

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

العنوان

## أثر الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي دراسة حالة المؤسسة المينائية "جن جن" - جيجل -

مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

تحت إشراف الدكتور:

شفيق شاطر

إعداد الطالبتين:

- نور الهدى ماضي

- مليكة بوالجاج

أعضاء لجنة المناقشة:

رئيساً	جامعة جيجل	أ/ محمد سلامة
مشرفاً ومقرراً	جامعة جيجل	د/ شفيق شاطر
مناقشاً	جامعة جيجل	د/ جنات بوخمم

السنة الجامعية: 2017-2018

# شكر و عرفان

الحمد والشكر لله عز وجل على عظيم نعمه التي لا تتفد وعلى فضله وكرمه الذي لا

يرد

والصلاة والسلام على الهادي البشير سيدنا محمد عليه أفضل الصلاة والتسليم .

نشكر الله سبحانه وتعالى الذي وفقنا وأعاننا على إتمام هذه الدراسة

ولأن حسن السجية يوجب إبداء التحية، نحى أستاذنا المشرف الأستاذ "شاطر شفيق"، على تواضعه وسمو أخلاقه التي نهلنا منها مثلما نهلنا من علمه ما شاء الله أن نهله، ونشكره على ما قدمه لنا من يد المساعدة والعون لإنجاز هذا العمل عبر تشجيعه لنا من خلال توجيهاته التي ما فتئ يمدنا بها عبر مختلف مراحل هذا العمل.

فخالص شكرنا و عرفاننا لك أستاذنا الفاضل.

كما نعرب أيضا عن كل العرفان والامتنان لكل أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، نخص بالذكر منهم أساتذة قسم علوم التسيير وعلى رأسهم الأستاذ عمارة شريف.

إلى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد في إنجاز هذا العمل المتواضع

فشكرا لكم جميعا...

# إهداء

إلى من لا نور إلا نوره، ولا عظمة إلا عظمته، إليك ربي ألف حمد وشكر  
إلى من منحني الحب والحنان.....

إلى رمز الحب ويلبسم الشفاء.....

أمي الحبيبة

إلى من علمني العطاء دون انتظار.....

إلى من أحمل اسمه بكل افتخار.....

أبي الغالي

إلى من كونت معهم بحر ذكرياتي وعرفت معهم معنى الحياة إخوتي وأخواتي

مولود، ياقوت، سارة، منية، منير

إلى الشمعة التي أنارت دربي ولا زالت تنيره إلى رفيقة دربي وسندي في الحياة

إلى من احتلت مكانة الأخت في قلبي صديقتي الغالية مسعودة

إلى من قاسموني أيام الجامعة بخلوها ومرها، إلى صديقتي وزميلاتي...

إلى زميلتي التي تقاسمت معي هذا العمل مليكة

إلى كل من تحملهم ذاكرتي ولم تحملهم مذكرتي

# نور الهدى

## إهداء

إلى من من جرع الكأس مرا ليسقيني قطرة حب...إلى من نزع الأشواك عن الدرب  
إلى الذي كرس حياته لإسعادي و علمني مواجهة الحياة...أبي الحبيب أدامه الله فوق رؤوسنا  
إلى ملاكي في الحياة .....إلى من كان دعاءها سر نجاحي وحنانها بلمس جراحي  
الشمعة التي تنير ظلمة حياتي ..... أمي الحبيبة حفظها الله ورعاها  
إلى من تقاسمن معي حلاوة الحياة ومرها...أخواتي، إلى أحبائي وسندي في الحياة .....إخوتي  
إلى أخي وزوجته .....و ابنهما لؤي، إلى أعز خال في الدنيا وزوجته وأولادهما  
إلى خالتي الوحيدة وحببيتي إيمان، إلى رفيقات دربي عفاف، آسيا، سناء،  
إلى الكتاكيت الصغار أمينة، إسحاق، هاني، زكرياء، جهاد، إكرام، عبد الرؤوف، سيف الدين....  
إلى رفيقة دربي نور الهدى التي تقاسمت معي هذا العمل.  
إلى خطيبي رياض وعائلته على رأسهم مولود.  
إلى كل من قدم لي العون والدعم طيلة مساري الدراسي وشجعني على

## ملبكة

المضي قدما.





# فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	بسملة
	شكر و عرفان
	إهداء
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	قائمة الملاحق
أ	مقدمة
<b>الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية</b>	
12	تمهيد
13	المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية
13	المطلب الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية
17	المطلب الثاني: أنواع الثقافة التنظيمية
20	المطلب الثالث: مستويات الثقافة التنظيمية
23	المطلب الرابع: أبعاد الثقافة التنظيمية
26	المبحث الثاني: مصادر الثقافة التنظيمية والنظريات والنماذج المفسرة لها
26	المطلب الأول: مصادر الثقافة التنظيمية
28	المطلب الثاني: النظريات المفسرة للثقافة التنظيمية
31	المطلب الثالث: النماذج المفسرة للثقافة التنظيمية
34	المبحث الثالث: إدارة الثقافة التنظيمية
34	المطلب الأول: العوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية
35	المطلب الثاني: قياس الثقافة التنظيمية
36	المطلب الثالث: تغيير الثقافة التنظيمية
37	المطلب الرابع: عوامل المحافظة على الثقافة التنظيمية القوية
39	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني: انعكاسات الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي</b>	
41	تمهيد

42	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للالتزام التنظيمي
42	المطلب الأول: مفهوم الالتزام التنظيمي
44	المطلب الثاني: أنواع (أبعاد) الالتزام التنظيمي
45	المطلب الثالث: مراحل الالتزام التنظيمي
46	المطلب الرابع: نتائج الالتزام التنظيمي
49	المبحث الثاني: النظريات المفسرة للالتزام التنظيمي، محدداته وطرق قياسه
49	المطلب الأول: النظريات المفسرة للالتزام التنظيمي
51	المطلب الثاني: محددات الالتزام التنظيمي
53	المطلب الثالث: طرق قياس الالتزام التنظيمي
55	المبحث الثالث: أثر أبعاد الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي
55	المطلب الأول: أثر بُعد التعاون على الالتزام التنظيمي
56	المطلب الثاني: أثر بُعد الإبداع على الالتزام التنظيمي
57	المطلب الثالث: أثر بُعد الفاعلية على الالتزام التنظيمي
58	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: أثر أبعاد الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي بالمؤسسة المينائية "جن جن" - جيجل -	
60	تمهيد
61	المبحث الأول: تقديم مؤسسة ميناء "جن جن" - جيجل -
61	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة المينائية "جن جن" - جيجل -
63	المطلب الثاني: أدوار مؤسسة ميناء "جن جن" وأهدافها
64	المطلب الثالث: دراسة الهيكل التنظيمي لمؤسسة ميناء "جن جن" - جيجل -
67	المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية
67	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة
68	المطلب الثاني: بناء أداة الدراسة
69	المطلب الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية
70	المطلب الرابع: اختبار صدق وثبات أداة الدراسة
76	المبحث الثالث: تفريغ وتفسير نتائج الدراسة واختبار الفرضيات
76	المطلب الأول: تفريغ وتفسير نتائج الدراسة الخاصة بمحور الخصائص الشخصية والوظيفية



80	المطلب الثاني: تفرغ وتفسفر نتائج الدراسة الخاصة بمحور الثقافة التنظيمية
84	المطلب الثالث: تفرغ وتفسفر نتائج الدراسة الخاصة بمحور الالتزام التنظيمي
89	المطلب الرابع: اختبار فرضيات الدراسة
92	خلاصة الفصل
94	الخاتمة
98	قائمة المراجع
	الملاحق
	الملخص

# قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	نتائج الالتزام التنظيمي على مستوى الفرد، جماعة العمل والمنظمة.	48
02	المنشآت القاعدية لمؤسسة ميناء "جن جن" -جيجل-.	62
03	توزيع عينة الدراسة.	67
04	درجات مقياس ليكرت.	68
05	طول الفئات والمستويات المقابلة لها.	69
06	معاملات ارتباط بيرسون بين درجة العبارة والدرجة الكلية لُبُعد التعاون.	71
07	معاملات ارتباط بيرسون بين درجة العبارة والدرجة الكلية لُبُعد الإبداع.	72
08	معاملات ارتباط بيرسون بين درجة العبارة والدرجة الكلية لُبُعد الفاعلية.	72
09	معاملات ارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية للبعد مع الدرجة الكلية لمحور الثقافة التنظيمية.	73
10	معاملات ارتباط بيرسون بين درجة العبارة والدرجة الكلية لُبُعد الالتزام المعياري.	73
11	معاملات ارتباط بيرسون بين درجة العبارة والدرجة الكلية لُبُعد الالتزام العاطفي.	74
12	معاملات ارتباط بيرسون بين درجة العبارة والدرجة الكلية لُبُعد الالتزام المستمر.	74
13	معاملات ارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية للُبُعد مع الدرجة الكلية لمحور الالتزام التنظيمي.	75
14	معاملات ألفا كرونباخ لمحاور أداة الدراسة.	75
15	توزيع أفراد العينة حسب الجنس.	76
16	توزيع أفراد العينة حسب العمر.	77
17	توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية.	77
18	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.	78
19	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة.	78
20	توزيع أفراد العينة حسب الدخل الشهري.	79
21	توزيع أفراد العينة حسب الفئة المهنية.	79
22	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بُعد التعاون.	80

81	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بُعِد الإبداع.	23
83	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بُعِد الفاعلية.	24
84	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد محور الثقافة التنظيمية.	25
85	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بُعِد الالتزام المعياري.	26
86	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بُعِد الالتزام العاطفي.	27
87	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بُعِد الالتزام المستمر.	28
88	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد محور الالتزام التنظيمي.	29
89	نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار أثر أبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة ومنفردة على الالتزام التنظيمي.	30

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
ذ	نموذج الدراسة.	01
16	خصائص الثقافة التنظيمية.	02
19	أنواع الثقافة التنظيمية.	03
22	مستويات الثقافة التنظيمية من منظور شين.	04
64	الهيكل التنظيمي للمؤسسة المينائية "جن جن"-جيجل.-	06



قائمة الأشكال

رقم الملحق	عنوان الملحق
01	الاستبيان الأولي.
02	قائمة المحكمين.
03	الاستبيان النهائي.
04	معاملات ارتباط بيرسون بين درجة العبارة والدرجة الكلية لُبُعد التعاون.
05	معاملات ارتباط بيرسون بين درجة العبارة والدرجة الكلية لُبُعد الإبداع.
06	معاملات ارتباط بيرسون بين درجة العبارة والدرجة الكلية لُبُعد الفاعلية.
07	معاملات ارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية للُبُعد والدرجة الكلية لمحور الثقافة التنظيمية.
08	معاملات ارتباط بيرسون بين درجة العبارة والدرجة الكلية لُبُعد الالتزام المعياري.
09	معاملات ارتباط بيرسون بين درجة العبارة والدرجة الكلية لُبُعد الالتزام العاطفي.
10	معاملات ارتباط بيرسون بين درجة العبارة والدرجة الكلية لُبُعد الالتزام المستمر.
11	معاملات ارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية للُبُعد مع الدرجة الكلية لمحور الالتزام التنظيمي.
12	معاملات ألفا كرومباخ
13	التكرارات والنسب المؤوية للمتغيرات الشخصية والوظيفية.
14	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات وأبعاد الثقافة التنظيمية.
15	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات وأبعاد الالتزام التنظيمي.
16	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية.







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

لقد حظيت كل من الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي باهتمام كبير من قبل الباحثين والممارسين على حد سواء، كونهما متغيرين متلازمين في سياق واحد. فالثقافة التنظيمية عبارة عن مجموعة من القيم والمعتقدات والأشكال السلوكية التي يتبناها العاملون بالمنظمة وتؤثر في طريقة تفكيرهم وتصرفاتهم، الأمر الذي يخلق لديهم إيماناً قوياً بقيمتها وأهدافها ورغبة ذاتية في الاستمرار بالعمل لصالحها.

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

### إشكالية الدراسة

تعد الثقافة التنظيمية من المحددات الرئيسية للالتزام التنظيمي، فنجاح المنظمة يتوقف على مدى تسخير ثقافتها لكسب موظفيها، والتنبؤ بتفكيرهم في ما يتعلق بالرغبة في البقاء بها أو تركها.

استناداً لما سبق ذكره يمكن بلورة إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

**هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة المينائية "جن جن" -جيجل-؟**

وانطلاقاً من التساؤل الرئيسي يتم طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ما طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة المينائية جن جن -جيجل-؟
- ما مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة المينائية جن جن -جيجل-؟
- هل يوجد أثر لبُعد التعاون على الالتزام التنظيمي في المؤسسة المينائية "جن جن" -جيجل-؟
- هل يوجد أثر لبُعد الإبداع على الالتزام التنظيمي في المؤسسة المينائية "جن جن" -جيجل-؟
- هل يوجد أثر لبُعد الفاعلية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة المينائية "جن جن" -جيجل-؟

## فرضيات الدراسة

كإجابة أولية على إشكالية الدراسة وأسئلتها الفرعية نطرح الفرضيات التالية:

## الفرضية الرئيسية

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة على الالتزام التنظيمي بالمؤسسة المينائية "جن جن"-جيجل-.

وتتفرع عن الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لُبُعد التعاون على الالتزام التنظيمي في المؤسسة المينائية "جن جن"-جيجل-.

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لُبُعد الإبداع على الالتزام التنظيمي في المؤسسة المينائية "جن جن"-جيجل-.

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لُبُعد الفاعلية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة المينائية "جن جن"-جيجل-.

## أهداف الدراسة

ترمي هذه الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

- تحديد طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة المينائية "جن جن"-جيجل-؛
- تحديد مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة المينائية "جن جن"-جيجل-؛
- التعرف على أثر أبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة ومنفردة على الالتزام التنظيمي في المؤسسة المينائية "جن جن"-جيجل-.

## أهمية الدراسة

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

## حدود الدراسة

دراستنا هذه تحكمها مجموعة من الحدود نبرزها في ما يلي:

### الحدود الموضوعية

ركزت هذه الدراسة على دراسة أثر أبعاد الثقافة التنظيمية (التعاون، الإبداع والفاعلية) على الالتزام التنظيمي.

### الحدود الزمنية

أجريت هذه الدراسة في السداسي الثاني من السنة الجامعية 2017-2018.

### الحدود المكانية

تم تطبيق هذه الدراسة في المؤسسة المينائية "جن جن" ببلدية الطاهير ولاية - جيجل-.

### الحدود البشرية

تقتصر الدراسة الحالية على عينة عشوائية طبقية من العاملين في المؤسسة المينائية "جن جن" -جيجل-.

### منهج الدراسة

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

### أدوات الدراسة

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

## الدراسات السابقة

للدراسات السابقة أهمية كبيرة في المعرفة العلمية والبحث العلمي، ويرجع ذلك إلى تزويد الباحث بالمعلومات اللازمة عن بحثه، ولذلك عليه مراجعة الدراسات السابقة التي تناولت أحد متغيرات الدراسة أو كلاهما معاً، وقد قمنا بتقسيم الدراسات السابقة إلى دراسات باللغة العربية واللغة الأجنبية، وقمنا بترتيبهم زمنياً من الأقدم إلى الأحدث.

## أولاً: الدراسات باللغة العربية

**الدراسة الأولى: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض.**

هذه الدراسة عبارة عن رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، من إعداد الباحث محمد بن غالب العوفي سنة 2005، بجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية بالرياض، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على القيم السائدة المكونة للثقافة التنظيمية في هيئة الرقابة والتحقيق في منطقة الرياض، وكذا التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي بهذه الهيئة، ولتحقيق هذه الأهداف اعتمد الباحث على الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات والمعلومات، وقد وزعت على عينة حجمها (240) فرد، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

- أكثر القيم المكونة للثقافة التنظيمية التي تسود في هيئة الرقابة والتحقيق في منطقة الرياض هي قيمة القوة ثم الفاعلية؛ ثم فرق العمل، الكفاءة، الصفوة، العدل وأخيراً المكافأة، وأن جميع هذه القيم تسود بدرجة متوسطة؛

- نسبة الالتزام التنظيمي في هيئة الرقابة والتحقيق في منطقة الرياض عالية؛

- هناك علاقة إيجابية بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي؛

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

**الدراسة الثانية: دور الثقافة التنظيمية في الولاء تجاه التغيير دراسة ميدانية في البنوك التجارية الأردنية.**

هذه الدراسة عبارة عن رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال من إعداد الباحث عمر بلجازية سنة 2010 بجامعة البلقاء التطبيقية بالأردن، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة ومستويات الولاء تجاه التغيير في البنوك التجارية الأردنية من وجهة نظر العاملين بها بالإضافة إلى التعرف على مدى تأثير الثقافة التنظيمية السائدة في مستوى الولاء اتجاه

التغيير، ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحث على عينة طبقية تناسبية قدرها (352) فرد، مستخدماً الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات، ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة ما يلي:

- تسود بيئة عمل البنوك التجارية الأردنية كافة أبعاد الثقافة التنظيمية من وجهة نظر العاملين فيها، لكن بدرجات متفاوتة، حيث كان البعد الأعلى للثقافة البيروقراطية بدرجة مرتفعة، يليه بُعد الثقافة الإبداعية بدرجة مرتفعة ثم بُعد الثقافة الداعمة بدرجة متوسطة؛

- يتوافر الولاء اتجاه التغيير في البنوك التجارية الأردنية بكافة أبعاده من وجهة نظر العاملين فيها بصورة عامة، لكن بمستويات متفاوتة، حيث ارتبط أعلى مستوى بالولاء العاطفي اتجاه التغيير بدرجة مرتفعة، يليه الولاء المعياري اتجاه التغيير بدرجة مرتفعة، ثم الولاء المستمر اتجاه التغيير بدرجة متوسطة؛

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية في الولاء اتجاه التغيير وأبعاده.

**الدراسة الثالثة: علاقة الثقافة التنظيمية بالالتزام الوظيفي لدى معلمي المدارس الأساسية الحكومية بمحافظة غزة وسبل تطويرها.**

هذه الدراسة عبارة عن رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في أصول التربية، من إعداد الباحثة أماني نبهان أبو معيلق سنة 2012، بالجامعة الإسلامية - غزة، هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أنماط الثقافة التنظيمية بالالتزام الوظيفي لدى معلمي المدارس الأساسية الدنيا الحكومية بمحافظة غزة، واقتراح سبل لتطوير هذه العلاقة، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على الاستبانة والمقابلة لجمع البيانات، وقد تكونت العينة من (456) معلماً ومعلمة من معلمي المدارس الأساسية الدنيا الحكومية بمحافظة غزة، أما البيانات فتم معالجتها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة ما يلي:

- معلمو المدارس الأساسية الدنيا الحكومية بمحافظة غزة يتمتعون بمستوى عالٍ من الالتزام الوظيفي؛

- نمط الثقافة التنظيمية السائد في المدارس الأساسية الدنيا الحكومية بمحافظة غزة هو ثقافة العلاقات الإنسانية؛

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات المعلمين لمستوى الالتزام الوظيفي لديهم وبين نمط الثقافة التنظيمية السائدة في مدارسهم.

الدراسة الرابعة: الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة ( المديرية العامة).

هذه الدراسة عبارة عن مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، من إعداد الباحثة عاشوري ابتسام سنة 2015، بجامعة محمد خيضر بالجزائر، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة، ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات، أما عينة الدراسة فضمنت (70) عامل من عمال المديرية، حيث تمت على أساس المسح الشامل، وتمت معالجة البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، ومن بين النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة ما يلي:

- أن الثقافة التنظيمية من أهم المؤثرات على سلوك والتزام الفرد في المنظمة؛
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي للعاملين في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة؛
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي للعاملين في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة.

الدراسة الخامسة: العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة.

هذه الدراسة عبارة عن رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في القيادة والإدارة من إعداد الباحث محمد إسماعيل داود الجماسي سنة 2016 بجامعة الأقصى، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة، واعتمد الباحث على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة، وبالبالغ عددهم (195) موظفا وموظفة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة نذكر ما يلي:

- وجود مستوى كبير من الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة؛
- وجود مستوى كبير من الأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة؛
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة.

## ثانيا: الدراسات باللغة الأجنبية

## الدراسة الأولى بعنوان:

**MEASURING ORGANIZATIONAL CULTURE IN CONSTRUCTION SECTOR - :  
FINNICH SAMPLE : FINLAND-**

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

- أن العاملون يفضلون ثقافة القبيلة، والمنظمات المبحوثة تفضل ثقافة السوق؛
- شدة المنافسة الداخلية بين الوحدات والأفراد، وتمركزها في السلطة.

## الدراسة الثانية بعنوان:

**IMPACT OF ORGANIZATIONAL CULTURE ON PRODUVITY AND QUALITY  
MANAGEMENT : A CASE STUDY IN DAIMOND OPERATIONS UNITK, DTC,  
BOTSWANA.**

هذه الدراسة عبارة عن مقالة منشورة في المجلة الدولية للبحوث في الدراسات التجارية والإدارة المجلد 2، العدد 9، سبتمبر 2015، للباحث KABELO KELEPILE بعنوان أثر الثقافة التنظيمية على الإنتاجية وإدارة الجودة، دراسة حالة في وحدة عمليات الماس وحدة DTC بوتسوانا، هدفت هذه الدراسة إلى توضيح أثر الثقافة التنظيمية على الإنتاجية وإدارة الجودة في صناعة الماس وحدة DTC، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث الاستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات وتم توزيعه على عينة طبقية قدرها 50 مفردة، أما تحليل البيانات فكان باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، ومن بين النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة:

- هناك تأثير كبير للثقافة التنظيمية على الإنتاجية وإدارة الجودة في وحدة عمليات الماس؛
- الموظفين الأكثر سعادة ورضا في العمل هم أكثر إنتاجية.



## الدراسة الثالثة بعنوان:

**THE IMPACT OF ORGANIZATIONAL CULTURE ON ORGANIZATIONAL PERFORMANCE THE MEDIATING ROL OF EMPLOYEE S COMMITMENT.**

هذه الدراسة عبارة عن مقالة منشورة في المجلة الدولية للقيادة التنظيمية، العدد 6، سنة 2017 للباحث AMIN NIKPOUR، تحت عنوان أثر الثقافة على الأداء التنظيمي (الدور الوسيط للالتزام العاملين)، هدفت هذه الدراسة إلى توضيح أثر الثقافة على الأداء التنظيمي، أي إبراز الدور الوسيط للالتزام العاملين، لتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات، وتمت هذه الدراسة بمحافظة كرمان حيث تم اختبار عينة قدرها (190) شخص، وبرنامج (SPSS) و (AMOS) لتحليل البيانات ومن بين النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة:

- مستوى الالتزام التنظيمي يرتفع عن طريق تصميم ثقافة تنظيمية أفضل؛
- لا يوجد تأثير إيجابي للثقافة التنظيمية مباشرة على الأداء التنظيمي.

**التعقيب على الدراسات السابقة:**

تتفق الدراسات السابقة مع دراستنا الحالية في ما يلي:

- من ناحية المنهج المتبع وأدوات جمع البيانات وأساليب معالجتها؛
- من ناحية متغيرات الدراسة اتفقت دراستنا الحالية مع دراسة أماني نبهان أبو معيلق، عاشوري ابتسام ومحمد غالب العوفي.

وتختلف دراستنا الحالية عن الدراسات السابقة في ما يلي:

- **من ناحية الهدف:** اختلفت دراستنا الحالية عن الدراسات السابقة من ناحية الهدف، باختلاف موضوع الدراسة، حيث هدفت دراستنا الحالية إلى توضيح أثر الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي بالمؤسسة المينائية جن جن-جيجل-.
- **من ناحية الحدود المكانية:** اختلفت الحدود المكانية لدراستنا الحالية، حيث أجريناها بالمؤسسة المينائية جن جن-جيجل- والتي لم يسبق وأن طبقت عليها دراسة مماثلة لها.
- **من ناحية الحدود الزمنية:** تم إجراء الدراسات السابقة في فترات مختلفة تراوحت من سنة 2005 إلى سنة 2017، بينما دراستنا الحالية تم إجراؤها في السداسي الثاني من السنة الجامعية 2017/2018.

## هيكل الدراسة

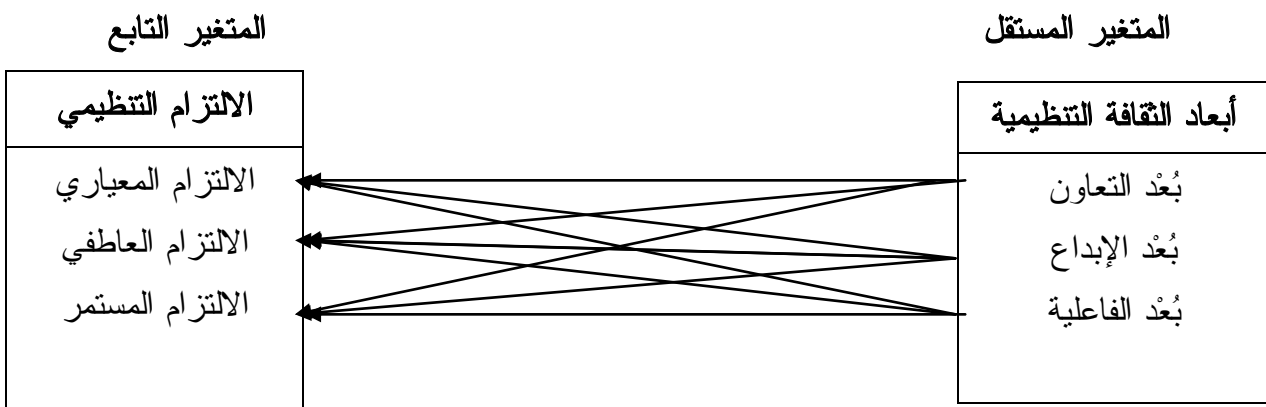
من أجل الإلمام بمختلف الجوانب التي يطرحها موضوع الدراسة قمنا بتقسيم دراستنا إلى ثلاث فصول، مقدمة وخاتمة.

يتناول الفصل الأول من الدراسة الإطار النظري للثقافة التنظيمية، تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث خصص المبحث الأول لماهية الثقافة التنظيمية، أما المبحث الثاني فكان بعنوان مصادر الثقافة التنظيمية والنظريات والنماذج المفسرة لها، وفي المبحث الثالث والأخير تم التطرق إلى إدارة الثقافة التنظيمية. أما الفصل الثاني فقد جاء بعنوان انعكاسات أبعاد الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي، وقسم بدوره إلى ثلاث مباحث، تطرقنا في المبحث الأول إلى الإطار المفاهيمي للالتزام التنظيمي، وفي المبحث الثاني النظريات المفسرة للالتزام التنظيمي، محدداته وطرق قياسه، أما المبحث الثالث فتتم فيه دراسة أثر أبعاد الثقافة التنظيمية (التعاون، الإبداع، الفاعلية) على الالتزام التنظيمي.

أما الفصل الثالث والأخير والذي جاء تحت عنوان أثر الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي بالمؤسسة المينائية "جن جن" -جيجل-، فقد تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث، خصص المبحث الأول منه للتعريف بالمؤسسة محل الدراسة، أما المبحث الثاني فكان للتعريف بمنهجية الدراسة الميدانية، والمبحث الثالث فتضمن تفرغ وتفسير نتائج الدراسة واختبار الفرضيات المطروحة.

## نموذج الدراسة:

انطلاقاً من الفرضيات السابقة قمنا بتصميم النموذج التالي، والذي تم الاعتماد عليه في دراستنا:



## صعوبات الدراسة:

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

- نقص الكتب باللغة العربية التي تناولت المتغيرين؛
- تحديد المؤسسة محل الدراسة لحجم العينة بـ 50 مفردة كحد أقصى.

**الفصل الأول: الجانب النظري للثقافة التنظيمية**

**المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية**

**المبحث الثاني: مصادر الثقافة التنظيمية والنظريات والنماذج  
المفسرة لها**

**المبحث الثالث: إدارة الثقافة التنظيمية**

## تمهيد

أصبح مفهوم الثقافة التنظيمية محل اهتمام العديد من الباحثين والمنظرين، باعتبارها عاملاً أساسياً لنجاح وتفوق المنظمات، لاسيما وأنها تتواجد في بيئة متغيرة من شأنها التأثير على أهداف المنظمة وجودة أداءها، فالمنظمة التي تملك ثقافة مرنة وقوية بإمكانها ضمان الاستمرار والبقاء.

ولإحاطة بمختلف جوانب موضوع الثقافة التنظيمية سنتناول في هذا الفصل المباحث التالية:

\_ المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية.

\_ المبحث الثاني: النظريات والنماذج المفسرة للثقافة التنظيمية.

\_ المبحث الثالث: إدارة الثقافة التنظيمية.

## المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية

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

### المطلب الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية

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

#### أولا: تعريف الثقافة

يعود أصل مصطلح الثقافة إلى الكلمة اللاتينية (cultura) والتي لها علاقة بكلمة (cultus) وتعني العبادة<sup>1</sup>.

وعرف تايلور (Taylor) الثقافة على أنها: "ذلك الكل المعقد الذي يشمل المعرفة والعقيدة والفن والأخلاق والقانون والعادة وأي قدرات يكتسبها الإنسان كعضو في المجتمع"<sup>2</sup>.

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

#### ثانيا: تعريف الثقافة التنظيمية

لا يوجد هناك اتفاق بين الباحثين والكتاب حول تعريف الثقافة التنظيمية، فقد تعددت واختلفت التعاريف المقدمة لها، بتعدد واختلاف آراء الكتاب والباحثين وكذا اختلاف مدارسهم الفكرية، ومن بين هذه التعاريف نذكر:

تعرف الثقافة التنظيمية على أنها: "مجموعة من المعتقدات والقيم والمعايير المشتركة في المنظمة من قبل الأعضاء سواء كانوا موظفين أو قادة"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> وهيبية داسي، أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة: دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014، ص: 88.

<sup>2</sup> بلال خلف السكارنة، أخلاقيات العمل، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2011، ص: 355.

<sup>3</sup> Jean-Philippe Chevalier Bonin, *L'influence de la culture organisationnelle sur l'épuisement professionnel; étude comparative entre cols blancs et policiers d'un service de police urbain*, Mémoire de maîtrise, Faculté des études supérieures, Université de Montréal, Canada, 2013, p : 24.

وتعرف أيضا بأنها: "مجموعة من القيم والمعتقدات التي تؤثر في تفكير العاملين وإدراكهم وتفسيرهم للأشياء داخل المنظمة وخارجها، مما ينعكس على ممارسات الإدارة وأسلوبها في تحقيق أهداف المنظمة واستراتيجياتها"<sup>1</sup>.

كما تعرف أيضا بأنها: "مجموعة من الاتجاهات النفسية السائدة في المنظمة والقيم والعادات والتقاليد

ومعايير السلوك المتعارف عليها داخل المنظمة، وبالرغم من أن هذه الأمور غير ملموسة ولا يمكن مشاهدتها بوضوح إلا أنه عند استقرارها في المنظمة يكون لها تأثير كبير على سلوك العاملين والمنظمة ككل"<sup>2</sup>.

