

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

جامعة أحمد دراية أدرار. الجزائر.

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية.

قسم العلوم الاجتماعية.



عنوان المذكرة

الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي. دراسة ميدانية بمديرية الحماية
المدنية بإدرار .

. مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل.

. تخصص: علم الاجتماع تنظيم وعمل.

. إشراف الدكتور: لعريبي أحمد

. من إعداد الطالبتين:

. بحو كريمة

. - برودي زهرة.

الموسم الجامعي: 2017-2018

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإهداء

. إلى من أنار الهدى واستبشرت بقدومه الأيام لزيينة الخلق "محمد" عليه أفضل الصلاة.....وأزكى التسليم.

. إلى من حملتني وهنا على وهن وكانت لي الدعم المعنوي التي وصلت بدعواتها إلى هنا إلى من سبقت دمعنها دمعتي "أمي ريحانة قلبي وقرّة عيني" **فاطمة**.

. إلى روح والدي الطاهرة رحمة الله عليه. **مسعود**.

. إلى من أعيش لهم ومن شاركوني حلوا الحياة ومرها سندي في الحياة إخوتي: **إبراهيم**

"الطيب" **حليمة** "فاطمة" **عزیزة** "محمد" **العيد**.

. إلى طاقة الأمل والفرح التي في بيتنا البراعم: **هاجر** "حفصة" **مسعود الأمين** "محمد طه".

. إلى زوجات إخوتي : **مسعودة** "حليمة" **فضيلة**

. إلى صديقاتي: خديجة ومليكة وخضراء وابتسام وعائشة وسعاد ومليكة ويمينه وأسماء.

. إلى صديقتي التي قاسمتني هذا العمل وخطونا فيه خطوة بخطوة **زهرة**.

. إلى كل اقارب **بي: عمي وعمتي وخالي وخالتي**.

. إلى كل أساتذتي الذين رافقوني في كل الأطوار الدراسية إلى كل الأحباب والأصدقاء إلى

كل صديق أحب لي الخيراهدي ثمرة عملي هذا.....

كريمة.

الإهداء:

بسم الله الرحمن الرحيم: "سبحانك لا علم لنا إلا ما علمتنا انك أنت العليم الحكيم"
"سورة البقرة الآية 32."

. اهدي ثمرة جهدي إلى الله خالقي وفاطري عملا صالحا ابتغي به وجهه، إلى
حبيبي رسول الله في سبيل رقي أمته.

. إلى التي حملتني وهما على وهن إلى من منحني الحب والأمان والحنان وسهرت
على تربيته أُمي حبيبتي وجوهرة حياتي التي لا تقدر بثمن حفظها الله ورعاها
وبارك في عمرها.

. إلى شموع حياتي: خالتي وجدتي بارك الله في عمرها.

. إلى سندي في الحياة: خالي الغالي مولاي الهاشمي.

. إلى أخوالي: مولاي محمد ومولاي العربي.

. إلى زوجات أخوالي جميعا كل واحدة باسمها.

. إلى أبناء أخوالي كل واحد باسمه.

. إلى صديقتي التي قاسمتني هذا العمل خطوة بخطوة. "كريمة".

. إلى جميع أساتذتي وصديقاتي .

. إلى كل من ساعدني من قريب أو من بعيد .

زهرة.

شكر و عرفان

. قال تعالى " ربي أوزعني إن اشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وإن أعمل صالحا

ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين" الآية 19 سورة النمل.

. الشكر لله أولا على هذه النعمة وعلى تمكننا من انجاز هذا العمل المتواضع.

. و نتقدم بالشكر والتقدير والامتنان الخاص لدكتور: " لعريبي احمد " الذي لم يبخل

علينا بوقته ووجهنا وكان لنا القدوة وعاملنا مثل بناته لانجاز هذا العمل.

. إلى كل موظفي الحماية المدنية نشكرهم جزيل الشكر على تعاونهم معنا في انجاز هذا

العمل.

. كما نتفضل بالشكر الجزيل إلى أعضاء اللجنة المناقشة الذين تكبدوا المشقة في الإلمام

بهذا العمل ووافقوا على مناقشته.

. وكذلك لكل استاتذة قسم العلوم الاجتماعية وزملائنا في التخصص وكل من كان لنا دعم

لانجاز هذا العمل جزاه الله عنا ألف شكر.

كريمة وزهرة.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ
وَالَّذِي يُضَوِّبُ الْمَوْتَى
إِنَّ رَبَّهُ لَسَدِيدٌ
إِلَىٰ عَرْشِهِ الرَّحِيمُ
الَّذِي يُخْرِجُ الْمَوْتَىٰ
وَيُدْخِلُهُمْ فِي الْأَرْحَامِ
مَرَّةً أُخْرَىٰ إِنَّ رَبَّهُ لَسَدِيدٌ
إِلَىٰ عَرْشِهِ الرَّحِيمُ

الإهداء.....

الشكر والتقدير.....

قائمة الجداول و الأشكال.....

مقدمة..... أ . ب.

الفصل الأول: الإطار المنهجي للموضوع

أولاً: إشكالية الموضوع.....ص18.

ثانياً: تساؤلات وفرضيات الموضوع.....ص20.

ثالثاً: أسباب اختيار الموضوع.....ص20.

رابعاً: أهمية وأهداف الموضوع.....ص21.

خامساً: مفاهيم الدراسة.....ص22.

سادساً: نموذج الدراسة.....ص23.

سابعاً: الدراسات السابقة والتعقيب عليها.....ص24.

الفصل الثاني: ماهية الثقافة التنظيمية.

تمهيد.....ص30.

المطلب الأول: نشأة وتطور الثقافة.....ص30.

المطلب الثاني: تعريف الثقافة التنظيمية.....ص32.

المطلب الثالث: خصائص الثقافة التنظيمية.....ص33.

- المطلب الرابع: أهمية الثقافة التنظيمية.....ص34.
- المطلب الخامس: عناصر الثقافة التنظيمية.....ص36.
- المطلب السادس: أنواع الثقافة التنظيمية.....ص37.
- المطلب الثامن: وظائف الثقافة التنظيمية وتأثيرها على سلوك العاملين والمنظمة
- 1:وظائف الثقافة التنظيمية.....ص39.
- 2:تأثيرها على سلوك العاملين.....ص40.
- 3: تأثيرها على المنظمة.....ص42.
- المطلب التاسع:مستويات الثقافة التنظيمية والعوامل المؤثرة فيها.
- 1:مستويات الثقافة التنظيمية.....ص42.
- 2:العوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية.....ص43.
- المطلب العاشر: خلق والمحافظة على الثقافة التنظيمية.....ص44.
- المطلب الحادي عشر:نظريات الثقافة التنظيمية.....ص45.
- خلاصة الفصل.....ص46.
- الفصل الثالث: ماهية الالتزام التنظيمي.
- تمهيد.....ص47.
- المطلب الأول:تعريف الالتزام التنظيمي.....ص48.
- المطلب الثاني: أبعاد و مداخل الالتزام التنظيمي.....ص51.

- المطلب الثالث: خصائص الالتزام التنظيمي.....ص55.
- المطلب الرابع: أهمية الالتزام التنظيمي.....ص 56.
- المطلب الخامس: أنواع الالتزام التنظيمي.....ص57.
- المطلب السادس: بناء الالتزام التنظيمي.....ص 59.
- المطلب السابع: أنماط الالتزام التنظيمي.....ص59.
- المطلب الثامن: العوامل المساعدة في تكوين الالتزام التنظيمي.ص60.
- المطلب التاسع: مراحل الالتزام التنظيمي.....ص63.
- المطلب العاشر: الآثار المترتبة عن الالتزام التنظيمي.....ص64.
- المطلب الحادي عشر: تحقيق وتدعيم الالتزام التنظيمي.....ص 66.
- خلاصة الفصل.....ص68
- الفصل الرابع: الجانب الميداني.....ص68.
- تمهيد.....ص68.
- المطلب الأول: الإجراءات المنهجية.....ص69.
- المطلب الثاني: المجال الزماني والمكاني للدراسة.....ص69.
- المطلب الثالث: العينة المختارة وأدوات جمع المعلومات.....ص70.
- المطلب الرابع: النتائج المتوصل إليها.....ص 70
- الاستنتاج العام.....ص104.

قائمة المحتويات

.....الخاتمة

.....ملخص الدراسة

.....قائمة المراجع

.....الملاحق

قائمة الجداول

والأشكال

قائمة الجداول.

الرقم	اسم الجدول	الصفحة
01	يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس.	70
02	يمثل توزيع أفراد العينة حسب السن.	71
03	يمثل توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية.	72
04	يمثل توزيع أفراد العينة حسب مدة الخدمة.	72
05	يمثل أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.	73
06	يوضح مدى توافق أفكار العمال مع ثقافة المؤسسة.	75
07	يمثل توزيع أفراد العينة حسب توافق قيمهم مع ثقافة المؤسسة.	75

08	يوضح لنا مدى القيم السائدة في المؤسسة تدفع العمال للقيام بأعمالهم الموجهة إليهم.	76
09	يوضح مدى احترام أوقات الدخول والخروج في العمل.	76
10	يمثل البيانات المتعلقة بالتغيب عن العمل.	77
11	يوضح لنا مدى تعاون الأفراد مع زملائهم في العمل.	78
12	يوضح إجابة أفراد العينة بأن المؤسسة تحرص على إقامة حفلات .	79
13	يمثل مدى اعتقاد العمال بان ثقافة المؤسسة تشجع على الجدية في العمل.	80

81	يوضح مدى سعي الإدارة إلى خلق نظام اتصال فعال داخل المؤسسة.	14
81	يمثل إجابة أفراد العينة عن مساهمة الاتصال التنظيمي في التقليل من الإشاعات في التنظيم.	15

82	يمثل إجابة أفراد العينة عن القيادة التي تراعي التنوع بين الأفراد تحفزهم على الانضباط والانصياع للسلم الإداري والتفاني في العمل.	16
83	يوضح مدى اعتقاد العمال بأن المؤسسة كالمجموعة أصدقاء يرغبون في العمل.	17
83	يوضح مدى اعتقاد العمال بأن المؤسسة تعطي للعمال فرصة لاتخاذ بعض القرارات.	18
84	يوضح بأن الإدارة تتعاطف مع العمال إذا كانت لديهم مشكلة داخل المؤسسة.	19
84	يوضح إجابة أفراد العينة عن تعاطف المسئول المباشر معهم إذا كانت لديهم مشكلة.	20
85	يوضح إن المؤسسة تتعامل مع العمال بالمساواة.	21
86	يوضح إن المؤسسة توفر ظروف عمل مناسبة لأداء العمل.	22
86	يمثل بأن المؤسسة توفر أدوات العمل اللازمة لأداء العمل.	23

87	يمثل مدى مواصلة العمال لعملهم رغم الصعوبات التي تواجههم.	24
----	--	----

88	يمثل معاملة الرئيس للعمال باحترام.	25
89.	يوضح الشعور بالانتماء للمؤسسة.	26
89	يوضح إن العمال اكتسبوا الكثير من البقاء والتمسك بالمؤسسة.	27
90	يمثل المحافظة على ممتلكات المؤسسة.	28
91	يمثل تهمة سمعة المؤسسة.	29
91	يمثل مدى اهتمام العمال بتحقيق المؤسسة لأهدافها.	30
92	يوضح مدى المساهمة في زيادة الإنتاجية في العمل.	31
92	يمثل مدى شعور العمال بأن مشاكل المؤسسة مشاكلهم.	32

93	يمثل مدى شعور العمال بالاعتزاز والفخر عند إخبار الآخرين عن المؤسسة.	33
93	يمثل شعور بالحماس نحو أداء العمل في المؤسسة.	34
94	يمثل تقبل إي عمل مقابل الاستمرار في المؤسسة.	35
94.	يمثل سبق العمل بقسم آخر قبل الالتحاق بهذا القسم.	36
95	يمثل مدى تفكير في تغيير العمل.	37
95	يوضح مدى تجنب الغياب والتأخير عن العمل.	38

96	يوضح لنا العلاقة بين توافق قيم العمال مع ثقافة المؤسسة والمساهمة في زيادة الإنتاجية.	39
97	يبين لنا العلاقة بين القيم السائدة في المؤسسة ومدى أهمية تحقيق المؤسسة لأهدافها.	40
98	يوضح لنا العلاقة بين ثقافة المؤسسة المشجعة على الجدية والتفكير في تغير العمل.	41
99	يبين لنا العلاقة بين معاملة الرئيس لمؤوسيه وسمعة المؤسسة.	42
100	يوضح لنا العلاقة بين التعامل بمساواة في المؤسسة والشعور بالاعتزاز والفخر.	43
101	يوضح لنا العلاقة بين ظروف العمل وأداء العمل في المؤسسة بحماس.	44
102	يوضح لنا العلاقة بين الاعتقاد إن المؤسسة مجموعة أصدقاء وتقبل أي عمل مقابل الاستمرار في العمل.	45

قائمة الأشكال.

23	شكل رقم 1 يوضح نموذج الدراسة.	01
41	شكل رقم 2 يوضح لنا المستويات الثلاثة للثقافة التنظيمية.	02
127	شكل رقم 3 يوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة.	03



مقدمة

تعد الثقافة التنظيمية عنصرا أساسيا في المنظمات يفرض على القادة والمديرين فهم أبعادها وعناصرها الفرعية لكونها الوسط البيئي الذي تعيش فيه المنظمات ،فالثقافة التنظيمية نتاج ما اكتسبه العاملون من أنماط سلوكية وطرق تفكير وقيم وعادات واتجاهات ومهارات تقنية قبل انضمامهم للمنظمة التي يعملون بها ثم تضيف المنظمة ذلك النسق الثقافي لمنسوبيها من خصائصها واهتماماتها وسياساتها وأهدافها وقيمها ما يحدد شخصية المنظمة ويميزها عن غيرها من المنظمات وتؤدي الثقافة عدة وظائف للمنظمات تؤثر على مخرجاتها سلبيا وإيجابيا على شعور العاملين والقادة بالرضا والانتماء والولاء والالتزام حيث أنها تؤثر في سلوك أداء الأفراد وتماسك البناء الاجتماعي للمنظمة .

كما يعد الالتزام التنظيمي عنصرا حيويا في بلوغ الأهداف التنظيمية وتعزيز الثقة والاستقرار بين الإدارة والعاملين فيها ويساهم في تطوير قدرات المنظمة على البقاء والاستمرار لذا نال الالتزام اهتمام الكثير من الباحثين لما له من أهمية وانعكاسات على الفرد والمؤسسة على حد سواء ولضمان المؤسسة ولاء أفرادها والتزامهم وجب عليها إيجاد حل وهو الاتفاق بين قيمها وقيم أفرادها وأهدافها وأهدافهم ووجود ثقافة تنظيمية جيدة وقادرة على خلق الولاء والالتزام باعتبارها المحرك الأساسي لطاقت وقدرات الأفراد وبهذا يعد الالتزام التنظيمي عنصرا هاما في بلوغ الأهداف التنظيمية وتعزيز الثقة بين المؤسسة وإدارتها وأفرادها ويساهم في تطوير قدرات المؤسسة على البقاء والنمو والاستمرار وتحقيق الفعالية في الأداء إذ له تأثيرا أيضا على سلوك الأفراد واتجاهاتهم وله انعكاسات على المؤسسة وعمالها على حد سواء وعليه فإن للالتزام التنظيمي أهمية بالغة في حياة المنظمة واثر واضح في سير عملها ونظرا لأهمية ثقافة المؤسسة ودورها في تحديد اتجاهات العاملين في المؤسسة من التزام أو من عدمه فقد تناولت الدراسة موضوع الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى مديرية الحماية المدنية بادرار.ولتناول هذا الموضوع فقد اشتملت خطة دراستنا على أربعة فصول :

مقدمة

. الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة إشكالية وأسباب اختيار الموضوع وأهدافه وأهميته وفرضيات الدراسة ومفاهيمها والدراسات السابقة ونموذج الدراسة.

. الفصل الثاني: واحتوى على ماهية الثقافة التنظيمية من تعريف ونشأة وخصائص، وأهمية وعناصر وأنواع ووظائف، وتأثير على العاملين والمنظمة، ومستويات وخلق الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها ونظرياتها.

. الفصل الثالث: احتوى على ماهية الالتزام التنظيمي من تعريف ومداخل، وأبعاد وخصائص وأهمية، وأنواع وأنماط ومراحل، والعوامل المساعدة في تكوينه، والآثار المترتبة عليه وتحقيق وتدعيم الالتزام التنظيمي.

. الفصل الرابع: خصص للجانب الميداني من إجراءات منهجية، ومكان وزمان الدراسة، والعينة المختارة وأدوات جمع المعلومات، والنتائج المتوصل إليها. وفي الأخير خاتمة.

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة.

أولاً: إشكالية الموضوع.

ثانياً: تساؤلات وفرضيات الموضوع.

ثالثاً: أسباب اختيار الموضوع.

رابعاً: أهداف وأهمية الموضوع.

خامساً: مفاهيم الدراسة

سادساً: نموذج الدراسة.

سابعاً: الدراسات السابقة وتقييمها.

أولاً: إشكالية الدراسة.

