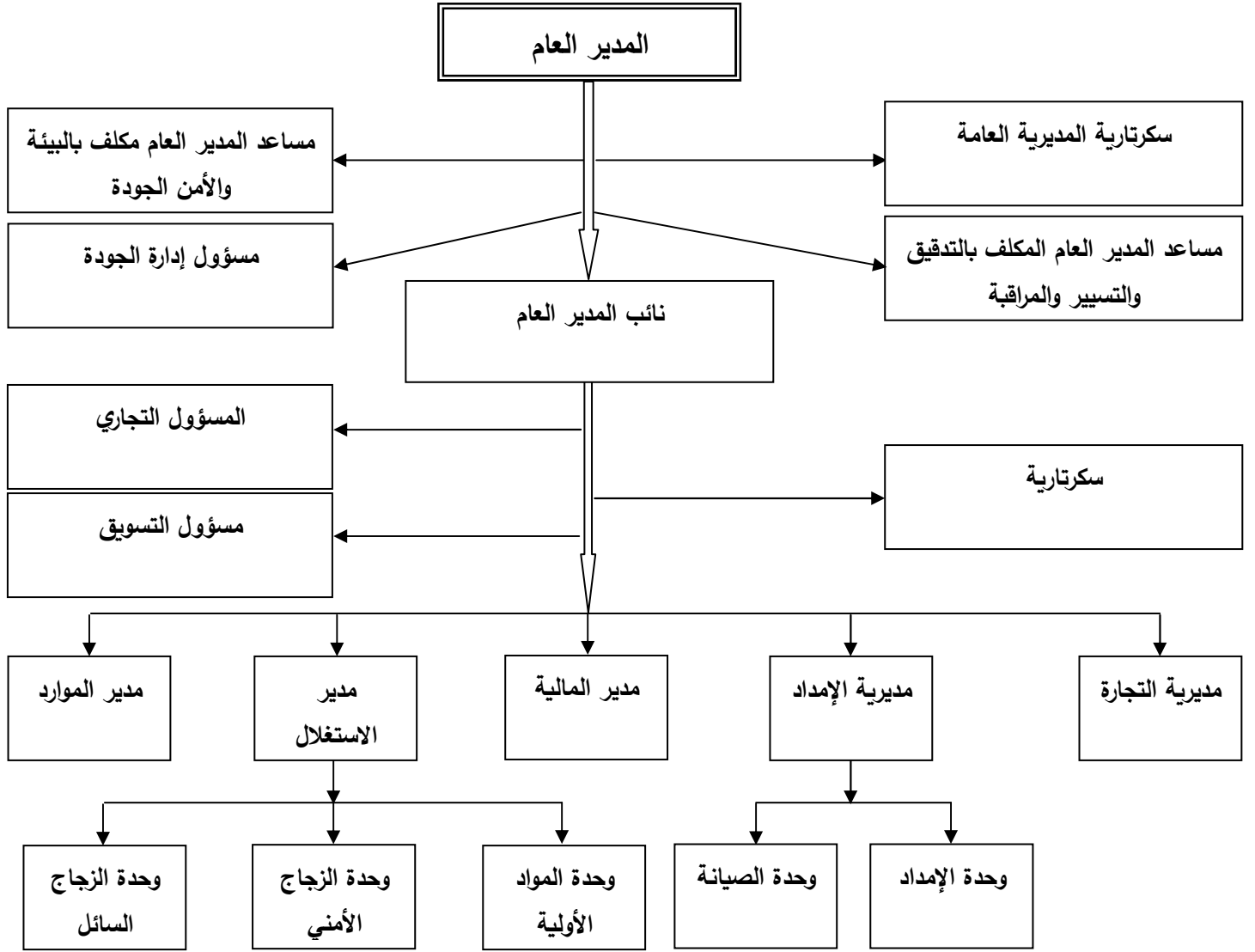
- حدثنا بإيجاز عن أهم القيم السائدة والبارزة في المؤسسة.
- ما مدى تطبيق القوانين من طرف العمال.
- كيف ترى مساهمة المؤسسة في تدعيم ثقافة احترام الوقت.
- بإيجاز حدثنا عن كيفية مساهمة مؤسستكم في الرفع من الروح المعنوية لعمالها.
- ما هي الأسباب التي تجعلك تنمي أو تزيد من درجة الانتماء للمؤسسة؟
- كيف تساهم المؤسسة في تدعيم اندماج العمال؟
- في نظرك، هل هناك التزام من طرف العمال اتجاه الأعمال الموكلة لهم؟
- كيف يؤثر هذا الالتزام على جودة الإنتاج في المؤسسة؟

قائمة الأساتذة المحكمين:

الكلية	اسم الأستاذ	الرقم
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية	بواب رضوان	1
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية	شربال مصطفى	2
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية	بوعموشة نعيم	3

الهيكل التنظيمي للشركة الإفريقية للزجاج:

الملحق رقم (04)



المصدر: وثائق الشركة، مديرية الموارد البشرية، الشركة الإفريقية للزجاج (AFRICAVER)