وتعرف أيضا بأنها: "خليط من الافتراضات والقصص والسلوكيات والأساطير وغيرها من الأفكار التي تتلاءم مع بعضها لتعريف ما الذي يعنيه العمل في منظمة من المنظمات"<sup>3</sup>. وعرفت إليوت جاك (Elliot Jaque) الثقافة التنظيمية بأنها أسلوب المنظمة المعتاد والتقليدي في التفكير والعمل، والذي يتقاسمه جميع الأعضاء تقريبا، ويجب أن يتعلمه ويتقبله الأعضاء الجدد ولو جزئيا<sup>4</sup>.

وتعرف أيضا على أنها: "تلك الافتراضات والقيم الأساسية التي تطورها جماعة معينة من أجل التكيف والتعامل مع المؤثرات الخارجية والداخلية والتي يتم الاتفاق عليها وعلى ضرورة تعليمها للعاملين الجدد ومن أجل إدراك الأشياء والتفكير بها بطريقة معينة تخدم الأهداف"<sup>5</sup>. وعُرفت أيضا على أنها: "نظام يتألف من القيم والمعتقدات والسلوكيات المعتادة وممارسات محددة، حيث ينتج عن هذا النظام مجموعة من القواعد سواء كانت رسمية أم غير رسمية ومعروفة لدى الجميع"<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> رائد إسماعيل عبابنة، ماجد أحمد حتامه، دور الثقافة التنظيمية في دعم إدارة المعرفة في المستشفيات الحكومية بالأردن، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، الأردن، المجلد 9، العدد 4، 2013، ص: 655.

<sup>2</sup> أحمد ماهر، التنظيم، الدار الجامعية، مصر، 2007، ص 435.

<sup>3</sup> رضوي خوين، الثقافة التنظيمية و فاعلية المنظمة: دراسة مقارنة بين الكليات العلمية و الإنسانية في جامعة بغداد:، مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق، العدد75، 2009، ص:6.

<sup>4</sup> Anne Duigou et all, le changement de la culture d'entreprise :quelles contributions des relations sociales ?, mémoire d'expertise MBA MRH, université paris, France,2014, p:15.

<sup>5</sup> محمد قاسم القربوتي، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الفردي و الجماعي في منظمات الأعمال ، الطبعة الخامسة، دار وائل للنشر الأردن، 2009، ص: 172.

<sup>6</sup> Olivier Devillard et Dominique Rey , culture d'entreprise :un actif Stratégique,2<sup>ème</sup> édition, France,2008,p:43 .

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

### ثالثا: خصائص الثقافة التنظيمية

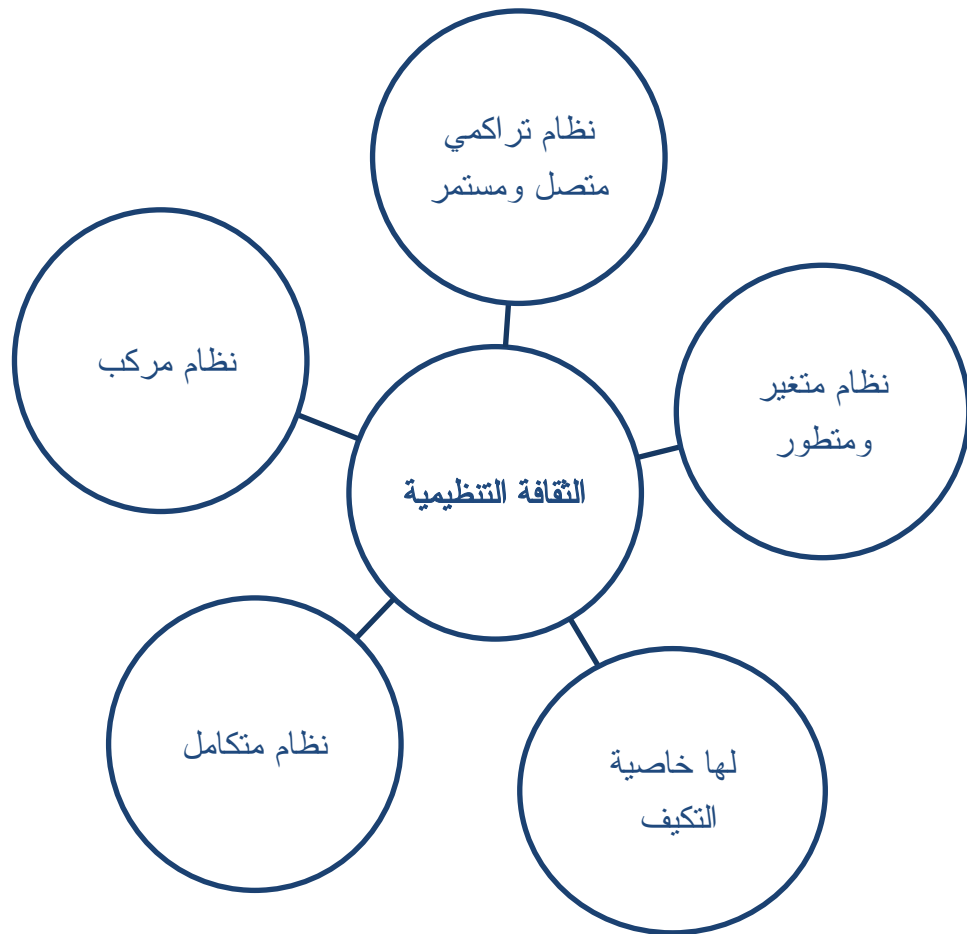
تنتم الثقافة التنظيمية بصفة عامة بالخصائص التالية<sup>1</sup>:

- 1- **الثقافة نظام مركب:** حيث تتكون من عدد من المكونات والعناصر الفرعية التي تتفاعل مع بعضها البعض لتشكيل ثقافة المجتمع أو المنظمة أو المديرين، وتشمل الثقافة كنظام مركب جوانب مختلفة منها ما هو معنوي، ويضم النسق المتكامل من القيم والأخلاق والمعتقدات والأفكار، ومنها ما هو سلوكي ويضم بدوره عادات وتقاليد أفراد المجتمع والآداب والفنون والممارسات العملية المختلفة، ومنها ما هو مادي وهو كل ما ينتجه أعضاء المجتمع من أشياء ملموسة كالمباني والأدوات والمعدات.
- 2- **الثقافة نظام متكامل:** فهي بكونها (كلُّ مُركَّب) تتجه باستمرار إلى خلق الانسجام بين عناصرها المختلفة، ومن ثم فهي تغير يطرأ على أحد جوانب نمط الحياة لا يلبث أن ينعكس أثره على باقي مكونات النمط الثقافي.
- 3- **الثقافة نظام تراكمي متصل ومستمر:** حيث يعمل كل جيل من أجيال المنظمة على تسليمها للأجيال اللاحقة ويتم تعلمها وتوريثها عن طريق التعلم والمحاكاة، وتتزايد الثقافة من خلال ما تضيفه الأجيال إلى مكوناتها من عناصر وخصائص وطرق انتظامها وتفاعلها في ما بينها.
- 4- **الثقافة نظام مكتسب متغير ومتطور:** فاستمرارية الثقافة لا تعني تناقلها عبر الأجيال كما هي ولا تنتقل بطريقة غريزية، بل إنها في تغير مستمر حيث تدخل عليها ملامح جديدة وتفقد أخرى قديمة.
- 5- **الثقافة لها خاصية التكيف:** تتصف الثقافة التنظيمية بالمرونة والقدرة على التكيف استجابة إلى مطالب الإنسان البيولوجية والنفسية من جهة، وخصائص بيئة المنظمة وما يحدث فيها من تغيير من جهة أخرى.

<sup>1</sup> وهيبه عيساوي، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي،: دراسة حالة فئة الأفراد الشبه طبيين بالمؤسسة الاستشفائية العمومية ترابي بوجمة بيشار، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والتسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان الجزائر، 2012، ص ص: 37-39.



والشكل التالي يلخص أهم خصائص الثقافة التنظيمية  
الشكل رقم(1): خصائص الثقافة التنظيمية



**المصدر:** وهيبه داسي، أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة: دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014، ص 37-39.

أما روبنس (Robbins) فقد حدد سبع خصائص رئيسية تمكننا من فهم جوهر هذه الثقافة هي<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> محمد الصيرفي، التطوير التنظيمي، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، مصر، 2006، ص 258.

- 1- التجديد و المخاطرة؛
- 2- الاهتمام بالتفاصيل؛
- 3- التوجه نحو النتائج؛
- 4- الاهتمام بالموظفين؛
- 5- التوجه بالنسبة لفرق العمل؛
- 6- الروح الهجومية و التنافسية؛
- 7- الاستقرار النسبي مقابل التغيير.

#### رابعاً: أهمية الثقافة التنظيمية:

تلعب الثقافة التنظيمية دوراً مهماً في تعزيز أداء المنظمة ويمكن تلخيص أهميتها في ما يلي<sup>1</sup>:

- 1- بناء إحساس بالتاريخ: فالثقافة التنظيمية ذات الجذور العريقة تمثل منهجاً تاريخياً تسرد فيه حكايات الأداء المتميز والعمل المثابر والأشخاص البارزين في المنظمة؛
- 2- إيجاد شعور بالتوحد: حيث توحد الثقافة التنظيمية السلوكيات، وتعطي معنى للأدوار، وتعزز القيم المشتركة ومعايير الأداء المتميز؛
- 3- زيادة التبادل بين الأعضاء: ويأتي هذا من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات وتطوير فرق العمل والتنسيق بين الإدارات المختلفة و الجماعات.

وتساهم الثقافة التنظيمية في تحقيق أهداف المنظمة من خلال الأدوار التي تؤديها داخلها وهي<sup>2</sup>:

- 1- تعزيز التكامل الداخلي بين أفراد المنظمة من خلال الاتصال والعمل معا بفاعلية؛
- 2- تحقيق التكيف بين العاملين في المنظمة والبيئة الخارجية ذات الصلة؛
- 3- القيام بدور المرشد للأفراد والأنشطة في المنظمة لتوجيه الفكرة والجهود نحو تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها؛
- 4- تحديد أسلوب وسرعة استجابة أفراد المنظمة لتحركات المنافسين واحتياجات العملاء بما يحقق للمنظمة

تواجدها ونموها.

<sup>1</sup> ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات: منظور كلي، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع و الطباعة، الأردن 2013 ص: 316.

<sup>2</sup> أمينة صديقي، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية: دراسة حالة لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية ورقلة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي (غير منشورة)، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2013، ص 10.

## المطلب الثاني: أنواع الثقافة التنظيمية

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

أولاً: أنواع الثقافة التنظيمية حسب معيار القوة: بحسب هذا المعيار يوجد نوعين من الثقافة التنظيمية هما:

1- الثقافة القوية: هناك عنصران أساسيان يحددان درجة قوة الثقافة التنظيمية هما<sup>1</sup>:

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

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

2- الثقافة الضعيفة: هي عكس الثقافة القوية حيث لا تحظى بالثقة و القبول الواسع من طرف

أعضاء المنظمة، وبالتالي يجد العمال صعوبة في الانسجام مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمها—

ثانياً: أنواع الثقافة التنظيمية حسب معيار الشمولية: حسب هذا المعيار هناك نوعين من الثقافة التنظيمية هما<sup>2</sup>:

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

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

ثالثاً: أنواع الثقافة التنظيمية حسب معيار النمط: تقسم الثقافة التنظيمية حسب هذا المعيار إلى<sup>3</sup>:

1- الثقافة البيروقراطية: تتميز هذه الثقافة بالتحديد الدقيق للسلطة والمسؤولية، ووضوح الأدوار بشكل

<sup>1</sup> محمد الصالح بوطن طن، زديرة خمار، دور الثقافة المؤسسية في تحسين الأداء الوظيفي، مجلة الدراسات المالية، المحاسبية والإدارية، جامعة عنابة، الجزائر، العدد الثاني، ديسمبر 2014، ص:36.

<sup>2</sup> زهرة خلوف، الثقافة التنظيمية بين رهانات الانتماء وديناميكية الأداء: دراسة حالة جامعة الجزائر، أطروحة دكتوراه (غير منشورة) كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2015، ص: 26.

<sup>3</sup> بوبكر منصور، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الإدارة العمومية الجزائرية: المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي نموذجا، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2007، ص ص: 36-55 .

جلي بالنسبة للعاملين، فالعمل يكون منظم، والاعتماد الكبير على التنسيق بين الوحدات التنظيمية وتسلسل السلطة بشكل هرمي، وتقوم على التحكم والالتزام.

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

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

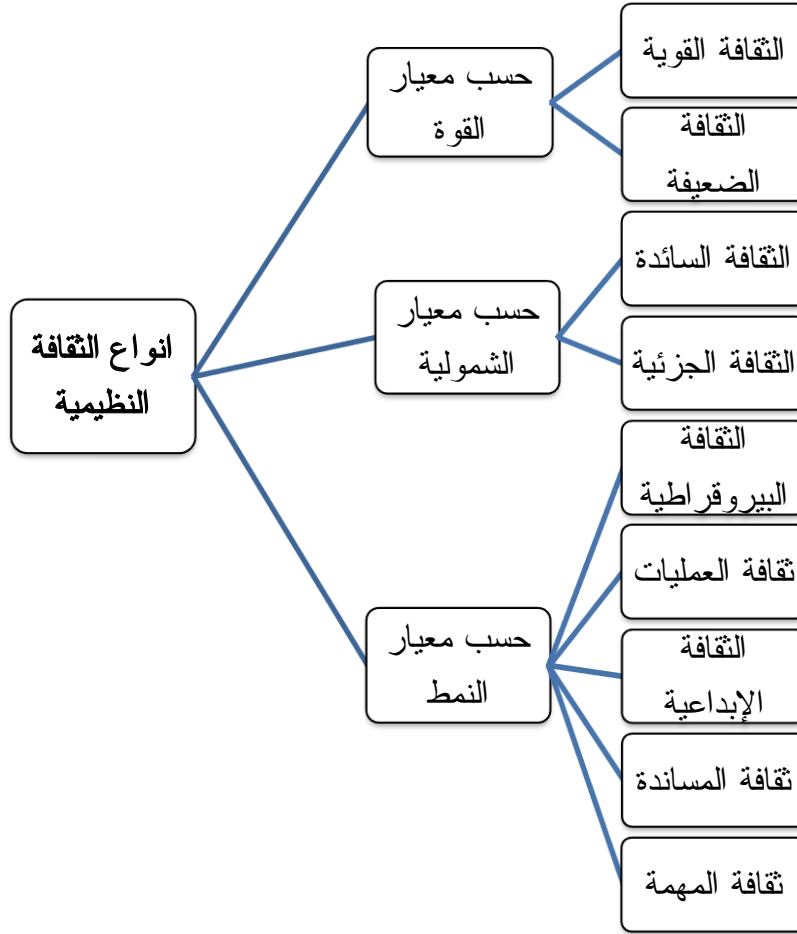
4- **الثقافة المساندة:** تتميز بالصدقة والمساعدة فيما بين العاملين، وتوفر المنظمة الثقة والمساواة والتعاون، ويكون التركيز على الجانب الإنساني في هذه البيئة.

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

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

والشكل الموالي يلخص أنواع الثقافة التنظيمية المذكورة سابقا.

**الشكل رقم (2): أنواع الثقافة التنظيمية**



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على المفاهيم المذكورة سابقاً.

### المطلب الثالث: مستويات الثقافة التنظيمية:

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

#### أولاً: ثقافة المجتمع

تتمثل الثقافة في هذا المستوى في القيم والاتجاهات والمفاهيم السائدة في المجتمع الذي توجد فيه المنظمة، والتي تنقل من المجتمع إلى المنظمة عن طريق العاملين، مما يساهم في تشكيل ثقافة تنظيمية وتتأثر هذه الثقافة بالعديد من القوى الاجتماعية مثل النظام السياسي، النظام الاقتصادي والظروف الثقافية

والاجتماعية، البيئة الدولية والعولمة، وتعمل المنظمة داخل الإطار العام لثقافة المجتمع، حيث يؤثر على إستراتيجية المنظمة وأهدافها ومعاييرها وممارساتها، ولكي تحظى المنظمة بالقبول والشرعية وجب عليها أن تكون استراتيجياتها ومنتجاتها متوافقة مع ثقافة المجتمع الذي تعمل فيه<sup>1</sup>.

### ثانياً: ثقافة النشاط

يوجد تشابه في الثقافة داخل النشاط أو الصناعة الواحدة واختلافات في الثقافات بين النشاطات والصناعات المختلفة، ويعني هذا أن القيم والمعتقدات الخاصة بمنظمة ما تعتنقها معظم أو كل المنظمات العاملة داخل نفس الصناعة أو النشاط، وعبر الوقت يتكون نمط معين داخل الصناعة أو النشاط يكون له تأثير مميز على جوانب رئيسية مثل نمط اتخاذ القرار ومضمون السياسات، نمط حياة الأعضاء، نوع الملابس والأشياء الأخرى السائدة داخل المنظمات العاملة في نفس النشاط أو الصناعة و يتضح ذلك بالنظر في النمط الوظيفي في نشاطات البنوك أو الفنادق أو شركات البترول أو شركات الطيران وغيرها<sup>2</sup>.

### ثالثاً: ثقافة المنظمة

عادة ما تكون للمنظمات العامة والحكومية والمنظمات الكبيرة أو البيروقراطية ثقافات مختلفة في مواقع أو أماكن العمل داخل نفس المنظمة، حيث يمكن أن تكون الثقافات الفرعية حول المستويات الإدارية والتنظيمية المختلفة داخل إدارات وأقسام أو قطاعات المنظمة، ويرجع ذلك إلى أن الأفراد في هذه المستويات أو في الوحدات التنظيمية يواجهون متغيرات مختلفة ويتعرضون لمصادر وأنواع متباينة من الضغوط مما يدفعهم إلى تشكيل مجموعة من القيم والعادات والمعتقدات والافتراضات التي تحكم سلوكياتهم والتي يعتقدون أنها تحمي تواجدهم في المنظمة<sup>3</sup>.

ويرى تيرنر وهاميدن (Turner et Hampden) أنه يمكن التمييز بين ثلاث مستويات للثقافة التنظيمية<sup>4</sup>:

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

<sup>1</sup> زهرة خلوف، مرجع سبق ذكره، ص 32.

<sup>2</sup> مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، مصر، 2005، ص 217.

<sup>3</sup> المرجع السابق، ص 218.

<sup>4</sup> بوبكر منصور، مرجع سبق ذكره، ص: 42.

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

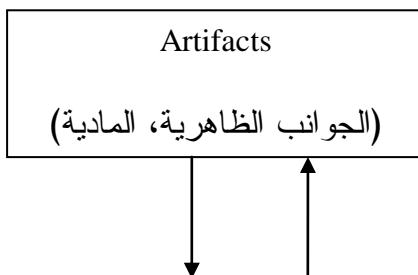
- **المستوى الثاني:** القيم وفلسفة التنظيم، إيديولوجية الأفراد والمعايير الأخلاقية في ما يتعلق بالعمل ومستوى الأداء والاتجاهات.

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

أما شين فقد اقترح النموذج الموالي الذي يمثل مستويات الثقافة التنظيمية لديه، إذ اعتقد أن ما ندركه على السطح هو إنتاج ثقافي مثل التكنولوجيا وما يوجد في العمق يمثل القيم الثقافية وعكس كل ذلك يتمثل في السلوك.

والشكل الموالي يوضح مستويات الثقافة التنظيمية من منظور شين.

الشكل رقم (3) : مستويات الثقافة التنظيمية من منظور شين



- الهياكل والعمليات



المصدر: Edgarh schein, **organisational culture and leadership**, 3<sup>th</sup>edition, jossey-Bass,USA ,2006,p: 26 .

يوضح الشكل السابق ثلاث مستويات للثقافة التنظيمية:

- **المستوى الأول:** يتعلق بالمكونات المادية أو الجوانب الظاهرية للثقافة التنظيمية كالملبس مثلاً والتي تعرف بسهولة لكن صعبة الفهم.
  - **المستوى الثاني:** يتعلق هذا المستوى بالقيم والمعتقدات التي تؤثر في تشكيل إستراتيجيات وأهداف المنظمة.
  - **المستوى الثالث:** يتعلق هذا المستوى بالافتراضات الأساسية، والتي اعتبرها شين جوهر وصميم الثقافة التنظيمية مثل النظريات المستخدمة والتي تميل إلى كونها غير قابلة للتبديل والنقاش.
- وفي ختام هذا المطلب يمكن القول أنه وعلى بالرغم من تصنيف مكونات الثقافة التنظيمية في مستويات إلا أنها تعمل في ترابط في ما بينها وتكمل بعضها البعض لتشكل هوية المنظمة.

#### المطلب الرابع: أبعاد الثقافة التنظيمية

اختلفت الآراء حول الأبعاد الأساسية للثقافة التنظيمية نذكر من بينها ما يلي:

- أولاً: أبعاد الثقافة التنظيمية حسب روبينز (Robbins): حسب روبينز للثقافة التنظيمية عشرة أبعاد هي<sup>1</sup>.
- 1- المبادرة الفردية: يشير هذا البعد إلى درجة المسؤولية والحرية والاستقلال لدى الأفراد؛

<sup>1</sup> سمير يوسف محمد عبد الإله، واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة و أثرها على مستوى التطوير التنظيمي للجامعات، رسالة ماجستير (غير منشورة) كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2006، ص: 26.



- 2- التسامح مع المخاطر: يشير هذا البُعد إلى مدى تشجيع المنظمة لموظفيها لكي يكونوا جريئين ومبدعين ومخاطرين؛
- 3- التوجيه: يشير هذا البُعد إلى مدى قيام المنظمة بوضع الأهداف والتوقعات وحسن توجيه الأفراد؛
- 4- التكامل: يشير هذا البُعد إلى مدى تشجيع المنظمة للوحدات الإدارية للعمل بشكل منسق؛
- 5- دعم الإدارة: يشير هذا البُعد إلى مدى قيام المدراء بتوفير الاتصالات الواضحة والمساعدة والدعم والمؤازرة لمرؤوسيه؛
- 6- الرقابة: يشير هذا البُعد إلى مدى استخدام القواعد والأنظمة والتعليمات ومقدار الإشراف المباشر على الموظفين وضبط سلوكهم؛
- 7- الهوية: يشير هذا البُعد إلى انتماء الموظفين للمنظمة ككل بدلا من انتماءهم للوحدات التي يعملون بها أو لتخصصهم المهني؛
- 8- نظام المكافآت: يشير هذا البُعد إلى مدى توزيع المكافآت ( الرواتب، الزيادات، الترقيات) على الموظفين على أساس معايير الأداء مقارنة بالأقدمية والمحابة؛
- 9- التسامح مع الصراع: يشير هذا البُعد إلى مدى تشجيع المنظمات لموظفيها على إظهار الصراعات والانتقادات بصراحة؛
- 10- أنماط الاتصال: يشير هذا البُعد إلى مدى وجود اتصالات في المنظمة تقتصر على السلطة الرسمية.

ثانيا: أبعاد الثقافة التنظيمية حسب هوفستيد (Hofstede): تتمثل أبعاد الثقافة التنظيمية في ما يلي<sup>1</sup>:

- 1- البُعد المبني على العملية مقابل البُعد المبني على النتيجة: ويفسر هذا البُعد الفروق بين الاهتمام

<sup>1</sup> زهرة خلوف، مرجع سبق ذكره: ص ص: 35-36.

بالوسائل وكيفية عمل الأشياء، وبين الاهتمام بالغايات وتحقيق النتائج، فالممارسة المرتبطة بالإجراءات تؤكد الثبات والدقة والاهتمام بالتفاصيل وعمل الأشياء بشكل صحيح، في حين تؤكد الممارسة المرتبطة بالنتائج على الريادة ومتابعة الأهداف والغايات الواضحة ووجوب تحقيقها؛

2- **بُعد العاملين مقابل الوظيفة:** يفرق هذا البُعد بين الاهتمام بالعاملين وبين أداء الوظائف، إذ تركز الممارسة المرتبطة بالعاملين على اهتمامهم ومشاكلهم في حين تركز الممارسة المرتبطة بالوظيفة على متطلبات الأداء الوظيفي؛

3- **بُعد المنظمة مقابل المهنة:** ويفرق هذا البُعد بين الاهتمام بالممارسات على انتماء العاملين لمنظماتهم وتلك الدالة على انتمائهم لمهنتهم، وتركز على تبني أهداف المنظمة وتوقعاتهم، في حين تركز الثانية على تبني أهداف المهنة والسمو بها، وتتصف الممارسات المرتبطة بالمهنة بمستوى عالٍ من أخلاق العمل والثقة وتعاون أفراد المنظمة، كما تحقق الاهتمام الجاد بمسائل العمل اليومية والنظرة العرضية لمسائل العمل اليومية، وبأن التفضيلات الشخصية هي التي تحدد السلوك التعاوني بين أفراد التنظيم؛

4- **بُعد النظم المفتوحة مقابل النظم المغلقة:** يفرق هذا البُعد بين الممارسات المرتبطة بنظم الاتصال المفتوحة بين العاملين، وبين تلك المرتبطة بنظم الاتصال المغلقة، وتتصف الممارسات المبنية على الاتصال المفتوح بتشجيع التبادل الكامل للمعلومات والأداء وتعزيزها كما تتصف بالأسلوب غير الرسمي في العمل وتعدد قنوات الاتصال وسهولتها، في حين تتصف الممارسات المبنية على الاتصال المغلق بضبط تبادل المعلومات والآراء ومراقبتها، وبأنها تعكس أسلوب العمل الرسمي كما أنها تتصف بوجود فترات التهيئة الطويلة في العمل؛

5- **بُعد الرقابة المرنة مقابل المحكمة:** ويعكس هذا البُعد البناء الداخلي للمنظمة، وتتصف الممارسات في ظل الرقابة المرنة بالتعامل مع متطلبات العمل على أساس مرن، وبتكييف هذه المتطلبات وفق حاجيات العاملين، في حين تتصف الممارسات في ظل الرقابة المحكمة بغياب المرونة في التعامل مع متطلبات العمل، ويكون إجراءات العمل وأنظمتها واضحة ومحددة ويتم التقيد بها؛

6- **بُعد السلوك المعياري مقابل البراغماتي:** تعكس الممارسات المعيارية الأسلوب التقليدي في العمل الذي يضع تجربة ومعايير المنظمة أولاً، وعمل ما تعتقد المنظمة بأنه صحيح، بينما تضع الممارسات البراغماتية (العملية) توقعات الزبائن أولاً، أي عمل ما يطلبونه.

ثالثاً: أبعاد الثقافة التنظيمية حسب شنج ولي (Chang and Lee) تتمثل أبعاد الثقافة التنظيمية حسب الباحثان شنج ولي في ثلاثة أبعاد وهي (التعاون، الإبداع، الفاعلية).

1- التعاون (Cooperation) : التعاون في اللغة مشتق من العون، وعاون فلان على أمر أي ساعده ويقال العون الظهير على الأمر الواحد والاثنين والجمع والمؤنث سواء، وتعاونوا : أعان بعضهم بعضا ورجل معاون: حسن المعونة كثير المعونة للناس، ويقال فلان عوني أي معين لي وقد أعنته وعاونته وساعدته واستعنته فأعانني وتعاون الأعوان أي ساعد بعضهم بعضاً<sup>1</sup>.

أما التعاون في الاصطلاح معناه التضافر المشترك بين شخصين أو أكثر لتحقيق نفع مشترك أو خدمة مشتركة على وجه العموم<sup>2</sup>.

2- الإبداع (Creativity) : هو تنمية وتطبيق الأفكار الجديدة في المؤسسة، وهنا كلمة تنمية شاملة فهي تُعطي كل شيء من الفكرة الجديدة إلى إدراك الفكرة ثم جلبها للمؤسسة ثم تطبيقها<sup>3</sup>. ويتميز الإبداع بعدة صفات من بينها<sup>4</sup>:

- أن يمثل الإبداع شيئاً جديداً بالنسبة للمجتمع المزعم تطبيقه فيه؛
  - يجب أن يكون الإبداع شيئاً مقصوداً وليس أمراً عارضاً؛
  - أن يهدف الإبداع إلى تحقيق فائدة للمؤسسة.
- 3- الفاعلية (Efficiency): هي درجة التوافق بين المخرجات الفعلية للنظام والمخرجات المرغوبة، وتتكون من مجموعة من الممارسات التي يمكن تعلمها، لها خمس مبادئ<sup>5</sup>:
- يعرف المدير الفاعل كيفية إدارة الوقت؛
  - التركيز على النتائج وليس العمل؛
  - أن يكون البناء حول نقاط القوى وليس نقاط الضعف؛
  - اتخاذ قرارات فاعلة وإجراء الخطوات الصحيحة ضمن التسلسل الصحيح.

<sup>1</sup> محمود فؤاد بابا حنيني، التنظيم غير الرسمي وتحقيق التعاون داخل المؤسسة: دراسة ميدانية بمديرية الضرائب بولاية ورقلة، مذكرة ماستر أكاديمي (غير منشورة)، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2014، ص: 9.

<sup>2</sup> نفس المرجع والصفحة سابقاً.

<sup>3</sup> عبد الوهاب بويعة، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف لنقال -موبيليس-، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2012، ص: 31..

<sup>4</sup> المرجع السابق، ص: 33.

<sup>5</sup> سعد العنزي، يعرب عدنان السعدي، فاعلية المنظمة في فلسفة أبرز منظري الفكر الإداري مقال متاح على الرابط

<https://WWW.iasj.net/iasj?func=fulltext&ald=3068> .18/3/2018، à 14 :30 pm

## المبحث الثاني: مصادر الثقافة التنظيمية والنظريات والنماذج المفسرة لها

تتبع الثقافة التنظيمية من عدة مصادر، وتفسر عن طريق نظريات ونماذج متعددة ومختلفة باختلاف وتعدد آراء الباحثين في دراسة سلوك الأفراد داخل التنظيم وتوجيهه نحو تحقيق أهدافها، وعليه سننظر في هذا المبحث إلى مصادر الثقافة التنظيمية والنظريات والنماذج المفسرة لها.

### المطلب الأول: مصادر الثقافة التنظيمية

تلعب الثقافة أدوارا مهمة للمنظمة بحيث تمثل النسيج الرابط الذي يُوحّد سلوك العاملين والإدارة حيال مختلف القضايا خاصة الأخلاقية والسلوكية، كما تعطي العاملين الشعور بالهوية والاعتزاز بما يمكن اعتباره محفزا للأداء الجيد، في الوقت الذي تربط فيه الثقافة بين أجزاء التنظيم كلها باعتبارها مصدر القيم التي يتعامل بموجبها العاملون داخل المنظمة، لذا يستمد العاملون داخل التنظيم رؤيتهم حول نوعية القيم والاتجاهات المرغوبة وأنماط السلوك المفضلة من عدة مصادر ويمكن توضيح مصادر الثقافة التنظيمية فيما يلي<sup>1</sup>:

**أولاً: مصادر الثقافة التنظيمية حسب الشلوي:** تنحصر مصادر الثقافة التنظيمية حسب الشلوي فيما يلي:

**1- العادات والتقاليد والأعراف:** وهي تمثل قيم المجتمع الذي يعيش فيه الفرد وتعد أهم مصادر الثقافة التنظيمية حيث تؤثر في شخصية الفرد، وتحدد نمطه السلوكي وفق هذه التقاليد، وحسب المواقع الجغرافية والبيئية التي يعيش فيها الفرد وتتواجد فيها المنظمة.