. بعد ظهور التحولات والتغيرات الجديدة التي مست المنظمات، كان لابد على هذه الأخيرة التأقلم والتكيف مع هذه التغيرات لك تستمر في النجاح والاستمرار، فلا بد أولاً من الاهتمام والتركيز على المورد البشري إذ يعتبر جوهر التنظيم لما يملكه من معرفة وخبرة ومهارة لأداء الأعمال بكفاءة وفعالية، فكان على المنظمة أن تقوم بتطوير مواردها البشرية لك تستطيع التلاؤم مع التطورات المتسارعة. ومن بين التطورات الجديدة التي طرأت على المنظمات نجد الثقافة التنظيمية فالثقافة تعتبر أفكار ومعتقدات وتقاليد وأنماط سلوكية¹. لها أهمية بالغة في تكوين شخصية الفرد داخل مجتمعه وهي أيضاً مستمدة من المجتمع والبيئة المعاشة وتعد أيضاً مظهر من مظاهر تسامي الإنسان فوق مستوى الغريزي، كما أنها تختلف من مجتمع إلى آخر ومن بيئة إلى أخرى، ومنها تأتي ثقافة المنظمة التي أحدث ثورة هائلة في علم الإدارة كما أنها أحدث تطور ملحوظ في طرق أداء العمل وفي أساليب التعامل مع العنصر البشري أيضاً، فلها أهمية بالغة في صياغة وتوجيه السلوك الإنساني فهي تنعكس على الهيكل التنظيمي القائم والنمط الإداري السائد ونظام الاتصالات والمعلومات أيضاً وتعد مصدراً لضعف أو قوة المنظمة وقد تقف عائقاً في سبيل التطور والتغيير وهي عنصراً أساسياً في التنظيم بالإضافة إلى ذلك تؤثر على واقعية الأفراد وتعد مؤشراً هاماً على حجم إنتاج الجماعات كما أنها تعمل كمؤشر على إشباع الجودة فهي لا تشجع التفكير النقدي بل تهدف إلى إشباع الحاجات والمعايير التي يتم من خلالها إشباع الحاجات في إطار الأداء الفعال لإنتاجية متميزة.

أما بالنسبة للالتزام التنظيمي الذي يعد عنصراً حيوياً في بلوغ الأهداف التنظيمية وتعزيز الثقة والاستقرار بين الإدارة والعاملين فيها ويساهم كذلك في تطوير قدرات المنظمة على البقاء والاستمرار ويؤدي الالتزام التنظيمي إلى عدد من النتائج الإيجابية بالنسبة للأفراد والمنظمة كإخفاض معدل دوران العمل، فالالتزام الأفراد في عملهم يشير إلى تقبلهم لقيم وأهداف المنظمة التي يعملون فيها ورغبتهم القوية وجهدهم المتواصل لتحقيق أهدافها. وسيظل

¹ عاطف وصفي، الانتروبولوجيا الثقافية، دار النهضة العربية، لبنان، 1981، ص 26.

موضوع الالتزام التنظيمي مفتاحا أساسيا مهما في تحديد توافق العمال مع المنظمة ،فإذا كان هناك التزام نحوى المنظمة سيكون هناك استعداد كافي لتكريس كل الجهود والتقاني في انجاز المهام والسعي وراء البقاء في المنظمة والاستمرار للعمل بها ،أما انخفاض مستوى الالتزام فنتبعه آثار سلبية ومكلفة على المنظمة كالتسيب الوظيفي وغيره لذا صار الالتزام التنظيمي مطلب أساسي لتحقيق الفعالية في الأداء والكفاءة الإنتاجية ومؤشرا دالا على نجاح المنظمات.

وفي ضوء ذلك فأن مشكلة الدراسة تتبلور في السؤال الرئيسي التالي:

ما علاقة الثقافة التنظيمية بالالتزام التنظيمي؟

ثانياً: تساؤلات وفرضيات الدراسة.

. تساؤلات الدراسة:

1. السؤال الرئيسي: ما علاقة الثقافة التنظيمية بالالتزام التنظيمي؟

تساؤلات فرعية:

1. هل توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية وتحقيق المسؤولية اتجاه العمل؟
2. ما علاقة الثقافة التنظيمية بتحقيق الرغبة في العمل؟
3. هل هناك علاقة بين الثقافة التنظيمية والمساهمة في الإنتاجية؟

. فرضيات الدراسة:

الفرضية العامة:

1. هناك علاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

الفرضية الفرعية:

1. توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية وتحقيق المسؤولية اتجاه العمل.
2. لثقافة التنظيمية علاقة بالمساهمة في زيادة الإنتاجية.
3. لتحقيق الرغبة والاستمرارية في العمل علاقة بالثقافة التنظيمية.

ثالثاً: أسباب اختيار الموضوع.

لابد من وجود سبب في هذه الحياة أدى بنا إلى اختيار شئ معين دون غيره والسبب نفسه الذي أدى بنا إلى اختيار هذا الموضوع بالذات ومن بين هذه الأسباب:

- ✓ اعتبار الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي عنصران همان في التنظيم.
- ✓ المساهمة ولو بالقليل لإثراء هذا الموضوع.
- ✓ الموضوع جدير بالدراسة ويتلاءم مع التخصص.

- ✓ تطوير مهاراتنا العلمية وتمهيد الطريق للباحثين في هذا المجال.
- ✓ الحاجة للبحث والاستقصاء في مجال الثقافة والالتزام التنظيميين.

رابعاً: أهداف وأهمية الموضوع.

1. تقديم بعض التوصيات والمقترحات التي تساعد على الاستفادة من نتائج الدراسة.
2. معرفة طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي.
3. التعرف على العلاقة الموجودة بين متغيري البحث في المؤسسة.
4. السعي للإجابة على أسئلة الإشكالية من خلال الدراسة.
5. تتبثق أهمية الدراسة في ضرورة التوصل إلى معرفة طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي.
6. التعرف على مفاهيم ونظريات الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

خامساً: مفاهيم الدراسة.

تعريف الثقافة لغة: يرى ديموغون إن مصطلح الثقافة culture مشتق من كلمة cultural اللاتينية الأصل والتي تعني عملية حراثة الأرض.¹

اصطلاحاً: النسيج الكلي المعقد الذي قام الإنسان نفسه بصنعه متمثلاً في الأفكار والمعتقدات والعادات والتقاليد والقيم وأساليب التفكير وأنماط السلوك وطرق معيشة الأفراد وقصصهم وألعابهم ووسائل الاتصال والانتقال وكل ما ورثه الإنسان وإضافة إلى تراثه.²

تعريف الإجرائي للثقافة التنظيمية: هي مجموعة من الافتراضات الضرورية التي يشترك أعضاء المنظمة في وضعها وهي متشابهة.

¹ محمد احمد بيومي، علم الاجتماع الثقافي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2009، ص41.

² محمد احمد بيومي، نفسه المرجع، ص42.

تعريف الالتزام التنظيمي:

يعرف على انه عاطفة وجدانية للفرد نحو المنظمة أكثر من ارتباطها بها لأسباب نفعية مادية.¹

. هو مدى إقناع العمال بالقيم وأهداف المنظمة إلى درجة التوافق معها والاندماج فيها حيث يشعر العمال أنهم جزء لا يتجزأ منها مما يدفعهم إلى بذل المجهودات المطلوبة و التطوعية من اجل نجاح المنظمة وتقديمها ورفاهيتها.²

التعريف الإجرائي للالتزام التنظيمي:

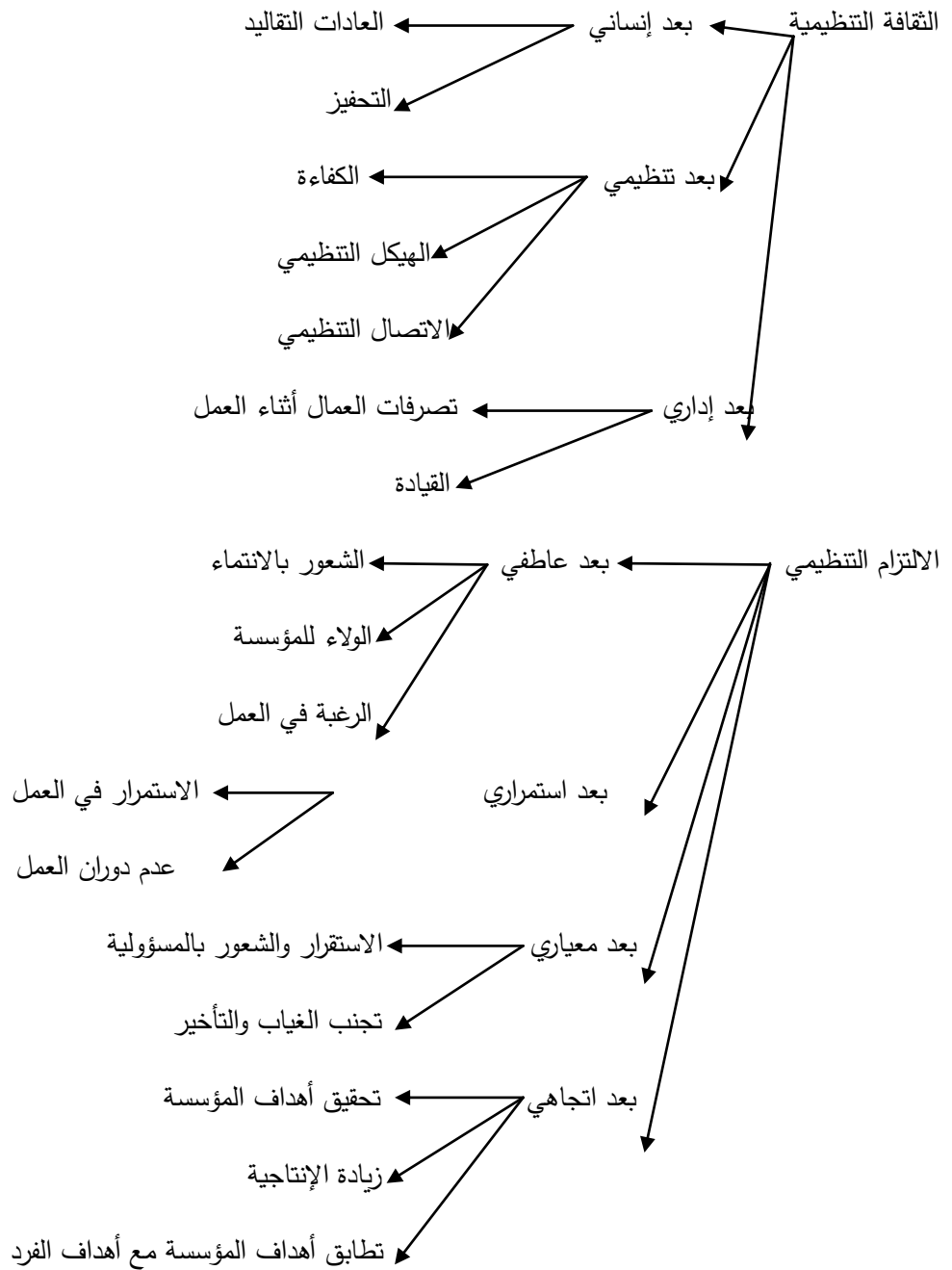
هو حالة نفسية واجتماعية تدل على تطابق أهداف العاملين مع أهداف المنظمة وشعور كل طرف بواجباته اتجاه الطرف الاخر والتمسك بقيم وأهداف المنظمة والدفاع عنها والرغبة في استمرار فيها.

تعريف آخر: هو المثابرة في العمل والرضا عنه من اجل تحقيق أهداف الفرد والمنظمة والمواظبة في العمل.

¹ مقبل ضيف الله مقبل الحربي، اثر العدالة التنظيمية والمتغيرات الشخصية على الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية على شركات ووكالات الأدوية بمدينة جدة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، 1427ص.20.

² مقبل ضيف الله مقبل الحربي، نفسه المرجع، 21.

- سادسا: نموذج الدراسة.



من اعداد الطالبتين.

سابعاً: الدراسات السابقة ومقارنتها مع دراستنا:

. نال موضوع الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي اهتمام العديد من الباحثين في تخصصات علمية مختلفة حيث توفرت دراسات تناولت موضوعي الالتزام والثقافة التنظيمين من بينها:

1. الدراسة الأولى: قدم الباحث محمد بن الغالب العوفي 2005 دراسة بعنوان (الثقافة

التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي) تمحورت حول سؤال ما طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي في هيئة الرقابة والتحقيق بالمملكة العربية السعودية؟ وتساؤلات فرعية ما القيم السائدة المكونة للثقافة التنظيمية في هيئة الرقابة والتحقيق في منطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية. وما مستوى الالتزام التنظيمي لدى منسوبي هيئة الرقابة والتحقيق في منطقة الرياض.

وقد هدفت الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية: التعرف على القيم السائدة المكونة للثقافة التنظيمية في هيئة الرقابة والتحقيق في منطقة الرياض، التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لدى منسوبي الهيئة. وكشف طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي في الهيئة. واستخدم المنهج الوصفي التحليلي الذي يعبر عن الظاهرة الاجتماعية المراد دراستها كمياً وكيفياً بأسلوب دراسة حالة حيث بلغ حجم العينة 240. مستخدماً لاستمارة كأداة لجمع المعلومات.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية: وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية ذات الدلالة الإحصائية بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي. وأن مستوى الثقافة التنظيمية في هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض متوسط، وأن مستوى الالتزام عالي.¹

2. الدراسة الثانية: قدم حمد بن فرحات الشلوي 2005 دراسة عن (الثقافة التنظيمية

وعلاقتها بالانتماء التنظيمي) لدى منسوبي كلية الملك خالد العسكرية العسكريين والمدنيين تحت عنوان سؤال ما علاقة الثقافة التنظيمية بالانتماء التنظيمي لدى

¹ محمد بن غالب العوفي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2005.

منسوبي كلية المالك خالد؟ واندرجت تحته أسئلة فرعية: ما مستوى الثقافة السائدة في كلية الملك خالد العسكرية؟، ما مستوى الانتماء التنظيمي لدى منسوبي كلية المالك خالد العسكرية والمدنية؟.

وهدفت هذه الدراسة إلى: التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في كلية الملك خالد العسكرية.

تحديد مستوى الانتماء التنظيمي لدى المنتسبي الكلية المدنيين والعسكريين.

تحديد مدى اختلاف مستوى الثقافة التنظيمية في الكلية باختلاف الخصائص الوظيفية والشخصية لمنتسبيها المدنيين والعسكريين. وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي مستخدماً أسلوب المسح الشامل لحصر مجتمع الدراسة حيث بلغ عدد العينة 215 موظفاً. مستعين بالأداة الاستمارة لجمع المعلومات.

أما بالنسبة للنتائج المتوصل إليها: أن مستوى الثقافة التنظيمية في كلية الملك خالد العسكرية سائدة بدرجة مرتفعة نسبياً.

أن مستوى الانتماء التنظيمي لمنتسب الكلية مرتفع بمختلف أبعاده، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى منتسب الكلية فيما يتعلق بمستوى الثقافة وفقاً لاختلاف الخصائص الشخصية والوظيفية.¹

3. الدراسة الثالثة: قدمت عاشوري ابتسام (2005) دراسة حول "الالتزام التنظيمي داخل

المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية" لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة تحت سؤال ما هي علاقة الثقافة التنظيمية بالالتزام التنظيمي في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري؟ ويندرج تحته تساؤلات فرعية ما علاقة الثقافة التنظيمية بتحقيق المسؤولية اتجاه مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة؟

وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة القوية والموجبة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي داخل مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري. والتعرف على أبعاد

¹ حمد بن فرحان الشلوي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي دراسة ميدانية على مستوى كلية الملك خالد العسكرية، بحث مقدم لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، غير منشورة، جامعة نايف العربية في العلوم الأمنية، الرياض، 2005.

الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة .استخدمت المنهج الوصفي وأسلوب المسح الشامل حيث بلغت عينتها 70 عامل مستعين بالاستمارة والمقابلة لجمع المعلومات. ومن ابرز النتائج المتوصل إليها نجد:نتائج ميدانية ونظرية تعتبر ثقافة المنظمة من أهم المؤثرات على سلوك والالتزام الأفراد في المنظمة نتائج ميدانية توصلت إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي للعاملين في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة.¹

4. الدراسة الرابعة:دراسة خالد حمد احمد الوزان(2006) بعنوان "المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي" دراسة مسحية مقارنة على الضباط العاملين بالإدارة العامة للتدريب والحراسات والإدارة العامة للمناطق الأمنية بوزارة الداخلية في مملكة البحرين تمحورت حول سؤال رئيسي:ما لعلاقة بين المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي في كل من الإدارة العامة للتدريب والدراسات والإدارة العامة للمناطق الأمنية في وزارة الداخلية بمملكة البحرين؟ وتفرعت عنه أسئلة فرعية ما طبيعة المناخ التنظيمي في كل من الإدارة العامة للمناطق الأمنية والإدارة العامة للتدريب والحراسات؟ وما مستوى الالتزام التنظيمي في كل من الإدارة العامة للمناطق الأمنية والإدارة العامة للتدريب والحراسات؟

وهدفنا هذه الدراسة إلى:التعرف على طبيعة المناخ التنظيمي ومستوى الالتزام التنظيمي في الإدارة العامة للمناطق الأمنية بوزارة الداخلية في مملكة البحرين من وجهة نظر العاملين.استخدم في دراسته المنهج الوصفي التحليلي والمنهج الوصفي الوثائقي مستخدما أسلوب المسح الشامل حيث بلغت عينته 156موظفا مستعملا أداة الاستمارة لجمع المعلومات.

أما بالنسبة للنتائج المتوصل إليها:وجود علاقة ارتباط دالة إحصائية بين متغير طبيعة المناخ التنظيمي ككل والالتزام التنظيمي وذلك عند مستوى معنوية اقل من(1) مما يشير إلى وجود علاقة طردية بين محاور المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي .إن مستوى الالتزام التنظيمي عال لدى الضباط الذين يرون إن طبيعة المناخ في الإدارة

¹ عاشوري ابتسام ،الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية،مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل،غير منشورة،جامعة محمد خيضر،بسكرة،2005.

التي يعملون بها ملائم رغم وجود اختلاف في طبيعة المناخ التنظيمي ومستوى الالتزام بين الإدارتين لصالح الإدارة العامة للمناطق الأمنية.¹

مقارنة الدراسات السابقة مع دراستنا:

. أولاً: أوجه التشابه.

. تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوع الثقافة التنظيمية من الجانب النظري كل من حمد بن فرحان الشلوي ومحمد بن الغالب العوفي عاشوري ابتسام ماعدا دراسة خالد احمد محمد الوزان التي تناولت موضوع المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي.

. تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناول موضوع الالتزام التنظيمي من الجانب النظري كل من "حمد" العوفي "عاشوري" خالد.

. تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في المنهج المستخدم ماعدا دراسة عاشوري ابتسام التي استخدمت المنهج الوصفي ودراسة خالد احمد محمد الوزان الذي استخدم المنهج الوصفي الوثائقي إضافة للمنهج الوصفي التحليلي.

. تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في الأداة المستخدمة وأسلوب ماعدا دراسة عاشوري ابتسام التي أضافت المقابلة .

. اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في استعمال بعض المتغيرات .

. تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في ميدان الدراسة.

ثانياً: أوجه الاختلاف.

. اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في حجم العينة .

¹ خالد محمد احمد الوزان، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي ،رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2006.

. تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في الإطار الزمني والمكاني.

. اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في طرح الفرضيات **حمد الشلوي** و**محمد العوفي**

أما بالنسبة ل**خالد الوزان** و**إبتسام عاشوري** لم يتطرقوا للفرضيات في دراستهم.

الفصل الثاني: ماهية الثقافة التنظيمية.

. تمهيد.

. المطلب الأول: نشأة وتطور الثقافة.

. المطلب الثاني: تعريف الثقافة التنظيمية.

. المطلب الثالث: خصائص الثقافة التنظيمية.

. المطلب الرابع: أهمية الثقافة التنظيمية.

. المطلب الخامس: عناصر الثقافة التنظيمية.

. المطلب السادس: أنواع الثقافة التنظيمية.

. المطلب السابع: وظائف الثقافة التنظيمية وتأثيرها على سلوك العاملين والمنظمة.

. المطلب الثامن: مستويات الثقافة التنظيمية والعوامل المؤثرة فيها.

. المطلب التاسع: خلق والمحافظة على الثقافة التنظيمية.

. المطلب العاشر: نظريات الثقافة التنظيمية.

. خلاصة الفصل.

تمهيد:

مازال موضوع الثقافة التنظيمية يحظى باهتمام كبير من قبل العلماء والباحثين على حد سواء باعتبارها من بين المحددات الرئيسية لنجاح أو فشل المنظمات. فالثقافة التنظيمية تتطور مع الوقت وتتكون من خلال التفاعل الاجتماعي والتضامن بين العاملين في المنظمة وتستمد من القيم والمعايير المشتركة بين العاملين فيها.

وسنحاول في هذا الفصل التطرق إلى نشأة وتطور الثقافة وتعريف الثقافة التنظيمية وخصائصها، وأهميتها، وعناصرها، وأنواعها، ووظائفها وتأثيرها على سلوك العاملين والمنظمة، مستوياتها، خلق والمحافظة عليها، وأخيرا نظرياتها.

المطلب الأول: نشأة وتطور الثقافة.

مما لا اختلاف عليه أن الثقافة البشرية قد نشأت مع ظهور الإنسان على الأرض وتطورت من عصر إلى عصر على مر التاريخ، وكلما أمعنت النظر في الثقافة التي تبحث عنها في أعماق التاريخ في القدم كلما أصبح من الندرة أن نجد في الحفريات ما يدل على عليا أو يكشف أسرارها ومع هذا فإن القليل الذي أمكن العثور عليه من مخلفات الإنسان والأدوات التي كان يستخدمها والتي تعبر عن ثقافته، فقد سجل التاريخ هذا التطور والنمو المذهل، والذي بدأ يبطنًا منتقلا وتسارع نموه في القرن العشرين، هذه الحفريات التي تكشف عن ثقافة الإنسان على الأرض يسميها العلماء "حفريات العقل" حيث أنها تكشف عن تطور العقل البشري خالق تلك الثقافة وبانيها.¹

وقد استخدم مصطلح الثقافة لأول مرة الفيلسوف "فلهم وزنا لد" "wosfold" ابتداء من عام 1909.²

¹ عثمان فراج، الثقافة والتسيير وعملية التنشئة الاجتماعية، أعمال الملتقى الدولي المنعقد بالجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992، ص36.

² حسين عبد الحميد احمد رشوان، الثقافة دراسة في علم الاجتماعي الثقافي، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، 2006، ص03.

ويشار إلى كلمة ثقافة تعود إلى اللغة اللاتينية "cultural" التي كان يقصد بها "culture" و"culture" و"culture" و"cultivé nent" و"culture" والتي تعني عملية حراثة الأرض.¹

. ويعرفها "تايلور" على أساس كلاسيكي بأنها ذلك الكل المعقد الذي يشمل المعرفة والعقيدة والفن والأخلاق والقانون والعادة وأية قدرات يكتسبها الإنسان كعضو في المجتمع.²

. كما قدم "مالك بن نبي" تعريفاً واسعاً لمفهوم الثقافة فيرى بأنها: "مجموعة من الصفات الخلقية والقيم الاجتماعية التي تؤثر في الفرد منذ ولادته وتصبح شعورياً العلاقة التي تربط سلوكه بأسلوب الحياة في الوسط الذي ولد فيه المحيط الذي يشكل فيه الفرد طباعه وشخصيته".³

المطلب الثاني: تعريف الثقافة التنظيمية.

تعريف الثقافة التنظيمية لم يأخذ هذا المفهوم بعده الحقيقي إلا في بداية الثمانينات من القرن الماضي، حيث اهتم عدد كبير من الباحثين الإداريين بشرح هذا المفهوم وكيفية استخدامه لمعالجة المشاكل.

تعرف الثقافة التنظيمية على أنها إطار معرفي مكون من الاتجاهات والقيم ومعايير السلوك والتوقعات التي يتقاسمها العاملون في المنظمة.⁴

. وتعرف كذلك على أنها نتاج ما اكتسبه العاملون والمديرون من أنماط سلوكية وطرق تفكير وقيم وعادات واتجاهات ومهارات تقنية قبل انضمامهم للمنظمة التي يعملون فيها ثم

¹ حسين عبد الحميد أحمد رشوان، نفسه المرجع، ص 04.

² عاشوري ابتسام، الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية، منكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير، غير منشورة، علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة محمد خضير، بسكرة، 2015، ص 69.

³ مالك بن نبي، مشكلة الثقافة، ط 02، دار الفكر، بيروت، 1995، ص 71.

⁴ جيرالد جرنتبرج، روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، دار المريخ للنشر، الرياض، ص 627.

تضفي المنظمة على ذلك النسق الثقافي لمنسوبيها من خصائص واهتمامات وسياسات وأهداف وقيم ما يحدد شخصية المنظمة ويميزها عن غيره من المنظمات الأخرى.¹

. أضف إلى ذلك على أنها القيم الأساسية التي تتبناها المنظمة والفلسفة التي تحكم سياستها تجاه الموظفين والعملاء والطريقة التي يتم بها انجاز المهام والافتراضات والمعتقدات التي تشارك في الالتفاف حولها أعضاء التنظيم.²

. وتعريف آخر للثقافة التنظيمية هو الأكثر وضوحا هي مزيج من القيم والمعتقدات والافتراضات والمعاني والتوقعات التي يشترك فيها أفراد منظمة أو جماعة ووحدة معينة ويستخدمونها في توجيه سلوكهم وحل مشاكلهم.³

. وتعرف الثقافة التنظيمية حسب "شين" في كتابه "الثقافة التنظيمية والقيادة" هي مجموع المبادئ الأساسية التي اخترعتها الجماعة أو اكتشفتها أو طورتها أثناء حل مشكلاتها للتكيف الخارجي والاندماج الداخلي والتي اثبت فعاليتها ومن تعليمها للأعضاء الجدد كأحسن طريقة للشعور بالمشكلات وإدراكها.⁴

. ويقول "وليام أوتشي" بان الثقافة التنظيمية تتألف من مجموعة من الرموز والطقوس والأساطير التي تنتقل من خلالها القيم والمعتقدات التنظيمية إلى العاملين في المؤسسة فيكون إيمان موظفيها بهذه المعتقدات إيمانا كاملا ومثل هذه الطقوس هي التي تعطي الأفكار التجريدية معناها وتكسبها حيويتها بطريقة يتفهمها الموظف المستخدم وتترك في نفسه أطياب الأثر.⁵

¹ سامية حسن الساعاتي، الثقافة والشخصية، دار الفكر العربي، ط 03، القاهرة، 1998، ص48.

² خضير كاظم حمود الفرحات وموسى سلامة اللوزي، السلوك التنظيمي، إثراء للنشر والتوزيع، ط01، عمان، 2008، ص264.

³ جاسم بن فيجان الدوسري، الثقافة التنظيمية في المنظمات الأمنية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة، أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2007، ص13.

⁴ عباس سمير، الثقافة التنظيمية وعلاقتها باستراتيجيات التغيير في الجامعة الجزائرية بين النظام القديم ونظام LMD، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس الاجتماعي للتنظيم والتسيير، غير منشورة، جامعة باجي مختار عنابة، 2008، ص85.

⁵ وليام أوتشي، النموذج الياباني النظرية Z، ترجمة حسن محمد يس، معهد الإدارة العامة، الرياض، ص62.

المطلب الثالث: خصائص الثقافة التنظيمية:¹

. الإنسانية: يعد الإنسان هو الكائن الحي الوحيد الذي يصنع الثقافة ويدع عناصرها ويرسم محتواها عبر العصور والثقافة بدورها تصنع الإنسان وتشكل شخصيته وثقافة التنظيمية لها سمة إنسانية فهي تشكل من المعارف والحقائق والقيم التي يأتي بها الأفراد إلى التنظيم.

. الاكتساب والتعليم: الثقافة ليست غريزة فطرية، ولكنها مكتسبة من المجتمع المحيط بالفرد فكل مجتمع إنساني ثقافة معينة محددة ببعد زمني وآخر مكاني والفرد يكتسب ثقافته من المجتمع الذي يعيش فيه ويتم اكتسابها عن طريق التعلم المقصود أو غير المقصود ومن خلال صلته وتفاعله مع الآخرين.

. الاستمرارية: تتسم بخاصية الاستمرارية فالسمات الثقافية تحتفظ بكيانها لعدة أجيال رغم ما تتعرض له المجتمعات أو المنظمات من تغيرات مفاجئة وعلى الرغم من فناء الأجيال المتعاقبة إلا أن الثقافة تبقى من بعدهم لتتوارثها الأجيال وتصبح جزءاً من ميراث الجماعة والثقافة التنظيمية رغم تواجدها لدى الأفراد إلا أنها تستمر في تأثير على إدارة المنظمات الإدارية حتى بعد زوال جيل من العاملين.

. التراكمية: يترتب على استمرار الثقافة تراكم السمات الثقافية خلال عصور طويلة من الزمن، وتعد وتشابك العناصر الثقافية المكونة لها وانتقال الأنماط الثقافية بين الأوساط الاجتماعية المختلفة و تختلف الطريقة التي تتراكم بها خاصية ثقافية معينة عن الطريقة التي تتراكم بها خاصية ثقافة أخرى.

. الانتقائية: أدى تراكم الخبرات الإنسانية التي تزايدت السمات الثقافية والعناصر المكونة لها بصورة كثيرة ومتنوعة تعجز الأجيال البشرية عن الاحتفاظ بالثقافة في ذاكرتها كاملة. وهذا فرض على كل جيل أن يقوم بعملية انتقائية واسعة من العناصر الثقافية التي تجمعت لديه بقدر ما يحقق إشباع حاجاته، وتكيفه مع البيئة الاجتماعية والطبيعية

¹ مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص407.

المحيطة بها. لذا يرى قمر وزملائه أن المجتمع الإنساني يتميز بقدرته على انتقاء الخبرة من رصيدها المتراكم عبر الأجيال مكونا بها رأس المال الذي يتعامل به الإنسان في انتقاله من مرحلة الطفولة إلى مرحلة الرجولة الاجتماعية.

. **القابلية للانتشار:** يتم انتقال العنصر الثقافية بطريقة انتقالية واعية داخل الثقافة نفسها من جزء إلى أجزاء أخرى ومن ثقافة مجتمع إلى ثقافة مجتمع آخر، ويتم الانتشار مباشرة عن طريق احتكاك الأفراد والجماعات بعضها ببعض داخل المجتمع الواحد، وتنتشر الثقافة التنظيمية بين المنظمات الإدارية وداخل الوحدات الإدارية بالمنظمة الواحدة كما إن انتقال الهياكل التنظيمية والإجراءات والأنماط القيادية يتم بصورة أوسع.

. **التكاملية:** تميل المكونات الثقافية إلى الاتحاد والالتحام لتشكيل نسقا متوازيا، ومتكاملا مع السمات الثقافية يحقق بنجاح عملية التكيف مع المتغيرات المختلفة التي تشهدها المجتمعات.

المطلب الرابع: أهمية الثقافة التنظيمية.

تكمن أهمية الثقافة التنظيمية في المنظمات في الأوجه التالية:¹

1. هي بمثابة دليل للإدارة والعاملين تشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب إتباعها والاسترشاد بها.
2. هي إطار فكري يوجه أعضاء المنظمة الواحدة وينظم أعمالهم، وعلاقاتهم، وإنجازاتهم.
3. العاملون بالمنظمات لا يؤديون أدوارهم فرادى، أو كما يشتهون، وإنما في إطار تنظيمي واحد لذلك فهي بما تحتويه من قيم وقواعد سلوكية تحدد لهؤلاء العاملين السلوك الوظيفي المتوقع منهم، وتحدد لهم أنماط العلاقات بينهم وبين بعضهم والعلماء والجهات الأخرى.

¹ محمد بن غالب العوفي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، (دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض)، مذكرة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2005، ص19.

4. تعتبر الثقافة التنظيمية من الملامح المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات وهي كذلك مصدر فخر واعتزاز للعاملين بها خاصة إذا كانت تؤكد قيم معينة مثل الابتكار والإبداع.
5. الثقافة القوية تعتبر عنصرا فاعلا ومؤدبا للإدارة ومساعدة لها على تحقيق أهدافها وطموحاتها.¹
6. الثقافة القوية تسهل مهمة الإدارة وقادة الفريق فلا يلجئون إلى الإجراءات الرسمية أو الصارمة لتأكيد السلوك المطلوب.
7. تعتبر الثقافة القوية ميزة تنافسية للمنظمة إذا كانت تؤكد على سلوكيات أخلاقية كالتفاني في العمل وخدمة العميل.
8. تعتبر ثقافة المنظمة عاملا هاما في استقطاب العاملين الملائمين فالمنظمات الرائدة تجذب العاملين الطموحين والمنظمات التي تتبنى قيم الابتكار والتفوق.
9. تعتبر عنصرا جذريا يؤثر على قابلية المنظمة للتغير وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية حولها فكلما كانت قيم المنظمة مرنة ومتطوعة للأفضل كانت المنظمة اقدر على التغير والإفادة منه.
10. تحتاج ثقافة المنظمة كأى عنصرا آخر في حياة المنظمات إلى مجهودات واعية تغذيها وتقويها وتحافظ على استقرارها النسبي في أذهان العاملين وضمايرهم وإتباعهم لتعليماتها في سلوكهم وعلاقاتهم.²

¹ محمد بن غالب العوفي، مرجع سبق ذكره، ص20.

² موسى أللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2002، ص225.

المطلب الخامس: عناصر الثقافة التنظيمية.

تتكون الثقافة التنظيمية من عناصر مختلفة أهمها:¹

. **القيم التنظيمية:** هي القيم الموجودة في مكان وبيئة العمل بحيث تعمل على توجيه سلوك العاملين، ومن هذه القيم على سبيل المثال المساواة بين العاملين وعدم قبول الرشوة، الاهتمام بإدارة الوقت.....الخ.

. **المعتقدات التنظيمية:** وهي الأفكار المشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في البيئة التنظيمية وكيفية انجاز المهام في المنظمة ومن هذه المعتقدات المشاركة في عمليات صنع القرار، المساهمة في العمل الجماعي.

. **الأعراف التنظيمية:** وهي المعايير التي يلتزم بها العاملون في المنظمة لاعتقادهم بأنها صحيحة وضرورية ومفيدة لتنظيم بيئة العمل ومن هذه الأعراف عدم السماح لمن يتزوج من أجنبية بالعمل في بعض المنظمات وغيرها من الأعراف المكتوبة في العادة ويجب على أعضاء المنظمة إتباعها.

. **التوقعات التنظيمية:** وتتمثل في التعاقد النفسي الذي يتم بين العامل والمنظمة وهي ما يتوقعه من المنظمة وما تتوقعه المنظمة من الموظف.

بالإضافة إلى عناصر أخرى أهمها:²

. **القصص والحكايات:** تعكس رسالة معينة للعاملين لتشجيعهم على التجديد والابتكار والتفاني في العمل لتحقيق أهداف المنظمة، وهي حكايات والقصص التاريخية الشخصية للمنظمة مثل المراحل الحرجة في عمر المنظمة.

. **الأبطال:** تعكس الشخصيات المؤثرة في المنظمة خاصة في الماضي مثل المؤسسين وأصحاب الأدوار الكبيرة.

¹ إبراهيم ناصر، التربية وثقافة المجتمع تربية المجتمعات، دار الفرقان (مؤسسة الرسالة) بيروت، 1993، ص23.

² سنان الموسوي، الإدارة المعاصرة الأصول والتطبيقات، ط01، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص229.

. الرموز: وهي مختلف التغيرات الإيمائية أو الحركية التي تستخدم في الاتصال وتشكل جزء رئيسي وهام في حياة المنظمة.