**2- الطقوس والاحتفالات والمناسبات:** هي العادات التي تحرص المنظمة عليها، من خلال فعاليات متتابعة تسعى المنظمة من ورائها إلى التعبير والتعزيز من قيمها الأساسية، كما أنها تعبر من خلالها عن القيم الأكثر أهمية بالنسبة للمنظمة، ويقصد بها أساليب الاحتفال بالأعياد والمناسبات القومية والمناسبات الإدارية في بعض المنظمات، وتتمثل في الاحتفال بالعيد في بعض الأجهزة والمنظمات، بعد عودة الموظفين إلى العمل، والتقاءهم مع بعضهم في احتفالات بداية العام الدراسي أو نهايته، أو استقبال مدير جديد، أو توديع موظفين انتقلوا إلى العمل في مكان آخر، أحيلوا على التقاعد، وتتمثل هذه الطقوس كذلك في حفلات جوائز الموظفين المثاليين، والمجدين، حفلات التخرج أو النشاطات الاجتماعية.

**1- الأساطير:** هي قصص من وحي الخيال تساعد في شرح وتفسير الأنشطة أو الأحداث أو المواقف التي

<sup>1</sup> أسماء جلولي، أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، مذكرة ماستر (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2013، ص:48.

تنتم بالغموض في غياب مثل هذا التفسير،<sup>1</sup> كما تعتبر حكايات خرافية تستخدم كرموز اجتماعية ولها وجهان أحدهما إيجابي والآخر سلبي، ويتجسد الجانب الإيجابي في ربط الإنسان بترائه وهو ثقافته القديمة ومجتمعه، وتقديم الدروس والعبر للاستفادة منها في مواجهة مشكلات الحاضر والمستقبل، أما الجانب السلبي فيتجسد في خلط الأساطير بين الحقائق والخيالات، وتوليد حالات من الصراع أو الإرباك، وإخفاء المعلومات الحقيقية، غير أن للأساطير أهمية خاصة في منظمات العمل<sup>2</sup>.

**4- المجاز، الطرائف، النكت والألعاب:** يجري استخدامها كأساليب رمزية للتعبير عن المحبة، الألفة وتخفيض بعض الصراعات بين العاملين وتنقية القلوب من المشاحنات أو سوء الظن أو عدم الثقة، وتعد الطرائف، النكت، الألعاب، والمجاز بمثابة وسائل إنسانية تستخدم في الاحتفالات، الاجتماعات، لإزاحة بعض العوائق في أثناء عملية الاتصال بين أعضاء المنظمة، وتهدف إلى تعديل بعض الممارسات الإدارية أو السلوكية لبعض الأعضاء في المنظمة، وتساعد على الإبداع والابتكار، كأن تستخدم الألعاب لتوثيق الثقة والصدقة بين العاملين في مختلف المستويات الإدارية بمنظمات العمل<sup>3</sup>.

**5- القصص والحكايات:** وتستخدم غالباً لتعكس رسالة معينة عن المنظمة مثل أن يحكى للموظف عن تطور الجهاز الإداري أو المنظمة، والصعوبات التي واجهت تطور نمو المنظمة، وكيفية تنظيمها، وعدد الأفراد العاملين بها أثناء إنشائها مقارنة بالوضع الحالي، وكذلك سرد قصة حياة أحد كبار المسؤولين منذ بداية عمله، وطريقة كفاحه، ومعاناته في الدراسة والحياة، إلى أن أصبح في مركزه العالي كمدير ناجح يضرب به المثل، وتعتبر القصص والحكايات رموزاً لأنها تجسد قيماً تنظيمية، وأن الأوسمة التي تقدمها كثير من المنظمات لموظفيها هي رموزاً كونها تعبير عن شيء، وقيمتها المعنوية تفوق قيمتها المادية<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> ابتسام عبد الرحمان حلواني، "من أين يبدأ التغيير في المنظمة في المنظمة؟"، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في

القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1435، ص: 12\_13.

<sup>2</sup> نهى عواد رشيد ساعد، دور القيادة الإبداعية في تحسين مستوى الثقافة التنظيمية في وزارة الصحة الفلسطينية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، فلسطين، 2016، ص: 54.

<sup>3</sup> المرجع السابق، ص: 12-13.

<sup>4</sup> زهرة خلوف، مرجع سبق ذكره، ص: 18.

ثانياً: مصادر الثقافة التنظيمية حسب جونيس (Jones) : ذكر (Jones) أن للثقافة التنظيمية أربع مصادر هي<sup>1</sup>:

1- خصائص العاملين: إن لخصائص العاملين أثراً في تكوين الثقافة التنظيمية، إذ أن المنظمة تختار وتعين

وتحتفظ بالذين يتشاركون معها في القيم التي تؤمن بها، وبمرور الزمن فإن الذين يعارضون قيم المنظمة يتركون العمل، والذين يستمرون في العمل هم الذين يتفقون مع الثقافة التنظيمية السائدة ليصبحوا أكثر تقارباً من بعضهم في معتقداتهم وأكثر بعداً عن المنظمات الأخرى في هذا المجال.

2- أخلاقيات المنظمة: معظم القيم الثقافية للمنظمة تستمد من شخصية المؤسسين ومعتقداتهم والإدارة العليا

وتقوم المنظمات بتطوير قيم أخلاقية معينة وتحديد ما السلوك الأخلاقي وغير الأخلاقي للتحكم في سلوك أعضائها من خلال تعاملهم مع بعضهم ومع الأطراف المعنية بالمنظمة.

3- نظام حقوق الملكية: تقوم المنظمة بتحديد حقوق كل موظف ومسؤولياته إذ ينتج عن ذلك وجود الأعراف والقيم والاتجاهات، إذ تمنح الإدارة العليا حقوق ملكية كبيرة من موارد الشركة كالرواتب والامتيازات الأخرى، وحق التوظيف مدى الحياة، والاشتراك في الأرباح، ومقابل ذلك هم مسئولون عن مهامهم، وبذلك فإن توزيع حقوق الملكية يؤثر في القيم التي تحدد سلوك الفرد، إن محاولة تخفيض هذه الحقوق قد يؤدي إلى عدم الرضا ثم إلى ترك العمل، وبالمقابل فإن زيادة حقوق الملكية يشجع العاملين على الاهتمام بالعملاء وعلى الإبداع والولاء التنظيمي.

4- الهيكل التنظيمي: يمكن للهيكل التنظيمي أن يعزز القيم الثقافية التي تشجع التكامل والتنسيق الجيد وهناك كثير من الأعراف والقواعد التي تساعد على تخفيض مشكلات الاتصال وتمنع تشويش المعلومات وتسرع من تدفقها.

### المطلب الثاني: النظريات المفسرة للثقافة التنظيمية

لقد أجرى كثير من العلماء دراسات مستقيضة حول الثقافة والشخصية، والسلوك التنظيمي، وقد أدت هذه الدراسات إلى بلورة عدد من النظريات التي تفسر العلاقة بين الثقافة والأفراد، والجماعات والتنظيم وفي الفقرات التالية بعض هذه النظريات<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> عبد اللطيف عبد اللطيف، محفوظ أحمد جودة، "دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد الثاني، 2010، ص: 126.

**أولاً: نظرية القيم:** يرى أنصار هذه النظرية ندرة وجود مبدأ تكاملي واحد يسود الثقافة، وإنما الثقافة الواحدة يسودها عدد محدود من القيم، والاتجاهات تشكل الواقع لدى الحاملين لتلك الثقافة، حيث يرى (أوبلر) أن كل ثقافة توجد بها مجموعة من القوى التي تؤكد أفراد الجماعة على أهميتها، وتسيطر على تفاعل الأفراد وتحدد الكثير من أنماطهم الثقافية.

**ثانياً: نظرية روح الثقافة:** تنطلق هذه النظرية من أن كل ثقافة تنظيمية تتميز بروح معينة تتمثل في مجموعة من الخصائص، والسمات المجردة التي يمكن استخلاصها من تحليل المعطيات الثقافية، وتسيطر تلك الروح على شخصيات القادة، و العاملين في المنظمة.

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

**ثالثاً: نظرية التفاعل مع الحياة:** تعتمد هذه النظرية على الطريقة التي يتعامل بها أفراد التنظيم دون التصادم

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

وتتميز نظرية التفاعل مع الحياة بثلاث خصائص هي:

- 1) عدم وجود فواصل بين الثقافة والمنظمة؛
- 2) يحافظ الفرد في المنظمة على القيم الثقافية للمنظمة دون محاولة لتغييرها؛
- 3) العلاقة بين أفراد التنظيم علاقة أخلاقية تستند إلى القيم الاجتماعية.

**رابعاً: نظرية سجية الثقافة:** تتمحور أفكار هذه النظرية حول الخبرة المكتسبة التي يعطيها أعضاء التنظيم قيمة معينة مشتركة، وتعتبر هذه الخبرة عن الصيغة العاطفية للسلوك الذي يدور نمطه حول الحالة

<sup>1</sup> حمد بن فرحان الشلوي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي: دراسة حالة ميدانية على منسوبي كلية الملك خالد العسكرية المدنيين والعسكريين، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية 2005، ص ص: 38-40.

الاجتماعية، أو يعبر عن مجموعة المشاعر والعواطف نحو العالم التي تؤثر في معظم سلوكيات أفراد المنظمة، وهذه الخبرة تنمو من خلال التدريب والممارسة اللذين يؤذيان إلى تراكم مكوناتها لدى الفرد، وينتج عن هذا التراكم شكل المهارة، والمعرفة التي تحدد سلوك الفرد، وتؤثر فيه، وتتجه عناصر الثقافة في هذه الخبرات إلى نوع من الانسجام، والتوافق مع القيم، والاتجاهات العامة في شخصيات الأفراد.

أما موسى اللوزي فقسم النظريات المفسرة للثقافة التنظيمية إلى<sup>1</sup>:

**أولاً: نظرية الثقافة القوية:** تشير هذه النظرية إلى أن قوة المؤسسة تعود إلى قوة ثقافتها الناجمة عن إجماع وموافقة كل العاملين على قيمها، مفاهيمها، عاداتها وقواعدها السلوكية، الأمر الذي يعني أن هذه القوة تتعكس بشكل جيد على الأداء، كون البناء المؤسسي بكل عناصره متماسك وقوي، مما يأتي بأداء وإنجاز جيدين، وذلك من خلال:

1- أهداف مشتركة لجميع العاملين؛

2- الأهداف المشتركة يترتب عليها دوافع وحوافز قوية.

**ثانياً: نظرية التوافق:** وتشير هذه النظرية إلى مفهوم القوانين والتكامل بين ما تقدمه المؤسسة من سلع وخدمات وبين أهدافها وسياساتها وإستراتيجياتها المعمول بها، حيث تتأثر الثقافة هنا بعدة خصائص منها:

1- بيئة المؤسسة الموجودة بها إذا كانت ساكنة أو متحركة؛

2- متطلبات الجمهور الخارجي والتوقعات الاجتماعية.

**ثالثاً: نظرية التكيف:** وضمن هذه النظرية يكون تميز المؤسسات ذات الأداء المتميز نتيجة لوجود ثقافات تساعد في القدرة على التكيف مع المتغيرات المحيطة، فوجدوا ما يسمى بالثقافة المؤسسية التكيفية، يترتب عليه توافر درجة عالية من المرونة في بيئة العمل وهي التي تساهم في زيادة كفاءة وفعالية العمليات المؤسسية.

وحسب(الصرابرة) نظريات الثقافة التنظيمية هي<sup>2</sup>:

**أولاً: نظرية المؤسس أو الرمز:** ومفادها أن المؤسس الأول هو الذي يضع رسالة المنظمة وأهدافها وإستراتيجيتها من خلال الرؤية التي يؤمن بها ( قيمه،معتقداته، وكيف ستكون المنظمة فيما بعد؟) وبالتالي يوجد نوع من الرمزية بينه وبين الأعضاء بمعنى أن يصبحوا الرموز الحقيقيون للثقافة التنظيمية السائدة.

<sup>1</sup> موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، الأردن، 2007، ص ص: 268\_269.

<sup>2</sup> إيهاب فاروق مصباح العاجز، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية: دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي محافظات غزة، رسالة ماجستير(غير منشورة)، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، ص ص: 12\_13.



ثانياً: نظرية المستويات: إن أصل الثقافة تم تناقلها عبر الأجيال لذا يعتبر المجتمع المستوى الأول من خلال الدين، المعتقدات، الأعراف، اللغة، الطقوس، وأنماط الحياة وغيرها، ثم انتقلت إلى المستوى الثاني وهو مستوى الجماعة عبر مشاركة أفراد الجماعة في مضمون مفردات هذه الثقافة، والتي تتكون من خلالها ثقافات فرعية، والمستوى الثالث ينحصر ضمن الفرد ذاته، وتتم ملاحظة ذلك من خلال ما يحمله الفرد القائد المؤسس وما يتركه من آثار إيجابية داخل المنظمة.

ثالثاً: نظرية المجالات: وتتنظر للثقافة التنظيمية على أنها نتيجة تفاعل عوامل داخلية وخارجية تتمثل بالبعد التطوري، لأن لكل منظمة عند نشأتها ثقافة وليدة تمر بمجالات تتمثل بالتحدي والابتكار والاستجابة والاستقرار، ويتمثل البعد الداخلي باتجاهات المنظمة نحو الانجاز والشعور بتطوير المهنية، أما البعد الخارجي فهو مدى التكيف والتفاعل مع البيئة الخارجية أي تتسم بالمرونة والإبداع والمخاطرة.

رابعاً: نظرية التفاعل التنظيمي: وتقول بأن ثقافة المنظمة تنشأ نتيجة لتفاعل الوظائف الإدارية (التخطيط التنظيم، القيادة والرقابة) مع المكونات التنظيمية (القواعد، الإجراءات، القوانين، الهيكل التنظيمي التقنيّة المستخدمة والعمليات)، حيث تنتقل سمات وعناصر الثقافة المتكونة من خلال الإدارة العليا إلى طبيعة الأداء ونوع الهيكل التنظيمي والعمليات.

### المطلب الثالث: النماذج المفسرة للثقافة التنظيمية

من الصعب تتبع مصطلح الثقافة التنظيمية وقياسها لذلك يتباين الباحثون في كيفية صياغة مدخل للثقافة الجماعية داخل المنظمة بحيث يتناسب وطبيعتها، وسنقوم بعرض ثلاثة نماذج أساسية تعبر عن وجهة نظر أصحابها هي<sup>1</sup>:

أولاً: نموذج شين (Schein) في صياغة الثقافة التنظيمية: يمكن تلخيص أفكار شين (Schein) بخصوص صياغة الثقافة التنظيمية وافترضاها بالآتي:

#### - المرحلة الأولى: الاعتمادية

إذ أن الافتراض الأساسي هنا يتمثل في أن القائد يوجه الجماعة نحو المنافع العظمى أما تركيز الجماعة فيكون من خلال اختيار القائد.

#### - المرحلة الثانية: مجابهة الألفة (تمايز الدور)

<sup>1</sup> بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2009، ص 363-366.

والافتراض الأساسي هنا يقوم على أن الجماعة ناجحة في عملها لأن الأعضاء متشابهون، أما تركيز الجماعة فيكون باتجاه الشعور المعياري.

#### - المرحلة الثالثة: التنبؤ والاستقرار

إذ يكون الافتراض الأساسي في أن الجماعة مخترعة ومستقرة في آن واحد، ويكون تركيز الجماعة على تواصل عمل الفريق وعملية الإنجاز الكفاء.

#### - المرحلة الرابعة: البقاء (النمو)

الافتراض الأساسي في هذه المرحلة أن الجماعة صابرة لذلك يجب أن يكون على حق، أما تركيز الجماعة فيكون على فهم الحالة الراهنة للمنظمة وترسيخها (مقاومة التغيير). ففي المرحلة الأولى يبدأ التساؤل عن من يقود المنظمة؟ وهي النقطة الجوهرية والثقافة هنا تكون قوية والجماعة تبحث عن جد لها الاتجاه الصحيح، وفي المرحلة الثانية ينتج شعور النجاح عن العضوية وعن سبب وجود الجماعة، أما المرحلة الثالثة فإن الجماعة تبدأ بالتطابق مع مدا خيل مبتكرة والتي تحدد نجاحها الأساسي، وعندما تبدأ الحاجة إلى النظام والاستقرار، وفي المرحلة الرابعة والأخيرة تبحث الجماعة عن النمو والبقاء وتبدأ بالتعلم فيها إذا كانت القيم والمعاني الحاضرة صالحة للاحتفاظ بها في ظل للبيئة التي تعيش فيها.

#### ثانياً: نموذج (Scholz) في صياغة الثقافة التنظيمية

يطرح هذا النموذج استنتاجاً أساسياً أنه (بسبب التعقيد فمن المفضل الاعتماد على البحوث السابقة في هذا المجال لتحقيق فهم أفضل عن الثقافة وصياغتها). ويلخص هذا الباحث قوله: إن الثقافة تصاغ على المدى الطويل بوصفها بعداً ثورياً، وداخلياً وخارجياً، وهي مكونات الصيغة التي قدمها، وفيما يرتبط بالبعد الأول يتطابق مع ما ذكره (Schein)، إلا أن الباحث (Scholz) أضاف خمس مراحل تمر بها الثقافة التنظيمية وهي:

1- المرحلة المستقرة؛

2- مرحلة رد الفعل (الاستجابة)؛

3- مرحلة التوقع؛

4- مرحلة الاستكشاف؛

5- مرحلة النشوء.

أما فيما يرتبط بالبعد الثاني (البعد الداخلي) فهو نتيجة لظروف داخلية تعمل داخل المنظمة، لذلك فإن المنظمة التي تعتمد عمليات معيارية للإنتاج توحد ثقافة ثابتة جدا وذات توجه عملياتي، أما البعد الثالث (بعد خارجي) فيرتبط بالبيئة الخارجية وتفاعل أفراد المنظمة معها، فالمنظمة التي تتفاعل مع البيئة الديناميكية غير المؤكدة تكون ثقافتها مبتكرة وتحمل المخاطرة بشكل أكبر من بقية المنظمات.

### ثالثا: نموذج (Louis) في صياغة الثقافة التنظيمية

استنتج (Louis) أنه بالرغم من صعوبة الثقافة التنظيمية فإنها غير مستحيلة الفهم والصياغة خاصة لمنظمة محددة بثقافة فريدة ووحيدة، ويضيف إلا أن هناك جوانب مختلفة في المنظمة تطور ثقافات متباينة، حيث استخلص (Louis) " أن الجماعات التي تعمل في منظمات أخرى تجلب خصائص لثقافة محددة من الخارج إلى منظماتها الأصلية ".

وبمراجعة تجارب المنظمات وجد أنها استخدمت سبع خطوات أساسية لبناء إطار اجتماعي للأفراد داخل النسيج الثقافي وهي:

- 1- عمليات اختيار قاسية: إذ يتم إخبار المتقدمين عن الجانب المضي والمعتم في المنظمة وبالتالي وقبل أن تستكمل إجراءات التعيين سوف يسحب المتقدم نفسه في حالة شعوره بعدم تطابق قيمه ومعتقداته مع ما تحتويه المنظمة؛
- 2- إخضاع العاملين الجدد إلى فترة اختبار لجعل العامل وديعا وجعلهم يؤمنون بأسبقية المعتقدات والسلوكيات والقيم؛
- 3- وضع العاملين الجدد في خنادق يقودهم الرئيس المباشر ويُزَجُون في الميدان لاكتساب خبرة مباشرة؛
- 4- تقديم التقييمات والمكافآت عن الأعمال التي قام بها العاملون الجدد، حيث أن التقييم من قبل المسؤولين سوف يكون عن الأرباح التي تحققت أو تنفيذ التغيير المخطط أو بناء الحجم؛
- 5- تلقين العاملين بالقيم المنظمة غير الملموسة والرفيعة مثل تقديم منتجات عالية من النوعية وفي بعض المنظمات الشعور العائلي هو القيمة الرفيعة؛
- 6- المراجعة التاريخية للأحداث التي تعرضت لها المنظمة وكيف تصرفت إزاء كل منها؛
- 7- تزويد العاملين بموجه أو نموذج للدور المكلفين به، إذ أن تقديم الأمثلة الناجحة للعاملين الشباب يعد أحد العوامل المهمة لفاعلية الاتصالات.

### المبحث الثالث: إدارة الثقافة التنظيمية

تتأثر الثقافة بعدة عوامل تمس مدى استقرارها في المنظمة، مما يستدعي حسن إدارتها من حيث قياسها و تغييرها أو البحث في كيفية خلقها والمحافظة عليها، وهذا ما سنتناوله في هذا المبحث.

#### المطلب الأول: العوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية

يتباين تأثير المنظمات حيال الثقافة التنظيمية التي تتبناها، ويرجع هذا الاختلاف إلى عوامل تحددها وتتحكم فيها ومن أهمها<sup>1</sup>:

**أولاً: بيئة المنظمة:** من الضروري أن نلم بطبيعة البيئة التي تنشأ في إطارها وطريقة تعامل المنظمة مع هذه البيئة، وافتراساتها وتوقعاتها بخصوص هذه البيئة، حيث تشكل البيئة موردا مهما لإمداد المنظمة بأفكار

جديدة على صعيد تطوير إستراتيجيتها وهو ما يجعلها منظمة ديناميكية، تستجيب للعوامل البيئية من خلال مرونتها وتنظيمها في ظل ثقافة تحت على ضرورة استمرار المنظمة في ممارسة هذا الحراك البيئي.

**ثانياً: الموقع الجغرافي للمنظمة:** لهذا العامل أثر مهم على الثقافة الملائمة، فقد تختلف الثقافة التنظيمية لفرعين لنفس البنك بسبب موقعها، فالأول يقع في مدينة كبيرة صاحبة تعج بالبشر، والآخر يقع في منطقة ريفية هادئة، فالموقع يؤثر على نوع الزبائن والعاملين المطلوبين لكل فرع، إضافة إلى تأثير الموقع على شعور البنك في المدينة الكبيرة على وجود حدود بين البنك والجمهور، في حين لا يشعر الفرع في المنطقة

الريفية بتلك الحدود.

**ثالثاً: النشاط الرئيسي للمنظمة:** يكتسب هذا العامل أهميته، في تحديد نوع وطبيعة الثقافة السائدة في منظمات الأعمال كون المنظمات التي تتشابه في طبيعة أعمالها تكاد تجدها تتبنى ذات الثقافة

<sup>1</sup> حسين احمد الطراونة وآخرون، نظرية المنظمة، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص: 229.

فالمستشفيات والبنوك والمؤسسات العسكرية في كل مكان تتشابه في ثقافتها الأساسية والسبب يعود إلى أن تلك المنظمات تحتاج إلى معارف وتكنولوجيا متشابهة إلى حد ما، بغض النظر عن بيئتها الخارجية.

**رابعاً: حجم المنظمة:** يتطلب الحجم الكبير للمنظمة بناء تنظيمًا أكثر رسمية، وتؤثر على متطلبات الاتصال والعلاقات بين الوحدات، كما يؤثر على المنافسة والغيرة بين العاملين.

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

وتوجد عوامل أخرى محددة للثقافة التنظيمية منها<sup>2</sup>:

- 1- صفات الأفراد الشخصية وما يتمتعون به من قيم ودوافع واهتمامات؛
- 2- خصائص البناء التنظيمي أو التنظيم الإداري للمنظمة والتي تنعكس على نمط الاتصال وطرق اتخاذ القرارات وكذا تدفق المعلومات من وإلى الإدارة؛
- 3- المكافآت والحوافز المادية والأدبية التي يحصل عليها الأفراد والتي تعكس المكانة الوظيفية للفرد والتي لها تأثير على سلوكياته وطريقة عمله؛
- 4- خصائص الوظيفة ومدى تلاؤمها مع صفات الأفراد الشخصية، ذلك أن الأفراد يتوجهون نحو المنظمات

التي تتلاءم وتتوافق مع اهتماماتهم وقيمهم، كما تستقطب المنظمات الأفراد الذين يتفقون مع ثقافتها.

### المطلب الثاني: قياس الثقافة التنظيمية

إن الصعوبات في تفسير معنى ومحتويات الثقافة التنظيمية هي التي تعمل على الحد من إمكانية الباحثين من تعميم النتائج التي تم التوصل إليها، كما أنها تؤدي إلى اختيار الأسلوب الكمي أو النوعي أو كليهما في دراسة الثقافة التنظيمية، وخلال العقود الماضية كان الباحثون المهتمون بدراسة الثقافة

<sup>1</sup> أمينة شطي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بدناميكية جماعة العمل، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة محمد خيضر، الجزائر، 2014، ص: 37.

<sup>2</sup> إلياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على إدارة الموارد البشرية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2006، ص: 20.

التنظيمية منشغلين في مناقشات مستفيضة حول طرق البحث التي يمكن تبنيها في هذا الموضوع، فيقع مفهوم الثقافة التنظيمية ضمن مجال السلوك التنظيمي، الذي يوصف استخدامه للمدخل النوعي في البحث. حيث يتناول الباحثون دراسة الرموز والأحاسيس والمشاركة في الملكية، وعليه استخدم الباحثون الطريقة النوعية في قياس الثقافة التنظيمية، وقد تم تطوير العديد من المقاييس في هذا المجال، فبالرغم من أن تصور

الباحثين للثقافة التنظيمية كان متشابهاً لكن تقييمهم لها كان مختلفاً وبشكل كبير في العديد من الجوانب الملموسة للمنظمة.

وقام الباحثون في الثقافة التنظيمية بوضع نموذج لقياسها، ويركز على أحد الأمرين القيم وممارسات العمل والحجة القوية للباحثين في استعمال القيم هي أن أكثر تعارف الثقافة تملك القيم في جوهرها، لأن نهج القيم يسمح بدراسة الثقافة التنظيمية في العمق للمنظمات، والعيب في نهج القيم أن الممارسين والباحثين لا يستطيعون القيام بدراسات مقارنة، وهكذا تطور الاهتمام حديثاً بنهج مرتكز على الممارسات لوضع أبعاد الثقافة التنظيمية، ويتبلور ذلك في دراسة (هوفستيد، 2001) التي أثبتت أن المنظمات تختلف في الممارسات لا في القيم، لوصف أبعاد الثقافة التنظيمية من الممارسة والسلوك يجب عدم تجاهل وإهمال القيم لأن معظم الباحثين اتفقوا على أن القيم تؤثر في الممارسات<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: تغيير الثقافة التنظيمية

تتصف الثقافة بالتغيير والديناميكية، حيث تتطور الثقافة التنظيمية وتتغير استجابة للمتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية للمنظمة، أو في بيئة المنظمة الداخلية، أو في تركيبة وخصائص أعضاء المنظمة، ولأن الثقافة ترتبط أساساً بشخصية الكائن وهويته فعند تغييرها نلقى نوعين من العقبات:

1- عقبة الخوف للقيادة الإدارية عند محاولة الانتقال من المعلوم إلى المجهول؛

2- عقبة الرفض للأشخاص بسبب ذلك الخوف.

وتتغير الثقافة التنظيمية عند:

- إصدار قرار بالتغيير من قياداتها بشكل عام مما يعني تغيير في ثقافة المنظمة وأطر العمل فيها.

<sup>1</sup> وهيبية داسي، مرجع سبق ذكره، ص ص: 118-119.

- تعرض الإدارة لمشاكل تدفعها للتغيير التنظيمي، وبالتالي تغيير ثقافتها التنظيمية ومثال ذلك عند حلها أو
- دمجها مع غيرها من المنظمات إذا كانت الصناعة التي تعمل بها المنظمة من الصناعات التي تتسم بالمنافسة الشديدة، وكانت المنظمة في مرتبة أقل بالنسبة للمنافسين<sup>1</sup>.
- وغالبا ما يرتبط تغيير الثقافة التنظيمية بمجموعة من الإجراءات والسياسات الإدارية الداعمة لذلك منها<sup>2</sup>:
- تغيير هيكل المكافأة: إذ أن أحد الأساليب القوية في تغيير القيم والسلوك هو ربط هيكل المكافآت بالتغيير المطلوب؛
- توضيح السلوك المرغوب فيه من خلال المديرين للحصول على أشياء محدودة في ثقافة جديدة؛
- الدور الأعلى للموظف التنفيذي: وهذا يأتي من دوره الرمزي وإدراكاته بالنجاح، والدور هنا قد يظهر من خلال صنع القرارات الصعبة؛
- على فريق الإدارة العليا أن يخلق الضغط للتغيير ويضع السبل أمام التوجه الجديد؛
- الدقة في تحديد الظروف التي تتطلب تغيير الثقافات والأساليب اللازمة لذلك خصوصا عندما يتطلب الأمر إدخال أفراد جدد؛
- المخالطة (الألفة) من خلال التداخل والتفاعل فيما بين الزملاء لنشر الثقافة وتعزيزها وتوجيهها باستخدام
- برامج خاصة (إنشاء مجموعات نقاش وحوار، مناقشات تدريجية، المجالات المنظمة).
- ويبقى نجاح وتغيير الثقافة التنظيمية مقرون بمساهمة إدارة المنظمة ومدى تتبعها وتبنيها للوسائل المناسبة لتحقيق ذلك نذكر منها<sup>3</sup>:
- تمهيد أذهان العاملين وتهيئتهم نفسيا قصد إقناعهم برفض السلوك الحالي باعتباره سلوك غير مرغوب أو ضار، وأنه في التغيير تتعاضم مصالحهم الذاتية وسيكونون في وضع أفضل نتيجة هذا التغيير؛

<sup>1</sup> إبراهيم عبد القادر محمد، قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة في الميزة التنافسية: دراسة حالة شركة الاتصالات الأردنية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، الكويت، 2015، ص: 21.

<sup>3</sup> ماجد عبد المهدي، مرجع سبق ذكره، ص: 331.

<sup>3</sup> دنيا بوديب، الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي، رسالة ماجستير (غير منشورة) كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2014، ص: 109.

- مشاركة العاملين: إن عملية إشراك العاملين من المبادئ والأسس الهامة في تغيير ثقافة المنظمة، فهو ما

يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين وتحفيزهم على أداء الأعمال وبالتالي تتبلور لديهم المسؤولية اتجاه العمل وزيادة انتماءهم له، وهو ما يحقق اندماجهم مع الوضع الجديد؛

- العوائد والمكافآت: فالعوائد المادية والمعنوية ( احترام، تقدير الفرد...) على حد سواء تغرس في نفس الفرد الولاء للمنظمة التي يعمل فيها، وترفع روح المعنوية.

#### المطلب الرابع: عوامل المحافظة على الثقافة التنظيمية القوية

يرى حسين حريم أن القيم والمثاليات والمعايير والتقاليد السائدة في أي منظمة تمتد جذورها بصفة عامة، إلى الرياديين / المؤسسين، فهؤلاء المؤسسين بحكم دورهم قادة في مرحلة حساسة في حياة المنظمة عادة يحملون رسالة/ رؤية محددة لما يجب أن تكون عليه المنظمة وكيفية تحقيق هذه الرسالة، ويقومون باستقطاب مجموعة من المديرين الذين يشاطرونهم قيمهم واعتقاداتهم، ويبدون استعداداً لتنفيذ رسالتهم، ويتبع ذلك اختيار العاملين المؤهلين ذوي القيم والاتجاهات التي تتوافق مع قيم واعتقادات المؤسسين والمديرين ويبدأ بناء تاريخ جديد وثقافة جديدة<sup>1</sup>.

وهناك ثلاث عوامل رئيسية تلعب دوراً كبيراً في المحافظة على ثقافة المنظمة القوية هي:

**أولاً: الإدارة العليا:** إن ردود فعل الإدارة العليا تعتبر عاملاً مؤثراً على ثقافة المنظمة من خلال القرارات التي تتخذها، فإلى أي مدى تلتزم الإدارة العليا بالسلوك المنتظم من خلال استخدام لغة واحدة ومصطلحات وعبارات وطقوس مشتركة؟ وكذلك المعايير السلوكية والتي تتضمن التوجهات حول العمل وفلسفة الإدارة العليا في كيفية معاملة العاملين وسياسة الإدارة اتجاه الجودة والغياب، وكذلك سياستها حول تنفيذ القواعد والأنشطة والتعليمات، فإذا حافظت الإدارة العليا على سياستها وفلسفتها في جميع النواحي التي تخص المنظمة، ككل فإن هذا سيؤثر على ثقافة المنظمة<sup>2</sup>.

**ثانياً: اختيار العاملين:** تلعب عملية جذب العاملين وتعيينهم دوراً كبيراً في المحافظة على ثقافة المنظمة والهدف من عملية الاختيار هو تحديد واستخدام الأفراد الذين لديهم المعرفة والخبرات والقدرات لتأدية مهام العمل في المنظمة بنجاح، وفي عملية الاختيار يجب أن يكون هناك مواءمة بين المهارات والقدرات

<sup>1</sup> حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص: 334.

<sup>2</sup> رايح العايب، القيم التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي: دراسة ميدانية على العمال المنفذين بموكب المجارف والرافعات (CPG) قسنطينة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2009، ص: 93.



والمعرفة المتوفرة لدى الفرد مع فلسفة المنظمة وأفرادها، بمعنى آخر أن لا يكون هناك تناقض بين الأفراد في المنظمة من أجل المحافظة على ثقافة المنظمة لأنه قد يتأثر الأداء والفاعلية في المنظمة بسبب تأثير الأفراد الجدد والذين يحملون ثقافة لا تتناسب مع ثقافة أفراد المنظمة الحاليين<sup>1</sup>.

**ثالثاً: المخالطة الاجتماعية:** عند اختيار عناصر جديدة في المنظمة، فإن هذه العناصر لا تعرف ثقافة المنظمة، وبالتالي يقع على عاتق الإدارة أن تعرف الموظفين الجدد على الأفراد العاملين وعلى ثقافة المنظمة وهذا أمر ضروري حتى لا يتغير أداء المنظمة<sup>2</sup>.

## خلاصة الفصل

مما تقدم نستخلص أن للثقافة التنظيمية دوراً مهماً في المنظمة، فهي أحد العوامل الأساسية لنجاحها أو فشلها، باعتبارها نظام متكامل يضم مختلف القيم والمعتقدات والافتراضات التي تعزز الدور الإيجابي للفرد، وتوجه سلوكه بما يخدم كفاءة هذه المنظمة ونجاحها، كما أنها تساعد على خلق الإبداع والابتكار وتحمل المخاطرة من أجل تحقيق الانسجام والتكامل في البيئة المحيطة. فإذا كانت الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة قوية فإنه ينبغي تعزيزها والمحافظة عليها عن طريق الآليات الملائمة، وإذا كانت ضعيفة فإنه يجب تغييرها وما يتماشى مع أهداف وقيم ومعتقدات المنظمة والبيئة التي تقع فيها.

<sup>1</sup> محمد سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، الأردن، 2005، ص ص: 319-320.

<sup>2</sup> عبد العزيز محمد عسكر، القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية التجارة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2012، ص: 90.



الفصل الثاني: انعكاسات الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للالتزام التنظيمي

المبحث الثاني: النظريات المفسرة للالتزام التنظيمي، محدداته

وطرق قياسه

المبحث الثالث: أثر أبعاد الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي

## تمهيد

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

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

\_ المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للالتزام التنظيمي.

\_ المبحث الثاني: النظريات المفسر للالتزام التنظيمي، محدداته وطرق قياسه.

\_ المبحث الثالث: أثر أبعاد الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي.

## المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للالتزام التنظيمي

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

### المطلب الأول: مفهوم الالتزام التنظيمي

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

### أولاً: تعريف الالتزام التنظيمي

في ما يلي البعض من تعاريف الالتزام التنظيمي

ورد تعريف الالتزام لغويا في قاموس ويبستر (Webster) على أنه: "حالة يتمسك بها الفرد بمجموعة محددة من المهام أو المبادئ أو المواقف"<sup>1</sup>.

ويعرف الالتزام التنظيمي على أنه: "مدى ولاء وارتباط الفرد بالمنظمة أو الشركة التي يعمل بها"<sup>2</sup>. ويتعلق مفهوم الالتزام التنظيمي بدرجة اندماج الفرد بالمنظمة واهتمامه بالاستمرار فيها، ويختلف هذا المفهوم عن مفهوم الرضا عن العمل، لأن الفرد قد يكون راض عن عمله ولكن يكره المنظمة التي يعمل بها"<sup>3</sup>.

وعرف الالتزام التنظيمي أيضا على أنه: "عملية تصبح فيها أهداف الفرد وأهداف المنظمة منسجمة أو متكاملة على نحو متزايد وشمولي"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> ابتسام يوسف محمد مرزوق، استراتيجيات إدارة الصراع التي يتبعها مديرو مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة وعلاقتها بالالتزام

التنظيمي لدى المعلمين، رسالة ماجستير (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2011، ص: 37.

<sup>2</sup> علي عباس، إدارة الموارد البشرية الدولية، الطبعة الأولى، إثناء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص: 117.

<sup>3</sup> جيرالد جرينبرج روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي محمد رفاعي وإسماعيل علي بسيوتي، دار المريخ للنشر السعودية، 2004، ص: 215.

<sup>4</sup> صفوان محمد المبيضين، عائض بن شافي الأكلبي، التوظيف و المحافظة على الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع الأردن، 2012، ص: 185.

وعرف الالتزام التنظيمي أيضا على أنه: "درجة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها، وأنه يمثل اعتقادا قويا وقبولا من جانب الفرد لأهداف المنظمة و قيمها و رغبته في بدل أكبر عطاء أو جهد ممكن لصالح المنظمة التي يعمل بها مع رغبة قوية في الاستمرار في عضوية هذه المنظمة"<sup>1</sup>.

وعرف الالتزام التنظيمي أيضا على أنه: "الحالة النفسية التي تربط الفرد بالمنظمة، وهو يتعلق بدرجة اندماجه بها و اهتمامه بالاستمرار فيها، لذا يعتبر متغيرا هاما لفهم سلوك الأفراد داخل المنظمة"<sup>2</sup>.

وعرف الالتزام التنظيمي على أنه: "اتصال عاطفي يربط الفرد بمنظمته بناء على القيم التنظيمية والأخلاق المشتركة، مع رغبته الدائمة في البقاء كعضو في المنظمة والعمل لأجل تحقيق أهدافها"<sup>3</sup>.

على ضوء ما سبق يمكن تعريف الالتزام التنظيمي بأنه: إيمان الفرد القوي بالمنظمة وقبول أهدافها وتبني قيمها، مع بدل أقصى جهده لصالحها في ضل الرغبة في البقاء والاستمرار بها.

### ثانيا: خصائص الالتزام التنظيمي:

يتسم الالتزام التنظيمي بمجموعة من الخصائص نذكر منها<sup>4</sup>:

1- يُعبر الالتزام التنظيمي عن استعداد الفرد لبدل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة ورغبة شديدة في البقاء بها ومن تم قبوله وإيمانه بأهدافها وقيمها؛

2- يشير الالتزام التنظيمي إلى الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية

والنشاط ومنحها الولاء؛

3- يمثل الالتزام التنظيمي شعور داخلي يضغط على الفرد للارتباط بالمنظمة والعمل بالطريقة التي يمكن من خلالها تحقيق مصالح المنظمة؛

4- يتضمن الالتزام التنظيمي ثلاث أبعاد رئيسية وهي الرباط العاطفي أو الوجداني بين الفرد والمنظمة والاستمرار والبقاء في العمل، والشعور بالواجب تجاه المنظمة؛

<sup>1</sup> صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، مصر، 2005، ص: 215.

<sup>2</sup> علي محمد أحمد المصاروة، نعمة عباس الخفاجي، إدارة التنوع: منظور الالتزام التنظيمي، دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن، 2015 ص: 48.

<sup>3</sup> Nabil Zayani, *Amélioration de l'engagement organisationnel dans les services nettoyage des collectivités territoriales en Tunisie*, thèse de doctorat, collège doctoral territoires, université Paul Valery Montpellier 3, France 2016, p : 08 .

<sup>4</sup> محمد عبد سعيد عليان، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية على هيئة التمريض في المستشفيات الحكومية بمحافظة غزة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2016، ص: 34.

- 5- يعبر الالتزام التنظيمي عن حالة غير محسوسة يستدل عليها من خلال ظواهر تنظيمية معينة تضم سلوك الأفراد وتصرفاتهم وتجسد مدى ولائهم لمنظماتهم؛
- 6- يستغرق الالتزام التنظيمي في تحقيقه وقتاً طويلاً لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد؛
- 7- يتأثر الالتزام التنظيمي بمجموعة من الصفات الشخصية والعوامل التنظيمية والظروف الخارجية المحيطة بالعمل؛
- 8- تتمثل مخرجات الالتزام التنظيمي في البقاء داخل المنظمة وعدم تركها، وأيضاً درجة انتظام وحضور العاملين والأداء الوظيفي والحماس للعمل والإخلاص للمنظمة.

### المطلب الثاني: أنواع (أبعاد) الالتزام التنظيمي

لقد أجمع أغلب الكتاب والباحثين على وجود ثلاثة أنواع (أبعاد) خاصة بالالتزام التنظيمي وهي:

#### 1- الالتزام العاطفي/الوجداني (Affective commitment)

يشير إلى الارتباط العاطفي للعامل وتوافقه واندماجه مع المنظمة حيث نجد أن العاملين ذوي الالتزام الوجداني المرتفع مستمرين في العمل لأنهم يريدون الاستمرار بناءً على رغبة وشعور إيجابي وتعاطف من قبل الموظفين نحو التنظيم، بما يعني أن الأفراد الذين يظهرون معدلات عالية من الالتزام الوجداني نحو منظماتهم، يبقون فيها بسبب علاقة الحب أو الميل التي يشعرون بها نحو تلك المنظمات و يرى البعض أن الالتزام العاطفي يعبر عن قوة رغبة الفرد في الاستمرار بالعمل بمنظمة معينة، لأنه موافق على أهدافها وقيمها و يرغب في المشاركة لتحقيق تلك الأهداف<sup>1</sup>.

#### 2- الالتزام الأخلاقي/المعياري (Normative commitment)

يتطور حينما تنمو داخل العامل وتزرع فيه قيم ومعايير المنظمة من خلال التطبيع، وتجنّى الفوائد التي تحت على الشعور بالحاجة التبادلية أو قبول شروط وبنود العقد النفساني، أي بمعنى أن العامل يشعر بالالتزام تجاه المنظمة<sup>2</sup>.

#### 3- الالتزام الاستمراري (commitment to stay)

يشير الالتزام الاستمراري إلى قوة رغبة الفرد ليبقى في العمل بمنظمة معينة لاعتقاده بأن ترك العمل فيها يكلفه الكثير، فكلما طالت مدة خدمة الفرد في المنظمة فإن تركه لها سيفقده الكثير مما استثمره

<sup>1</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية و التنظيمية لتنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص: 228.

<sup>2</sup> حسين حريم، إدارة الموارد البشرية (إطار متكامل)، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص: 391.

فيها على مدار الوقت مثل ( خطط المعاشات والصدقة الحميمة لبعض الأفراد، وكثير من الأفراد لا يرغب في التضحية بتلك الأمور مثل هؤلاء الأفراد يقال بأن درجة ولاءهم الاستمراري عالية<sup>1</sup>.

استنادا إلى الأبعاد السابقة الذكر نلاحظ أن:

- الالتزام العاطفي(الوجداني) ناتج عن تأثير الفرد بقيم وأهداف المنظمة يترجم في شكل رغبة في الانتماء والعضوية تجاه التنظيم.

- الالتزام الأخلاقي(المعياري) ناتج عن تمسك الفرد بالأخلاق المهنية والتوقعات الاجتماعية، وبالتالي يجد نفسه ملزما بالانتماء والعضوية تجاه التنظيم.

الالتزام الاستمراري ناتج عن حاجة الفرد إلى البقاء تجنباً لتكاليف المغادرة والتخلي عن العمل بالمنظمة التي ينتمي إليها، وبالتالي يكون ملزماً بالعضوية والانتماء إلى التنظيم.

### المطلب الثالث: مراحل الالتزام التنظيمي

يرى الصيرفي أن العامل حتى يشعر بالالتزام التنظيمي يمر بالمراحل التالية<sup>2</sup>:

1- **مرحلة الإدراك:** يعني أن العامل أصبح يعرف منظمته معرفة أولية، فهو مزال في احتياج إلى المزيد من المعلومات عنها، وتستمر هذه المرحلة لمدة عام حتى يكون هدف الموظف تحقيق الأمن والشعور به والحصول على القبول من التنظيم.

2- **مرحلة الاهتمام:** وهنا يبدأ الفرد في جمع كافة المعلومات المتعلقة بمنظمته، بعد أن تصبح لديه الحافز للبحث عن هذه المعلومات، وتستمر هذه المرحلة لفترة تتراوح ما بين عامين إلى أربعة أعوام.

3- **مرحلة التقييم:** وهنا يبدأ الموظف في عقد مقارنة بين المزايا التي يحصل عليها من منظمته، والمزايا التي يمكن الحصول عليها عند العمل في منظمة أخرى، وتمثل هذه المرحلة السنة الخامسة من تاريخ العمل حيث تزداد الاتجاهات التي تعبر عن زيادة درجة الالتزام.

4- **مرحلة التجربة:** وهنا يبدأ الموظف في سؤال أصدقائه ممن يعملون في المنظمات الأخرى عن ظروف العمل في تلك المنظمات والمزايا التي يحصلون عليها.

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

<sup>1</sup> جيرالد جرينبيرج وروبرت بارون، مرجع سبق ذكره، ص: 216.

<sup>2</sup> وردة لعزیز، علاقة الالتزام التنظيمي بالاحتراف النفسي عند عمال الدوريات: دراسة ميدانية بمؤسسة تونيك، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة بوزريعة، الجزائر، 2010، ص: 38.



كما تشير النماذج النظرية كنموذج بوشنان (Buchanan) إلى أن الالتزام التنظيمي يتطور لدى الفرد العامل مارا بثلاث مراحل متلاحقة هي<sup>1</sup>:

1- **مرحلة التجربة:** هي المرحلة الممتدة من تاريخ مباشرة الفرد لعمله ولمدة عام واحد، يكون الفرد خلالها خاضعا للتدريب والإعداد والتجربة، حيث ينصب اهتمامه على تأمين قبوله في المنظمة، ومحاولة التأقلم مع الوضع الجديد و البيئة التي يعمل فيها، وتكييف اتجاهاته مع اتجاهات التنظيم، وإدراك ما يتوقع منه وإظهار خبراته ومهاراته في أداءه.

2- **مرحلة العمل والإنجاز:** تتراوح مدة هذه المرحلة ما بين عامين إلى أربعة أعوام تلي مرحلة التجربة، يسعى

الفرد خلالها إلى تأكيد مفهوم الانجاز لديه و يتبلور في ذهنه وضوح الولاء للعمل.

3- **مرحلة الثقة بالتنظيم:** هي المرحلة التي تبدأ تقريبا من السنة الخامسة من التحاق الفرد بالمنظمة وتستمر إلى ما بعد ذلك، حيث يزداد ولاءه وتقوى علاقته بالتنظيم و ينتقل إلى مرحلة النضج.

#### المطلب الرابع: نتائج الالتزام التنظيمي

تتضمن النتائج المترتبة عن الالتزام التنظيمي، نتائج بالنسبة للأفراد، والجماعة التي ينتمي إليها الفرد إضافة إلى النتائج المترتبة عن الالتزام التنظيمي على مستوى المنظمة، وهذه النتائج سنوجزها فيما يلي:

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

تتضمن نتائج الالتزام التنظيمي على مستوى الفرد كل من النتائج الايجابية والسلبية، حيث تدل النتائج الايجابية على أن ارتفاع مستوى الالتزام ربما يرتبط بالعديد من النتائج أو المخرجات الايجابية للأفراد

فزيادة مشاعر الانتماء، الأمان، الشعور الذاتي الايجابي، القوة، وجود أهداف أو أغراض بحياة الفرد كما يؤدي زيادة الالتزام إلى زيادة المكافآت خاصة بالنسبة للأفراد غير الملتزمين فذلك يشجعهم على بذل الجهد<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> سلطان بن سعود حامد الثبيتي، ممارسة مدير المدرسة لإدارة التغيير وعلاقته بالالتزام التنظيمي للمعلمين بالمدارس الثانوية بمحافظة الطائف من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة أم القرى، السعودية، 2013، ص: 59.

<sup>2</sup> حسن بن نايب، الالتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء في العمل لدى أطباء المركز الاستشفائي الجامعي نذير محمد بولاية تيزي وزو رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر2، الجزائر، 2012، ص: 40.

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، فإذا التزم الفرد تجاه منظمة معينة فإنه يبذل الوقت والجهد، مما يؤثر على الالتزامات الأخرى، وهذا ما يؤدي إلى زيادة الضغوط على الفرد<sup>1</sup>.

### ثانياً: نتائج الالتزام التنظيمي على مستوى جماعة العمل

حيث تتمثل النتائج الايجابية لجماعات العمل فيما يلي<sup>2</sup>:

- 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.
- في حين أن النتائج السلبية على مستوى جماعة العمل تتمثل في:
- انخفاض معدل دوران العمل وبالتالي عدم دخول أفراد لديهم أفكار جديدة ونافعة؛
- انخفاض القدرة على الخلق والإبداع، والتكيف من خلال استقرار العمالة.
- وفي هذا الصدد يرى أوليفر (Oliver) أنه من الخطأ الاعتقاد بأن ارتفاع معدل الدوران يمثل مؤشراً سلبياً على طول الخط، فعندما يترك الأفراد الأقل التزاماً المنظمة قد يأتي أفراد آخرون لديهم أفكار جديدة ونافعة بصورة أفضل.
- التفكير الجماعي يجعل مجموعة العمل، أقل انفتاحاً على الآراء والقيم الجديدة.
- زيادة فرص الصراع بين المجموعة والمجموعات الأخرى.

### ثالثاً: نتائج الالتزام التنظيمي على مستوى المنظمة

بالنسبة للالتزام التنظيمي للمنظمات نجد أن النتائج الايجابية له تتمثل فيما يلي<sup>3</sup>:

---

<sup>1</sup> أمجد علي إبراهيم نصار، دور بيئة العمل في الالتزام التنظيمي من وجهة نظر العاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، فلسطين، 2016، ص: 24\_25.

<sup>2</sup> رايح يرباخ، علاقة الرضا الوظيفي بمستوى الالتزام التنظيمي لدى عمال المركبات الرياضية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، معهد علوم وتقنيات نشاطات البدنية والرياضية، جامعة المسيلة، الجزائر، 2013، ص: 38-39.

<sup>3</sup> أمجد علي إبراهيم نصار، مرجع سبق ذكره، ص: 25-26.

- زيادة فرص الفعالية بالنسبة للتنظيم وذلك من خلال: زيادة الجهد المبذول، انخفاض نسبة الغياب والتأخير، انخفاض 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 تتمثل فيما يلي:

- انخفاض القدرة على الإبداع والتمكين إذ أن الأفراد الذين يلتزمون بدرجة كبيرة للتنظيم يميلون عادة لمنافسة سياسات المنظمة، مما يحد من قدرة المنظمة على الإبداع.
- وتم تلخيص نتائج الالتزام التنظيمي في الجدول الموالي:
- الجدول رقم (01): نتائج الالتزام التنظيمي على مستوى الفرد، جماعة العمل والمنظمة.**

مستوى التحليل	إيجابية	سلبية
الفرد	<ul style="list-style-type: none"> <li>_ الشعور بالانتماء والارتباط</li> <li>_ الأمان</li> <li>_ الأهداف والاتجاه</li> <li>_ المكافآت التنظيمية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>_ قلة التقدم الوظيفي</li> <li>_ انخفاض النمو الذاتي</li> <li>_ زيادة الضغوط المترتبة بالعائلة</li> <li>_ زيادة الضغوط المترتبة بالعلاقات الاجتماعية</li> </ul>
جماعة العمل	<ul style="list-style-type: none"> <li>_ ثبات العضوية</li> <li>_ فعالية الجماعة</li> <li>_ التماسك</li> <li>_ استقرار العضوية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>_ انخفاض التكيف</li> <li>_ قلة الابتكار</li> <li>_ حدة الصراع</li> <li>_ محدودية التفكير الجماعي</li> </ul>
التنظيم	<ul style="list-style-type: none"> <li>_ انخفاض نسبة التأخير</li> <li>_ انخفاض معدل دوران العمل</li> <li>_ جاذبية الأعضاء الخارجيين</li> <li>_ زيادة الجهد</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>_ قلة التطوير</li> <li>_ انخفاض التكيف</li> <li>_ قلة التحديث</li> <li>_ ارتفاع معدل دوران العمل</li> </ul>

## المبحث الثاني: النظريات المفسرة للالتزام التنظيمي، محدداته وطرق قياسه

لإثراء متغير الالتزام التنظيمي أكثر سوف نقوم في هذا المبحث بعرض مختلف النظريات المفسرة له ومحدداته، طرق قياسه.

### المطلب الأول: النظريات المفسرة للالتزام التنظيمي

هناك العديد من النظريات التي تناولت الالتزام التنظيمي، محاولة تفسير الالتزام لدى الأفراد تجاه منظماتهم، ومن أهم هذه النظريات نجد<sup>1</sup>:

#### أولاً: نظرية التوحد

تنسب هذه النظرية إلى ( March and Simon )، حيث تركز هذه النظرية التي ظهرت سنة 1958 على أن التوحد هو قبول قيم وأهداف الآخرين كما لو كانت هي أهداف وقيم الفرد الخاصة. وعلى ضوء هذه النظرية تفسر ظاهرة الالتزام التنظيمي باعتبارها دالة لمدى التطابق بين قيم وأهداف كل فرد والمنظمة، ويشير الباحثان إلى أن للتوحد عدة أنماط تتمثل في:

- 1- التوحد مع المنظمة التي يعمل بها الفرد؛
- 2- التوحد مع جماعة العمل الفرعية؛
- 3- التوحد مع الأنشطة أو المهام؛
- 4- التوحد مع جماعة المجتمع المحلي؛
- 5- التوحد المهني.

<sup>1</sup> سعيد محمد عايض الأسمرى، مدركات العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي: من وجهة نظر موظفي الجهات الحكومية المدنية بمدينة مطار نجران، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2013، ص: 56-57.

وقد تطورت هذه النظرية على يد بورتر (Porter) وزملائه ، تحت مسمى الالتزام العاطفي (الوجداني) إذ يرون أن الموظفين يملكون رغبة قوية للبقاء بالمنظمة ( أي يلتزمون بالبقاء) لأنه يتوافر لديهم ما يلي:

- الإيمان بقيم التنظيم وأهدافه؛
- الاستعداد لبدل الجهد لصالح التنظيم؛
- الرغبة في استمرار العضوية بالمنظمة؛

### ثانيا: نظرية الرهان الجانبي

ظهرت هذه النظرية سنة 1960 والتي نسبت لبيكر (Becker)، الذي نظر إلى الالتزام على أنه مفهوم بنائي تراكمي ناتج عن إدراك العامل للاستثمارات في المنظمة، مثل (المركز أو المكانة أو فرص الترقية... الخ)، وهذه الأشياء تربط العامل بمنظمة معينة، فالالتزام عند بيكر هو ذلك السلوك المتجانس والثابت النابع من إجراء الرهان - الجانبي، وقد استخدم بيكر اصطلاح الرهانات الجانبية، ليشير إلى تراكم الاستثمارات التي يصنعها الفرد مع المنظمة،(مثل الاستثمار في المال، والوقت، الجهد الوظيفي، وصدقات العمل...)، مما يجعل ترك الفرد للمنظمة أمرا صعبا ومكلفا، وتذهب نظرية الرهان الجانبي إلى أن الفرد يميل للبقاء بالمنظمة (يلتزم تنظيميا)، لأنه لا يتحمل الخسارة التي قد تترتب على تركه لها، فمثلا قد يفقد الفرد استثماراته في الوقت والجهد، وغيرها من المزايا الأخرى التي لو ترك المنظمة الحالية فربما لا يستطيع تعويضها.

وتوضح هذه النظرية أن الفرد بإجرائه للرهان الجانبي قيد سلوكه الحالي والمستقبلي، لأن توقعات الثقافة المحيطة بالفرد سوف توقع جزاء من يخالفها، وأحد هذه التوقعات الثقافية التي توجد في مجال العمل ظهر أن الأفراد لديهم شعور أنه يجب على الموظف أن لا يغير عمله كثيرا، وان من يفعل ذلك ينظر إليه على انه ضائع أو تائه وغير جدير بالثقة، لذلك فإن هذا الفرد بعد أن يستلم عمله بشهرين مثلا قد يعرض عليه عمل آخر أفضل من الأول، لكنه يجد نفسه قد راهن على سمعته المهنية الحسنة، التي تقضي بأنه لن يترك عمله خلال سنة على الأقل، وبالتالي فإن قرار الفرد في اختيار العمل الجديد سوف

يكون مقيدا لأن معتقداته تفرض عليه بقاءه في عمله لخوفه من الجزاء أو العقاب الذي سوف ينال من سمعته المهنية ووصفه بأنه تائه أو ضائع إذا ما ترك عمله الحالي.

### ثالثا: نظرية الالتزام

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

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

ويتحدد الالتزام عند وينر ببعدين أساسيين هما:

1- الولاء والإحساس بالواجب؛

2- التوحد مع قيم وأهداف المنظمة<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: محددات الالتزام التنظيمي

إن معظم الدراسات التي تمت في مجال الالتزام التنظيمي، قد تناولت دراسة المحددات المختلفة التي يمكن أن تؤثر على مستوى الالتزام، وقد كانت هذه المحددات مجالا لدراسات مختلفة، وسنكتفي فيما يلي بعرض أهم النتائج التي توصلت هذه الدراسات<sup>2</sup>:

**أولاً: الخصائص أو السمات الشخصية:** وتعرف بالمتغيرات الديموغرافية المرتبطة بالفرد ( السن، الجنس، الأقدمية، المستوى التعليمي...).

1- السن: أثبتت نتائج بعض الدراسات وجود ارتباط إيجابي بين التقدم في السن والالتزام التنظيمي، فكلما تقدم الموظف في العمر ارتفع معدل الالتزام لديه، لأن كبار السن يعدون الأكثر حرصا على وظائفهم.

<sup>1</sup> سعيد محمد عايض الأسمرى، مرجع سبق ذكره، ص: 61.

<sup>2</sup> حمزة معمري، العلاقة بين اتجاهات الموظفين نحو المهنة والالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز بورقلة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2008، ص: 90-91.

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

3- **الأقدمية:** إن معدل الالتزام التنظيمي يرتفع مع تقدم سنوات الخبرة، أي وجود علاقة طردية ايجابية وذلك لعدة أسباب منها، التفاعل الاجتماعي فيما بين الموظف وزملاء العمل من جهة، والموظف وقيادته المباشرة من جهة أخرى، وكذلك فتقدم وجود الفرد في محيط العمل يزيد من من خبرته في أداء العمل ويكتسب الطرق الجديدة في التعامل مع الزملاء والتابعين، إضافة إلى ارتفاع معدل الفرص لديه لتحقيق مراكز وظيفية متقدمة، مع إمكانية الحصول على امتيازات معنوية كانت أو مادية، لذلك لا يميل الفرد الذي أمضى سنوات خدمة طويلة إلى ترك مؤسسته للعمل في مؤسسة أخرى.

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

5- **المستوى التعليمي:** تباينت نتائج الدراسات حول علاقة الالتزام التنظيمي بمستوى التعليم، فبعضها أكدت على الارتباط السالب فيما بين التأهل العلمي للموظف ومعدل التزامه، وذلك نتيجة لأسباب عديدة يرجع معظمها لارتفاع معدلات توقعات وطموحات الفرد المؤهل، وسعيه المستمر لتحقيق عائد مادي ومعنوي أفضل، علاوة على تزايد الخيارات والبدائل الوظيفية أمام الفرد كلما ارتفع تأهيله العلمي، فيما أكدت الدراسات الأخرى على الارتباط الإيجابي بين الالتزام التنظيمي والمستوى التعليمي للموظف، أي أنه كلما ارتفع التأهيل العلمي للفرد ارتفع معدل التزامه التنظيمي<sup>1</sup>.

### ثانيا: الخصائص الموضوعية

وتتمثل في الخصائص المتعلقة بالوظيفة والهيكل التنظيمي، وحجم المؤسسة وغيرها، وفيما يلي عرض لأهم هذه الخصائص<sup>2</sup>:

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

<sup>1</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، مصر، 2004، ص: 184.

<sup>2</sup> مراد نعموني، القيم واتساقها وعلاقتها بالالتزام التنظيمي في مرحلة التغيير التنظيمي: دراسة حالة شركة سونا طراك قسم الإنتاج أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2006، ص: 186-187.

**2- الهيكل التنظيمي:** فدراسة تأثير الهيكل التنظيمي تعد إحدى مجالات البحث الحديثة نسبياً، فحالياً هناك اهتماماً بدراسة الأسلوب الذي من خلاله يؤثر الهيكل التنظيمي على الالتزام التنظيمي. كما تناولت بعض الدراسات العلاقة بين كل من صراع الدور وغموض الدور، والالتزام التنظيمي، فصراع الدور يؤدي إلى انخفاض الشعور بالمسؤولية وهذا ما يؤثر سلباً على التزام الأفراد، وبالمثل فإن غموض الدور يضع الفرد في موقف صراع يؤدي إلى زيادة الضغوط التي يشعر بها، وهذا ما يؤثر سلباً على التزامه.

**3- حجم المؤسسة:** ويعد حجم المنظمة وأثره على الالتزام التنظيمي من المواضيع التي نالت قدراً من الاهتمام، وفي هذا الإطار يرى بعض الباحثين أن المؤسسات الأكبر حجماً تمنح إمكانية للترقية وتفاعل أكثر، ومن ثم فإن لها ارتباطاً إيجابياً مع الالتزام التنظيمي.

**4- الأجر:** توصلت بعض البحوث إلى وجود علاقة إيجابية بين الأجر والالتزام المستمر، فارتفاع الأجر يشجع العمال على البقاء في المؤسسة، نظراً لارتفاع خسائر العامل في حالة تركه لها، فالجزاء المالي يقوي علاقة الارتباط التبادلي (المادي) ولا يقوي الالتزام العاطفي، أما الجزاء الغير مالي، كالتهنئة والتشجيع والتغذية العكسية والاعتراف، فإنها لم تكن مجالاً لاهتمام الباحثين ولا تزال ميادين خصبة للدراسات الإمبريقية، وقد يشكل هذا الأمر أحد الاهتمامات التي يجب أن تتجه إليها المؤسسات الجزائرية عبر تشجيع المديرين لإيجاد الطرق الغير مالية لتحفيز عمالهم.

**5- طبيعة عقد العمل:** فقد أظهرت الدراسات أن العمال الدائمين أكثر التزاماً ويشاركون في الكثير من الأنشطة بالمقارنة مع العمال الغير الدائمين، وربما يرجع ذلك إلى أن صاحب العمل لا يشعر بالالتزام نحو العمال المؤقتين بنفس المستوى الذي يشعر به نحو العمال الدائمين، مع ملاحظة أن العمال الغير دائمين في بعض المؤسسات قد يبذلون جهوداً كبيرة حتى يجذبوا اهتمام المسؤولين، فيتم تشيبتهم في مناصبهم.