. الطقوس والاحتفالات والمناسبات: وهي عادات تحرص عليها المنظمة من خلال فعاليات متتابعة تسعى من ورائها إلى التعزيز من قيمتها الأساسية.

. الشعارات: وهي عبارات موجزة يحاول من خلالها المنظمة أن تعبر عن أهم قيمها ومعايير سلوكها وهذه الشعارات تحمل معاني وقيم اكبر مما تنطقه العبارات ذاتها ويلتزم بها العاملون.¹

المطلب السادس: أنواع الثقافة التنظيمية.

هناك عدة أنواع من الثقافة التنظيمية إلا إن هناك شبه اتفاق على وجود نوعين أساسيين هما: الثقافة التنظيمية القوية والضعيفة.

إضافة إلى نوعين آخرين هما الثقافة التنظيمية المثالية والثقافة الموقفية.

. أولاً: الثقافة القوية.

تعرف على أنها الحد الذي يجعل الأعضاء يتعبون ما تمليه عليهم الإدارة. ومما يجعلها قوية كون القيم الأساسية قوية ويشترك فيها العاملون.²

. وتتمتع الثقافة القوية بمجموعة من الخصائص نذكر منها:³

. **الثقة:** تشير إلى الدقة والتهديب ووحدة الذهن والتي تعتبر عاملا مهما من عوامل تحقيق إنتاجية مرتفعة.

¹ ناصر قاسمي، الصراع داخل المنظمة وفعالية التسيير الإداري، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2013، ص231.

² نجوى يوسف جمال الدين، عبد الله عبد القادر الكمالي وآخرون، الثقافة التنظيمية في الفكر التربوي المعاصر، العدد3، معهد الدراسات والبحوث التربوية، جامعة القاهرة، مصر، 2014، ص519.

³ مصطفى محمود ابوبكر، دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص145.

. الألفة والمودة: يمكن للألفة والمودة أن تتأتى من خلال إقامة علاقات متينة وحميمة مع الأفراد داخل المنظمة من خلال الاهتمام بهم ودعمهم وتحفيزهم.

ثانيا: الثقافة الضعيفة.

وهي التي لا يتم اعتناقها بقوة من أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع من معظمهم وتفتقر المنظمة في هذه الحالة إلى التمسك المشترك بين أعضائها بالقيم والمعتقدات وهنا سيجد أعضاء المنظمة صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة أو مع أهدافها مقيمها.

وفي حالة الثقافة الضعيفة يحتاج العاملون إلى التوجهات وتهتم الإدارة بالقوانين واللوائح والوثائق الرسمية المكتوبة كما تتجسد في نظم الإدارة الأوتوقراطية ونمط الإدارة العائلي وفيها ينخفض الإنتاج ويقل الرضا الوظيفي.¹

ثالثا: الثقافة المثالية.

يرى كل من "Drucker" و"Waterman ou chi" ضرورة وجود ثقافة منظمة مثالية ووحيدة والتي تميز أحسن المنظمات الناجحة هذه الثقافة يجب أن تمتلكها كل المنظمات الراغبة في النجاح.

ويرجع أصول هذا النوع من الثقافة التنظيمية إلى الأمريكي "فريدريك تايلور" حيث اعتبر انه من الكافي تحديد لكل مهمة أحسن طريقة للأداء أي تحديد الهياكل بدون غموض فكل شئ مضبوط وفق (one best way) وقد كان يبحث عن الطريقة المثلى لتحسين الأداء.²

رابعا: الثقافة الموقفية.

¹ نجوى يوسف جمال الدين، مرجع سبق ذكره، ص520.

² بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص358.

يقترح بعض الباحثين أمثال كالوري، ودار كر مدخل موقفي للثقافة إن ضرورة تكيف الثقافة التنظيمية مع الظروف البيئية ذلك أن اختيار ثقافة جيدة يتوقف على الظروف التي تمر بها المنظمة وفق اختيار مبدأ (fit way) ذلك انه لا توجد ثقافة مثالية تصلح لكل المنظمات وفي كل الظروف البيئية.¹

المطلب السابع: وظائف الثقافة التنظيمية وتأثيرها على سلوك العاملين والمنظمة.

أولاً: وظائف الثقافة التنظيمية.

- تؤدي الثقافة التنظيمية عدة وظائف ومهام في المنظمة يمكن حصرها فيما يلي:²
- . تحديد هوية المنظمة: حيث لها دور كبير في تحديد هوية المنظمة التي تميزها عن المنظمات الأخرى بحيث لكل منظمة ثقافتها الخاصة بها.
 - . تحديد نوع من الهوية للعاملين: أن تشارك العاملين لنفس المعتقدات والأفكار تشكل نوع من التوحد والتقارب بين العاملين وبالتالي تكون لهم هوية مشتركة.
 - . تسهيل التزام الأجيال: التمسك بالثقافة التنظيمية يؤدي إلى التزام كل من هو جديد في الموظفين بأهداف المنظمة وتفضيلها على أهدافه الخاصة.
 - . تعزيز استقرار النظام: تشجع الثقافة التنظيمية على التنسيق والتعاون الدائمين بين أعضاء المنظمة كما تعمل على تمسك المنظمة مع بعضها البعض.
 - . تشكيل السلوك الجماعي: من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم فثقافة المنظمة توفر مصدراً للمعاني المشتركة بين العاملين التي تفسر لماذا تحدث الأشياء على نحو ما.

¹ مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، مرجع سبق ذكره، ص 312.

² سامية معاوي، الثقافة التنظيمية والعلاقة الاجتماعية داخل المؤسسة الجزائرية (دراسة حالة بالمؤسسة المتناثية بسكيدة) مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، غير منشورة، جامعة بأجي مختار، عنابة، ص 63.

. تطوير الإحساس بالعضوية (الانتماء): وتعزيز هذه العضوية من خلال مجموعة كبيرة من نظام العمل وتعطي استقرارا وظيفيا وتوضح جوانب الاختبار الصحيح للعاملين وتدريبهم وتطويرهم.¹

ثانيا: تأثير الثقافة التنظيمية على سلوك العاملين والمنظمة.

1. تأثير الثقافة التنظيمية على المنظمة.

تشير الدراسات العديدة إلى تأثير الثقافة التنظيمية على جوانب وأبعاد عديدة من المنظمة وفي مقدمتها علاقتها بالهيكل التنظيمي وفعالية المنظمة والأداء والإبداع والالتزام التنظيمي وغيرها:²

. **ثقافة المنظمة والفعالية:** لقد كشفت الدراسات التي أجراها "Waterman Peters" حول خصائص المنظمات المتميزة الأداء، إذ أن هناك علاقة ايجابية بين الثقافة القوية وفعالية المنظمة فقد وجد أن أهمية الثقافة وتماسكها هي صفة أساسية في المنظمات متفوقة الأداء والانجاز ففي هذه المنظمات عملت الثقافة القوية على إزالة الحاجة إلى الكتيبات والخرائط التنظيمية والرسمية إن فعالية المنظمة تتطلب تحقيق التوافق والموائمة بين ثقافة المنظمة وبيئتها وإستراتيجيتها والتقنية التي تستخدمها فمن ناحية يجب أن تتوافق ثقافة المنظمة مع البيئة الخارجية القيم والمعايير التي تساعد المنظمة على التكيف مع البيئة والتغيرات البيئية.

. **الثقافة والهيكل التنظيمي:** تناول العديد من الباحثين موضوع العلاقة بين الثقافة والهيكل التنظيمي واستخلص من هذه الدراسات إن الثقافة التنظيمية تؤثر في نوع الهيكل التنظيمي والعمليات والممارسات الإدارية (القيادة واتخاذ القرارات) وان موائمة الهيكل التنظيمي والعمليات الإدارية لثقافة المنظمة يساعد على تحقيق مزيد من الفاعلية للمنظمة وهنا لا بد من الإشارة إلى إن الثقافة القوية تعزز وتقوي الثبات في سلوك الأفراد وتحدد ما هو السلوك المطلوب.

¹ سامية معاوي، مرجع سبق ذكره، ص 64.

² حسين حريم، السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال)، ط2، دار ومكتبة الحامد، 2004، ص 339.

. الثقافة والانتماء التنظيمي: يتميز العاملون في المنظمات ذات الثقافة القوية بدرجة عالية من الالتزام والانتماء للمنظمة فالإجماع الواسع على القيم والاعتقادات المركزية والتمسك بها

بشدة من قبل الجميع من إخلاص العاملين وولائهم والتصاقهم الشديد بالمنظمة وهذا يمثل ميزة تنافسية هامة للمنظمة تعود بنتائج ايجابية عالية.¹

2. تأثير الثقافة التنظيمية على سلوك العاملين:

هناك العديد من أوجه تأثير الثقافة التنظيمية على سلوك العاملين بها أهمها:²

. توجهات المنظمة والعاملين بها: يقصد بها الطريقة التي يمكن للثقافة التنظيمية أن تؤثر بها على عملية تحقيق الأهداف حيث انه إذا كانت الثقافة قوية ومتوافقة مع أهداف المنظمة فإنها تدفع بالمنظمة نحو تحقيق أهدافها.

. الانتشار:يشير إلى مدى انتشار القيم الثقافية التنظيمية بين العاملين وتبنيهم لها وجعلهم لها كأساس للتصرف داخل المنظمة مما يجعل منها أساس للثقافة القوية وكذا فهمها بطريقة واحدة من قبل العاملين مما يمكنهم من الوصول إلى اتفاق عام.

. القوة:تشير قوة الثقافة إلى مدى تأثيرها على العاملين مما يجعل منها دافعا إلى تحقيق كفاءة في الأداء ومنه تحقيق الأهداف المرجوة.

. المرونة:تسمح الثقافة المرنة للعاملين بالتكيف مع الظروف المتغيرة والأزمات الطارئة.

. الالتزام والانضباط: يمكن لثقافة التنظيمية أن تؤثر في درجة الالتزام والانضباط لدى العاملين ويشير الالتزام إلى الدرجة التي يكون فيها أعضاء المنظمة على استعداد لبذل جهود معتبرة وإظهار الولاء والانتماء لها لتحقيق أهدافها.³

¹ حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص340.

² ألياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية(دراسة حالة لشركة الجزائرية للألمنيوم)، غير منشورة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006، ص82.

³ بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص374.

المطلب الثامن: مستويات الثقافة التنظيمية والعوامل المؤثرة فيها.

أولاً: مستويات الثقافة التنظيمية.

يمكن التمييز بين ثلاث مستويات للثقافة التنظيمية هي:¹

. المستوى الأول: ويتضمن هذا المستوى الأشياء التي يقوم الإنسان بصنعها وتتمثل في التصرفات وسلوكيات الأفراد، والاحتفالات، والشعائر داخل المنظمة والقصص، والطقوس والرموز.

. المستوى الثاني: ويمثل هذا المستوى ما يعرف بالقيم النمط السلوكي للعاملين كما يحدد ما هو متعارف عليه وما هو مقبول من أنماط السلوك.

. المستوى الثالث: ويشير إلى الافتراضات الأساسية وهي الأشياء التي توجه سلوك العاملين داخل المؤسسة وتحدد كيفية هؤلاء الأفراد لما يدور حولهم.

¹ موسى اللوزي، مرجع سبق ذكره، ص 231.

الشكل التالي رقم 1: يوضح المستويات الثلاثة للثقافة التنظيمية.

مرئي	الجزء الظاهر من أنماط السلوك.	1
مستوى الوعي الواسع	القيم والقناعات في أذهان وقلوب الناس.	2
مفترضة	افتراضات أساسية مأخوذة على طبيعة البشر وطبيعة النشاط الإنساني مسلمات غير مرئية وطبيعة العلاقات بين البشر وطبيعة دور الإنسان في الحياة.	3

المصدر: سمير يوسف محمد عبد الله، واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وأثرها على مستوى التطوير التنظيمي للجامعات، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2006، ص 36.

ثانياً: العوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية:¹

. **حجم المؤسسة:** كلما كان هناك احتمال أكبر لنشوء ثقافة مشتركة بينما يقل احتمال تكوين ثقافة واحدة للمنظمات الكبيرة الموزعة جغرافياً ووظيفياً.

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

. **التقنية التنظيمية:** تساعد التقنية على إيجاد طريقة مقبولة لدى منسوبي التنظيم على القيام بالمهام وهذا يمثل احد دعائم قيام ثقافة تنظيمية مشتركة كما يؤثر ايجابيا على مستوى الأداء.

. **التنشئة الاجتماعية:** يخضع الفرد في المنظمة لعمليات مستمرة من التنشئة الاجتماعية تعمل على تقوية وتعزيز بعض القيم والمبادئ لديه، فكلما نشطت المنظمة في هذا المجال كلما كنا بصدد ثقافة تنظيمية أقوى.

¹ مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة مدخل تطبيقي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 409.

. البيئة الخارجية: استقرار بيئة التنظيم الخارجية يساهم في وجود استقرار داخلي وهذا يسمح بظهور ثقافة تنظيمية مميزة.

. التغيير التنظيمي: التغيير السريع في التنظيم وأعضائه، كترك العمل مثلاً والتباين في وجهات النظر حول المتغيرات التنظيمية يضعف احتمال وجود ثقافة تنظيمية قوية.¹

المطلب التاسع: خلق والمحافظة على الثقافة التنظيمية.

أولاً: خلق الثقافة التنظيمية:

إن تكوين الثقافة التنظيمية أمر يشبه التنشئة الاجتماعية للطفل فهي قيم يتم تعليمها للأفراد منذ البدايات ويتعلمها الأطفال في البيت من خلال الممارسات اليومية وكذا الأمر نفسه في المنظمات تنشأ الثقافة التنظيمية من خلال التفاعلات والممارسات والخبرات التي يمر بها العاملون ومن أهم آليات خلق الثقافة التنظيمية ما يلي:²

. طريقة اختيار العاملين: تعتبر طريقة اختيار العاملين خطوة رئيسية لتشكيل الثقافة التنظيمية ومن خلال اختيار الموظفين يتم التعرف على الأفراد الذين ترى المنظمة أن لديهم صفات وأنماط سلوكية وخلفيات ثقافية واستعدادات وتوجهات مناسبة لثقافتها.

. الممارسات الإدارية: يتضح من خلالها أنواع السلوك التي يتم مكافئتها وأنواع السلوك التي يتم استنكارها ومعاقبتها ويشكل ذلك مؤشرات واضحة للعاملين فقد ترفع المنظمة شعارات أنها تتبنى ثقافة تكافئ الأمانة والانجاز وتتبنى قيم الشفافية ولكن في الواقع الممارسات اليومية تدل العاملين على أن الإدارة تمارس عكس ما ترفعه من شعارات فهذه الممارسات تشكل الثقافة التنظيمية أكثر من غيرها من الشعارات التي لا تطبق.

¹ مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص410.

² سامية حسن الساعاتي، الثقافة والشخصية بحث في علم الاجتماع الثقافي، ط2، دار النهضة العربية، بيروت، 1983، ص25.

. **التنشئة والتطبيع:** يلزم التشبث بالثقافة المطلوبة لدى العاملين أن تهتم المنظمات بعد تعينهم بتدريبهم فالتدريب نوع من التطبيع الاجتماعي يتعلم من خلاله الموظفون الكثير عن المنظمة.¹

. **القصص والطقوس والرموز:** فمن خلالها تعزز الثقافة عن طريق تداولها بقصد ترسيخ القيم التي يحرص عليها التنظيم فالطقوس تعزز قيم المشاركة والتفاعل بين العاملين وحتى الملابس تمثل رموز خاصة تميز المنظمة عن غيرها.

. **النشاطات الاجتماعية:**

كالسفرات والحفلات وغيرها وقد تشترك فيها أفراد أسرة العاملين فهذه تسهم في خلق تماسك عالي كما توفر فرصة ممارسة الشعائر وتقاليد المنظمة.²

. **تشجيع تكوين جماعات مهتمة بالأنشطة الاجتماعية:**

فالمنظمة تحتاج أن تشجع تكوين هذه الجماعات وتدعمها كلجان النشاط الفني أو الرياضي حيث إنها تساعد في زيادة تماسك وتعزيز مشاعر الانتماء وتقلل معدلات الترك.³

ثانيا: المحافظة على الثقافة التنظيمية.

بعد إن يتم خلق الثقافة التنظيمية تتم ممارسات داخل المنظمة عن طريق توفير عدد من الخبرات المشابهة فالعديد من ممارسات الموظفين تعزز الثقافة التنظيمية.

وهناك ثلاث قوى تلعب دورا أساسيا في المحافظة على الثقافة التنظيمية:⁴

. **الإدارة العليا:** إن ردود فعل الإدارة العليا تعتبر عاملا مؤثرا على ثقافة المنظمة من خلال القرارات التي تتخذها فالإدارة العليا بالسلوك المنتظم من خلال

¹ محمد قاسم القريوني، السلوك التنظيمي، ط3، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 1983، ص163.

² محمد قاسم القريوني، نفسه المرجع، ص164.

³ محمد قاسم القريوني، مرجع سبق ذكره، ص166.

⁴ الفريجات خضير كاظم حمود وآخرون، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، ط1، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص268.

استخدام لغة واحدة ومصطلحات وعبارات وطقوس مشتركة فإذا ما حافظت الإدارة العليا على سياستها وفلسفتها في جميع النواحي التي تخص المنظمة ككل فان هذا سيؤثر على ثقافة المنظمة.

. **اختيار العاملين:** تلعب عملية الاستقطاب للعاملين وتعيينهم دورا كبيرا في المحافظة على ثقافة المنظمة والهدف من عملية الاختيار هو تحديد واستخدام الأفراد الذين لديهم المعرفة والخبرات والقدرات لتأدية مهام العمل في المنظمة بنجاح يجب إلا يكون هناك تناقض بين الأفراد والمنظمة بغية المحافظة على ثقافة المنظمة.