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

### المطلب الثالث: طرق قياس الالتزام التنظيمي

لقياس الالتزام التنظيمي يتم الاعتماد على مقاييس موضوعية وأخرى ذاتية سنوجزها في ما يلي:

**أولاً: المقاييس الموضوعية:**



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

### ثانياً: المقاييس الذاتية

وفقا لهذه المقاييس يتم تصميم قائمة تتضمن أسئلة توجه للعمال بالمنظمة، في محاولة للحصول على تقرير من جانبهم عن درجة التزامهم للمنظمة، ومن بين هذه المقاييس ما يلي<sup>2</sup>.

- 1- مقياس ثورنتن (Thornton) : احتوى هذا المقياس على ثماني فقرات سداسية الاستجابة لقياس الالتزام التنظيمي، كما تضم المقاييس سبع فقرات أخرى رباعية وخماسية الاستجابة لقياس الالتزام المهني.
- 2- مقياس التو وآخرون (Alto et al) : وهو عبارة عن محاولة لتقييم الموظفين لتكاليف ترك المهنة أو المنظمة، ويحتوي على قسمين: الأول لقياس الالتزام نحو المهنة وتتضمن ست عبارات، والثاني لقياس الالتزام نحو المنظمة وتتضمن أيضا ست عبارات، وهي ثلاثية الاستجابة.
- 3- مقياس بورتر وآخرون (Porter et al) : أطلق على هذا المقياس استبانة الالتزام التنظيمي ويتكون من خمسة عشر فقرة تستهدف قياس<sup>3</sup>.

- درجة التزام الأفراد بالمنظمة؛
  - درجة ولاء الأفراد للمنظمة وإخلاصهم لها؛
  - الرغبة في مضاعفة الجهد لتحقيق أهداف المنظمة وقبولهم لقيمها.
- 4- مقياس ما رش وما فري (March and Mafra) : اللذان قدما مقياس للالتزام مدى الحياة، متمثلة بالأعراف والقيم، ويتكون من أربع فقرات وقد استخدم كأداة لقياس<sup>4</sup>:
    - إدراك الفرد لكيفية الالتزام مدى الحياة؛
    - حث الفرد على الالتزام بقيم العمل؛
    - الولاء لها حتى إحالته على التقاعد؛

<sup>1</sup> حمزة معمري، مرجع سبق ذكره، ص: 98.

<sup>2</sup> نفس المرجع والصفحة سابقا.

<sup>3</sup> ابتهسام يوسف محمد مرزوقي، مرجع سبق ذكره، ص: 43-44.

<sup>4</sup> عبد الله بن محسن بن عواض الحارثي، درجة ممارسة مديري المكاتب التربوية والتعليم للثقافة الإدارية وعلاقتها بالالتزام لدى مديري مدارس التعليم العام من وجهة نظرهم بمحافظة الطائف، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية

السعودية، 2014، ص: 34.

- إبراز نية الفرد للمنظمة.

5- مقياس جورج وآخرون (Georg et al): وهو محاولة لقياس الالتزام القيمي لأعضاء الهيئة التدريسية

من خلال ست فقرات، عبرت كل منها عن واحدة من القيم التالية:

- استخدام المعرفة والمهارة؛

- زيادة المعرفة في مجال تخصصه؛

- العمل مع زملائه بكفاءة عالية؛

- بناء مهمة جيدة كأستاذ، والعمل على مواجهة الصعوبات والتحديات؛

- المساهمة بأفكار جديدة في حقل التخصص.

وقد استخدم من أجل تحديد الأهمية النسبية لكل فقرة من الفقرات أعلاه مقياس خماسي الاستجابة<sup>1</sup>.

### المبحث الثالث: أثر أبعاد الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي

تُعد الثقافة التنظيمية إحدى العوامل الأساسية التي تؤدي إلى تعزيز الالتزام التنظيمي لدى الأفراد

داخل المنظمة، وعليه سنقوم في هذا المبحث بإبراز أثر أبعاد الثقافة التنظيمية والمتمثلة في التعاون،

الإبداع

والفاعلية على الالتزام التنظيمي.

### المطلب الأول: أثر بُعد التعاون على الالتزام التنظيمي

إن الفرد المتعاون له ميزة القدرة على التعامل مع الآخرين، وذو شخصية اجتماعية لا يعرف معنى

للانطواء والأنانية، فهو شخص أتاحت له الثقة بنفسه أن يتعامل مع الآخرين بكل شجاعة وحرية، وهذه

السمات تخلق نوعاً من التأثير على الفرد بخصوص علاقته مع غيره ومع منظمته، والجدير بالذكر هنا

أن الالتزام التنظيمي أحد المتغيرات المتأثرة بالتعاون، وعليه سنقوم بتوضيح أثر بُعد التعاون على الالتزام

التنظيمي بمختلف أنواعه.

### أولاً: أثر بُعد التعاون على الالتزام العاطفي (الوجداني)

<sup>1</sup> ابتسام يوسف محمد مرزوقي، مرجع سبق ذكره، ص: 44.

إن الفرد المتعاون في ترحيب دائم بمشاركته للجماعة في العمل سعياً منه لتحقيق أهداف المنظمة فالتعاون ينمي لدى الفرد العامل الشعور بالمسؤولية تجاه المنظمة، وأنه مطالب بتحقيق أهدافها وتبني مشاكلها كما لو كانت مشاكله الخاصة، ومسؤولية الفرد هنا تعني إحساسه بالالتزام بالبقاء والمشاركة والتفاعل الإيجابي.

فالتعاون يرفع من مستوى الالتزام العاطفي لدى الفرد، لأن الشخص المتعاون لديه إيمان قوي بالمنظمة التي يعمل بها ويفتخر بعضويتها، وهذا ما يزيد من تلك الرغبة والشعور الإيجابي والتعاطف من قبل الأفراد المتعاونين فيما بينهم، وذلك في جو أخوي تسوده الثقة المتبادلة والمشاركة في العمل. وبالتالي الأفراد المتعاونون يظهرون مستويات عالية من الالتزام العاطفي نحو منظماتهم لأن بقاءهم فيها ناتج عن رغبة شديدة في العمل بها، في ظل موافقتهم لأهدافها وقيمها.

### ثانياً: أثر بُعد التعاون على الالتزام الأخلاقي (المعياري)

الفرد المتعاون لديه علاقات وروابط قوية مع زملاءه في العمل، مما ينتج تأثيراً بالقيم الاجتماعية والثقافية والدينية فيما بينهم، حيث تنمو داخل الفرد المتعاون وتررع فيه قيم ومعايير المنظمة، وذلك من خلال احتكاكه مع الآخرين.

فالتعاون في هذه الحالة يُشعر الفرد بأن من واجبه الأخلاقي العمل بالمنظمة، وأنه ملزم بالبقاء بها بسبب ضغوط الآخرين، لأن ترك العمل يعتبر انسحاباً عن العمل الجماعي، وتهرباً من تحقيق أهداف المنظمة. وبالتالي يجد الفرد نفسه مضطراً للرفع من التزامه الأخلاقي، لأنه يشعر بمسؤولية أخلاقية نحو البقاء والعمل بالمنظمة.

### ثالثاً: أثر بُعد التعاون على الالتزام الاستمراري

إن الفرد المتعاون له دور كبير في تحقيق أهداف المنظمة خاصة الاقتصادية منها، فالتعاون ينتج عنه عوائد مادية تعود بالنفع على المنظمة والعامل معاً، فمقابل حصول المنظمة على عائد الربح، الفرد يحصل على عوائد مالية ومكافآت ومعاشات تُشجعه على العمل بجهد أكبر وتشبع حاجاته المختلفة، كما يُولد التعاون أيضاً صداقة حميمة ويُقوي الروابط والعلاقات الأخوية بين العاملين.

فالتعاون يؤدي إلى الرفع من مستوى الالتزام الاستمراري للأفراد، لأنه يخلق رغبة وإرادة قويتين لدى الفرد في الاستمرار بالعمل بالمنظمة التي ينتمي إليها، وذلك لاعتقاده بأن تركه للمنظمة سيفقده الكثير مما استثمره فيها، ويُجبره على التضحية بالمقابل الذي يحصل عليه في عملية التبادل النفعي القائم بينه وبين المنظمة.

### المطلب الثاني: أثر بُعد الإبداع على الالتزام التنظيمي

تسعى المنظمة لتعزيز ميزتها التنافسية والبقاء في السوق، وذلك من خلال تبنيها لإستراتيجيات قائمة على ابتكار الجديد أو تحسين الموجود، حيث أصبحت توفر مناخاً تنظيمياً مساعداً على الإبداع،

فالشخص المبدع يعمل على تحقيق أهداف المؤسسة، ولديه ميول وعلاقة قوية تجاه المنظمة التي يعمل فيها، وفي ما يلي سنوضح أثر بُعد الإبداع على الالتزام التنظيمي بمختلف أنواعه.

### أولاً: أثر بُعد الإبداع على الالتزام العاطفي

إن الفرد المبدع لديه الدافعية للعمل والانجاز والرغبة في التفوق والنجاح، فهو يجعل من منظمته التي ينتمي إليها مكاناً لتحقيق الطموحات ونيل الشهرة، وهذا ما يحفزه لبذل المزيد من الجهد والنشاط المتواصل، ليتولد لديه الشعور بالمسؤولية تجاه المنظمة والرغبة الإيجابية في العمل فيها. فالإبداع يرفع من مستوى الالتزام العاطفي للأفراد، لأنه يقوي إيمانهم بأهداف وقيم المنظمة ويحفزهم على المشاركة في تحقيق تلك الأهداف، في ظل شعورهم برغبة شديدة في الاستمرار بالعمل بالمنظمة.

### ثانياً: أثر بُعد الإبداع على الالتزام الأخلاقي

يتبنى الفرد المبدع الأخلاق والقيم والمعايير التي اكتسبها بمجرد التحاقه بالمنظمة التي يعمل بها فهو شغوف دوماً بما هو جديد، وذو ثقة عالية بالنفس ويتحمل المسؤولية. فالإبداع يرفع من مستوى الالتزام الأخلاقي لدى الفرد، لأن هذا الأخير يضمن أن من واجبه الأخلاقي العمل بالمنظمة، وأنه ملزم بالبقاء فيها نتيجة لتأثره بالظروف والإمكانات التي توفرها المنظمة لتشجيع الإبداع والمبدعين، وبالتالي يُعزز من شعوره بمسؤولية أخلاقية تجاه المنظمة التي يعمل بها.

### ثالثاً: أثر بُعد الإبداع على الالتزام الاستمراري

الفرد المبدع له دور كبير في تعزيز الميزة التنافسية للمنظمة وبقائها في السوق، لكن في المقابل هو يحصل على عوائد مادية تتمثل في المكافآت والامتيازات والحوافز التي تشجعه على الإبداع أكثر، لاسيما والمكانة المرموقة التي يتمتع بها الفرد داخل المنظمة. فالإبداع يؤدي بالفرد إلى الرفع من مستوى التزامه الاستمراري تجاه المنظمة، ويؤدّد لديه رغبة شديدة في البقاء والاستمرار فيها، ظناً منه أن ترك العمل بالمنظمة سوف يكلفه خسارة تلك العوائد المالية التي يحصل عليها، ويفقده مكانته بالمنظمة، أي أن الفرد المبدع يزيد من التزامه الاستمراري خوفاً من حرمانه من الحصول على مقابل التبادل النفعي القائم بينه وبين المنظمة.

### المطلب الثالث: أثر بُعد الفاعلية على الالتزام التنظيمي

المنظمة نظام مفتوح ينطوي على العديد من الجوانب غير المؤكدة والمتغيرة، لذلك ينبغي عليها التكيف والانسجام مع البيئة التي تعمل فيها، خاصة من ناحية استغلال الموارد المتاحة، فالمنظمة تهتم بالفاعلية بدرجة كبيرة لاسيما في تحقيق النتائج المطلوبة ضمن التكلفة الموضوعة، والفرد الفاعل بالمنظمة لديه القدرة على إنجاز عمله على نحو فعال، وهذا ما يؤثر إيجاباً على درجة انتماءه إلى المنظمة.

### أولاً: أثر بُعد الفاعلية على الالتزام العاطفي

الفرد الفاعل بالمنظمة لا يكفيه تحقيق الأهداف فقط، بل يهتم بتلك العلاقة بين المخرجات الحقيقية والمتوقعة، وبالتالي القيام بالأعمال الصحيحة وتحقيق النتائج المطلوبة ضمن حدود التكلفة الموضوعية. والفاعلية تُثمر نوعاً من الانتماء والرضا الوظيفي بين العاملين، فالفرد الفاعل في المنظمة يرفع من التزامه العاطفي، لأن تركيزه على تحقيق أهداف المنظمة التي ينتمي إليها بشكل فعّال، يعكس بالضرورة إيمانه القوي بقيمتها وأهدافها ورغبته الشديدة في الاستمرار بالعمل فيها.

### ثانياً: أثر بُعد الفاعلية على الالتزام الأخلاقي

إن الفرد الفاعل بالمنظمة يجد نفسه متمسكاً بالأخلاق المهنية والتوقعات الاجتماعية، ومؤمناً بقيم وأهداف المنظمة، فهذه الأخيرة تسعى لتحقيق الفاعلية بتهيئة الظروف المواتية لأفرادها (منح الحرية والاستقلال للعمال، المشاركة في اتخاذ القرارات، حرية استغلال الموارد المتاحة)، فكل هذه الظروف تخلق لدى الفرد الشعور بالمسؤولية الأخلاقية تجاه المنظمة، والاستعداد لتحقيق أهدافها بطريقة فعالة، فالفرد في هذه الحالة يرفع من التزامه الأخلاقي تجاه المنظمة استجابة لتلك الظروف، أي أن الفرد ملزم بالانتماء إلى المنظمة التي يعمل بها.

### ثالثاً: أثر بُعد الفاعلية على الالتزام الاستمراري

للفرد الفاعل دور كبير في بقاء واستمرار المنظمة وتحقيق أهدافها بفاعلية، وبالمقابل هو يحصل على عوائد مادية ومعنوية تشجعه على العمل بكفاءة أكثر، وتولد لديه شعوراً بالرضا والانتماء إلى منظمته التي يعمل فيها.

فالفاعلية ترفع من مستوى الالتزام الاستمراري لدى الفرد الفاعل بالمنظمة، لأنها تخلق لديه تلك الرغبة الشديدة في البقاء بالمنظمة، وتقوي إيمانه بأهدافها وقيمتها، فالفرد هنا ملزم بالعضوية والانتماء تجاه المنظمة، لأنه يأخذ في الحسبان تكاليف ترك العمل فيها.

## خلاصة الفصل:

بعد إحاطتنا بمختلف جوانب الالتزام التنظيمي من حيث (مفهومه، نتائجه، النظريات المفسرة له العوامل المؤثرة فيه، نماذج قياسه)، وتوضيح أثر الثقافة التنظيمية عليه، يمكن القول بأن الفرد الملتزم لديه رغبة شديدة في الاستمرار بالمنظمة والعمل لتحقيق أهدافها، كون أن الالتزام التنظيمي عاملاً هاماً في تحقيق الأداء الجيد وتعزيز القدرة التنافسية للمنظمات وبالتالي ضمان بقاءها، لذلك نجد المنظمات المعاصرة تهتم بدعم الالتزام التنظيمي، من خلال تشجيع العمل الجماعي، واستثمار الكفاءات والعمل على زيادة الفاعلية.



الفصل الثالث: أثر أبعاد الثقافة التنظيمية على الالتزام

التنظيمي بالمؤسسة المينائية "جن جن"- جيجل-

المبحث الأول: تقديم مؤسسة ميناء "جن جن"- جيجل-

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية

المبحث الثالث: تفرغ وتفسير نتائج الدراسة واختبار

الفرضيات

## تمهيد

بعد ما تعرفنا في الجانب النظري للدراسة على أهم المفاهيم المرتبطة بالثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي، وتحليل العلاقة الموجودة بينهما، يأتي هذا الفصل كحالة لإسقاط ما تم تناوله نظريا على الواقع العملي، وهذا بدراسة أثر أبعاد الثقافة التنظيمية (التعاون، الإبداع والفاعلية) على الالتزام التنظيمي للعاملين في المؤسسة المينائية "جن جن"- جيجل-، ومن أجل تحقيق ذلك قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث تناولنا فيها ما يلي:

- المبحث الأول: تقديم مؤسسة ميناء " جن جن " -جيجل-.
- المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية.
- المبحث الثالث: تفرغ وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات.



## المبحث الأول: تقديم المؤسسة المينائية "جن جن"- جيجل-

سوف نتطرق في هذا المبحث إلى نشأة مؤسسة ميناء "جن جن" بجيجل والتعرف على موقعها الجغرافي، وإبراز دورها والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، مع إعطاء شرح لهيكلها التنظيمي.

### المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة المينائية "جن جن" -جيجل-

يعتبر ساحل ولاية جيجل منطقة إستراتيجية، فقد كانت منذ القدم محل اهتمام داخلي وخارجي، واستطاع أن يكون منطقة عبور للسفن التجارية، وفي الحقبة الاستعمارية قررت السلطات الفرنسية بناء ميناء جديد لنقل البضائع والمتمثلة أساسا في: منتجات الفلين والكروم التي سيطرت على نسبة كبيرة من الصادرات نحو الخارج وبالضبط نحو فرنسا وبلجيكا.

وبعد حصول الجزائر على استقلالها أصبح ميناء "جن جن" من بين الهياكل القاعدية للدولة، حيث كان تابعا لميناء بجاية إلى غاية 1984 تاريخ إعادة هيكلة هذه المؤسسة، حيث أصبح الميناء مستقلا تحت لواء مؤسسة ميناء جيجل طبقا لمرسوم رئاسي 173/84 المؤرخ في 21 /07 /1984<sup>1</sup>.

بدأت أشغال بناء ميناء "جن جن" بجيجل في 9 /3 /1984، وانتهت في نهاية سنة 1999، وقد أوكلت مهمة إنشائه إلى مجموعة شركات إيطالية وهولندية تترأسها " LON DOTTE"، وقد بلغت تكلفة إنجازها حوالي 5.2 مليار دينار جزائري، وكانت ممولة من عدة أطراف هي: الدولة الجزائرية، الصندوق السعودي للتنمية، الصندوق العربي للتنمية الاقتصادية والاجتماعية والبنك الإسلامي للتنمية<sup>2</sup>.

ومؤسسة ميناء "جن جن" هي مؤسسة اقتصادية عمومية تابعة للمؤسسة القابضة المتعددة الخدمات وهي مؤسسة ذات أسهم برأس مال حالي يقدر: 4.000.000.000 دينار جزائري.

يتوفر ميناء "جن جن" على عدة ميزات ترشحه لاحتلال مكانة مميزة على المستوى الجهوي والقاري فهو يقع في الجهة الشرقية لمدينة جيجل بالمنطقة المسماة أشواط، ويبعد عن مقر الولاية بحوالي 10 كلم

وبـ 370 كلم عن الجزائر العاصمة، وبـ 140 كلم عن مدينة قسنطينة، وبـ 2 كلم عن مطار فرحات عباس، وبـ 40 كلم عن منطقة بلارة الصناعية، وبـ 900 كلم عن حاسي مسعود، إذ تقدر مساحته بحوالي 140 هكتار، ويحتوي هذا الميناء على منشآت قاعدية وفوقية نتناولها فيما يلي<sup>3</sup>:

1- المنشآت القاعدية: يتكون ميناء جن جن من حاجزين للحماية، طول السد الغربي 3000م، وطول

<sup>1</sup> المادة 1 من المرسوم 173 /84 المؤرخ في 22 شوال 1404هـ الموافق لـ 22 جويلية 1984، يتضمن إنشاء مينائية جيجل.

<sup>2</sup> وثائق داخلية خاصة بالمؤسسة.

<sup>3</sup> المرجع السابق.

السد الشرقي 9000م، ويحتوي على عدة أرصفة للإرساء ذات خصائص مختلفة نبينها حسب الجدول التالي:

الجدول رقم(02): المنشآت القاعدية لمؤسسة ميناء "جن جن"

مساحة السطح	غطاس السفينة	العرض	الطول	الرصيف
15هكتار	11م	200م	770م	رصيف عام لبواخر السفن
7.5هكتار	11م	200م	250م	رصيف إرساء السفن الحاملة للسيارات
9هكتار	11م			
30هكتار	18.20م	300م	1060م	رصيف غربي

المصدر: وثائق داخلية خاصة بالمؤسسة

2- المنشآت الفوقية: وتتمثل في جميع المباني التي يحتوي عليها الميناء وهي كالآتي:

- العمارات: وتضم العمارات الإدارية وجميع مباني الميناء، إضافة إلى مقر الجمارك وشرطة المرور والحدود، عمارة قيادة الميناء ومركب الصحة.
- المستودعات: تحتوي على ثلاث مستودعات مبنية مساحة كل واحدة منها 1000م<sup>2</sup>، كما تحتوي المؤسسة على هياكل طور الإنجاز بالرصيف الغربي، ومجموعة من المستودعات مساحتها حوالي 6000 م<sup>2</sup>، إضافة إلى احتواءها على منشآت كهربائية لتوزيع الطاقة قوتها 6300 كيلو وات.
- التجهيزات: وتتمثل في عتاد السلع من:
  - عربات رافعة مختلف الحمولات ذات سعة (3 طن - 8 طن)؛
  - عربات رافعة مجهزة بآلات توزيع الحاوية؛
  - أروقة ناقلة للحبوب تنقل 150طن/ الساعة، 250 طن/ للساعة؛
  - رافعات ناقلة قوتها 65 طن وأخرى 90 طن؛
  - حاملة حاويات ذات 40 قدما.

المطلب الثاني: أدوار المؤسسة المينائية "جن جن" وأهدافها

### أولاً: دور مؤسسة ميناء "جن جن"

- تتمثل أدوار الميناء في تقديم مختلف الخدمات المينائية التي تتمثل في التكفل بالبواخر من يوم وصولها إلى خليج الميناء حتى خروجها وذلك عن طريق ما يلي:
- الاتصال بطاقم الباخرة قصد إعطائه الضوء الأخضر لدخول الميناء؛
  - السهر على حماية البضائع من التلف والسرقة، وذلك بوضعها في المستودعات؛
  - التأكد من مدى مطابقتها للمواصفات الأمنية؛
  - حراسة البضائع ليلاً ونهاراً لحين استلامها؛
  - المساعدة بمختلف التجهيزات من ساحبات زوارق وغيرها للبواخر الداخلة من وإلى الميناء؛
  - تسيير موانئ الصيد البحري الواقعة بولاية جيجل.

### ثانياً: أهداف مؤسسة ميناء "جن جن"

لكل مؤسسة أهداف وجدت من أجلها، ولمؤسسة ميناء جن جن أهداف داخلية وأخرى خارجية.

#### 1- الأهداف الداخلية لمؤسسة ميناء "جن جن": من بين هذه الأهداف نذكر:

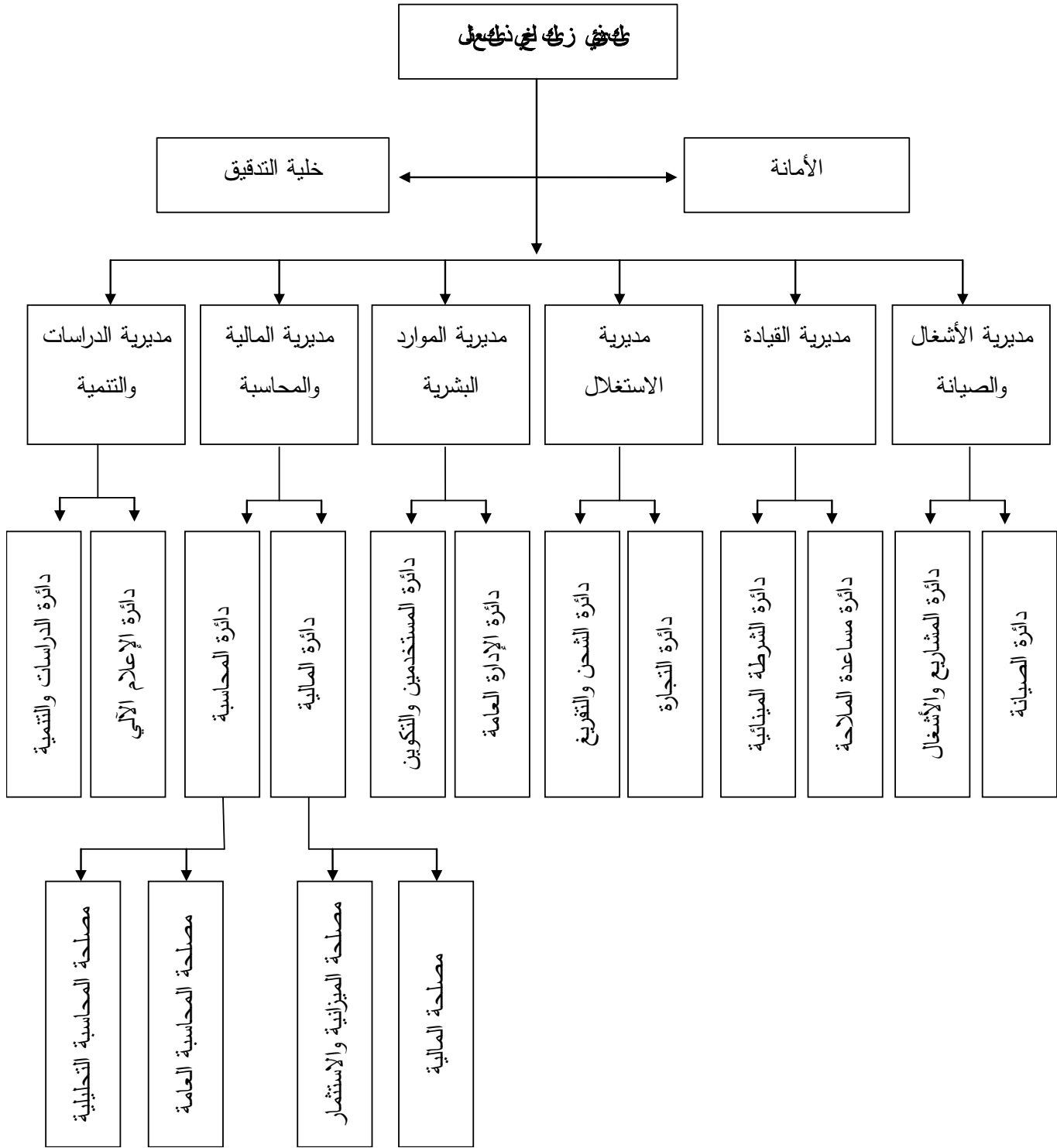
- الربح أي محاولة تحقيق أكبر ربح ممكن؛
- النمو أي زيادة رأس المال، وكذا توسيع المؤسسة، وذلك بفتح وحدات في أماكن أخرى؛
- الزيادة في حجم التعاملات؛
- استمرار المؤسسة في نشاطها بتحسين الخدمات وفق المقاييس المعمول بها؛
- تخفيض مدة الانتظار داخل الميناء وخارجه.

#### 2- الأهداف الخارجية لمؤسسة ميناء "جن جن" - جيجل-: نذكر منها ما يلي:

- زيادة الدخل القومي؛
- توفير العملة الصعبة؛
- المساهمة في تنشيط حركة التجارة الخارجية للبلاد، خصوصاً في مجال الصادرات المنتظرة من المنتجات المرشحة للتطور مستقبلاً؛
- فك الخناق عن موانئ أخرى، خاصة ميناء الجزائر العاصمة الذي يشهد ازدحاماً شديداً.

المطلب الثالث: دراسة الهيكل التنظيمي لمؤسسة ميناء "جن جن"

طيسك نفل (05) بكي نكوي نكوي ليك ل أزرب طيمد؟ "ج ج م"



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق داخلية خاصة بالمؤسسة.

سيتم فيما يلي شرح الهيكل التنظيمي للمؤسسة المينائية "جن جن"-جيجل:-

أولاً: المديرية العامة: يترأسها المدير العام الذي يمثل السلطة العليا في المؤسسة والذي يقوم بعدة مهام نذكر أهمها ما يلي:

- المصادقة على تطبيق ومراقبة نشاطات المؤسسة؛
  - ضبط تسيير المؤسسة وتحديد الترتيب الهرمي للعمال، وتعيين الإطارات العليا؛
  - تمثيل المؤسسة في جميع نشاط الحياة العملية.
- ثانياً: مديرية الأشغال والصيانة: من أهم مهام هذه المديرية ما يلي:
- ضمان الصيانة الدائمة للتجهيزات والمنشآت والهياكل القاعدية والفوقية؛
  - السهر على تطبيق القوانين داخل المؤسسة؛
  - تنظيم أشغال المصالح وفق الخطط الموضوعة؛
  - القيام بجولات يومية في ورشات الميناء بهدف الإطلاع على حالات ومراحل تقدم الأشغال؛
  - التخطيط لأشغال الصيانة والدخل وضمان تنفيذها.

ثالثاً: مديرية الاستغلال: ومن أهم الأعمال المنسوبة إليها:

- السهر على تنفيذ تعليمات القوانين والنصوص التشريعية السارية المفعول؛
- السهر على الاستعمال الأمثل للإمكانات المتوفرة بالميناء؛
- تحديد أسعار الخدمات؛
- السهر على تطبيق قرارات المديرية العامة.

رابعاً: مديرية المالية والمحاسبة: من أهم الأعمال المنسوبة إليها ما يلي:

- السهر على التطبيق الجيد لكل عمليات المحاسبة؛
  - القيام بتدوين السجلات المحاسبية تبعاً لكل عمليات المحاسبة؛
  - تحديد حسابات وميزانية المؤسسة؛
  - تطبيق القرارات الخاصة بالمديرية العامة ومجلس الإدارة .
- خامساً: مديريات الدراسات والتنمية: من أهم أعمالها ما يلي:
- دراسات الإحصائيات والتغيرات الملاحظة فيما يخص التبادلات الخاصة بالنقل؛
  - تحديد الحاجيات من الإحصائيات اللازمة في كل المجالات؛
  - التمكّن من تكنولوجيا النقل البحري، والتوزيع؛
  - تطبيق القوانين المتعلقة بسير النشاطات المينائية السارية المفعول.

سادسا: مديرية الموارد البشرية: من بين مهام مدير الموارد البشرية ما يلي:

- دراسة ومراقبة وتوجيه نشاط الهيئة المشرف عليها من أجل تحقيق أهداف المؤسسة؛
- السهر على تطبيق قرارات المديرية العامة ومجلس الإدارة؛
- تشخيص الوقائع والتجارب المعمول بها في جميع المجالات (الأعمال) الداخلية للمؤسسة، والصعوبات (التحديات) التي تعيق الجودة، وكذلك الفوارق مقارنة بالتطور الأحسن؛
- إعداد التقارير حول الحقائق والتطبيقات المعمول بها في جميع الميادين الداخلية للمؤسسة، وتحديد القيود والعراقيل ومعوقات العمل، وإعطاء حلول واقتراحات تصحيحية لبعض المشاكل.