. **المخالفة الاجتماعية:** عند اختيار عناصر جديدة في المنظمة فان هذه العناصر لا تعرف ثقافة المنظمة وبالتالي يقع على عاتق الإدارة أن تعرف الموظفين الجدد بالأفراد العاملين وعلى ثقافة المنظمة وهذا أمر ضروري حتى لا يتغير أداء العاملين في المنظمة.¹

المطلب العاشر: نظريات المفسرة للثقافة التنظيمية.

أجرى الكثير من العلماء دراسات حول الثقافة التنظيمية والشخصية والسلوك التنظيمي، مما أدى ذلك إلى بلورة عدد من النظريات والنماذج التي تفسر العلاقة بين الثقافة والأفراد والجماعات والتنظيم ومن بين هذه النظريات ما يلي:²

. **نظرية القيم:** يرى أنصار هذه النظرية ندرة وجود مبدأ تكاملي واحد يسود الثقافة، وإنما الثقافة الواحدة يسودها عدد محدود من القيم والاتجاهات تشكل الواقع لدى العاملين لتك الثقافة.

ويرى "obler" إن كل ثقافة توجد بها مجموعة من القوى التي تؤكد أفراد الجماعة على أهميتها وتسيطر على تفاعل الأفراد وتحدد الكثير من أنماطهم الثقافية.

¹ محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2005، ص319.

² زيادة سعيد خليفة، الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء، رسالة ماجستير كلية العلوم الإدارية، غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الأردن، ص18، ص19.

. نظرية روح الثقافة: تنطلق هذه النظرية من إن كل ثقافة مؤسسة تتميز بروح معينة تتمثل في مجموعة من الخصائص والسمات المجردة التي يمكن استخلاصها من تحليل المعطيات الثقافية وتسيطر تلك الروح على شخصيات القادة والعاملين في المؤسسة وعليه يمكن القول إن روح الثقافة تشير إلى مجموعة من القيم التي تنظر إليها على أنها إطار مرجعي لمعظم أفراد جماعة التنظيم وتحدد أيضا النمو الثقافي الممكن تحقيقه من خلال ثقافة المؤسسة المستمدة أصلا من ثقافة المجتمع وهذا ما يجعل روح الثقافة لأية مؤسسة إدارية تتمثل في جانبي الاستمرار والتطور.¹

. نظرية التفاعل مع الحياة: والتي يعرف القائد بواسطتها كل فرد في وحدته القيادية كما يؤدي القائد من خلالها دور في التنظيم دون التصادم مع غيره. ويتمثل جوهر هذه النظرية في إن أسلوب النظر إلى الحياة يختلف عن روح الجماعة وعن أسلوب التفكير وعن الطابع القومي وإنما يمثل الصورة التي كونها أعضاء التنظيم عن الأشياء والأشخاص الذين يؤدون ادوار مهمة في حياتهم الوظيفية.

وتتميز هذه النظرية بثلاث خصائص جوهرية كالتالي:²

. عدم وجود فواصل بين المؤسسة والثقافة.

. يحافظ الفرد في المؤسسة على القيم الثقافية للمؤسسة دون محاولة تغييرها.

. العلاقة بين الأفراد التنظيم علاقة أخلاقية تستند إلى قيم اجتماعية.

. نظرية سجية (طبيعية) الثقافة: تتمحور هذه النظرية حول الخبرة المكتسبة التي تعطيها أعضاء التنظيم قيمة معينة مشتركة وتعبّر هذه الخبرة عن الصبغة العاطفية للسلوك الذي يدور نمطه حول الحالة الاجتماعية أو يعبر عن مجموعة المشاعر والعواطف نحو العالم التي تؤثر في معظم سلوكيات أفراد المؤسسة. وهذه الخبرة تنمو من خلال التدريب

¹ زيادة سعيد خليفة، نفسه المرجع، ص21.

² ربيعي ميلود، تأثير ثقافة المؤسسة على تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة سكيكدة، غير منشورة، الجزائر، 2007، ص69، ص70.

والممارسة اللذين يؤديان إلى تراكم مكوناتها لدى الفرد وينتج عن هذا التراكم شكل المهارة والمعرفة التي تحدد سلوك الفرد وتؤثر فيه.¹

¹ ربيعي ميلود، نفسه المرجع، ص71.

خلاصة الفصل :

قدمنا في هذا الفصل نظرة عن الثقافة التنظيمية والتي تعتبر نظام للقيم والمعتقدات المتفاعلة بين أعضاء التنظيم وأنظمتها فهي نتاج لقيم وعادات واتجاهات اكتسبها العاملون والمديرون قبل انضمامهم للمنظمة التي يعملون بها وهي وعاء يحتوي على قيم ومعتقدات ومبادئ، ثم تطرقنا إلى خصائصها وأهميتها وعناصر المكونة لها ومن بين أنواعها الثقافة القوية والضعيفة إضافة إلى ذلك أهم وظائفها وكيف تؤثر على سلوك العاملين والمنظمة والعوامل المؤثرة فيه مثل حجم وعم المنظمة وكيفية المحافظة عليها وصولاً إلى أهم النظريات التي تناولت الثقافة التنظيمية التي تفسر العلاقة بين الثقافة والأفراد والتنظيم.

. الفصل الثالث: ماهية الالتزام التنظيمي.

. تمهيد:

. المطلب الأول: تعريف الالتزام التنظيمي.

. المطلب الثاني: أبعاد ومدخل الالتزام التنظيمي.

. المطلب الثالث: خصائص الالتزام التنظيمي.

. المطلب الرابع: أهمية الالتزام التنظيمي.

. المطلب الخامس: أنواع الالتزام التنظيمي.

. المطلب السادس: بناء الالتزام التنظيمي.

. المطلب السابع: أنماط الالتزام التنظيمي.

. المطلب الثامن: العوامل المساعدة في تكوين الالتزام التنظيمي.

. المطلب التاسع: مراحل الالتزام التنظيمي.

. المطلب العاشر: الآثار المترتبة عن الالتزام التنظيمي.

. المطلب الحادي عشر: تدعيم وتحقيق الالتزام التنظيمي.

. خلاصة الفصل.

. تمهيد :

إن الالتزام التنظيمي من المواضيع التي لاقى اهتماما واضحا في حقل الإدارة في العقود الأخيرة، لماله من علاقة بفعالية المنظمة ودرجة انجاز العمل فيها، إذ يعبر الالتزام التنظيمي عن اتجاه الفرد نحو المنظمة ويشمل الرغبة القوية في البقاء عضوا فيها، حيث يظهر الالتزام التنظيمي في بذل العامل جهود إضافية في العمل، ويعد الأفراد الملتزمون اتجاه منظماتهم مصدر قوة تساعد في بقائها ومنافستها للمنظمات الأخرى، ونظرا لتعدد الأدبيات في النظر إلى الالتزام التنظيمي من زوايا مختلفة، فقد برزت الحاجة إلى دراسة هذا النوع من الظواهر الإدارية حول مفهومه وأهميته وخصائصه، أنماطه وأنواعه، العوامل المساعدة في تكوينه، مداخله وأبعاده، المتغيرات المؤثرة في الالتزام التنظيمي، ومراحله، الآثار المترتبة عليه، وتحقيق وتدعيم الالتزام التنظيمي، وهذا ما سنتناوله في هذا الفصل.

المطلب الأول: تعريف الالتزام التنظيمي:

لغة: يعني العهد، ويلزم الشيء لا يفارقه، والملازم لشيء مداوم عليه، ويعني العهد والقرب والنصرة والمحبة¹

اصطلاحا: تباينت مفاهيم الالتزام التنظيمي نظرا لتباين رؤى الباحثين حوله، إلا إن توضيح المفهوم قد لازمه بعض التعقيد نتيجة التركيز على الالتزام نحو بيئة العمل وتضمينه مجالات عدة مثل: الالتزام نحو العمل والالتزام نحو الواجبات والمهام الداخلية للعمل، والالتزام نحو جماعة العمل، وغيرها والتي عبرت عن متغيرات أساسية في الالتزام التنظيمي.²

¹ ناصر قاسمي، دليل مصطلحات علم الاجتماع التنظيم والعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص20.

² ناصر قاسمي، نفسه المرجع، ص 21.

تعريف الالتزام التنظيمي: ¹

هو أمانة أو وفاء ضمن المصطلح الأجنبي في المعجم الموسوعي للمصطلحات انه الإخلاص لفكرة أو مثل عال أو لشخص أو جماعة أو وطن أو الوفاء له.

بروتر 1968:الالتزام هو استعداد الفرد لبذل جهود كبيرة لصالح المنظمة، وامتلاك الرغبة القوية في البقاء في المنظمة، والقبول بالقيم والأهداف الرئيسية للمنظمة

شلدون 1971:الالتزام هو التقييم الايجابي للمنظمة والعزم على العمل لتحقيق أهدافها، وهو مستوى الشعور الايجابي المتولد لدى الفرد تجاه المنظمة التي يعمل فيها، والإخلاص لها وتحقيق أهدافها مع شعوره المستمر بالارتباط والافتخار بالعمل فيها ²

بروتر وآخرون 1974:الالتزام من الناحية الإدارية هو قوة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها، وتوصل إلى إن هناك صفات لها تأثير كبير في تحديد الالتزام التنظيمي للأفراد وهي: ³

- إيمان قوي بالمنظمة وقبول أهدافها وقيمها.
- بذل أقصى جهد ممكن في خدمة المنظمة.
- الاستعداد والرغبة القوية في المحافظة على استمرار عضويته في المنظمة.

معجم المصطلحات التربوية: هو شحنة عقلانية وجدانية كامنة بداخل الفرد ويكون الفرد جزء من جماعة ويسعى عادة إلى إن تكون قوية بتقمصها ويوحد نفسه بها كالأسرة

¹ ختام عبد الله علي غانم، السمات الشخصية والولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الأساسية في المدارس الحكومية في محافظة نابلس، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية في نابلس فلسطين، 2005، غير منشورة، ص36.

² السواط، الطجم، السلوك التنظيمي المفاهيم-النظريات، ط1، دار النوابع للنشر والتوزيع، 1415، ص33.

³ السواط، الطجم، نفسه المرجع، ص34.

فيشترط في الانتماء إن يكون الفرد جزء من الجماعة التي ينتمي إليها بينما من الممكن الولاء للجماعة لا يكون جزء منها.¹

قاموس أكسفورد: هي الحالة أو الوضع الذي يقدم به الفرد الكثير من الوقت والاهتمام لمؤسسته لأنه يعتقد أنها الحق كما انه أيضا يشير إلى نتيجة لاحقة فقد يحدث الالتزام التنظيمي وقد لا يكون بينهما علاقة كاللزام العامل بما يوجبه عليه عقد العمل.²

العجمي: هو الحالة التي يكون فيها الموظف معروفا من خلال منظمة معينة وأهدافها

« Shim and joo 2010 »: هو انتماء الفرد وتعلقه الفعال بأهداف وقيم المنظمة بغض النظر عن القيمة المادية المتعلقة بالمنظمة.³

(Weibo): هو الرغبة التي يبديها الفرد في التفاعل الاجتماعي من اجل تحقيق أهداف المنظمة.⁴

عاصي وحسين: هو اقتناع الفرد التام وقبوله لأهداف المنظمة التي يعمل فيها وقيمتها ورغبته في بذل اكبر جهد ممكن لصالحها وعدم ترك العمل فيها حتى لو توافرت ظروف عمل أفضل في منظمة أخرى.⁵

أبو العلا: هو درجة تطابق الفرد في منظمته وارتباطه بها ورغبته في بذل اكبر جهد ممكن لصالح المنظمة التي يعمل فيها مع رغبة قوية في الاستمرار في عضوية المنظمة.¹

¹ ختام عبد الله علي غنام، مرجع سبق ذكره، ص37.

² خضير، نعمة عباس وآخرون، الالتزام التنظيمي وفاعلية المنظمة، دراسة مقارنة في الكليات العلمية والإنسانية في جامعة بغداد، مجلة اتحاد الجامعات العربية، العدد1996، ص31.

³ المغربي، كامل محمد، السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس، ط2، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 1995، ص18.

⁴ فيليه، فاروق عبد وعبد المجيد، السيد محمد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان الأردن، 2009، ص23.

⁵ إيناس فؤاد محمد نواوي فلمبان، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي: رسالة ماجستير ، غير منشورة، جامعة القرى، 1428، ص46.

عبد الوهاب وخطاب: هو استثمار متبادل بين الفرد والمنظمة باستمرار العلاقة التعاقدية يترتب عليه سلوك الفرد سلوكا يفوق السلوك الرسمي المتوقع منه والمرغوب فيه من جانب المنظمة ورغبة الفرد في إعطاء جزء من اجل الإسهام في نجاح واستمرارية المنظمة كالاستعداد لبذل مجهودا اكبر والقيام بأعمال تطوعية وتحمل مسؤوليات إضافية.²

محمد مصطفى خشوم: هو اقتناع الفرد التام وقبوله لأهداف المنظمة التي يعمل بها وقيمتها، ورغبته في بذل اكبر جهد ممكن لصالحها وعدم ترك العمل فيها حتى ولو توافرت ظروف عمل أفضل في منظمة أخرى ويقول أيضا إن الالتزام التنظيمي حالة غير ملموسة يستدل عليها من ظواهر تنظيمية تتابع من خلال سلوك الأفراد العاملين في التنظيم وتصرفاتهم التي تجسد مدى ولائهم.³

بوشان 1974: ينظر إلى الالتزام التنظيمي بوصفه مناصرة الفرد وتأييده للمنظمة وانه نتاج تفاعل ثلاثة عناصر:⁴

. التتابع: ويعني تبني أهداف وقيم المنظمة باعتبارها أهدافا وقيما للفرد العامل فيها.

. الانهماك: ويقصد به الاستغراق أو الانهماك النفسي للفرد في أنشطة المنظمة.

. الولاء: والمقصود به شعور الفرد بالارتباط العاطفي القوي تجاه المنظمة.

¹ أبو العلا، محمود صلاح الدين، ضغوط العمل وأثرها على الولاء دراسة تطبيقية على المديرين العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة، رسالة ماجستير في التجارة، غير منشورة، غزة، 2009، ص 51.

² ناصر قاسمي، مرجع سبق ذكره، ص 28.

³ الخشوم، محمد مصطفى، تأثير مناخ الخدمة في الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية على العاملين في المعاهد التقنية التابعة لجامعة حلب، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد الثالث، 2011، ص 50.

⁴ السواط، الضخم، مرجع سبق ذكره، ص 34.

المطلب الثاني: مداخل وأبعاد الالتزام التنظيمي:

. أبعاد الالتزام التنظيمي:¹

1 . بعد الالتزام السلوكي: ينظر هذا المدخل إلى الالتزام التنظيمي على انه نتيجة لعملية التبادل بين الفرد والمنظمة فيما يتعلق بمساهمات الفرد والحوافز التي يحصل عليها ومنه يزداد التزام الفرد نحو التنظيم كلما زاد تفضيله لعملية التبادل ،إن التزام الفرد اتجاه المنظمة يمثل حصيلة لعملية التبادل التي يقوم بها الفرد مع المنظمة ،فالفرد يقدم الوقت والجهد....الخ مقابل الحصول على إشباع حاجات معينة ،فينظم الفرد للمنظمة التي تعطيه إشباع أكثر أي إن ارتباط الفرد بالمنظمة وفق هذه المفاهيم هو ارتباط نفعي تحكمه أهداف الفرد ورغباته ،ويتوقف على ما مدى يقدمه الفرد مقابل ما يحصل عليه.

2 . بعد الالتزام ألتجاهي: يختلف هذا المدخل في نظره لالتزام عن المدخل السلوكي أو المدخل القائم على التبادل ،فالمدخل ألتجاهي ينظر إلى الالتزام على انه اتجاه عادة ما يكون أكثر نشاطا وإيجابية نحو المنظمة وهذا الالتزام يشتمل على الارتباط بأهداف التنظيم وقيمه والرغبة في بذل اكبر جهد ممكن لمساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها والرغبة القوية للبقاء في المنظمة.

3 . بعد الالتزام العاطفي: اقترحه ألن ومايو راو إن له خصائص تميز عمله من استقلالية وأهمية ومهارات مطلوبة وقرب المشرفين وتوجيههم له كما يتأثر هذا الجانب من الالتزام بدرجة إحساس الفرد بان البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح له بالمشاركة الفعالة بمجريات اتخاذ القرارات ،سواء ما يتعلق منها بالعمل أو ما يخصه أي هو الارتباط المحدود وأصحاب هذا التوجه هم الذين يعملون وفق تقييم ذاتي للمتطلبات التي تفرضها

¹ صلاح الدين عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، بدون ط، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2004، ص320.

ظروف العمل المختلفة فيكون الارتباط بين الفرد والمنظمة وفق ما تقدمه لهم منظماتهم، ويرجع الالتزام العاطفي إلى الشعور بالانتماء والالتصاق النفسي بالمنظمة.

4 . بعد الالتزام المعياري: يقصد به إحساس الفرد بالالتزام بالبقاء في المنظمة وغالبا ما يغرز هذا الشعور دعم المنظمة الجيد للعاملين فيها ، والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الايجابي ، ليس فقط في إجراءات تنفيذ العمل ، بل بالمساهمة في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للمنظمة ويعبر عنه الارتباط الأخلاقي السامي وأصحاب هذا التوجه هم الموظفون أصحاب الضمير الذين يعملون وفق مقتضيات الضمير والمصلحة العامة.

5 . بعد الالتزام المستمر: هو التحكم في درجة التزام الفرد اتجاه المنظمة التي يعمل فيها، أي القيمة الاستثمارية التي من الممكن إن يحققها لو استمر بالعمل مع المنظمة مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بجهات أخرى أي إن هذا ارتباط مصلحي يقوم بالدرجة الأولى على المنفعة التي يحصل عليها من المنظمة فما دامت المنظمة التي يعمل فيها تقدم له من المنافع يكون أكثر التزاما أما إذا وجد الفرد منظمة أخرى تقدم عوائد أفضل من التي تقدمه له المنظمة التي يعمل فيها فانه لن يتردد في الانتقال إليها وأصحاب هذا الارتباط هم النفعيون وأصحاب الطموحات العالية .

حدد ستاو سيلانيك 1977 أبعاد للالتزام التنظيمي كما يلي:¹

1 . بعد الالتزام ألتجاهي: المقصود به العمليات التي تتطابق من خلالها أهداف الفرد مع أهداف وقيم المؤسسة وتزداد لديه الرغبة للبقاء والاستمرار فيها

¹ موسى احمد خير الدين، محمود احمد النجار، اثر البيئة الداخلية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية دراسة استطلاعية، غير منشورة، المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي المملكة الأردنية الهاشمية، 2010، ص12، ص13.

2 . بعد الالتزام السلوكي: المقصود به العمليات التي يصبح الفرد من خلالها مرتبطاً بالمؤسسة ناتجاً من سلوكه السابق، فجهده ووقته الذي يقضيه داخل مؤسسته يجعله متمسكاً بها وبعضويتها

. كيدرون ذكر بعدين للالتزام هما:¹

1 بعد الالتزام الاخلاصي: المقصود به تبني الفرد قيم وأهداف المؤسسة ويجعلها جزءاً من قيمه وأهدافه.

2 بعد الالتزام المحسوب: المقصود به الرغبة التي يبديها الموظف بالاستمرار في عمله بالمؤسسة رغم وجود عمل بديل بمؤسسة أخرى وبمزايا أفضل.

. كانتور ذكر ثلاث أبعاد للالتزام التنظيمي هم:²

1 بعد الالتزام المستمر: يقصد به إن يكرس الفرد حياته ويضحى بمصالحه من أجل البقاء مع الجماعة دون النظر إلى ما يحققه من مكاسب عند تركها.

2 بعد الالتزام ألتلاحي: يتمثل في ارتباط الفرد بالمؤسسة ويتحقق ذلك عند تركه السلوك الايجابي.

3 بعد الالتزام الموجه: ويتمثل في ارتباط الفرد بقيم ومبادئ الجماعة ممثلاً لسلطتها ومعاييرها التي يحددها.

¹ نماء جواد ألعبيدي، اثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 08، العدد 24، تكريت، 2012، ص 84.

² عامر عوض، السلوك التنظيمي الادراي، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008، ص 16، 15.

. مداخل تنمية الالتزام التنظيمي:¹

1 الإثراء الوظيفي: إن الإثراء الوظيفي بالتعمق الراسي للوظيفية يجعل الفرد أكثر مسؤولية عن عمله ويعطيه المزيد من حرية التصرف والاستقلال ومزيد من المشاركة في اتخاذ القرارات المؤثرة في عمله، وهذا من شأنه إن يقوي الالتزام التنظيمي لدى الأفراد.

2 إيجاد نوع من التوافق بين مصلحة المنظمة ومصالح العاملين:

يجب إن يشعر العاملون بأن ما تحققه المنظمة من منافع يعود عليهم أيضا بالنفع لان هذا الشعور من شأنه إن يقوي التزامهم تجاه المنظمة، وتحاول بعض المنظمات تحقيق ذلك بشكل مباشر من خلال خطط الحوافز وخاصة برامج المشاركة في الأرباح ومثل هذه الخطط والبرامج إذا ما تم إدارتها بطريقة عادلة، فإنها ستلعب دورا فعالا في دعم الولاء التنظيمي لدى الأفراد.

3 استقطاب واختيار الموظفين الجدد الذين تتوافق قيمهم مع قيم المنظمة:

كلما كانت قيم الفرد متوافقة مع قيم المنظمة وأهدافها كلما قوي لديه الالتزام وخاصة الالتزام العاطفي تجاه المنظمة، فإذا كان من قيم المنظمة الاهتمام بالعمل الجاد والحرص على الجودة فيجب إن تراعى هذه الشروط بحزم عند اختيار الموظفين الجدد بحيث يتم الاختيار عندما تتوافر هذه القيم.

المطلب الثالث: خصائص الالتزام التنظيمي:²

✓ يعبر الالتزام التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة في البقاء بها وقبوله وإيمانه بأهدافها وقيمتها.

¹ الصرفي محمد، السلوك التنظيمي، حورس للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2005، ص224، ص226.

² صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص17.

- ✓ يشير الالتزام التنظيمي إلى الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنها الولاء.
- ✓ يتصف الالتزام التنظيمي بأنه متعدد الأبعاد.
- ✓ إن الالتزام التنظيمي حالة نفسية تصف العلاقة بين الفرد والمنظمة.
- ✓ يؤثر على قرار الفرد فيما يتعلق ببقائه أو تركه للمنظمة.
- ✓ يتميز الأفراد الذين لديهم التزام تنظيمي بصفات منها: قبول أهداف وقيم المنظمة والإيمان بها، بذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المنظمة، وجود مستوى عال من الانخراط في المنظمة لفترة طويلة، وجود الميل لتقديم المنظمة التقييم الإيجابي.
- ✓ يتصف الالتزام أنه حالة غير ملموسة تتجسد في ولاء العمال لمنظمتهم ونجد درجة ثابتة ليست مطلقة وأبعاده متعددة ومؤثرة في بعضها البعض.
- ✓ يعتبر الالتزام التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة في البقاء بها، وقبوله وإيمانه بأهدافها وقيمها.
- ✓ يشير الالتزام التنظيمي إلى الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء.
- ✓ يتصف الالتزام التنظيمي بأنه متعدد الأبعاد .
- ✓ إن الالتزام التنظيمي حالة نفسية تصف العلاقة بين الفرد والمنظمة.
- ✓ يؤثر الالتزام التنظيمي على قرار الفرد فيما يتعلق ببقائه أو تركه للمنظمة.
- ✓ يتميز الأفراد الذين لديهم التزام تنظيمي بالصفات التالية: قبول أهداف وقيم المنظمة الإنسانية والإيمان بها، بذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المنظمة، وجود مستوى عال من الانخراط في المنظمة لفترة طويلة، وجود الميل لتقييم المنظمة التقييم الإيجابي.
- ✓ يتصف الالتزام التنظيمي حالة غير ملموسة تتجسد في ولاء العمال لمنظمتهم ونجد درجة ثابتة ليست مطلقة وأبعاده متعددة ومؤثرة في بعضها البعض.

المطلب الرابع: أهمية الالتزام التنظيمي:

يعد الالتزام التنظيمي من ابرز المتغيرات السلوكية التي سلبت عليها الضوء، حيث أكدت نتائج العديد من الدراسات والأبحاث عن ارتفاع تكلفة الغياب وارتفاع التأخر عن العمل وتسرب العمالة من المنظمات وانخفاض درجات الرضا الوظيفي، وقد أكدت الكثير من الدراسات الأهمية الواضحة للالتزام التنظيمي، حيث إن ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي في بيئة العمل ينتج عنه انخفاض مستوى مجموعة من الظواهر السلبية وفي مقدمتها ظاهرتي الغياب والتهرب عن أداء المهام، كما يمثل الالتزام التنظيمي عنصرا هاما في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين بها لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات إن تقدم الحوافز الملائمة لموظفيها ودفعمهم لتحقيق أعلى مستوى عن الانجاز، إن التزام الأفراد للمنظمات التي يعملون بها يعتبر عاملا هاما في التنبؤ ببقائهم في منظماتهم أو تركهم للعمل، ويعتبر التزام الأفراد لمنظماتهم أيضا عاملا هاما في ضمان نجاح تلك المنظمات واستمرارها وزيادة إنتاجها، كما تكمن أهمية الالتزام في ترجمة الرغبات والمويل والاعتقادات التي تكون داخل الفرد تجاه منظمته إلى سلوك ايجابي يدفع بالمنظمة إلى التقدم والبقاء، ويختلف سلوك الأفراد الذين لديهم التزام تنظيمي قوي عن غيرهم من الأفراد ويتضح ذلك مما يلي:¹

✓ احتمال ترك الموظف الملتزم للعمل ضئيلا، فالأشخاص ذو الالتزام التنظيمي القوي يصبحون اقل احتمالا لترك العمل أو الغياب، بمعنى أنهم أكثر استقرارا في العمل هذا مع ملاحظة إن كثرة الغياب قد لا يكون مرجعه فقط قوة الالتزام من عدمه بل قد يرجع لأسباب أخرى منها الخلفية الثقافية.

¹ خالد محمد احمد الزمان، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة نايف العربية، البحرين، 2006، ص16.

✓ الموظف الملتزم أكثر رغبة في التضحية من اجل المنظمة ،فالأشخاص ذوي الالتزام التنظيمي القوي يصبحون أيضا بجانب الرغبة في الاستمرار بالمنظمة أكثر استعدادا للتضحية من اجل بقاء المنظمة واستمرارها ،وبالطبع ليس من الضروري إن تكون التضحية ذات تكلفة عالية وإنما قد تكفى بعض التصرفات البسيطة التي تؤكد قوة التزام الفرد اتجاه المنظمة.

المطلب الخامس:أنواع الالتزام التنظيمي:¹

1الالتزام المستمر:أي التزام البقاء بالمنظمة طالما انه يحقق منافع أي التوجه بالمنافع التي يحصل عليها الفرد من عمله الحالي ويمكن إن تتأثر هذه المنافع إذا ترك الفرد بالمنظمة ومن أمثلة هذه المنافع،مركز الفرد بالمنظمة،المعاش المتوقع الحصول عليه عند بلوغ سن التقاعد،بالإضافة إلى تمتع الفرد بمهارات غير مطلوبة في منظمات عمل أخرى ويعبر الفرد عن هذا النوع بالعبارات التالية:

- ✓ أنا متمسك بوظيفتي لأنها تعطيني ما أريد.
- ✓ ترك وظيفتي بهذه المنظمة يمثل تضحية شخصية كبيرة بالنسبة لي.
- ✓ ليس لدي أي فرصة أخرى غير إن أظل بعلمي الحالي.
- ✓ معظم جوانب حياتي ستضطرب إذا تركت عملي بهذه الطريقة.

ويلاحظ إن ذلك النوع يمثل انتماء ضعيف مبنيا فقط على المنافع التي يحققها الفرد من عمله داخل المنظمة ويركز على الاستثمار المتراكم الذي يمكن إن يفقده الفرد إذا ما ترك المنظمة كما يدرك انه لا يمكن تعويض ذلك حيث يصبح ترك العمل بالمنظمة أكثر تكلفة بالنسبة له ويبقى الفرد بالمنظمة لعدم وجود بديل أخر وسيكون الجهد الذي يبذله محدودا ويكاد يفني بالقدر الذي يجنبه المسؤولية.

¹ عبد الوهاب خطاب، عيده السيد، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1993، ص58.

2الالتزام المؤثر: أي البقاء بالمنظمة عن إقناع ويلاحظ إن ذلك النوع يمثل انتماء ضعيف مبنيا فقط على المنافع التي يحققها الفرد في عمله داخل المنظمة ويركز على الاستثمار المتراكم الذي يمكن إن يفقده الفرد إذا ما ترك المنظمة كما يدرك انه لايمكن تعويض ذلك حيث يصبح ترك العمل بالمنظمة أكثر تكلفة بالنسبة له ويبقى الفرد بالمنظمة لعدم وجود بديل آخر وسيكون الجهد الذي يبذله محدودا ويكاد يفني بالقدر الذي يجنبه المسؤولية ويستند هذا النوع على توجه أهداف الفرد يتوافق مع أهداف المنظمة فهو القوة النسبية لاقتران الفرد بالمنظمة واندماجه بها ورغبته القوية في البقاء فيها ويعبر الفرد عن هذا النوع من الانتماء بالعبارات التالية:

- ✓ لدي شعور قوي بانتمائي للمنظمة التي اعمل بها.
- ✓ اشعر أنني مرتبط عاطفيا بهذه المنظمة.
- ✓ اشعر أنني فرد من أفراد عائلة هذه المنظمة.
- ✓ سأكون سعيدا بان امضي بقية حياتي في العمل بهذه المنظمة.

المطلب السادس: بناء الالتزام التنظيمي:¹

لقد حدد "glinow" و"mcshe" الاستعانة ببعض النقاط لبناء الالتزام التنظيمي وهي كالاتي:

- 1**العدالة والدعم : فالالتزام الشعوري في المنظمات يملاه إلزام العاملين بالقيم الإنسانية.
- 2**القيم المشتركة:سوف يكون الالتزام الشعوري عاليا إذا اعتقد العاملين بمشاركة قيمهم مع قيم المنظمة والذي سيولد ارتياح لديهم بالبقاء في المنظمة.

¹ محمد بن غالب العوفي،مرجع سبق ذكره،ص78.

3الثقة: تعني وضع الإيمان بشخص آخر أو بالمجموعة عن طريق العاملون الذين لديهم التزام عالي في المنظمة والذي يولد الثقة بقادتهم.

4الشمولية التنظيمية: يزداد الالتزام الشعوري عند معرفة العامل بماضي وحاضر ومستقبل الشركة وبالتالي اتجاه الولاء سوف يزداد.

5مستلزمات العاملين: لزيادة الالتزام الشعوري ينبغي تقوية العلاقات الاجتماعية داخل المنظمة وعندها يشعر العامل على انه جزء من المنظمة عندما يشارك في صنع القرار.

المطلب السابع: أنماط الالتزام التنظيمي:

أشار كل من كولبن وسمرز واسيتو إن هناك ثلاث أنماط للالتزام وهي كالآتي:¹

1النمط الوجداني للالتزام التنظيمي: ويقصد به شعور العامل بالارتباط بالمنظمة والمساهمة فيها ويعرف ذلك بأنه التزام عاطفي وهو توافق أهداف الفرد مع أهداف وقيم المنظمة مما يؤدي إلى مشاركة الفرد في تحقيق الأهداف وتدعيم هذه القيم.

2النمط الاستمراري للالتزام التنظيمي: وهو مبني على التكاليف التي يرى العامل إن سببها هو تركه للمنظمة وهو قوة الفرد ورغبته الجامحة في البقاء والاستمرار في المنظمة التي يعمل بها.

3. النمط المعياري للالتزام التنظيمي: ويشير إلى شعور الفرد بالالتزام بالبقاء في المنظمة وقد يعود ذلك إلى ضغوط الآخرين كالزملاء والرؤساء.²

4. نمط الإحساس بالانتماء للالتزام التنظيمي: ويظهر ذلك في التعبير بالافتخار بالمنظمة والقناعة الذاتية بقيمتها وأهدافها.¹

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، دار الجامعة، الإسكندرية، 2005، ص 313.

² نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، الجزائر، 2011، ص 41.

5 . نمط الإخلاص للالتزام التنظيمي: الذي يعبر عنه بوجود تلك الرغبة الأكيدة عند الفرد بالاستمرار والعمل بالمنظمة في جميع الظروف والأحوال ومضاعفة الجهد المبذول من قبله سعياً وراء تحقيق أهدافه وأهداف المنظمة.²

المطلب الثامن: العوامل المساعدة في تكوين الالتزام التنظيمي:

تعتبر دراسات روبرت مارش وما ناري من الدراسات المتميزة التي أشارت إلى العوامل المساعدة على تشكيل وتكوين الالتزام التنظيمي وهي:³

1. **السياسات:** ضرورة العمل على تبني سياسات داخلية تساعد على إشباع حاجات الأفراد العاملين في التنظيم فإذا أشبعت هذه الحاجات فإن ذلك سيجتنب عليه إتباع نمط سلوكي إيجابي بشكل يساعد على تكوين ما يسمى بالسلوك المتوازن وهذا السلوك المتوازن الناتج عن مساندة التنظيم للفرد في إشباع هذه الحاجات يتولد عنه الشعور بالاطمئنان والانتماء ثم الالتزام وتتفاوت هذه الحاجات عن الأفراد العاملين من الأهمية والأولية في العمل على إشباعها وقد أشار ماسلو في نظرية الحاجات الإنسانية على الحاجة الفسيولوجية والحاجة إلى الأمن والحاجة إلى الحب والانتماء والحاجة إلى الاحترام والحاجة إلى تحقيق الذات .
2. **وضوح الأهداف:** أي كلما كانت الأهداف واضحة ومحددة كلما كان إدراك وفهم الأفراد للالتزام التنظيمي أكبر .

3. **العمل على تنمية مشاركة الأفراد العاملين في التنظيم:** إن المشاركة تعمل على زيادة الالتزام التنظيمي وتجعل الأفراد العاملين يرتبطون ببيئة عملهم بشكل أكبر .

¹ نور الدين حاروش، نفسه المرجع، ص42.

² محمد احمد سليمان، سوسن عبد الفتاح وهب، الرضا والولاء الوظيفي، قيم وأخلاقيات العمل، ط01، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، 2011، ص69.

³ محمد عبد سعيد عليان، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، غزة، 2016، ص37.

4. العمل على تحسين المناخ التنظيمي: المناخ التنظيمي هو ذلك المجال للطرق والأساليب والأدوات والعناصر والعلاقات المتفاعلة داخل بيئة المنظمة بين الأفراد إن المناخ التنظيمي الجيد يشجع على خلق جو العمل الايجابي ويعمل على تحقيق الاستقرار للأفراد وللتنظيم ويجعل العاملون يشعرون بأهميتهم في العمل من حيث المشاركة في اتخاذ القرارات ورسم السياسات والشعور بوجود درجة عالية من الثقة المتبادلة وتمنح العاملين مناخ تنظيمي ملائم من حيث الوفاق والتعاون والعدالة والمساواة للوصول إلى تحقيق الأهداف التنظيمية يعزز الثقة المتبادلة ويرفع الروح المعنوية ويزيد درجة الالتزام ويدعم الشعور به.