وتحت مديريةية الموارد البشرية توجد دائرتين هما:

#### 1-دائرة الإدارة العامة: وهي مكلفة بما يلي:

- تسيير الوسائل العادية اللازمة لعمل المصالح؛
  - الاهتمام بالنظافة والأمن؛
  - حفظ الأرشيف؛
  - تنظيم مهام العمل، واستقبال المكلفين بالمهام من مختلف الجهات الخارجية.
- وتتقسم دائرة الإدارة العامة إلى ثلاث مصالح هي:

- مصلحة الوسائل العامة
- مصلحة الوقاية والأمن
- مصلحة المنازعات

#### 2- دائرة التكوين والمستخدمين: وهي مقسمة إلى مصلحتين هما:

- مصلحة التكوين
- مصلحة المستخدمين

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية

سنقوم في هذا المبحث بتحديد مجتمع وعينة الدراسة، إضافة إلى تحديد نوع الأداة المستعملة في جمع البيانات، والأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة نتائج الدراسة، ثم اختبار صدق وثبات أداة الدراسة.

### المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

#### أولاً: مجتمع الدراسة

يعرف المجتمع بأنه: "جميع المفردات التي لها صفة أو صاف مشتركة وجميع هذه المفردات خاضعة للدراسة أو للبحث من قبل الباحث"<sup>1</sup>.

ويتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين بالمؤسسة المينائية "جن جن" - جيجل - و البالغ عددهم 1285 عاملاً<sup>2</sup>.

#### ثانياً: عينة الدراسة

تعرف العينة على أنها: "مجموعة جزئية من مجتمع البحث، وممثلة لعناصر المجتمع أفضل تمثيل بحيث يمكن تعميم نتائج البحث على المجتمع بأكمله"<sup>3</sup>.

تم اختيار عينة عشوائية طبقية قدرت ب 50 مفردة، وتم توزيعها من طرف المؤسسة محل الدراسة كالتالي:

الجدول رقم (03): توزيع عينة الدراسة.

عدد الاستبانات المسترجعة	عدد الاستبانات الموزعة	مجتمع الدراسة		الفئات المهنية
		النسبة المئوية	عدد العمال	
6	6	7.85%	101	إطار
12	13	23.65%	304	عون تحكم
31	31	68.48%	880	عون تنفيذ
49	50	100%	1285	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات (SPSS).

### المطلب الثاني: بناء أداة الدراسة

<sup>1</sup> دلال القاضي، محمود البياتي، منهجية وأساليب البحث العلمي وتحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 156.

<sup>2</sup> وثائق داخلية خاصة بالمؤسسة.

<sup>3</sup> دلال القاضي، محمود البياتي، مرجع سبق ذكره، ص 157.

تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات اللازمة في الدراسة الميدانية، إذ يعد من أكثر الأدوات المستخدمة في جمع البيانات، فهو يسمح بالحصول على الإجابات الدقيقة من طرف العينة محل الدراسة، وقد تضمن الاستبيان ثلاث محاور أساسية هي:

#### أولاً: محور الخصائص الشخصية والوظيفية

يتضمن هذا المحور بيانات مرتبطة بالخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة وقد تم ترميز هذه البيانات الشخصية والوظيفية بأرقام للمساعدة في إدخالها للبرنامج الإحصائي (SPSS).

#### ثانياً: محور الثقافة التنظيمية

يتضمن هذا المحور 15 عبارة موزعة على ثلاثة أبعاد هي: بُعد التعاون، بُعد الإبداع وبُعد الفاعلية\*، وقد تم الاستعانة بالاستبيان الذي صممه الباحثان شنج ولي (Chang and Lee)، والذي ترجمه إلى العربية عبد اللطيف عبد اللطيف ومحفوظ أحمد جودة<sup>1</sup> إلى اللغة العربية، وقد تم إدخال بعض التعديلات عليه ليتناسب مع موضوع دراستنا والمؤسسة محل الدراسة.

#### ثالثاً: محور الالتزام التنظيمي

يتضمن هذا المحور 16 عبارة موزعة على ثلاث أبعاد هي بُعد الالتزام المعياري\*\*، بُعد الالتزام العاطفي وبُعد الالتزام المستمر، وقد تم الاستعانة بالاستبيان الذي صممه الباحث باسم عباس كريدي<sup>2</sup>، مع إدخال بعض التعديلات عليه ليتناسب مع موضوع دراستنا والمؤسسة محل الدراسة. وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبانة حسب الجدول التالي:

#### الجدول رقم (04): درجات مقياس ليكرت

الإجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
درجة المقياس	5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على عايد كريم عبد عون الكناني، مقدمة في الإحصاء وتطبيقات SPSS، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص:290.

#### المطلب الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية

<sup>1</sup> عبد اللطيف عبد اللطيف، محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره.

\*أنظر الملحق رقم 1.

<sup>2</sup> باسم عباس كريدي، الأنماط القيادية وأثرها في الالتزام التنظيمي، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، الأردن، المجلد 12، العدد 3، 2010.

\*\* أنظر الملحق رقم 1.



لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات المجمعّة، تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (STATISTICAL PACKAGE FOR SOCIAL SCIENCES) النسخة 20، والذي يرمز له باختصار (SPSS)، وهو برنامج يحتوي على مجموعة كبير من الاختبارات الإحصائية التي تتدرج ضمن الإحصاء الوصفي مثل التكرارات، المتوسطات و الانحرافات المعيارية... الخ، وضمن الإحصاء الاستدلالي مثل معاملات الارتباط، التباين الأحادي... الخ. وفيما يلي مجموعة الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في هذه الدراسة:

#### أولاً: المدى

لتحديد طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي تم حساب المدى بين أكبر وأصغر قيمة لمقياس ليكرت الخماسي (5-1=4)، ثم تقسيمه على عدد درجات المقياس للحصول على طول الخلية أي (0.80=4/5) بعد ذلك تم إضافة القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (1)، وذلك لتحديد الحد الأعلى لأول خلية (1.8=0.8+1)، ليصبح طول الخلايا كما يلي:

#### الجدول رقم (05): طول الفئات والمستويات المقابلة لها.

الدرجات	الرمز	طول الخلية	المستوى
غير موافق بشدة	1	من 1.00 إلى 1.80	منخفض جدا
غير موافق	2	من 1.81 إلى 2.60	منخفض
محايد	3	من 2.61 إلى 3.40	متوسط
موافق	4	من 3.41 إلى 4.20	مرتفع
موافق بشدة	5	من 4.21 إلى 5	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على العمر بدران بن عبد الرحمان، التحليل الإحصائي للبيانات في البحث العلمي باستخدام (SPSS)، إصدارات معهد الدراسات الصحية السعودية، 2004، ص:127.

#### ثانياً: التكرارات والنسب المئوية

تمت الاستعانة بالتكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، وكذا لتحديد استجابات الأفراد تجاه عبارات محاور الاستبيان.

#### ثالثاً: المتوسط الحسابي المرجح

تم استعمال هذا المتوسط لمعرفة مدى موافقة أفراد مجتمع الدراسة على كل عبارة من عبارات مجالات الدراسة.

#### رابعاً: الانحراف المعياري المرجح

استخدم هذا المقياس لمعرفة مدى انحراف استجابات أفراد عينة الدراسة، لكل عبارة من عبارات مجالات الدراسة.

#### خامساً: معامل ارتباط بيرسون

استخدم هذا المقياس لمعرفة مدى ارتباط درجة كل عبارة من عبارات الاستبيان مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه (الاتساق الداخلي لأداة الدراسة).

#### سادساً: معامل الثبات ألفا كرونباخ

استخدم هذا المعامل للتحقق من ثبات أداة الدراسة.

#### سابعاً: الانحدار الخطي المتعدد المعياري

استخدم الانحدار الخطي المتعدد المعياري لقياس اثر أبعاد الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي ومن ثم اختبار الفرضيات المتعلقة بهذا البحث.

#### المطلب الرابع: اختبار صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبيان)

سنقوم في هذا المطلب بدراسة الصدق الظاهري والبنائي لأداة الدراسة (الاستبيان)، وكذا دراسة ثبات هذه الأخيرة على النحو التالي:

#### أولاً: صدق أداة الدراسة (الاستبيان)

يقصد بصدق أداة الدراسة (الاستبيان) قياس عبارات الاستبيان لما وضعت لقياسه، وقد تم التأكد من صدق استبيان الدراسة بطريقتين هما:

#### 1- الصدق الظاهري لأداة الدراسة (الاستبيان)

تم التأكد من صدق أداة الدراسة ظاهرياً بعرضها على الأستاذ المشرف وبعض الأساتذة المتخصصين في مجال الموارد البشرية\*، لتقديم ملاحظاتهم حول مدى ملائمة العبارات لقياس ما وضعت لأجله والتي أخذت بعين الاعتبار عند وضع الاستبيان النهائي\*\*.

#### 2- الصدق البنائي لأداة الدراسة (الصدق الداخلي)

\* انظر الملحق رقم 02.

\*\* انظر الملحق رقم 03.

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة، يتم في هذا العنصر إجراء اختبار الصدق البنائي

( الداخلي) لها.

## 2-1-1- اختبار الصدق الداخلي للعبارات الخاصة بمحور الثقافة التنظيمية

من أجل الوقوف على مدى ارتباط كل عبارة مع البُعد الذي تنتمي إليه، ثم ارتباط كل بُعد مع المحور الذي ينتمي إليه، تم حساب معاملات ارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة مع الدرجة الكلية للبُعد الذي تنتمي إليه ثم الدرجة الكلية للبُعد مع الدرجة الكلية للمحور الذي ينتمي إليه كما يلي:

### 2-1-1- اختبار الصدق الداخلي لعبارات بُعد التعاون

الجدول رقم(06): معاملات ارتباط بيرسون بين درجة العبارة والدرجة الكلية لبُعد التعاون:

معامل الارتباط بالبُعد	البُعد	رقم العبارة
0.562**	بُعد التعاون	1
0.767**		2
0.736**		3
0.627**		4
0.811**		5
0.881**		6

\*\* ارتباط دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.01.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات (SPSS).

يتضح من الجدول رقم (06) أن جميع معاملات الارتباط موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، وهو أقل من مستوى الدلالة المحدد مسبقاً في هذه الدراسة (0.05)  $\alpha \leq$ ، مما يدل على وجود اتساق داخلي بين عبارات بُعد التعاون.

## 2-1-2: اختبار الصدق الداخلي لعبارات بُعد الإبداع

الجدول رقم (07): معاملات ارتباط بيرسون بين درجة العبارة وبين الدرجة الكلية لبُعد الإبداع:

معامل الارتباط بالبُعد	البُعد	رقم العبارة
0.687**	بُعد الإبداع	7
0.878**		8
0.777**		9
0.684**		10
0.827**		11

\*\*ارتباط دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.01.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات (SPSS)

يتضح من الجدول رقم (07) أن جميع معاملات الارتباط موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، وهو أقل من مستوى الدلالة المحدد مسبقاً في هذه الدراسة ( $\alpha \leq 0.05$ )، مما يدل على وجود اتساق داخلي بين عبارات بُعد الإبداع.

2-1-3: اختبار الصدق الداخلي لعبارات بُعد الفاعلية

الجدول رقم (08): معاملات ارتباط بيرسون بين درجة العبارة وبين الدرجة الكلية لبُعد الفاعلية:

معامل الارتباط بالبُعد	البُعد	رقم العبارة
0.867**	بُعد الفاعلية	12
0.555**		13
0.450**		14
0.545**		15

\*\*ارتباط دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.01.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات (SPSS).

يتضح من الجدول رقم (08) أن جميع معاملات الارتباط موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، وهو أقل من مستوى الدلالة المحدد مسبقاً في هذه الدراسة ( $\alpha \leq 0.05$ )، مما يدل على وجود اتساق داخلي بين عبارات بُعد الفاعلية.

2-1-4: اختبار الصدق الداخلي لأبعاد الثقافة التنظيمية مع المحور الكلي

الجدول رقم(09): معاملات ارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية للبعُد مع الدرجة الكلية لمحور الثقافة التنظيمية:

الأبعاد	معامل الارتباط مع المحور الكلي
بُعْد التعاون	0.816**
بُعْد الإبداع	0.917**
بُعْد الفاعلية	0.825**

\*\*ارتباط دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.01.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات (SPSS).

يتضح من الجدول رقم (09) أن جميع معاملات الارتباط موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، وهو أقل من مستوى الدلالة المحدد مسبقاً في هذه الدراسة ( $\alpha \leq 0.05$ )، مما يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الصدق الداخلي.

2-2- اختبار الصدق الداخلي للعبارات الخاصة بمحور الالتزام التنظيمي

2-2-1: اختبار الصدق الداخلي لعبارات بُعْد الالتزام المعياري

الجدول رقم (10): معاملات ارتباط بيرسون بين درجة العبارة وبين الدرجة الكلية لبُعْد الالتزام المعياري:

رقم العبارة	البُعْد	معامل الارتباط بالبُعْد
1	بُعْد الالتزام المعياري	0.705**
2		0.748**
3		0.874**
4		0.906**
5		0.865**
6		0.879**

\*\* ارتباط دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.01.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات (SPSS).

يتضح من الجدول رقم (10) أن جميع معاملات الارتباط موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، وهو أقل من مستوى الدلالة المحدد مسبقاً في هذه الدراسة ( $\alpha \leq 0.05$ )، مما يدل على وجود اتساق داخلي بين عبارات بُعْد الالتزام المعياري.

2-2-2: اختبار الصدق الداخلي لعبارات بُعد الالتزام العاطفي

الجدول رقم (11): معاملات ارتباط بيرسون بين درجة العبارة وبين الدرجة الكلية لبُعد الالتزام العاطفي:

معامل الارتباط بالبُعد	البُعد	رقم العبارة
0.798 **	بُعد الالتزام العاطفي	7
0.722 **		8
0.817**		9
0.793 **		10
0.628 **		11
0.717 **		12

\*\*ارتباط إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.01.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات (SPSS).

يتضح من الجدول رقم (11) أن جميع معاملات الارتباط موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) وهو أقل من مستوى الدلالة المحدد مسبقاً في هذه الدراسة ( $\alpha \leq 0.05$ )، مما يدل على وجود اتساق داخلي بين عبارات بُعد الالتزام العاطفي.

2-2-3: اختبار الصدق الداخلي لعبارات بُعد الالتزام المستمر

الجدول رقم (12): معاملات ارتباط بيرسون بين درجة العبارة والدرجة الكلية لبُعد الالتزام المستمر:

معامل الارتباط بالبُعد	البُعد	رقم العبارة
0.752 **	بُعد الالتزام المستمر	13
0.736 **		14
0.650 **		15
0.608 **		16

\*\*ارتباط دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.01.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات (SPSS).

يتضح من الجدول رقم (12) أن جميع معاملات الارتباط موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، وهو أقل من مستوى الدلالة المحدد مسبقاً في هذه الدراسة ( $\alpha \leq 0.05$ )، مما يدل على وجود اتساق داخلي بين عبارات بُعد الالتزام المستمر.

1-4: اختبار الصدق الداخلي لأبعاد الالتزام التنظيمي مع المحور الكلي

الجدول رقم (13): معاملات ارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية للبُعد مع الدرجة الكلية لمحور الالتزام التنظيمي:

الأبعاد	معامل الارتباط مع المحور الكلي
بُعد الالتزام المعياري	0.899**
بُعد الالتزام العاطفي	0.919**
بُعد الالتزام المستمر	0.788**

\*\*ارتباط دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.01.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات (SPSS).

يتضح من الجدول رقم (13) أن جميع معاملات الارتباط موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، وهو أقل من مستوى الدلالة المحدد مسبقاً في هذه الدراسة ( $\alpha \leq 0.05$ )، مما يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الصدق الداخلي.

ثانياً: ثبات أداة الدراسة

تم التأكد من ثبات أداة الدراسة (الاستبيان) باستخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ، وقد جاءت النتائج

كما يلي:

الجدول رقم (14): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

المحور	عدد العبارات	ثبات المحور	الترتيب
محور الثقافة التنظيمية	15	0.813	2
محور الالتزام التنظيمي	16	0.915	1
المحورين معاً	31	0.914	-

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات (SPSS).

يتضح من الجدول رقم (14) أن معاملات ثبات أداة الدراسة متقاربة، حيث انحصرت قيمة معامل ألفا كرونباخ ما بين (0.813) كأدنى قيمة، والتي كانت لمحور الثقافة التنظيمية، و(0.915) كأعلى قيمة وهي التي كانت لمحور الالتزام التنظيمي. أما بالنسبة لمعامل ثبات المحور الكلي فقد بلغ (0.914) والملاحظ هنا أن جميع قيم معاملات الثبات كلها أكبر من (0.6) كقيمة مرجعية<sup>1</sup>، وعليه فإن الأداة تتمتع بدرجة عالية من الثبات، ويمكن الاعتماد عليها في قياس أثر الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي بالمؤسسة المينائية "جن جن"-جيجل-.

### المبحث الثالث: تفرغ وتفسير نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

سنقوم في هذا المبحث بتفرغ وتحليل نتائج الدراسة الخاصة بمحور الخصائص الشخصية والوظيفية محور الثقافة التنظيمية ومحور الالتزام التنظيمي، ثم نختم هذا المبحث باختبار فرضيات الدراسة.

#### المطلب الأول: تفرغ وتفسير نتائج الدراسة الخاصة بمحور الخصائص الشخصية والوظيفية

سيتم في هذا المطلب تفرغ بيانات الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة على التوالي

( الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، الخبرة، الدخل الشهري والفئة الوظيفية).

أولاً: الجنس يمكن توضيح خصائص عينة الدراسة من حيث الجنس من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم(15): توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

النسبة المئوية%	التكرار	الجنس
77.6%	38	ذكر
22.4%	11	أنثى
100%	49	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

من خلال الجدول رقم(15) نلاحظ أن (38) من أفراد العينة ذكور، أي ما نسبته 77.6% من الحجم الإجمالي للعينة، في حين بلغ عدد الإناث (11)، أي ما نسبته 22.4% من حجم العينة، وعليه

<sup>1</sup> Uma Sekaran ,*Reseache metheds for business : a skill building apprioache* , 4<sup>th</sup> etidion, wiley india pvt ,ltd, new delhi, India, 2006 .p :311.



يمكن القول بأن مجتمع الدراسة ذكوري، وهذا راجع إلى طبيعة نشاط المؤسسة المينائية "جن جن" - جيجل- والذي يحتاج في كثير من الأحيان إلى الجهد العضلي للتعامل مع الآلات والتجهيزات ونقل البضائع.

ثانياً: العمر تم توضيح سمات عينة الدراسة من حيث العمر من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (16): توزيع أفراد العينة حسب العمر.

العمر	التكرار	النسبة%
أقل من 30 سنة	14	28.6%
من 30 إلى 40 سنوات	26	53.1%
من 41 إلى 50 سنة	07	14.3%
50 سنة فأكثر	02	4.1%
المجموع	49	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

من خلال الجدول رقم (16) نلاحظ أن (26) من أفراد العينة تتراوح أعمارهم ما بين 30 و 40 سنة، أي ما نسبته 53.1%، في حين بلغ عدد الأفراد الذين تقل أعمارهم عن 30 سنة (14) فرداً، أي ما يعادل نسبة 28.6%، والملاحظ أيضاً هو أن عدد الأفراد الذين تتراوح أعمارهم ما بين 41 و 50 سنة بلغ سبعة أفراد بنسبة 14.3%، أما عدد الأفراد الذين زادت أعمارهم عن 50 سنة كان شخصين فقط، وعليه نستنتج أن عينة الدراسة تغلب عليها فئة الشباب.

ثالثاً: الحالة الاجتماعية كان توزيع أفراد العينة من حيث الحالة الاجتماعية كما في الجدول أدناه:

الجدول رقم (17): توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية.

الحالة الاجتماعية	التكرار	النسبة%
أعزب	25	51%
متزوج	24	49%
المجموع	49	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

يتضح من الجدول رقم (17) أن (25) فردا من أفراد العينة غير متزوجين، أي ما يعادل نسبة 51% غير متزوجين، أما الأفراد المتزوجين فقد بلغ عددهم، أي بنسبة 49%، والملاحظ أن النسبتين متقاربتين جدا، بالرغم من أن غالبية أفراد عينة الدراسة أعمارهم محصورة بين 30 و 40 سنة.

رابعا: المستوى التعليمي تجسدت خصائص أفراد العينة بالنسبة للمستوى التعليمي في الجدول الموالي:

الجدول رقم (18): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
20.4%	10	ثانوي أو أقل
26.5%	13	دبلوم مهني
53.1%	26	جامعي
100%	49	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

نلاحظ من الجدول رقم (18) أن (26) فردا من أفراد العينة مستواهم التعليمي جامعي، أي ما نسبته 53.1% من حجم العينة، في حين أن (13) فردا من أفراد العينة كان مستواهم التعليمي دبلوم مهني، أي ما يعادل نسبة 26.5% من حجم العينة، أما عشرة أفراد من العينة فكان مستواهم التعليمي ثانوي أو أقل أي ما يمثل نسبة 20.4% من حجم العينة، وعليه يمكن القول بأن أغلب أفراد عينة الدراسة مستواهم جامعي.

خامسا: الخبرة تتمثل خصائص عينة الدراسة من حيث الخبرة في ما يلي:

الجدول رقم (19): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة.

النسبة	التكرار	الخبرة
18.4%	9	أقل من 5 سنوات
63.3%	31	من 5 إلى 10 سنوات
6.1%	3	من 11 إلى 15 سنة
12.2%	6	15 سنة فما فوق
100%	49	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

نلاحظ من الجدول رقم (19) أن (31) فرداً من العينة تراوحت خبرتهم من 5 إلى 10 سنوات، أي ما نسبته 63.3% من حجم العينة، والملاحظ أيضاً أن تسعة أفراد من عينة الدراسة قلت خبرتهم عن 5 سنوات، أو ما نسبته 18.4% من حجم العينة، في حين أن ستة أفراد من العينة زادت خبرتهم عن 15 سنة أي ما يعادل 12.2% من حجم العينة، أما الأفراد الثلاثة المتبقين فقد تراوحت خبرتهم من 11 إلى 15 سنة، أي بنسبة 6.1%، وعليه نقول بأن أغلب أفراد عينة الدراسة لديهم خبرة من 05 إلى 10 سنوات.

سادساً: الدخل الشهري تتمثل خصائص عينة الدراسة من حيث الدخل الشهري في ما يلي:

الجدول رقم: (20) توزيع أفراد العينة حسب الدخل الشهري.

النسبة المئوية	التكرار	الدخل الشهري
0%	-	أقل من 30000 دج
42.9%	21	من 30000 إلى 40000 دج
57.1%	28	من 40000 دج إلى 50000 دج
0%	-	50000 دج فأكثر
100%	49	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

نلاحظ من خلال الجدول رقم (20) أنه لا يوجد أي فرد من أفراد العينة يتقاضى راتب شهري أقل من 30000 دج، أو أكثر من 50000 دج، ونلاحظ أيضاً أن (21) من أفراد العينة أو ما نسبته 42.9% يتقاضون راتب شهري محصور بين 30000 دج و 40000 دج، في حين أن (28) فرد من أفراد العينة أو ما يعادل 57.1% يحصلون على راتب شهري يتراوح ما بين 40000 دج و 50000 دج، وبالتالي نستنتج أن كل أفراد عينة الدراسة يتقاضون راتب شهري يتراوح ما بين 30000 دج و 50000 دج.

سابعاً: المؤهل الوظيفي الجدول التالي يوضح خصائص أفراد العينة حسب المؤهل الوظيفي:

الجدول رقم: (21) : توزيع أفراد العينة حسب الفئة المهنية.

النسبة %	التكرار	الفئة المهنية
53.3%	31	عون تنفيذ
24.5%	12	عون تحكم

إطار	6	12.2%
المجموع	49	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

يتبين من الجدول رقم (21) أن (31) فرد من أفراد العينة هم أعوان تنفيذ، أي ما يقابل أعلى نسبة قدرت ب 53.3%، في حين كان تعداد (12) فردًا من عينة الدراسة أعوان تحكم، أي ما نسبته 24.5% من حجم العينة، أما ستة أفراد من عينة الدراسة أو ما يعادل نسبة 12.2% هم إطارات، وبالتالي أغلب أفراد العينة المدروسة هم أعوان تنفيذ، وهذا راجع إلى طبيعة نشاط المؤسسة.

#### المطلب الثاني: تفرغ وتفسير نتائج الدراسة الخاصة بمحور الثقافة التنظيمية

من أجل التعرف على درجة قوة الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة المينائية "جن جن" -جيجل- تمت صياغة 15 عبارة موزعة على ثلاثة أبعاد (بُعد التعاون، بُعد الإبداع، بُعد الفاعلية)، حيث تم بالاعتماد على برنامج (SPSS) حساب كل من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، إضافة إلى التكرارات والنسب المئوية لعبارات كل بُعد من أبعاد الثقافة التنظيمية.

#### أولاً: تفرغ وتفسير نتائج الدراسة الخاصة ببُعد التعاون

الجدول رقم(22): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بُعد التعاون:

رقم العبارة	العبارة	النسبة %	درجة الموافقة					التكرار		
			موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة			
01	يقوم المديرين بتمكين رؤوسهم.	ت	04	18	18	07	02	3.30	0.96	02
		%	8.2	36.7	36.7	14.3	4.1			
_02	يعامل المديرين رؤوسهم كأفراد في عائلة واحدة.	ت	01	10	11	21	06	2.57	1.02	06
		%	02	20.4	22.4	42.9	12.2			
03	يسود نوع من الثقة بين أفراد	ت	01	14	20	09	05	2.93	0.98	05

الفصل الثالث: أثر الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي بالمؤسسة المينائية "جن جن"-جيجل-

				10.2	18.4	40.8	28.6	2.0	%	المنظمة.	
01	1.01	3.61	03	03	11	25	07	ت	بيدل الموظفون قصار جهدهم	04	
			6.1	6.1	22.4	51.0	14.3	%	لحماية المؤسسة.		
04	1.01	3.02	03	12	18	13	03	ت	يساهم الموظفون في زيادة فاعلية	05	
			6.1	24.5	36.7	26.5	6.1	%	اتخاذ القرار.		
03	1.13	3.28	05	07	10	23	04	ت	تعمل المؤسسة على تشجيع العمل	06	
			10.2	14.3	20.4	46.9	8.2	%	الجماعي.		
-	0.75	3.12	المتوسط الكلي والانحراف المعياري لُبُعد التعاون.								

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات (SPSS).

يتضح من خلال الجدول رقم (22) أنه يسود تعاون بدرجة متوسطة في المؤسسة المينائية "جن جن"-جيجل-، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لُبُعد التعاون بلغ (3.12) من 5 وهو متوسط ينتمي إلى الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (من 2.61 إلى 3.40)، وهي الفئة التي تشير إلى الخيار محايد في حين بلغ الانحراف المعياري الكلي لُبُعد التعاون (0.75) وهو أقل من الواحد الصحيح مما يدل على درجة تشتت منخفضة في إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات بُعد التعاون. كما نلاحظ أن أكثر عبارات بُعد التعاون أهمية هي العبارة: "بيدل الموظفون قصار جهدهم لحماية المؤسسة"، بمتوسط حسابي قدره (3.61) بدرجة عالية من الموافقة، أما أقل العبارات أهمية هي العبارة: "يعامل المديرون مرؤوسيههم كأفراد في عائلة واحدة"، بمتوسط حسابي قدره (2.57) من 5 بدرجة منخفضة، أما باقي العبارات فكانت متوسطاتها الحسابية محصورة بين (2.93 و 3.28)، أي بدرجة متوسطة.

ثانياً: تفرغ وتفسير نتائج الدراسة الخاصة بُبُعد الإبداع

الجدول رقم (23): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بُعد الإبداع:

رقم	القرار	درجة الموافقة	المتوسط	الانحراف	الترتيب
-----	--------	---------------	---------	----------	---------

العبارة	العبارة	النسبة %	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة
07	يمتلك المديرون القدرة على تحمل نتائج اتخاذ القرارات الخاطئة.	ت	02	11	17	13	06
		%	4.2	22.4	34.7	26.5	12.2
08	تقود المؤسسة الموظفين للتطوير والإبداع.	ت	02	17	14	11	05
		%	0.1	34.7	28.6	22.4	10
09	تسعى المؤسسة دائما نحو التغيير.	ت	09	19	11	07	03
		%	18.4	38.8	22.4	14.3	6.1
10	تساهم التحديات التي يواجهها الموظفون في تطوير قدراتهم.	ت	06	32	07	01	03
		%	12.2	65.3	14.3	02	6.1
11	تولي المؤسسة اهتماما كبيرا بالموظفين وتشجعهم على الإبداع.	ت	02	18	14	9	6
		%	4.1	36.7	28.6	18.4	12.2
-	المتوسط الكلي والانحراف المعياري لُبُعد الإبداع.						

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

يتضح من خلال الجدول رقم (23) أن المؤسسة المينائية "جن جن"-جيجل- تشجع الإبداع بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لُبُعد الإبداع بلغ (3.21) من 5، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من سلم ليكرت الخماسي، وهي الفئة التي تشير إلى الخيار محايد، كما بلغ الانحراف المعياري الكلي لُبُعد الإبداع (0.82) وهو أقل من الواحد الصحيح مما يدل على درجة تشتت منخفضة في إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات بُعد الإبداع.

والملاحظ أيضا هو أن أكثر عبارات بُعد الإبداع أهمية هي العبارة: "تساهم التحديات التي يواجهها الموظفون في تطوير قدراتهم"، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.75) من 5 بدرجة عالية من الموافقة، أما أقل العبارات أهمية فهي العبارة: "يمتلك المديرون القدرة على تحمل نتائج اتخاذ القرارات الخاطئة"، بلغ متوسطها الحسابي (2.79) من 5 بدرجة متوسطة من الموافقة، أما باقي العبارات فكانت متوسطاتها الحسابية محصورة بين (3.00 و 3.48)، أي ما بين درجة متوسطة وعالية.

ثالثا: تفرغ وتفسير نتائج الدراسة الخاصة ببعُد الفاعلية

الجدول رقم(24): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بُعُد الفاعلية:

الترتيب حسب الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					التكرار	العبارة	رقم العبارة
			غير موافق بشدة	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق بشدة			
02	4.36	3.83	04	06	14	23	01	ت	يركز المديرون على العمل بكفاءة وفاعلية.	12
			8.2	12.2	28.6	46.9	2.0	%		
03	1.18	3.02	08	05	18	14	04	ت	يهتم المديرون بتحقيق الأداء الجيد وبلوغ الهدف بغض النظر عن المصالح الشخصية.	13
			16.3	10.2	36.7	28.6	8.2	%		
01	1.04	4.04	02	01	10	16	20	ت	تعد الإنتاجية العالية العامل الحاسم لنجاح المؤسسة.	14
			4.1	2.00	20.4	32.7	40.8	%		
04	1.14	2.97	8	6	16	17	02	ت	تهتم المؤسسة بالعاملين من حيث زيادة كفاءتهم.	15
			16.3	12.2	32.7	34.7	4.1	%		
-	1.38	3.46	المتوسط الكلي والانحراف المعياري لبعُد الفاعلية.							

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

يتضح من خلال الجدول رقم(24) أن المؤسسة المينائية "جن جن" -جيجل- تحقق درجة عالية من الفعالية، حيث أن المتوسط الحسابي الكلي لبُعد الفاعلية بلغ(3.46) من5، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من سلم ليكرت الخماسي، وهي الفئة التي تشير إلى الخيار موافق ، فيما بلغ الانحراف المعياري الكلي لبُعد الفاعلية(1.38) وهو أكبر من الواحد الصحيح مما يدل على درجة تشتت متوسطة في إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات بُعد الفاعلية.