5. تطبيق أنظمة حوافز مناسبة: إن توافر الأنظمة المناسبة يؤدي إلى زيادة الالتزام وارتفاع معدلات الأداء والإنتاج وتقليل التكاليف.

6. العمل على بناء ثقافة مؤسسية: إن الاهتمام بإشباع حاجات العاملين والنظر إليهم كأعضاء في بيئة عمل واحدة ترسخ معايير أداء متميز لأفرادها وتعمل على توفير درجة كبيرة من الاحترام المتبادل بين الإدارة والعاملين وإعطائهم دورا كبيرا في المشاركة في اتخاذ القرارات سيجرب عليه زيادة قوة وتماسك المنظمة وزيادة الالتزام بها.¹

7. نمط القيادة: إن الإدارة الناجحة هي الإدارة القادرة على تنمية مهارات الأفراد الإدارية باستخدام أنظمة حوافز مناسبة والقائد الناجح هو الذي يستطيع زيادة درجات الالتزام عند الأفراد.

8. المكانة الاجتماعية: ويقصد بها المرتبة الاجتماعية للشخص مقارنة بالآخرين في أي نظام اجتماعي وقد تكون المكانة مكانة رسمية أو مرتبة اجتماعية تضيفها الجماعة على شخص ما تعبيرا عن شعورهم نحوه فتكون مكانة غير رسمية ويرتبط الأفراد في التنظيم

¹ محمد عبد سعيد عليان، نفسه المرجع، ص38.

بعضهم البعض حسب مراتبهم بترتيب هرمي معين تتحدد فيه مرتبة كل فرد بالنسبة للآخرين في التنظيم ويسعى العاملون ببذل قصارى جهدهم للمحافظة على مكانتهم وتنميتها وللمكانة الاجتماعية أسباب عديدة، كالدرجة الرسمية التي يحصل عليها الفرد في بناء المنظمة وأنماط العمل ومهاراته وظروف العمل والأجور والاقدمية في التعيين بالإضافة إلى التي يحصل عليها الفرد من خارج المنظمة كالتعليم والمكانة المهنية.

9. الرضا الوظيفي: يقصد به المشاعر التي يبديها الفرد نحو عمله في التنظيم وينشأ الرضا على إدراك الفرد للفرق بين ما تقدمه له الوظيفة وما يجب عليها إن تقدمه فكما قل الفرق بينهما ازدادت درجة الرضا الوظيفي لديه وزيادة الرضا الوظيفي تدعم الشعور بالالتزام التنظيمي.

10. عوامل شخصية: هي عوامل ذات علاقة بالفرد العامل نفسه مثلا شخصية الفرد العامل وثقافته وقدرته على تحمل المسؤولية أو توقعات الفرد للوظيفة أو ارتباطه النفسي بالعامل أو بالمنظمة أو عوامل تتعلق باختياره للعمل.

المطلب التاسع: مراحل الالتزام التنظيمي:

. حسب بوكنان مر الالتزام التنظيمي بثلاث مراحل هي:¹

1. مرحلة التجربة: هي التي تمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله ولمدة عام واحد يكون الفرد خلالها خضعا للتدريب والإعداد والتجربة ويكون خلال تلك الفترة اهتمامه منصبا على تأمين قبوله في المنظمة ومحاولة التأقلم مع الوضع الجديد والبيئة التي يعمل بها ومحاولة التوفيق بين اتجاهاته وأهدافه واتجاهات وأهداف المنظمة ومحاولة إثبات ذاته ويقول (بوكنان) انه خلال هذه الفترة يواجه الفرد عددا من المواقف التي تكون عنده مرحلة تجربة

¹ العبادي احمد بن حميد محمد، الالتزام التنظيمي والعوامل المرتبطة به لدى مديري مدارس التعليم العام لبنين بمحافظة جدة، رسالة ماجستير في علم الاجتماع تنظيم، غير منشورة، مكة المكرمة، ص18.

وتهيئة للمرحلة التي تليها ومن هذه المواقف تحديات العمل، عدم وضوح الدور، ظهور جماعات متلاحمة، إدراك التوقعات، نمو الاتجاهات نحو التنظيم، الشعور بالصدمة.

2. **مرحلة العمل والانجاز:** وتتراوح مدة هذه المرحلة بين العامين والأربعة أعوام وخلال هذه الفترة يحاول الفرد تأكيد مفهوم الانجاز واهم ما يميز هذه الفترة الأهمية الشخصية للفرد وتخوفه من العجز ويتبلور وضوح الولاء للعمل والمنظمة.

3. **مرحلة الثقة بالتنظيم:** وتبدأ تقريبا من السنة الخامسة من التحاق الفرد بالمنظمة وتستمر إلى ما لا نهاية، حيث يزداد ولاء الفرد وتتقوى علاقته بالتنظيم والانتقال إلى مرحلة النضج، وعملية انتقال الفرد بالمنظمة حسب العتبي تمر بمرحلتين حددهما في التالي:

1 **مرحلة الانضمام إلى المنظمة التي يريد الفرد العمل بها** وغالبا ما يختار الفرد المنظمة التي يعتقد أنها تحقق رغباته وتطلعاته.

2 **مرحلة الالتزام التنظيمي** وهنا يصبح الفرد حريصا على المنظمة والنهوض بها.

وأشار العتبي السواط إلى إن هناك 3 مراحل للالتزام التنظيمي هي: ¹

1 **مرحلة الادغان أو الالتزام:** حيث يكون التزام الفرد في البداية مبنيا على الفوائد التي يحصل عليها الفرد من المنظمة وبالتالي فهو يقبل سلطة الآخرين ويلتزم بها.

2 **مرحلة التطابق والتماثل:** حيث يتقبل الفرد سلطة الآخرين رغبة منه في الاستمرار بالعمل في المنظمة لأنها تشبع حاجاته للانتماء وبالتالي فهو يفخر بها.

3 **مرحلة التبني:** اعتبار الفرد أهداف وقيم المنظمة أهداف وقيم له وهنا يكون الالتزام نتيجة لتطابق الأهداف والقيم.

¹ اللوزي موسى، التطوير التنظيمي وأساسيات ومفاهيم حديثة، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص123 ص124.

المطلب العاشر: الآثار المترتبة على الالتزام التنظيمي:¹

1 الآثار الوظيفية للالتزام التنظيمي:

إن الموظف الملتزم تنظيميا إذا حقق مستويات اعلي من التقدم الوظيفي فمن المحتمل إن تكون درجة رضاه عن هذا التقدم اكبر من درجة رضا الموظف الأقل التزاما ، فالموظف حينما يشعر بالتزام اكبر نحو التنظيم الذي يعمل به بما يتوافق مع التنظيم، مما يكون ذلك في صالح هذا التنظيم فالموظف الأكثر التزاما لديه درجة اكبر من الثقة في التنظيم الذي يعمل به، مما يكون لديه إحساس بان التنظيم يكافئه على ولاءه مستقبلا عن طريق المزيد من التقدم في وظيفته ، إن الوجهة النظرية هي الوجهة الأكثر منطقية والتي تنظر إلى الالتزام التنظيمي باعتباره ظاهرة ايجابية ومن المحتمل إن تؤدي إلى نتائج مرغوبة داخل النطاق الوظيفي للفرد وتتمثل هذه النتائج في ارتفاع معدلات الأداء والرضا عن العمل وانخفاض الغياب ودوران العمل وتحقيق المزيد من التقدم المهني أو الوظيفي ومن بين تأثيرات الالتزام على المتغيرات التنظيمية:

❖ **الروح المعنوية:** إن للالتزام دورا كبيرا في رفع الروح المعنوية، الأمر الذي يترتب عليه حب الأفراد لعملهم ومنظماتهم وحماسهم للقيام بالأعمال المطلوبة تؤدي الروح المعنوية المرتفعة إلى زيادة درجة الالتزام.

❖ **الأداء المتميز:** يمتاز الأفراد الذين لديهم درجات عالية من الالتزام التنظيمي في بيئات عملهم بالأداء الجيد نتيجة حب الأفراد لعملهم وحماسهم وولائهم له بالإضافة على شعورهم بالانتماء وتوافق أهدافهم بأهداف المنظمة التي يعملون بها.

¹ ماجدة العطية، سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2003، ص53ص54.

❖ **تسرب العاملين:** يعرفه مولي بأنه توقف الفرد عن العضوية في المنظمة التي يتقاضى منها تعويضا نقديا ويعود ذلك إلى عدم شعوره بالولاء والانتماء لعمله مما يؤثر على درجة التزامه في العمل بالمنظمة ويعتبر تسرب العاملين أو تركهم لأعمالهم في المنظمات من الظواهر السلبية التي تؤثر على الالتزام التنظيمي مما تمنع تقدم المنظمات ،وذلك لان التسرب يؤدي إلى تدني الأداء والروح المعنوية وزيادة أعباء العمل.¹

2. الآثار الحياتية للالتزام التنظيمي:

إن الاتجاه العام بين الأبحاث يدعم العلاقة الترابطية بين اتجاهات الفرد نحو وظيفته واتجاهاته نحو أبعاد حياته الخاصة خارج النطاق الوظيفي ،وتشير بعض الدراسات إلى إن الموظف يستطيع إن يحافظ على درجات عالية من التوافق أو الانسجام النفسي مع وظيفته في نفس الوقت الذي يحقق فيه درجات متشابهة من التوافق أو الاندماج مع أسرته ،وعلى النقيض من الاتجاه السابق هناك مجموعات أخرى من الباحثين تشكك في وجود آثار ايجابية للالتزام التنظيمي عن الحياة الخاصة للفرد،فمثلا يرى البعض إن للالتزام التنظيمي مردودات سلبية تنعكس في إضعاف قدرة الفرد على توفيق أدواره.

المطلب الحادي عشر: تحقيق وتدعيم الالتزام التنظيمي:

. **تحقيق الالتزام التنظيمي:** لتحقيق الالتزام التنظيمي الكامل يتوجب تحقيق الالتزام الواعي لا الظاهري من خلال الالتزام الفكري والسلوكي والهيكلية ويتم تطبيق النظام الأساسي عبر توضيح أهميته من خلال:²

- التوجيه والإرشاد.

¹ ماجدة العطية، نفسه المرجع، ص 55.

² فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص210، ص211.

- المراجعة المستمرة للمهام والتكليفات.
- وضوح القرارات والتكاليف.
- وضوح تطبيق النظام الأساسي واللوائح.
- تشجيع الأعضاء وتحفيزهم والإشادة بالأداء الجيد.
- اتجاه الإجراءات اللازمة حال الإخلال بالالتزام.
- التقييم المستمر للأداء .
- إن يكون المسئول قدوة حسنة للأعضاء.

. تدعيم الالتزام التنظيمي:

الخطوات التي يمكن للفرد داخل المنظمة اتخاذها لتدعيم الالتزام التنظيمي هي:¹

- مشاركة الأفراد في مناقشة أهداف المؤسسة وقيمتها والاستماع إلى آرائهم البناءة والقيام بتصعيدها للإدارة العليا لضمها لتقرير المؤسسة عن أهدافها وقيمتها.
- التحدث مع فريق العمل بالطرق الرسمية عما يحدث في القسم وعن الخطط المستقبلية التي ستؤثر عليهم.
- توفير الفرصة لفريق العمل ليشترك في تحديد الأهداف المرجوة لتنمية الإحساس بينهم بأنهم يمتلكون هذه الأهداف ويلتزمون بها.
- اتخاذ الخطوات اللازمة لتطوير الحياة العملية في القسم أو الفريق إي البيئة التي يعملون بها والأساليب التي يتم بها تخطيط أعمالهم والأسلوب الذي تتبعه في إدارتهم ومجال مشاركتهم في العمل الذي يقوم على أساس أنهم يتشاركون فيه بمحض إرادتهم وليس عن طريق الأوامر التي تصدر إليهم.

¹ فيصل حسونة، نفسه المرجع، ص212.

- مساعدة الأفراد على تنمية مهاراتهم وكفاءتهم لتطوير فاعليتهم داخل المؤسسة وخارجها.
- عدم إعطاء وعود بان الوظيفة سوف تكون مدى الحياة بل أكثر من ذلك إن المؤسسة ستبذل كل ما يمكنها لزيادة فرص العمل وتأمين الأفراد على حياتهم وتجنب الاستغناء عن العمالة الزائدة ومراعاة الظروف الإنسانية إن أمكن.

. خلاصة الفصل :

يعد مفهوم الالتزام التنظيمي من المفاهيم الراسخة في العلوم الإدارية والسلوكية وعموماً هو يعبر عن ظاهرة تحدث نتيجة العلاقات التبادلية بين الفرد، والمنظمة وتتميز هذه العلاقة بأنها تدفع الفرد لبذل الجهود الكبيرة والتي يقوم بها عن حب ورغبة ورضا فتصبح قيمها قيمه، وأهدافها أهدافه فيشعر بالمسؤولية اتجاهها ويندمج فيها ويجب البقاء فيها، فالالتزام التنظيمي هو احد الركائز الأساسية التي تقوم عليها المنظمات، كما تم عرضه في هذا الفصل ليوضح مجموعة من المفاهيم حول الالتزام التنظيمي وتعرض إلى أهميته وخصائصه التي تميزه عن باقي المتغيرات وتطرق إلى العوامل المساعدة في تكوينه وأبعاده بالإضافة إلى أهم مداخله ومراحل وأيضاً إلى كيفية تدعيم وتحقيق الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة.

. الفصل الرابع :الجانب الميداني.

. تمهيد .

. المطلب الأول: الإجراءات المنهجية.

. المطلب الثاني:المجال الزماني والمكاني للدراسة.

. المطلب الثالث:العينة المختارة وأدوات جمع المعلومات.

. المطلب الرابع:النتائج المتوصل إليها.

الاستنتاج العام.

. تمهيد:

من خلال الفصلين السابقين حاولنا تقديم صورة عامة حول الثقافة التنظيمية أنواعها وأهميتها، ومستوياتها والعوامل المؤثرة فيها، وصورة عامة حول الالتزام التنظيمي أبعاده وعناصره كما تطرقنا إلى بعض العوامل المساعدة في تكوينه، ومن خلال هذا الفصل عملنا على إسقاط هذه الدراسة وتجسيدها ميدانيا على مديرية الحماية المدنية بادرار وعليه تناولنا في هذا الفصل مجموعة من العناصر.

المطلب الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة**1: المنهج المستخدم.**

تعريف المنهج: هو مجموعة من القواعد العامة التي يتم وضعها بقصد الوصول إلى الحقيقة في العلم، فهو الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة لاكتشاف الحقيقة.¹

. ونظرا لطبيعة موضوعنا اعتمدنا في بحثنا على المنهج الوصفي التحليلي من اجل الوصول النتائج دقيقة وأكثر وضوح وموضوعية لان ظاهرتي الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي موجودتان في مختلف المؤسسات لذلك سنقوم بوصف وتحليل العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي إذ إن المنهج الوصفي يقوم على تحديد خصائص الظاهرة ووصف طبيعتها ونوعية العلاقة بين متغيراتها وأسبابها.

ثانيا: المجال الزماني و المكاني للدراسة.

. **المجال الزماني:** تعد الدراسة الميدانية من أهم مراحل البحث الميداني وقد استغرقت دراستنا هذه قرابة شهرين ابتداء من 2018/01/06 إلى غاية 2018/02/14.

. وقد تماشت الدراسة النظرية مع الدراسة الميدانية.

. **المرحلة الأولى:** قمنا في هذه المرحلة بزيارة إلى المؤسسة وذلك من اجل توضيح الفكرة العامة وبعض النقاط المهمة حول الموضوع وكذا نيل الموافقة من طرف المسئول لتسهيل

¹ عمار بوحوش، دليل الباحث في المنهجية وكتابة الرسائل الجامعية، موقم للنشر والتوزيع، الجزائر، 2002، ص29.

عملية جمع المعلومات بعد استخدامها والاستفادة منها في دراستنا. من 2018/02/14 إلى غاية 2018/02/18.

. المرحلة الثانية: تم فيها الضبط النهائي للاستمارة وتوزيعها على المبحوثين وأخذت هذه المرحلة فترة زمنية امتدت من 2018/02/18 إلى غاية 2018/02/28.

. المرحلة الثالثة: في هذه المرحلة تم تفرغ البيانات وتحليلها من اجل الوصول إلى النتائج.

. المجال المكاني:

مديرية الحماية المدنية تقع بقرب من مديرية التشغيل ومديرية النقل طريق المطار.

ثالثا: العينة المختارة وأدوات جمع المعلومات.

1. مجتمع الدراسة: يعرف مجتمع البحث في لغة العلوم الإنسانية هو مجموعة منتهية أو غير منتهية من العناصر المحددة مسبقا والتي تتركز عليها الملاحظات.¹

ويتمثل مجتمع الدراسة في دراستنا هذه في عينة المسح الشامل لجميع العاملين في مديرية الحماية المدنية بادرار والتي بلغ عددها 100 عاملا.

2. أدوات جمع المعلومات:

لتسهيل عملية جمع المعلومات استعنا بأداة منهجية والمتمثلة في:

. الاستمارة: حيث تعرف على أنها تقنية اختبار يطرح من خلالها الباحث مجموعة من الأسئلة على أفراد العينة من اجل الحصول منهم على معلومات تتم معالجتها فيما بعد.²

¹ موريس أنجلس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، دار القصة للنشر، ترجمة سعيد سبعون وبوزيد صحراوي وآخرون، 2004، ص 298.

² موريس أنجلس، نفسه المرجع، ص 204.

وقد قسمت الاستمارة إلى ثلاثة أجزاء وهي كالآتي:

. الجزء الأول: يشمل المعلومات العامة عن الأفراد وتمثلت في الجنس والسن والمستوى التعليمي ومدة الخدمة والحالة العائلية.