أما بالنسبة لأكثر عبارات بُعد الفاعلية أهمية هي العبارة: "تعد الإنتاجية العالية العامل الحاسم لنجاح المؤسسة"، بمتوسط حسابي قدره (4.04)، أي بدرجة عالية من الموافقة، في حين بلغ المتوسط الحسابي للعبارة الأقل أهمية (2.97) بدرجة متوسطة من الموافقة، وهي العبارة: "تهتم المؤسسة بالعاملين من حيث زيادة كفاءتهم"، أما باقي العبارات فكانت متوسطاتها الحسابية محصورة بين (3.02 و 3.83)، أي ما بين درجة متوسطة وعالية.

ولتحديد مستوى الثقافة التنظيمية السائد بالمؤسسة المينائية "جن جن" -جيجل- قمنا بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد محور الثقافة التنظيمية وجاءت النتائج كما في الجدول التالي:

الجدول رقم(25): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد محور الثقافة التنظيمية:

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
التعاون	3.12	0.75	03
الإبداع	3.21	0.82	02
الفاعلية	3.46	1.38	01
المحور الكلي (الثقافة التنظيمية)	3.24	0.80	-

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

يتضح من خلال الجدول رقم(25) أن المتوسط الحسابي الكلي لمحور الثقافة التنظيمية بلغ(3.24) من 5، وعليه يمكن القول أن مستوى الثقافة التنظيمية بالمؤسسة المينائية جن جن-جيجل- متوسط، لأن ثقافتها لا تحظى بالثقة اللازمة لتوحيد أعضائها، أما الانحراف المعياري الكلي لمحور الثقافة التنظيمية فقد بلغ (0.80) وهو أقل من الواحد الصحيح مما يدل على درجة تشتت منخفضة في إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات محور الثقافة التنظيمية.

ويمكن ترتيب أبعاد الثقافة التنظيمية تنازليا كما يلي:

تصدر الترتيب بُعد الفاعلية بمتوسط حسابي قدره(3.46)، يليه بُعد الإبداع بمتوسط حسابي قدره (3.21) وأخيرا بُعد التعاون بمتوسط حسابي (3.12).



المطلب الثالث: تفرغ وتفسير نتائج الدراسة الخاصة بمحور الالتزام التنظيمي

للتعرف على مستوى الالتزام التنظيمي السائد في المؤسسة المينائية "جن جن" - جيجل - تم صياغة 16 عبارة، موزعة على ثلاث أبعاد (بُعد الالتزام المعياري، بُعد الالتزام العاطفي، بُعد الالتزام المستمر)، وتم حساب كل من المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، التكرارات والنسب المئوية لكل بُعد من أبعاد محور الالتزام التنظيمي باستخدام برنامج (SPSS).

أولاً: تفرغ وتفسير نتائج الدراسة الخاصة ببُعد الالتزام المعياري

الجدول رقم(26): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بُعد الالتزام المعياري.

رقم العبارة	العبارة	التكرار	درجة الموافقة					النسبة %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الترتيب حسب الأهمية
			موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة				
01	هناك التزام دائم اتجاه المؤسسة.	ت	8	23	11	5	2	3.61	1.01	05	
		%	16.3	46.9	22.4	10.2	4.1				
02	تستحق المؤسسة الإخلاص من قبل المرؤوسين.	ت	14	22	11	-	2	3.93	0.94	04	
		%	28.6	24.9	22.4	-	4.1				
03	إن قرار ارتباطي بالعمل في المؤسسة يعتبر قرارا صائبا.	ت	5	19	20	3	2	3.44	0.91	06	
		%	10.2	38.8	40.8	6.1	4.1				
04	أبدل قصارى جهدي لتحقيق أهداف المؤسسة.	ت	9	34	3	1	2	3.95	0.84	02	
		%	18.4	69.4	6.1	2	4.1				
05	أحافظ على سمعة المؤسسة لدى المجتمع.	ت	12	29	4	2	2	3.95	0.93	03	
		%	24.5	59.2	8.2	4.1	4.1				
06	أهتم بوضع ومستقبل المؤسسة أثناء تأدية عملي.	ت	11	33	3	-	2	4.04	0.81	01	
		%	22.4	67.3	6.1	-	4.1				

-	0.75	3.82	المتوسط الكلي والانحراف المعياري لُبُعد الالتزام المعياري
---	------	------	---

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

يتضح من الجدول رقم(26) أنه يوجد التزام معياري قوي اتجاه المؤسسة محل الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لُبُعد الالتزام المعياري 3.82 من 5 وهو متوسط ضمن الفئة الرابعة من سلم ليكرت الخماسي، وهي الفئة التي تشير إلى الخيار موافق، أما الانحراف المعياري الكلي لهذا اللُبُعد فقد بلغ 0.75 وهو أقل من الواحد الصحيح مما يدل على درجة تشتت منخفضة في إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات بُعد الالتزام المعياري.

كما نلاحظ أن عبارات بُعد الالتزام العاطفي لها نفس الأهمية فهي تتمتع بدرجة عالية ومتوسطاتها الحسابية محصورة بين(3.44 - 4.04).

ثانياً: تفريغ وتفسير نتائج الدراسة الخاصة ببُعد الالتزام العاطفي

الجدول رقم(27): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بُعد الالتزام العاطفي.

الترتيب حسب الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					التكرار النسبة %	العبارات	رقم العبارة
			غير موافق	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق بشدة			
03	1.18	3.18	6	5	19	12	7	ت	أشعر حقاً أن مشكلات المؤسسة هي جزء من مشاكلي الخاصة.	07
			12.2	10.2	38.8	24.5	14.3	%		
02	1.10	3.24	5	5	17	17	5	ت	هناك توافق بين قيمي وقيم المؤسسة التي أعمل بها.	08
			10.2	10.2	34.7	34.7	10.2	%		
01	0.94	3.70	2	3	9	27	7	ت	هناك علاقة أخوية بين زملائي في المؤسسة.	09
			4.1	6.1	18.4	55.1	14.6	%		
05	1.23	2.83	9	11	11	15	3	ت	مناخ العمل في المؤسسة يشعرني بالراحة والاستقرار.	10
			18.4	22.4	22.4	30.6	6.1	%		
04	1.05	2.87	4	15	16	11	3	ت	انتمائي للمؤسسة هي رغبة قديمة تحققت.	11
			8.2	30.6	32.7	22.4	6.1	%		

الفصل الثالث: أثر الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي بالمؤسسة المينائية "جن جن"-جبل-

06	1.17	2.79	8	13	11	15	2	ت	دائما ما أقضي أوقات سعيدة في عملي داخل المؤسسة.	12
			16.3	26.5	22.4	30.6	4.1	%		
-	0.83	3.10	المتوسط الكلي والانحراف المعياري لبُعد الالتزام العاطفي							

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

يتضح من خلال الجدول رقم (27) أنه يوجد التزام عاطفي تجاه المؤسسة محل الدراسة لكن بمستوى متوسط، حيث أن المتوسط الحسابي الكلي لبُعد الالتزام العاطفي بلغ 3.10 من 5، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من سلم ليكرت الخماسي، وهي الفئة المقابلة للخيار محايد، أما الانحراف المعياري الكلي لهذا البُعد فقد بلغ 0.83، وهو بذلك أقل من الواحد الصحيح مما يدل على درجة تشتت منخفضة في إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات بُعد الالتزام العاطفي.

كما نلاحظ أن أكثر عبارات بُعد الالتزام العاطفي أهمية هي العبارة " هناك علاقة أخوية بين زملائي في المؤسسة"، بمتوسط حسابي قدره 3.70 أي بدرجة عالية من الموافقة، أما العبارات أهمية هي العبارة: "دائما ما أقضي أوقات سعيدة في عملي داخل المؤسسة"، بمتوسط حسابي قدره 2.79 أي بدرجة متوسطة من الموافقة، أما باقي العبارات فهي محصورة بين (2.87-3.24)، بدرجة متوسطة.

ثالثا: تفريغ وتفسير نتائج الدراسة الخاصة ببُعد الالتزام المستمر

الجدول رقم(28): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات الالتزام بُعد الالتزام المستمر:

رقم العبارة	العبارة	التكرار	درجة الموافقة					النسبة %
			موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق	
13	أرى أن منصب عملي الحالي من أفضل المناصب المتوفرة.	ت	2	11	14	10	12	
		%	1.4	22.4	28.6	20.4	24.5	
14	وجودي في عملي الحالي يمثل استثمارا وظيفيا جيدا بالنسبة لي.	ت	8	17	16	5	3	
		%	16.3	34.7	32.7	10.2	6.1	
15	لدي رغبة بالبقاء في عملي الحالي حتى لو توفرت فرصة بديلة أخرى.	ت	5	2	11	16	15	
		%	10.2	4.1	22.4	32.7	30.6	

01	1.00	3.93	3	2	2	30	12	ت	لدي رغبة في بذل جهد أكبر يساهم في نجاح المؤسسة.	16
			6.1	4.1	4.1	61.2	24.5	%		
-	0.78	3.07	المتوسط الكلي والانحراف المعياري لبُعد الالتزام المستمر							

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد مخرجات برنامج (SPSS).

يتضح من الجدول رقم (28) أنه يوجد التزام مستمر تجاه المؤسسة محل الدراسة لكن بدرجة متوسطة، حيث أن المتوسط الحسابي الكلي لبُعد الالتزام المستمر بلغ 3.07 من 5 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من سلم ليكرت الخماسي، وهي الفئة المقابلة للخيار محايد، فيما بلغ الانحراف المعياري لهذا البُعد 0.78، وهو بذلك أقل من الواحد الصحيح مما يدل على درجة تشتت منخفضة في إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات بُعد الالتزام المستمر.

كما نلاحظ أن أكثر عبارات بُعد الالتزام المستمر أهمية هي العبارة "لدي رغبة في بذل جهد أكبر يساهم في نجاح المؤسسة"، بمتوسط حسابي قدره 3.93 أي بدرجة عالية م الموافقة، لتأتي بعدها العبارة "وجودي في عملي الحالي يمثل استثمارا وظيفي جيدا بالنسبة لي"، بمتوسط حسابي قدره 3.44 وبدرجة عالية من الموافقة، لتليها العبارة "أرى أن منصب عملي الحالي من أفضل المناصب المتوفرة" بمتوسط حسابي قدره 2.61 وبدرجة متوسطة من الموافقة، أما أقل العبارات أهمية هي العبارة "لدي رغبة بالبقاء في عملي الحالي حتى لو توفرت فرصة بديلة أخرى"، بمتوسط حسابي قدره 2.30 وبدرجة متوسطة.

ولتحديد مستوى الالتزام التنظيمي السائد بالمؤسسة المينائية "جن جن"-جيجل- قمنا بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد محور الالتزام التنظيمي وجاءت النتائج كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (29): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد محور الالتزام التنظيمي:

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأبعاد
1	0.75	3.82	بُعد الالتزام المعياري
2	0.83	3.10	بُعد الالتزام العاطفي
3	0.78	3.07	بُعد الالتزام المستمر
-	0.69	3.36	المحور الكلي للالتزام التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

يتضح من خلال الجدول رقم(29) أن المتوسط الحسابي الكلي لعبارات محور الالتزام التنظيمي بلغ 3.36، وهو بذلك ينتمي للفئة الثالثة من سلم ليكرت الخماسي، مما يؤكد أن مستوى الالتزام التنظيمي بالمؤسسة المينائية "جن جن"-جيجل- متوسط، فيما بلغ الانحراف المعياري الكلي 0.69 وهو أقل من الواحد الصحيح، وهذا يدل على وجود درجة تشتت منخفضة في عبارات محور الالتزام التنظيمي ويمكن إرجاع ذلك إلى عدم توفير المؤسسة للظروف الملائمة للعمل، مما يدفعهم للبحث عن فرص عمل أخرى تتناسب مع رغباتهم ومتطلباتهم.

وتم ترتيب أبعاد محور الالتزام التنظيمي تنازليا كما يلي:

تصدر الترتيب بُعد الالتزام المعياري بمتوسط حسابي قدره(3.82)، يليه بُعد الالتزام العاطفي بمتوسط حسابي قدره (3.10)، وأخيرا بُعد الالتزام المستمر بمتوسط حسابي قدره (3.07).

#### المطلب الرابع: اختبار فرضيات الدراسة

يتناول هذا المطلب اختبار الفرضيات التي قامت عليها هذه الدراسة، وذلك من أجل الوصول إلى نتائج وتوصيات تعكس أهميتها وفيما يلي اختبار الفرضية الرئيسية مع فرضياتها الفرعية.

#### أولا: اختبار الفرضية الرئيسية

للتأكد من صحة الفرضية الرئيسية والتي مفادها " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند المستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  لأبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة على الالتزام التنظيمي بالمؤسسة المينائية"جن جن" - جيجل-، تم إجراء اختبار الانحدار الخطي المتعدد وجاءت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (30): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار أثر أبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة ومنفردة على الالتزام التنظيمي

المتغير المستقل	قيمة Beta	قيمة T	مستوى الدلالة sig
بُعد التعاون	0.327	2.20	0.033
بُعد الإبداع	0.541	3.067	0.004
بُعد الفاعلية	-0.97	-0.771	0.445
قيمة R <sup>2</sup>		0.586	
قيمة F		21.229	

0.000 <sup>b</sup>	مستوى الدلالة sig
--------------------	-------------------

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات (SPSS).

نلاحظ من الجدول رقم (30) أن قيمة F بلغت (21.229)، وأن مستوى دلالتها (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المحدد مسبقا في الدراسة مما يعني وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة على الالتزام التنظيمي بالمؤسسة المينائية "جن جن"-جيجل-.

كما نلاحظ أيضا أن قيمة معامل التحديد هي ( $R^2 = 0.586$ )، وهذا يعني أن أبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة تفسر ما نسبته 58.6% من التباين الحاصل في المتغير التابع للالتزام التنظيمي، أما النسبة المتبقية 41.4% يرجع لمتغيرات أخرى لم تدرج في نموذج الدراسة.

وهذا يعني قبول الفرضية الرئيسية للدراسة والقائلة أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة على الالتزام التنظيمي في المؤسسة المينائية "جن جن"-جيجل-، ويمكن تفسير ذلك بأن أبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة (بُعد التعاون، بُعد الإبداع، بُعد الفاعلية) تخلق لدى الفرد إيمانا قويا بقيمتها وأهدافها ورغبة شديدة في العمل بها.

ثانيا: اختبار الفرضيات الفرعية

- الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبُعد التعاون على الالتزام التنظيمي في المؤسسة المينائية "جن جن"-جيجل-.

يتضح من الجدول رقم (25) أن قيمة الدلالة الإحصائية ل(T) الخاصة ببُعد التعاون تقدر بـ (0.033)، وهي أقل من مستوى الدلالة المحدد مسبقا ( $\alpha \leq 0.05$ )، مما يعني وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبُعد التعاون على الالتزام التنظيمي.

كما نلاحظ أيضا من الجدول أن قيمة معامل  $\beta$  بلغت (0.327)، وهذا يعني أن اهتمام المؤسسة محل الدراسة بالتعاون بوحدة واحدة يؤدي إلى الزيادة في الالتزام التنظيمي بـ (0.327) وحدة.

وهذا يعني قبول الفرضية الفرعية الأولى، ويمكن تفسير ذلك بأن التعاون ينمي لدى الفرد الشعور بالمسؤولية تجاه المنظمة، فهو مطالب بتحقيق أهدافها وتبني مشاكلها ما يخلق لديه الولاء والانتماء للمنظمة، وبالتالي الرفع من مستوى التزامه تجاهها.

- الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبُعد الإبداع على الالتزام التنظيمي في المؤسسة المينائية "جن جن"-جيجل-.

نلاحظ من الجدول رقم (25) أن قيمة الدلالة الإحصائية لـ (T) الخاصة ببُعد الإبداع تقدر بـ (0.004)، وهو أقل من مستوى الدلالة المحدد مسبقاً ( $\alpha \leq 0.05$ )، مما يعني وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبُعد الإبداع على الالتزام التنظيمي في المؤسسة المينائية "جن جن"-جيجل-.

كما نلاحظ من الجدول رقم (25) أن قيمة معامل  $\beta$  قد بلغت (0.541)، وهذا يعني أن اهتمام المؤسسة محل الدراسة بالإبداع بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة الالتزام التنظيمي بـ (0.541) وحدة.

وهذا يعني قبول الفرضية الفرعية الثانية، ويمكن تفسير ذلك بأن الإبداع يخلق لدى الفرد الدافعية للعمل والتفوق والانجاز وتحقيق الطموحات، الأمر الذي يحفزه على بذل جهد أكبر، فتتمو لديه الرغبة الإيجابية في العمل والبقاء بالمنظمة وبالتالي الرفع من مستوى التزامه.

- الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبُعد الفاعلية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة المينائية "جن جن"-جيجل-.

نلاحظ من الجدول رقم (30) أن قيمة الدلالة الإحصائية لـ (T) الخاصة ببُعد الفاعلية بلغت (0.445)، وهي أكبر من مستوى الدلالة المحدد مسبقاً ( $\alpha \leq 0.05$ )، مما يعني عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبُعد الفاعلية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة المينائية "جن جن"-جيجل-.

وهذا يعني رفض الفرضية الفرعية الثالثة، ويمكن تفسير ذلك بعدم مشاركة الأفراد في اتخاذ القرار وعدم وجود صورة واضحة عن رسالة وأهداف المؤسسة.

### خلاصة الفصل:

لقد تم في هذا الفصل عرض وتحليل نتائج آراء عينة الدراسة والخاصة بكل من أبعاد الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي، وذلك بالاعتماد على مخرجات (SPSS) والمؤشرات الإحصائية المتمثلة في المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وخلصنا إلى معرفة درجة قوة الثقافة التنظيمية ومستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة المينائية "جن جن"-جيجل-، ثم قمنا باختبار فرضيات الدراسة، حيث تم التأكد من وجود أثر لأبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة على الالتزام التنظيمي.







من خلال الدراسة التي قمنا بها حول أثر الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي تم استخلاص مجموعة من النتائج، والتي على ضوءها قمنا بتقديم مجموعة من الاقتراحات.

### أولاً: النتائج

يمكن تقسيم النتائج التي توصلت إليها الدراسة إلى مجموعتين، الأولى خاصة بالجانب النظري والثانية خاصة بالجانب التطبيقي، وذلك كما يلي:

#### 1- النتائج النظرية

- الثقافة التنظيمية هي نتاج تفاعل مجموعة من القيم والاتجاهات والأنماط السلوكية المشتركة من قبل الأعضاء، وتحدد هويتها وتميزها عن المنظمات الأخرى؛
- تختلف خصائص الثقافة التنظيمية من منظمة لأخرى، وهذا ما يفسر اختلاف قدرة المنظمات على الاستجابة للتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية؛
- تتغير وتتطور الثقافة التنظيمية استجابة للمتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية للمنظمة؛
- هناك ثلاث عوامل رئيسية تلعب دوراً كبيراً في المحافظة على الثقافة التنظيمية القوية هي: الإدارة العليا، اختيار العاملين والمخالطة الاجتماعية؛
- الالتزام التنظيمي هو نتاج تأثير الفرد بقيم المنظمة وأهدافها، ومعاييرها؛
- يتأثر الالتزام التنظيمي بعدة عوامل منها ما هو مرتبط بالفرد ومنها ما هو مرتبط بالبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.

#### 2- النتائج التطبيقية

- توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج التطبيقية نوجزها فيما يلي:
- يسود مستوى متوسط من الثقافة التنظيمية بالمؤسسة المينائية "جن جن"-جيجل-، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.24 من 5.
  - جاء ترتيب أبعاد الثقافة التنظيمية من حيث درجة توافرها في المؤسسة محل الدراسة كما يلي:
    - بُعد الفاعلية في المرتبة الأولى بدرجة عالية، حيث بلغ متوسطه الحسابي 3.46 من 5؛
    - بُعد الإبداع في المرتبة الثانية بدرجة متوسطة، حيث بلغ متوسطه الحسابي 3.21 من 5؛
    - بُعد التعاون في المرتبة الثالثة بدرجة متوسطة، حيث بلغ متوسطه الحسابي 3.12 من 5.

- يسود مستوى متوسط من الالتزام التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.36 من 5.
  - جاء ترتيب أبعاد الالتزام التنظيمي من حيث درجة توافرها في المؤسسة محل الدراسة كما يلي:
  - بُدِّد الالتزام المعياري في المرتبة الأولى بدرجة عالية، حيث بلغ متوسطه الحسابي 3.82 من 5؛
  - بُدِّد الالتزام العاطفي المرتبة الثانية بدرجة متوسطة، حيث بلغ متوسطه الحسابي 3.10 من 5؛
  - بُدِّد الالتزام المستمر في المرتبة الثالثة بدرجة متوسطة، حيث بلغ متوسطه الحسابي 3.07 من 5.
- أما فيما يخص نتائج اختبار الفرضيات فقد جاءت كما يلي:
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة على الالتزام التنظيمي بالمؤسسة المينائية "جن جن" -جيجل-؛
  - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لُبُعد التعاون على الالتزام التنظيمي بالمؤسسة المينائية "جن جن" -جيجل-؛
  - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لُبُعد الإبداع على الالتزام التنظيمي بالمؤسسة المينائية "جن جن" -جيجل-؛
  - عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لُبُعد الفاعلية على الالتزام التنظيمي بالمؤسسة المينائية "جن جن" -جيجل-.

#### ثانيا: الاقتراحات

- على ضوء النتائج المتوصل إليها نقدم بعض الاقتراحات التي نراها مناسبة هي:
- تشجيع العمل الجماعي من خلال تكوين فرق عمل وتدعيمها بالإمكانيات المعنوية والمادية والمعلوماتية؛
  - تبني استراتيجيات إدارية تشجع على الإبداع وتحفيز المبدعين؛
  - تفعيل دور العامل أكثر في تحقيق النتائج المطلوبة ضمن التكاليف الموضوعة، من خلال إشراكه في

اتخاذ القرارات حتى يصبح لُبُعد الفاعلية أثر إيجابي على الالتزام التنظيمي؛

- تعريف العمال بالقيم والمعتقدات السائدة في المؤسسة وتشجيعهم على التشارك فيها والتمسك بها أكثر؛
- توفير مناخ عمل ملائم تسوده الراحة والاستقرار، يخلق لدى العامل الرغبة أكثر في البقاء في المؤسسة؛
- منح مكافئات وحوافز مالية تلبي حاجات العامل وتثبته أكثر للعمل والاستمرار بالمؤسسة؛

### ثالثاً: أفاق الدراسة

- دراسة أثر العدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي؛
- دراسة أثر الإبداع الإداري على الالتزام التنظيمي؛
- دراسة علاقة الثقافة التنظيمية بالرضا الوظيفي؛
- دراسة تأثير القيم التنظيمية على أداء المورد البشري.



قائمة المراجع

أولاً: باللغة العربية

أ - الكتب

01. أبو بكر مصطفى محمود، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، مصر 2005.
02. السكارنة بلال خلف، التطوير التنظيمي والإداري، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2009
03. السكارنة بلال خلف، أخلاقيات العمل، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن 2016.
04. الصيرفي محمد، السلوك التنظيمي، الطبعة الثانية، حورس للنشر والتوزيع، مصر، 2005.
05. الصيرفي محمد، التطوير التنظيمي، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، مصر، 2006.
06. الطراونة حسين احمد وآخرون، نظرية المنظمة، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن 2012.
07. العميان محمد سلمان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر الأردن، 2005.
08. القاضي دلال، البياتي محمود، منهجية وأساليب البحث العلمي وتحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
09. القريوتي محمد قاسم، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الفردي و الجماعي في منظمات الأعمال: الطبعة الخامسة، دار وائل للنشر، الأردن، 2009.
10. اللوزي موسى، التنظيم وإجراءات العمل، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، الأردن، 2007.
11. المبيضين صفوان محمد، الأكلبي عائض بن شافي، التوظيف و المحافظة على الموارد البشرية دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
12. المصاروة علي محمد أحمد، الخفاجي نعمة عباس، إدارة التنوع :منظور الالتزام التنظيمي، دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
13. المغربي عبد الحميد عبد الفتاح، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2007.

14. حريم حسين، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2004.
15. مساعدة ماجد عبد المهدي، إدارة المنظمات: منظور كلي، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن 2013.
16. حريم حسين، إدارة الموارد البشرية: إطار متكامل، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع الأردن، 2013.
17. روبرت جيرالد جرينبرج بارون، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي محمد رفاعي وإسماعيل علي بسيوتي، دار المريخ للنشر، السعودية، 2004.
18. عباس علي، إدارة الموارد البشرية الدولية، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
19. عبد الباقي صلاح الدين، مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، مصر، 2005.
20. عبد الباقي صلاح الدين محمد، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، مصر، 2004.
21. عايد كريم عبد عون الكنان، مقدمة في الإحصاء وتطبيقات SPSS، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
22. ماهر أحمد، التنظيم، الدار الجامعية، مصر، 2007.
- ب- المجالات العلمية**
23. باسم عباس كريدي، الأنماط القيادية وأثرها في الالتزام التنظيمي، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، الأردن، المجلد 12، العدد3، 2010.
24. بوطن طن محمد الصالح، زديرة خمار، دور الثقافة المؤسسية في تحسين الأداء الوظيفي، مجلة الدراسات المالية، المحاسبية والإدارية، جامعة عنابة، الجزائر، العدد الثاني، ديسمبر 2014.
25. خوين رضوي، الثقافة التنظيمية وفاعلية المنظمة: دراسة مقارنة بين الكليات العلمية والإنسانية في جامعة بغداد، مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق، العدد75، 2009.
26. عباينة رائد إسماعيل، ماجد أحمد حتامة، دور الثقافة التنظيمية في دعم إدارة المعرفة في المستشفيات الحكومية بالأردن، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، الأردن، المجلد 9 العدد 4، 2013.



27. عبد اللطيف عبد اللطيف، جودة محفوظ أحمد، "دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد الثاني، 2010.

ج - الأطروحات والرسائل والمذكرات

ج-1 أطروحات الدكتوراه

28. خلوف زهرة ، الثقافة التنظيمية بين رهانات الانتماء و ديناميكية الأداء:دراسة حالة جامعة الجزائر، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2015.

29. داسي وهيبية، أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة: دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه(غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014.

30. نعموني مراد، القيم واتساقها وعلاقتها بالالتزام التنظيمي في مرحلة التغيير التنظيمي:دراسة حالة شركة سونا طراك قسم الإنتاج شمال، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة الجزائر، الجزائر، 2006.

ج-2 رسائل الماجستير

31. الأسمرى سعيد محمد عايض، مدركات العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي:من وجهة نظر موظفي الجهات الحكومية المدنية بمطار نجران، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الدراسات العليا جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2013.

32. الثبيتي سلطان بن سعود حامد، ممارسة مدير المدرسة لإدارة التغيير وعلاقته بالالتزام التنظيمي للمعلمين بالمدارس الثانوية بمحافظة الطائف من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير (غير منشورة) جامعة أم القرى، السعودية، 2013.

33. العايب رابح، القيم التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي: دراسة ميدانية على العمال المنفذين بموكب المجارف والرافعات(CPG)، قسنطينة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة منتوري قسنطينة الجزائر، 2009.

34. عبد القادر محمد إبراهيم، قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة في الميزة التنافسية: دراسة حالة شركة الاتصالات الأردنية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، الكويت 2015.
35. منصور بوبكر، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الإدارة العمومية الجزائرية: المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي نموذجا، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2007.
36. الشلوي حمد بن فرحان، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي: دراسة حالة ميدانية على منسوبي كلية الملك خالد العسكرية المدنيين والعسكريين، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية 2005.
37. العاجز إيهاب فاروق مصباح، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية: دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي محافظات غزة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية التجارة الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
38. برباخ رابح، علاقة الرضا الوظيفي بمستوى الالتزام التنظيمي لدى عمال المركبات الرياضية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، معهد علوم وتقنيات نشاطات البدنية والرياضية، جامعة المسيلة الجزائر، 2013.
39. بن محسن بن عواض الحارثي عبد الله، درجة ممارسة مديري المكاتب التربوية والتعليم للثقافة الإدارية وعلاقتها بالالتزام لدى مديري مدارس التعليم العام من وجهة نظرهم بمحافظة الطائف، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2014.
40. بن نابي حسن، الالتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء في العمل لدى أطباء المركز الاستشفائي الجامعي نذير محمد بولاية تيزي وزو، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة الجزائر 2، الجزائر، 2012.
41. بوبعة عبد الوهاب، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال\_موبليس\_، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2012.

42. بوديب دنيا ، الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي، رسالة ماجستير(غير منشورة) كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2014.
43. شطي أمينة، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بديناميكية جماعة العمل، رسالة ماجستير(غير منشورة) كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، الجزائر، 2014.
44. عبد الإله سمير يوسف محمد، واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة و أثرها على مستوى التطوير التنظيمي للجامعات، رسالة ماجستير(غير منشورة) كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2006.
45. عسكر عبد العزيز محمد، القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير(غير منشورة)، كلية التجارة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2012.
46. عليان محمد عبد سعيد، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية على هيئة التمريض في المستشفيات الحكومية بمحافظة غزة، رسالة ماجستير(غير منشورة)، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2016.
47. عواد رشيد ساعد نهى، دور القيادة الإبداعية في تحسين مستوى الثقافة التنظيمية في وزارة الصحة الفلسطينية، رسالة ماجستير(غير منشورة)، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، فلسطين، 2016.
48. عيساوي وهيبية، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي،:دراسة حالة فئة الأفراد الشبه طبيين بالمؤسسة الاستشفائية العمومية تراي بوجمعة بيشار، رسالة ماجستير(غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والتسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2012.
49. لعزیز وردة، علاقة الالتزام التنظيمي بالاحتراف النفسي عند عمال الدوريات: دراسة ميدانية بمؤسسة تونيك، رسالة ماجستير(غير منشورة)، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة بوزريعة الجزائر، 2010.
50. معمري حمزة، العلاقة بين اتجاهات الموظفين نحو المهنة والالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز بورقلة، رسالة ماجستير(غير منشورة)، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2008.

51. نصار أمجد علي إبراهيم، دور بيئة العمل في الالتزام التنظيمي من وجهة نظر العاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا جامعة الأقصى، فلسطين، 2016.

52. يوسف محمد مرزوق ابتسام، استراتيجيات إدارة الصراع التي يتبعها مديرو مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين، رسالة ماجستير (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2011، ص: 37.

52. سالم إلياس، تأثير الثقافة التنظيمية على إدارة الموارد البشرية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم التجارية، جامعة محمد بوالصياف، المسيلة، الجزائر، 2006.

### ج- 3 مذكرات الماجستير

53. بابا حنيني محمود فؤاد، التنظيم غير الرسمي وتحقيق التعاون داخل المؤسسة: دراسة ميدانية بمديرية الضرائب بولاية ورقلة، مذكرة ماستر أكاديمي (غير منشورة)، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2014.

54. جلولي أسماء، أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، مذكرة ماستر، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2013.

55. صديقي أمينة، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير أكاديمي، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2013.

### د- المؤتمرات العلمية

56. عبد الرحمان حلواني ابتسام، "من أين يبدأ التغيير في المنظمة في المنظمة؟"، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 2013.

ه- القوانين والتشريعات

57. المادة 1 من المرسوم 84 / 173 المؤرخ في 22 شوال 1404هـ الموافق لـ 22 جويلية 1984 يتضمن إنشاء مینائیة جیجل.

و- المواقع الإلكترونية

58. سعد العنزي، يعرب عدنان السعدي، فاعلية المنظمة في فلسفة أبرز منظري الفكر الإداري، مقال متاح على الرابط:

<https://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&ald=3068.18/3/2018>, à 14 :30 pm.

ثانيا: باللغة الأجنبية

1- بالفرنسية

**A- les ouvrages**

1- Olivier Devillard et Dominique Rey , **culture d'entreprise :Un actif Stratégique**, 2<sup>ème</sup> édition, Dunod Paris, France, 2008.

**B- Thèses et Mémoires**

**B-1 : Thèses**

2-Nabil Zayani, **Amélioration de l'engagement organisationnel dans les services nettoyage des collectivités territoriales en Tunisie**, thèse de doctorat, collège doctoral territoires, université Paul Valery Montpellier 3, France, 2016.

**B-2 : Mémoires**

3-Anne Duigou et all, **le changement de la culture d'entreprise (quelles contributions des relations sociales ?)**, mémoire d'expertise MBA MRH, université paris, France, 2014.

4-Jean-Philippe Chevalier Bonin, **L'influence de la culture organisationnelle sur l'épuisement professionnel ; (étude comparative entre cols blancs et policiers d'un service de police urbain)**, Mémoire de maitrise, Faculté des études supérieures, Université de Montréal, Kanada, 2013.

2- بالإنجليزية

5-Edgarh schein, **organisational culture and leadership**, 3<sup>th</sup>edition, jossey - Bass, USA, 2006 .

6-Uma Sekaran ,**Reseach metheds for business : a skill building apprioache** , 4<sup>th</sup> etidion wiley india pvt ,ltdd, new delhi, India, 2006.



الملاحق

## الملحق رقم (1): الاستبيان الأولي

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة جيجل

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

## الاستبيان

في إطار دراستنا الميدانية بمؤسستكم تحت عنوان "أثر الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي"، يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان راجين منكم التكرم بالإجابة بوضع (X) في المكان المناسب، فحرصكم

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

أهداف الدراسة، كما نحيطكم علما إن كافة البيانات المقدمة ستبقى سرية، ولا يتم استخدامها إلا لغرض

البحث العلمي .

وفي الأخير تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام

تحت إشراف الأستاذ:

إعداد الطالبتين:



\_ بو الجاج مليكة

\_ شاطر شفيق

\_ ماضي نور الهدى

### أولا : البيانات شخصية

#### 1- الجنس

أنثى  ذكر

#### 2\_ العمر

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

#### 3\_ الحالة الاجتماعية

أعزب  متزوج  أخرى

#### 4\_ المستوى التعليمي

ثانوي أو أقل  دبلوم مهني  ليسانس  ماستر أو ماجستير  دكتوراه

#### 5\_ الخبرة

أقل من 5 سنوات  من 5 إلى 10 سنوات  من 11 إلى 15 سنة  15 سنة فما فوق

#### 6\_ الدخل الشهري

أقل من 30000 دج  من 30000 دج إلى 40000 دج  من 40000 إلى 50000 دج

50000 دج فأكثر

#### 7\_ الصنف المهني

عون تنفيذ عون تحكم إطار

## ثانيا: عبارات الاستبيان

### 1\_ العبارات الخاصة بالثقافة التنظيمية:

الأبعاد	رقم العبارة	العبارات	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة
بعد التعاون	01	يقوم المديرين بتمكين مرؤوسيهن.					
	02	يعامل المديرين مرؤوسيهن كأعضاء في عائلة كبيرة.					
	03	يتصف الموظفون بالولاء ويتقون ببعضهم.					
	04	يخصص الموظفون جهودهم لحماية مؤسستهم.					
	05	يشارك الموظفون في فاعلية اتخاذ القرارات.					
	06	تهتم المؤسسة بتطوير الموارد البشرية ومعنويات الموظفين والعمل الجماعي.					
بعد الإبداع	07	يمتلك المديرين الشجاعة على تحمل المخاطر والإبداع.					
	08	تقود المؤسسة الموظفين للتطوير والإبداع.					
	09	تسعى المؤسسة دائما نحو التغيير.					
	10	يجابه الموظفون تحديات دائما مما يسمح لهم بالتعلم والنمو.					
	11	تولي المؤسسة اهتماما كبيرا بالموظفين وتشجع إبداعاتهم.					
بعد الفاعلية	12	يركز المديرين على الكفاءة في الأداء ويعملون بفاعلية.					
	13	يهتم المديرين بتحقيق أداء جيد وبلوغ الهدف، بغض النظر عن المشاعر الشخصية.					

					14	تعد الإنتاجية العالية العامل الحاسم لنجاح المؤسسة.
					15	تهتم المؤسسة بكفاءة العمل، وعلى كل دائرة وموظف أن يتنافسوا لأجل تحقيق كفاءة أكبر.
					16	تسعى المؤسسة للمحافظة على مزاياها التنافسية.
					17	تهتم المؤسسة بالعاملين من حيث زيادة كفاءاتهم ومتابعة إنجازاتهم.

## 2\_ العبارات الخاصة بالالتزام التنظيمي

الاجماع	رقم العبارة	العبارات	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة
الالتزام المعنوي	01	هناك التزام دائم من قلبي تجاه المؤسسة.					
	02	تستحق مؤسستي الإخلاص من قبل المرؤوسين فيها.					
	03	إن قرار ارتباطي بالعمل في المؤسسة يعتبر قرارا صائبا.					
	04	أبدل قصارى جهدي لتحقيق أهداف المؤسسة.					
	05	أحافظ على سمعة المؤسسة لدى المجتمع.					
	06	أهتم بوضع ومستقبل المؤسسة أثناء تأدية عملي.					
الالتزام العاطفي	07	أشعر أن مشكلات المؤسسة هي جزء من مشاكل الشخصية.					
	08	هناك توافق بين قيمي وقيم المؤسسة التي أعمل بها.					
	09	هناك شعور بالعلاقة الأخوية بين زملائي في المؤسسة.					
	10	مناخ العمل في المؤسسة يشعرني بالراحة والاستقرار.					
	11	انتمائي للمؤسسة هي رغبة قديمة تحققت.					
	12	دائما ما أقضي أوقات سعيدة في عملي داخل المؤسسة.					
	13	أرى أن جهة عملي الحالية من أفضل جهات					

					العمل للالتحاق بها.	
					أطلع للحصول على منصب وظيفي متميز في المؤسسة.	14
					وجودي في عملي الحالي يمثل استثمارا وظيفيا جيدا بالنسبة لي.	15
					لدي رغبة بالبقاء في عملي الحالي حتى لو توفرت فرصة بديلة أخرى.	16
					لدي رغبة في بذل جهد أكبر يساهم في نجاح المؤسسة.	17

### الملحق رقم(3): الاستبيان النهائي

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة جيجل

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

## الاستبيان

في إطار دراستنا الميدانية بمؤسستكم تحت عنوان "أثر الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي"، يسرنا

أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان راجين منكم التكرم بالإجابة بوضع (x) في المكان المناسب،  
فحرصكم

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

أهداف الدراسة، كما نحيطكم علماً إن كافة البيانات المقدمة ستبقى سرية، ولا يتم استخدامها إلا لغرض البحث العلمي .

وفي الأخير تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام

تحت إشراف الأستاذ:

\_ شفيق شاطر

إعداد الطالبتين:

\_ مليكة بوالجاج

\_ نور الهدى ماضي

أولاً : البيانات شخصية

1- الجنس:

ذكر  أنثى

2- العمر:

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

3- الحالة الاجتماعية:

أعزب  متزوج

4- المستوى التعليمي:

ثانوي أو أقل  دبلوم مهني  جامعي

5- الخبرة :

أقل من 5 سنوات  من 5 إلى 10 سنوات  من 11 إلى 15 سنة  15 سنة فما

6- الدخل الشهري:

أقل من 30000 دج  من 30000 دج إلى 40000 دج  من 40000 دج إلى 50000 دج   
 50000 دج فأكثر

#### 7- الفئة الوظيفية:

عون تنفيذ  عون تحكم  إطار

#### ثانيا: عبارات الاستبيان

##### 1\_ العبارات الخاصة بالثقافة التنظيمية:

الترتيب	رقم العبارة	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
تعد التعاون	01	يقوم المدبرون بتمكين مرؤوسهم.					
	20	يعامل المدبرون مرؤوسهم كأفراد في عائلة واحدة.					
	03	يسود نوع من الثقة بين الأفراد داخل المنظمة.					
	04	يبدل الموظفون قصار جهدهم لحماية المؤسسة.					
	05	يساهم الموظفون في زيادة فاعلية اتخاذ القرار.					
	06	تعمل المؤسسة على تشجيع العمل الجماعي.					
تعد الإبداع	07	يمتلك المدبرون القدرة على تحمل نتائج اتخاذ القرارات الخاطئة.					
	08	تقود المؤسسة الموظفين للتطوير والإبداع.					
	09	تسعى المؤسسة دائما نحو التغيير.					
	10	تساهم التحديات التي يواجهها الموظفون في تطوير قدراتهم.					
	11	تولي المؤسسة اهتماما كبيرا بالموظفين وتشجعهم على الإبداع.					

					يركز المديرون على العمل بكفاءة وفاعلية.	12	بعد القاطنة
					يهتم المديرون بتحقيق الأداء الجيد وبلوغ الهدف، بغض النظر عن المصالح الشخصية.	13	
					تعد الإنتاجية العالية العامل الحاسم لنجاح المؤسسة.	14	
					تهتم المؤسسة بالعاملين من حيث زيادة كفاءتهم.	15	

## 2\_ العبارات الخاصة بالالتزام التنظيمي

الأبعاد	الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
بعد الالتزام المعياري	01	هناك التزام دائم تجاه المؤسسة.					
	02	تستحق المؤسسة الإخلاص من قبل المرؤوسين.					
	03	إن قرار ارتياحي بالعمل في المؤسسة يعتبر قرارا صائبا.					
	04	أبدل قصارى جهدي لتحقيق أهداف المؤسسة.					
	05	أحافظ على سمعة المؤسسة لدى المجتمع.					
	06	أهتم بوضع ومستقبل المؤسسة أثناء تأدية عملي.					
بعد الالتزام المستمر	07	أشعر حقا أن مشكلات المؤسسة هي جزء من مشاكلنا الخاصة.					
	08	هناك توافق بين قيمي وقيم المؤسسة التي أعمل بها.					
	09	هناك علاقة أخوية بين زملائي في المؤسسة.					
	10	مناخ العمل في المؤسسة يشعرني بالراحة					

					والاستقرار.		
					انتماي للمؤسسة هي ربة قديمة تحقت.	11	
					دائما ما أقضي أوقات سعيدة في عملي داخل المؤسسة.	12	
					أرى أن منصب عملي الحالي أفضل المناصب المتوفرة.	13	بعد الانضمام للمستثمر
					وجودي في عملي الحالي يمثل استثمارا وظيفيا جيدا بالنسبة لي.	14	
					لدي ربة بالبقاء في عملي الحالي حتى لو توفرت فرصة بديلة أخرى.	15	
					لدي ربة في بذل جهد أكبر يساهم في نجاح المؤسسة.	16	



الملحق رقم(02): قائمة المحكمين

الجامعة	الكلية	اللقب والاسم
جامعة جيجل	العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير	بوخمم جنات
جامعة جيجل	العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير	عزيزي وداد
جامعة جيجل	العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير	عبد اللوش محمد
جامعة جيجل	العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير	عمارة شريف
جامعة جيجل	العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير	نجيمي عيسى

الملحق رقم (04): معاملات ارتباط بيرسون بين درجة العبارة والدرجة الكلية لُبُعد التعاون

		يقوم المديرين بتمكين مرؤوسيههم	يعامل المديرين مرؤوسيههم كأفراد في عائلة واحدة	يسود نوع من الثقة بين أفراد المنظمة	يبدل الموظفون قصارى جهدهم لحماية المؤسسة	يساهم الموظفون في زيادة فاعلية اتخاذ القرار	تعمل المؤسسة على تشجيع العمل الجماعي	بُعد التعاون
يقوم المديرين بتمكين مرؤوسيههم	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 49	,306* 49	,130 49	,081 49	,465** 49	,509** 49	,562** 49
يعامل المديرين مرؤوسيههم كأفراد في عائلة واحدة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,306* 49	1 49	,552** 49	,338* 49	,534** 49	,629** 49	,767** 49
يسود نوع من الثقة بين أفراد المنظمة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,130 49	,552** 49	1 49	,453** 49	,523** 49	,573** 49	,736** 49
يبدل الموظفون قصارى جهدهم لحماية المؤسسة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,081 49	,338* 49	,453** 49	1 49	,393** 49	,476** 49	,627** 49
يساهم الموظفون في زيادة فاعلية اتخاذ القرار	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,465** 49	,534** 49	,523** 49	,393** 49	1 49	,648** 49	,811** 49
تعمل المؤسسة على تشجيع العمل الجماعي	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,509** 49	,629** 49	,573** 49	,476** 49	,648** 49	1 49	,881** 49
بُعد التعاون	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,562** 49	,767** 49	,736** 49	,627** 49	,811** 49	,881** 49	1 49

\*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

\*\*.. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الملحق رقم(05): معاملات ارتباط بيرسون بين درجة العبارة والدرجة الكلية لُبُعد الإبداع

		يمتلك المدبرون القدرة على تحمل نتائج اتخاذ القرارات الخاطئة	تقود المؤسسة الموظفين للتطوير والإبداع	تسعى المؤسسة دائما نحو التغيير	تساهم التحديات التي يواجهها الموظفون في تطوير قدراتهم	تولي المؤسسة اهتماما كبيرا بالموظفين وتشجعهم على الإبداع	بُعد الإبداع
يمتلك المدبرون القدرة على تحمل نتائج اتخاذ القرارات الخاطئة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 49	,546** 49	,257 49	,437** 49	,429** 49	,687** 49
تقود المؤسسة الموظفين للتطوير والإبداع	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,546** 49	1 49	,593** 49	,500** 49	,731** 49	,878** 49
تسعى المؤسسة دائما نحو التغيير	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,257 49	,593** 49	1 49	,453** 49	,652** 49	,777** 49
تساهم التحديات التي يواجهها الموظفون في تطوير قدراتهم	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,437** 49	,500** 49	,453** 49	1 49	,330* 49	,684** 49
تولي المؤسسة اهتماما كبيرا بالموظفين وتشجعهم على الإبداع	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,429** 49	,731** 49	,652** 49	,330* 49	1 49	,827** 49
بُعد الإبداع	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,687** 49	,878** 49	,777** 49	,684** 49	,827** 49	1 49

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).



الملحق رقم(06): معاملات ارتباط بيرسون بين درجة العبارة والدرجة الكلية للبعد الفاعلية

		يركز المديرين على العمل بكفاءة وفاعلية	يهتم المديرين بتحقيق الأداء الجيد وبلوغ الهدف بغض النظر عن المصالح الشخصية	تعد الإنتاجية العامل الحاسم لنجاح المؤسسة	تهتم المؤسسة بالعاملين من حيث زيادة كفاءتهم	بُعد الفاعلية
يركز المديرين على العمل بكفاءة وفاعلية	Corrélation de Pearson	1	,142	,107	,133	,867**
	Sig. (bilatérale)		,330	,464	,364	,000
	N	49	49	49	49	49
يهتم المديرين بتحقيق الأداء الجيد وبلوغ الهدف بغض النظر عن المصالح الشخصية	Corrélation de Pearson	,142	1	,423**	,724**	,555**
	Sig. (bilatérale)	,330	,002	,002	,000	,000
	N	49	49	49	49	49
تعد الإنتاجية العامل الحاسم لنجاح المؤسسة	Corrélation de Pearson	,107	,423**	1	,420**	,450**
	Sig. (bilatérale)	,464	,002	,003	,003	,001
	N	49	49	49	49	49
تهتم المؤسسة بالعاملين من حيث زيادة كفاءتهم	Corrélation de Pearson	,133	,724**	,420**	1	,545**
	Sig. (bilatérale)	,364	,000	,003	,003	,000
	N	49	49	49	49	49
بُعد الفاعلية	Corrélation de Pearson	,867**	,555**	,450**	,545**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,001	,000	,000
	N	49	49	49	49	49

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الملحق رقم(07): معاملات ارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية للبعد مع الدرجة الكلية للمحور الثقافة التنظيمية

		بُعد التعاون	بُعد الإبداع	بُعد الفاعلية	محور الثقافة التنظيمية
بُعد التعاون	Corrélation de Pearson	1	,756**	,395**	,816**
	Sig. (bilatérale)		,000	,005	,000
	N	49	49	49	49
بُعد الإبداع	Corrélation de Pearson	,756**	1	,633**	,917**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000
	N	49	49	49	49
بُعد الفاعلية	Corrélation de Pearson	,395**	,633**	1	,825**
	Sig. (bilatérale)	,005	,000	,000	,000
	N	49	49	49	49
محور الثقافة التنظيمية	Corrélation de Pearson	,816**	,917**	,825**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000
	N	49	49	49	49

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الملحق رقم (08): معاملات ارتباط بيرسون بين درجة العبارة والدرجة الكلية لبُعد الالتزام المعياري

		هناك التزام دائم تجاه المؤسسة	تستحق المؤسسة الإخلاص من قبل المرؤوسين	إن قرار ارتباطي بالعمل في المؤسسة يعتبر قرارا صائبا	أبدل قصار جهدي لتحقيق أهداف المؤسسة	أحافظ على سمعة المؤسسة لدى المجتمع	أهتم بوضع ومستقبل المؤسسة أثناء تأدية عملي	الالتزام المعياري
هناك التزام دائم تجاه المؤسسة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 ,344* 49	,344* ,016 49	,639** ,000 49	,542** ,000 49	,443** ,001 49	,472** ,001 49	,705** ,000 49
تستحق المؤسسة الإخلاص من قبل المرؤوسين	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,344* ,016 49	1 ,016 49	,539** ,000 49	,653** ,000 49	,611** ,000 49	,571** ,000 49	,748** ,000 49
إن قرار ارتباطي بالعمل في المؤسسة يعتبر قرارا صائبا	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,639** ,000 49	,539** ,000 49	1 ,000 49	,729** ,000 49	,680** ,000 49	,757** ,000 49	,874** ,000 49
أبدل قصار جهدي لتحقيق أهداف المؤسسة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,542** ,000 49	,653** ,000 49	,729** ,000 49	1 ,000 49	,793** ,000 49	,823** ,000 49	,906** ,000 49
أحافظ على سمعة المؤسسة لدى المجتمع	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,443** ,001 49	,611** ,000 49	,680** ,000 49	,793** ,000 49	1 ,000 49	,795** ,000 49	,865** ,000 49
أهتم بوضع ومستقبل المؤسسة أثناء تأدية عملي	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,472** ,001 49	,571** ,000 49	,757** ,000 49	,823** ,000 49	,795** ,000 49	1 ,000 49	,879** ,000 49
الالتزام المعياري	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,705** ,000 49	,748** ,000 49	,874** ,000 49	,906** ,000 49	,865** ,000 49	,879** ,000 49	1 ,000 49

\*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الملحق رقم (09): معاملات ارتباط بيرسون بين درجة العبارة الدرجة الكلية لبعْد الالتزام العاطفي

		أشعر حقا أن مشكلات المؤسسة هي جزء من مشاكلي الخاصة	هناك توافق بين قيمي وقيم المؤسسة التي أعمل بها	هناك علاقة أخوية بين زملائي في المؤسسة	مناخ العمل في المؤسسة يشعرنى بالراحة والاستقرار	انتمائي للمؤسسة هي رغبة قديمة تحققت	دائما ما أقضي أوقات سعيدة في عملي داخل المؤسسة	الالتزام العاطفي
أشعر حقا أن مشكلات المؤسسة هي جزء من مشاكلي الخاصة	Corrélation de Pearson	1	,615**	,614**	,578**	,352*	,388**	,798**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,013	,006	,000
	N	49	49	48	49	49	49	49
هناك توافق بين قيمي وقيم المؤسسة التي أعمل بها	Corrélation de Pearson	,615**	1	,550**	,549**	,240	,280	,722**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,097	,052	,000
	N	49	49	48	49	49	49	49
هناك علاقة أخوية بين زملائي في المؤسسة	Corrélation de Pearson	,614**	,550**	1	,556**	,492**	,523**	,817**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	48	48	48	48	48	48	48
مناخ العمل في المؤسسة يشعرنى بالراحة والاستقرار	Corrélation de Pearson	,578**	,549**	,556**	1	,306*	,511**	,793**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,033	,000	,000
	N	49	49	48	49	49	49	49
انتمائي للمؤسسة هي رغبة قديمة تحققت	Corrélation de Pearson	,352*	,240	,492**	,306*	1	,485**	,628**
	Sig. (bilatérale)	,013	,097	,000	,033	,000	,000	,000
	N	49	49	48	49	49	49	49
دائما ما أقضي أوقات سعيدة في عملي داخل المؤسسة	Corrélation de Pearson	,388**	,280	,523**	,511**	,485**	1	,717**
	Sig. (bilatérale)	,006	,052	,000	,000	,000	,000	,000
	N	49	49	48	49	49	49	49
الالتزام العاطفي	Corrélation de Pearson	,798**	,722**	,817**	,793**	,628**	,717**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	49	49	48	49	49	49	49

\*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).





الملحق رقم (10): معاملات ارتباط بيرسون بين درجة العبارة والدرجة الكلية للبعد الالتزام المستمر

		أرى أن منصب عملي الحالي من أفضل المناصب المتوفرة	وجودي في عملي الحالي يمثل استثمارا جيدا بالنسبة لي	لدي رغبة في عملي الحالي حتى لو توفرت فرصة أخرى بديلة	لدي رغبة في بذل أكبر جهد يساهم في نجاح المؤسسة	الالتزام المستمر
أرى أن منصب عملي الحالي من أفضل المناصب المتوفرة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 49	,376** 49	,359* 0,011	,289* 0,044	,752** 0,000
وجودي في عملي الحالي يمثل استثمارا جيدا بالنسبة لي	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,376** 49	1 49	,267 0,063	,427** 0,002	,736** 0,000
لدي رغبة في عملي الحالي حتى لو توفرت فرصة أخرى بديلة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,359* 0,011	,267 0,063	1 0,065	,065 0,657	,650** 0,000
لدي رغبة في بذل أكبر جهد يساهم في نجاح المؤسسة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,289* 0,044	,427** 0,002	,065 0,657	1 0,657	,608** 0,000
الالتزام المستمر	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,752** 0,000	,736** 0,000	,650** 0,000	,608** 0,000	1 0,000
		49	49	49	49	49

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

الملحق رقم (11): معاملات ارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية للبعد مع الدرجة الكلية لمحور الالتزام

التنظيمي

		الالتزام المعياري	الالتزام العاطفي	الالتزام المستمر	محور الالتزام التنظيمي
الالتزام المعياري	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 49	,736** 49	,576** 0,000	,899** 0,000
الالتزام العاطفي	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,736** 0,000	1 49	,606** 0,000	,919** 0,000
الالتزام المستمر	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,576** 0,000	,606** 0,000	1 0,000	,788** 0,000
محور الالتزام التنظيمي	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,899** 0,000	,919** 0,000	,788** 0,000	1 0,000
		49	49	49	49

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الملحق رقم(12): معاملات ألفا كرونباخ

1- معامل ألفا كرونباخ لمحور الثقافة التنظيمية

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,813	15

2- معامل ألفا كرونباخ لمحور الالتزام التنظيمي

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,915	16

3-معامل ألفا كرونباخ للمحورين معا

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,914	31

الملحق رقم (13): التكرارات والنسب المؤوية للمتغيرات الشخصية والوظيفية

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	38	77,6	77,6	77,6
أنثى	11	22,4	22,4	100,0
Total	49	100,0	100,0	

العمر

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 30 سنة	14	28,6	28,6	28,6
من 30 إلى 40 سنة	26	53,1	53,1	81,6
من 41 إلى 50 سنة	7	14,3	14,3	95,9
50 سنة فأكثر	2	4,1	4,1	100,0
Total	49	100,0	100,0	

الحالة الاجتماعية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أعزب	25	51,0	51,0	51,0
متزوج	24	49,0	49,0	100,0
Total	49	100,0	100,0	

المستوى التعليمي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ثانوي أو أقل	10	20,4	20,4	20,4
دبلوم مهني	13	26,5	26,5	46,9
جامعي	26	53,1	53,1	100,0
Total	49	100,0	100,0	

الخبرة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 5 سنوات	9	18,4	18,4	18,4
من 5 إلى 10 سنوات	31	63,3	63,3	81,6
من 11 إلى 15 سنة	3	6,1	6,1	87,8
15 سنة فما فوق	6	12,2	12,2	100,0
Total	49	100,0	100,0	

### الدخل الشهري

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
من 3000 دج إلى 4000 دج	21	42,9	42,9	42,9
من 4000 دج إلى 5000 دج	28	57,1	57,1	100,0
Total	49	100,0	100,0	

### المؤهل الوظيفي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
عون تنفيذ	31	63,3	63,3	63,3
عون تحكم م	12	24,5	24,5	87,8
إطار	6	12,2	12,2	100,0
Total	49	100,0	100,0	

الملحق رقم (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات وأبعاد محور الثقافة التنظيمية

	N	Moyenne	Ecart type
يقوم المديرون بتمكين مرؤوسيههم	49	3,3061	,96186
يعامل المديرون مرؤوسيههم كعائلة واحدة	49	2,5714	1,02062
يسود نوع من الثقة بين أفراد المنظمة	49	2,9388	,98759
يبدل الموظفون قصار جهدهم لحماية المؤسسة	49	3,6122	1,01686
يساهم الموظفون في زيادة فاعلية اتخاذ القرار	49	3,0204	1,01015
تعمل المؤسسة على تشجيع العمل الجماعي	49	3,2857	1,13652
يمتلك المديرون القدرة على تحمل نتائج اتخاذ القرارات الخاطئة	49	2,7959	1,06026
تقود المؤسسة الموظفين للتطوير والإبداع	49	3,0000	1,08012
تسعى المؤسسة دائما نحو التغيير	49	3,4898	1,13876
تساهم التحديات التي يواجهها الموظفون في تطوير قدراتهم	49	3,7551	,92490
تولي المؤسسة اهتماما كبيرا بالموظفين وتشجعهم على الإبداع	49	3,0204	1,10849
يركز المديرون على العمل بكفاءة وفاعلية	49	3,8367	4,36533
يهتم المديرون بتحقيق الأداء الجيد وبلوغ الهدف بغض النظر عن المصالح الشخصية	49	3,0204	1,18127
تعد الإنتاجية العالية العامل الحاسم لنجاح المؤسسة	49	4,0408	1,04002
تهتم المؤسسة بالعاملين من حيث زيادة كفاءتهم	49	2,9796	1,14546
بُعد التعاون	49	3,1224	,75137
بُعد الإبداع	49	3,2122	,82200
بُعد الفاعلية	49	3,4694	1,38315
التنظيمية الثقافة محور	49	3,2449	,80109
N valide (listwise)	49		

الملحق رقم(15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات وأبعاد الالتزام التنظيمي

	N	Moyenne	Ecart type
هناك التزام دائم تجاه المؤسسة	49	3,6122	1,01686
تستحق المؤسسة الإخلاص من قبل المرؤوسين	49	3,9388	,94446
إن قرار ارتياحي بالعمل في المؤسسة يعتبر قرارا صائبا	49	3,4490	,91427
أبدل قصارى جهدي لتحقيق أهداف المؤسسة	49	3,9592	,84061
أحافظ على سمعة المؤسسة لدى المجتمع	49	3,9592	,93450
أهتم بوضع ومستقبل المؤسسة أثناء تأدية عملي	49	4,0408	,81545
أشعر حقا أن مشكلات المؤسسة هي جزء من مشاكلي الخاصة	49	3,1837	1,18451
هناك توافق بين قيمي وقيم المؤسسة التي أعمل بها	49	3,2449	1,10925
هناك علاقة أخوية بين زملائي في المؤسسة	48	3,7083	,94437
مناخ العمل في المؤسسة يشعرني بالراحة والاستقرار	49	2,8367	1,23063
انتمائي للمؤسسة هي رغبة قديمة تحققت	49	2,8776	1,05342
دائما ما أفضي أوقات سعيدة في عملي داخل المؤسسة	49	2,7959	1,17224
أرى أن منصب عملي الحالي من أفضل المناصب المتوفرة	49	2,6122	1,20444
وجودي في عملي الحالي يمثل استثمارا وظيفيا جيدا بالنسبة لي	49	3,4490	1,08130
لدي رغبة بالبقاء في عملي الحالي حتى لو توفرت فرصة بديلة أخرى	49	2,3061	1,24506
لدي رغبة في بدل جهد أكبر يساهم في نجاح المؤسسة	49	3,9388	1,00847
الالتزام المعياري	49	3,8265	,75151
الالتزام العاطفي	49	3,1068	,83077
الالتزام المستمر	49	3,0765	,78097
محور الالتزام التنظيمي	49	3,3689	,69359
N valide (listwise)	48		

الملحق رقم (16): اختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,765 <sup>a</sup>	,586	,558	,46093

a. Valeurs prédites : (constantes), بُعْد الفاعلية، بُعْد التعاون، بُعْد الإبداع

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	13,531	3	4,510	21,229	,000 <sup>b</sup>
1 Résidu	9,561	45	,212		
Total	23,091	48			

a. Variable dépendante : التنظيمي الالتزام محور

b. Valeurs prédites : (constantes), بُعْد الفاعلية، بُعْد التعاون، بُعْد الإبداع

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,127	,296		3,813	,000
1 بُعْد التعاون	,302	,137	,327	2,200	,033
1 بُعْد الإبداع	,457	,149	,541	3,067	,004
1 بُعْد الفاعلية	-,049	,063	-,097	-,771	,445

a. Variable dépendante : محور الالتزام التنظيمي

## المخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر أبعاد الثقافة التنظيمية (التعاون، الإبداع والفاعلية) على الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة المينائية "جن جن"-جيجل-. تم اختبار فرضيات الدراسة على عينة مكونة من 50 عامل باستخدام الانحدار المتعدد اعتمادا على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss). وقد توصلت هذه الدراسة لوجود أثر دال إحصائيا لأبعاد الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة المينائية، وأن الأبعاد الخاصة بالثقافة التنظيمية (التعاون والإبداع) لها أثر على المتغير التابع المتمثل في الالتزام التنظيمي، بينما الفاعلية ليس لها أثر ذو دلالة إحصائية على الالتزام التنظيمي. كما تم تقديم اقتراحات عملية وآفاق مستقبلية للدراسة.

**الكلمات المفتاحية:** الثقافة التنظيمية، التعاون، الإبداع، الفاعلية، الالتزام التنظيمي.

## Abstract :

This study aimed at identifying the impact of organizational culture dimensions (cooperation, creativity and efficiency) on the organizational commitment of the employees of Djen Djen port in Jijel. The study hypotheses were tested on the study sample of 50 employees using multiple regression based on the statistical packages of social sciences (Spss). The study found that there is a statistically significant effect of organizational culture dimensions on organizational commitment in Djen Djen port in Jijel. The dimensions of organizational culture (cooperation, creativity) have an impact on the dependent variable organizational commitment, while efficiency has no statistically significant impact on organizational commitment. Practical suggestions and prospects for the study were also presented.

**Keywords:** organizational culture, cooperation, creativity, efficiency, organizational commitment.