. الجزء الثاني: يتمحور حول الثقافة التنظيمية.

. الجزء الثالث: خصص للمتغير الالتزام التنظيمي.

المطلب الرابع: عرض وتحليل النتائج المتوصل إليها.

بعد توزيع 100 استمارة على مجتمع الدراسة تم استرجاع 93 استمارة

1. الجداول البسيطة:

الجزء الأول: الخاص بالمعلومات الشخصية.

الجدول رقم 01: يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	86	92,47%
أنثى	07	08%
المجموع	93	100%

يتضح من خلال الجدول رقم 01 إن معظم أفراد العينة ذكور بنسبة 91,47% في مديرية الحماية المدنية بادرار بينما نجد نسبة الإناث تساوي 8% من حجم العينة وهذا راجع إلى طبيعة العمل فالعمل في الحماية المدنية يحتاج إلى بنية قوية ويمثلها الرجل بالإضافة إلى طبيعة المجتمع الإداري الذي يحصر عمل المرأة في بعض المهن كطبيبة، أو معلمة وهذا ما لاحظناه في مؤسسة الحماية المدنية، ويعود كذلك إلى اقبال الذكور على مثل هذه الأعمال أو على نجاحهم في مثل هذه المسابقات .

وهذا ما يتوافق مع دراسة عاشوري ابتسام واختلفنا مع دراسة محمد بن غالب العوفي، ودراسة خالد احمد الوزان.

الجدول رقم 02: يمثل توزيع أفراد العينة حسب السن.

السن	التكرار	النسبة المئوية
20 الى 25	25	26,17%
26 الى 30	20	22%
31 الى 35	11	12%
36 فما فوق	36	39%
القيم المفقودة*	01	1%
المجموع	93	100%

يتضح من خلال الجدول إن 36 من موظفي الحماية المدنية هم من الفئة العمرية (36 فما فوق) بنسبة 39% ، وهذا راجع إلى قدم المؤسسة في المجتمع ثم تليها الفئة العمرية من (20 الى 25) بنسبة 26,17%، وهي فئة شبابية والمؤسسة تطلب توظيف الشباب من اجل المساعدة في العمل وهذا راجع إلى طبيعة نشاط المؤسسة والذي يتطلب فئة عمرية ناضجة من اجل السير الحسن للمؤسسة والاستمرار، بنما بلغت نسبة الموظفين الذين فئتهم العمرية (26 الى 30) بنسبة 22%، ثم تليها أدنى نسبة للموظفين الذين فئتهم العمرية (21 الى 35) بنسبة 12%.

حيث اتفقت معنا دراسة عاشوري ابتسام التي تغلب فيه الفئة العمرية الشبابية ودراسة احمد الوزان واختلفنا مع دراسة محمد بن غالب العوفي.

الجدول رقم 03: يمثل توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية.

الحالة العائلية	التكرار	النسبة المئوية
أعزب	37	40%
متزوج	54	58,06%
مطلق	2	2,15%
أرمل	0	0%
المجموع	93	100%

نلاحظ من خلال الجدول إن نصف العينة من موظفي الحماية المدنية متزوجين بنسبة 58,06% وهذا يعود إلى إن المؤسسة تشهد استقرار والعمال فيها يتحملون المسؤولية من اجل الحفاظ على مكسب رزقهم لان لديهم مسؤوليات عائلية مرتبطين بها مما يؤدي إلى التزامهم في العمل ويقتصر تفكيرهم على العمل فقط ولا يفكرون في تغير العمل، في حين بلغت نسبة العزاب 40%، أما نسبة المطلقين كانت ضعيفة قدرت ب 2,15%، في حين انعدمت في الأرامل.

وتتفق دراستنا مع دراسة عاشوري ابتسام، واحمد الوزان، ومحمد العوفي.

الجدول رقم 04: يمثل توزيع أفراد العينة حسب مدة الخدمة.

مدة الخدمة	التكرار	النسبة المئوية
اقل من 05 سنوات	37	40%
من 06 الى 10 سنوات	17	18,27%
من 11 الى 15 سنة	17	18,27%
من 16 سنة فأكثر	22	24%
المجموع	93	100%

يتضح من خلال الجدول إن أعلى نسبة 40% والتي تمثل أفراد العينة الذين مدة خدمتهم اقل من 5 سنوات، وهذا راجع إلى إن المؤسسة قامت بتوظيف عمال جدد في الآونة الأخيرة، في حين نجد نسبة الذين مدة خدمتهم من 16 سنة فأكثر وهي المتعلقة بالعمال

الذين يملكون خبرة لأبأس بها داخل المؤسسة ب 24%، ثم تليها نسبة الذين مدة خدمتهم 06 إلى 10 سنوات و 11 إلى 15 سنة على التساوي 18,27% و 18,27%. وانه كلما كانت الخبرة كبيرة كانت هناك ثقافة قوية مما يؤدي إلى وجود انتماء والتزام وولاء للمؤسسة وكلما قلت الخبرة يوجد ضعف في ثقافة وبالتالي ظهور التسبب في العمل مما يؤثر على الالتزام داخل المؤسسة.

اختلفت دراستنا مع دراسة عاشوري ابتسام لان لديها الفئة الغالبة من 6 الى 10 سنوات واحمد الوزان أيضا لديه الفئة الغالبة من 5 الى 10 سنوات ومحمد بن الغالب العوفي.

الجدول رقم 05: يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
5,37%	05	يجيد القراءة والكتابة
4,3%	04	أبتدائي
15,05%	15	متوسط
57%	53	ثانوي
18,27%	17	جامعي
100%	93	المجموع

يتبين إن ما يقارب 57 من موظفي الحماية المدنية مستواهم ثانوي، في حين نجد أدنى نسبة من المبحوثين الذين مستواهم يجيد القراءة والكتابة، وابتدائي على التوالي 5,37% و 4,30% ثم تليها نسبة 18,27% و 15,05% من المبحوثين ذوي المستوى الجامعي والمتوسط. لا حظنا إن أغلبية أفراد العينة ذوي المستوى الثانوي وهذا مايدل على إن المؤسسة تحتاج إلى يد عاملة ذات مستوى متوسط وتحتاج إلى جهد عضلي أكثر من الفكري، أما المستوى الجامعي فهم ذو إطارات ولا يقبلون بالأعمال الشاقة كالخروج إلى الميدان اما بالنسبة للمستوى الابتدائي ومن يجيد القراءة فيعملون في أعمال التنظيف والحراسة والطبخ.

وقد اختلفنا مع جميع الدراسات السابقة فمثلا دراسة **عاشوري** فالفئة الغالبة هي المستوى الجامعي **واحمد الوزان** ذو شهادة لسانس و**محمد بن الغالب العوفي**.

الجزء الثاني: الخاص بالثقافة التنظيمية في المؤسسة.

الجدول رقم 06: يوضح مدى توافق أفكار العمال مع ثقافة المؤسسة.

تتوافق أفكارك مع ثقافة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	79	85%
لا	14	15,05%
المجموع	93	100%

يتضح لنا من خلال الجدول إن معظم أفراد العينة يرون إن أفكارهم تتوافق مع ثقافة المؤسسة بنسبة 85%، في حين نجد الذين يرون إن أفكارهم لا تتوافق مع ثقافة المؤسسة بنسبة 15,05% وهذا راجع إلى طبيعة الثقافة التي تربي فيها الفرد والبيئة الاجتماعية والتي حملها معه إلى مقر عمله.

لم تتفق معنا إي من الدراسات السابقة في طرح مثل هذا السؤال.

الجدول رقم 07: يمثل توزيع أفراد العينة حسب توافق قيمهم مع ثقافة المؤسسة.

توافق القيم مع ثقافة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	78	84%
لا	15	16,12%
المجموع	93	100%

من خلال النسب المتحصل عليها في الجدول يتضح لنا مدى توافق قيم الموظفين مع ثقافة المؤسسة بنسبة 84% وهي أعلى نسبة من الموظفين الذين لا تتوافق قيمهم مع ثقافة المؤسسة بـ 16,12% ويتبين لنا إن للثقافة التنظيمية للمؤسسة مستمدة من ثقافة المجتمع الذي وجدت فيه وهذا ما يشجع العمال على أداء عملهم بالإخلاص وإتقان، ولأنهم يحملون قيم تتماشى مع ثقافة المؤسسة.

توافقت معنا دراسة حمد بن فرحان الشلوي حيث أغلبية أفراد العينة يرون إن قيمهم تتوافق مع قيم المؤسسة.

الجدول رقم 08: يوضح لنا القيم السائدة في المؤسسة تدفع العمال للقيام بأعمالهم الموجهة إليهم.

النسبة المئوية	التكرار	القيم السائدة في المؤسسة
89,24%	83	نعم
11%	10	لا
100%	93	المجموع

حسب معطيات الجدول نرى إن نسبة 89,24% التي تمثل جل أفراد العينة يقرون بأن القيم السائدة في المؤسسة تدفعهم للقيام بأعمالهم الموجهة إليهم، في حين نجد الذين يرون إن القيم السائدة في المؤسسة لا تدفعهم للقيام بأعمالهم الموجهة بنسبة 11% ومنه نستنتج إن أغلبية العمال راضين عن عملهم وإن هذه القيم تدفعهم للقيام بأعمالهم الموجهة. وهذا راجع كذلك إلى طبيعة الفرد والتنشئة الاجتماعية التي تربي عليها.

لم تتفق معنا الدراسات السابقة.

الجدول رقم 09: يوضح احترام أوقات الدخول والخروج في العمل.

النسبة المئوية	التكرار	احترام أوقات الدخول والخروج
90,32%	84	نعم
10%	09	لا
100%	93	المجموع

يتضح من خلال الجدول إن أعلى نسبة قدرت بـ 90,32% وهي تمثل فئة المبحوثين الذين يحترمون أوقات الدخول والخروج في العمل، وهذا راجع إلى ثقافة الأفراد العاملين في المؤسسة ومدى التزامهم بالنصوص واللوائح القانونية والتعليمات التي تنص على ذلك وإن لديهم مسؤوليات وعائلات ينفقون عليها ويعتبرونه مكان رزقهم الوحيد، وفي المقابل نجد نسبة 10% من فئة المبحوثين الذين لا يحترمون أوقات الدخول والخروج في العمل. وهذا يرجع إلى عدم انضباطهم وجديتهم في العمل.

واختلفت معنا الدراسات السابقة.

الجدول رقم 10: يوضح بيانات تتعلق بالتغيب عن العمل.

النسبة المئوية	التكرار	تغيب عن العمل
11%	10	دائماً
40%	37	أحياناً
49,46%	46	أبداً
100%	93	المجموع

من خلال الجدول يتبين لنا إن نسبة الذين لا يتغيبون عن العمل أبداً حيث بلغت نسبتهم 49,46% في حين نجد في المقابل نسبة 40% يتغيبون عن عملهم أحياناً، ثم تليها نسبة 11% التي تمثل إجابة المبحوثين الذين يتغيبون عن عملهم دائماً، وهذا ما يدل على إن العمال في المؤسسة راضين عن عملهم فيها مما يزيد من إنتاجية الفرد وزيادة في الكفاءة الإنتاجية ولأنها تعد مكان رزقهم ويتجنبون الغياب خوف من الخصم أو الطرد .

وهذا ما أكده جدول السن وهذا ما توصل إليه حمد بن فرحان الشلوي.

الجدول رقم 11: يوضح لنا مدى تعاون الأفراد مع زملائهم في العمل.

النسبة المئوية	التكرار	تعاون مع الزملاء
78,49%	73	نعم
12%	11	لا
10%	09	أحياناً
100%	93	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول إن معظم أفراد العينة يتعاونون مع زملائهم في العمل حيث بلغت نسبتهم 78,49% وهذا ما يدل على سيادة روح التعاون والتفاهم والتآخي بين أفراد العينة في حين نجد نسبة الذين لا يتعاونون مع زملائهم في العمل تقدر بـ 12% ثم تليها نسبة 10% وتمثل أفراد العينة الذين يرون أنهم أحياناً ما يتعاونون مع زملائهم في العمل ونستنتج من هذا بما إن الإنسان كائن اجتماعي بطبعه فانه يحبذ التعاون والعمل

الجماعي، والعمل كفريق واحد مما يزيد من إنتاجيتهم وتحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة فيد الله مع الجماعة.

لم تتفق معنا الدراسات السابقة في دراسته.

الجدول رقم 12: يوضح إجابة أفراد العينة بان المؤسسة تحرص على إقامة حفلات واختياراتهم.

تحرص المؤسسة على إقامة حفلات	التكرار	%
نعم		
إقامة حفلات تكريم المبدعين والمتفوقين	07	08%
مشاركة زملائك في المناسبات الخاصة	09	10%
إقامة حفلات بالمناسبات الاجتماعية	23	25%
إقامة تكريم المبدعين والمتفوقين، وحفلات بالمناسبات الاجتماعية	16	17,20%
مشاركة زملائك في المناسبات الخاصة بالمناسبات الاجتماعية	05	5,37%
إقامة حفلات تكريم المبدعين والمتفوقين، ومشاركة الزملاء في المناسبات الخاصة	02	2,15%
إقامة حفلات تكريم المبدعين والمتفوقين، مشاركة زملائك في المناسبات الخاصة، إقامة حفلات بالمناسبات الاجتماعية.	02	2,15%
المجموع	64	69%
لا	29	31,18%
المجموع	93	100%

نلاحظ من خلال الجدول إن نسبة 69% من أفراد العينة يقرون بان المؤسسة تحرص على إقامة حفلات في حين تمثلت نسبة اختياراتهم في 25 يرون بأنها تحرص على إقامة حفلات بالمناسبات الاجتماعية، ثم تليها نسبة الذين يرون إن الحفلات تتمثل في حفلات

تكريم المبدعين والمتفوقين، وحفلات بالمناسبات الاجتماعية قدرت ب 17,20 %، بينما نجد نسبة 10% من المبحوثين يقررون بأنها تتمثل في مشاركة الزملاء في المناسبات الخاصة. و8% من المبحوثين يقررون بإقامة حفلات تكريم المبدعين والمتفوقين، ثم تليها نسبة 5,37% تتمثل في مشاركة الزملاء في المناسبات الخاصة والمناسبات الاجتماعية، في حين نجد تساوي بين نسبة الذين الحفلات تتمثل في فيهم جميعا وأخرى في تكريم المبدعين والمتفوقين، ومشاركة الزملاء في المناسبات الخاصة. وهذا مايدل على إن المؤسسة تهتم بالحفلات التي لها علاقة بثقافتها بهدف نشر هذه الثقافة، في حين نجد الذين يرون إن المؤسسة لا تحرص على إقامة حفلات بنسبة 31,18%.

لم تتفق معنا الدراسات السابقة.

الجدول رقم 13: يمثل مدى اعتقاد العمال بان ثقافة المؤسسة تشجع على الجدية في العمل.

ثقافة المؤسسة تشجع على الجدية في العمل	التكرار	النسبة المئوية
نعم	73	78,49%
لا	20	22%
المجموع	93	100%

من خلال الجدول نلاحظ إن معظم أفراد العينة يقررون بان ثقافة المؤسسة تشجع على الجدية في العمل بنسبة 78,49% بينما نجد الذين يرون إن ثقافة المؤسسة لا تشجع على الجدية في العمل ب 22% ونستنتج من هذا إن لثقافة المؤسسة تأثير ودور في تكوين وتشكيل دوافع وقيم واتجاهات الفرد أضف إلى ذلك بأنها تشكل أنماط سلوكه وتؤثر على قناعاته الشخصية كإتقان العمل والجدية فيه لأنه من ثقافتنا .

وقد اتفقت معنا دراسة حمد بن غالب الشلوي.

الجدول رقم 14: يوضح مدى سعي الإدارة إلى خلق نظام اتصال فعال داخل المؤسسة.

النسبة المئوية	التكرار	تسعى الإدارة لخلق نظام اتصال فعال
77,41%	72	نعم
23%	21	لا
100%	93	المجموع

يتضح من خلال الجدول إن جل أفراد العينة يرون إن الإدارة تسعى لخلق نظام اتصال فعال داخل المؤسسة بنسبة 77,41% في حين نجد نسبة 25% من أفراد العينة يرون إن الإدارة لا تسعى لخلق نظام اتصال فعال داخل المؤسسة وهذا مايدل على إن المؤسسة تهتم بالاتصال فهو نشاط إداري واجتماعي ونفسي داخل المنظمة إذ انه يساهم في نقل الخبرات والمعارف حول العمل وهو ضرورة أساسية في توجيه وتغيير السلوك الفردي والجماعي للعاملين.

لم تتفق معنا الدراسات السابقة.

الجدول رقم 15: يمثل إجابة أفراد العينة عن مساهمة الاتصال من تقليل الإشاعات في التنظيم.

النسبة المئوية	التكرار	يساهم الاتصال من تقليل الإشاعات في التنظيم
75%	69	نعم
25%	23	لا
100%	92	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ إن نسبة 75% من أفراد العينة يقرون بان الاتصال التنظيمي يساهم في تقليل الإشاعات في التنظيم، ثم تليها نسبة 25% من الذين يرون إن الاتصال التنظيمي لا يساهم في تقليل من الإشاعات في التنظيم، مما يدفعنا للقول إن الاتصال

التنظيمي لا يساهم فقط في التقليل من الإشاعات بل يساهم أيضا في تحسين العلاقات الإنسانية في المؤسسة مع العمال وتوطيدها وتحقيق الرضا وزيادة الدافعية في العمل.

لم تتفق معنا الدراسات السابقة.

الجدول رقم 16: يمثل القيادة التي تراعي التنوع بين الأفراد وتحفيز على الانضباط والانصياع للسلم الإداري والتفاني في العمل.

النسبة المئوية	التكرار	القيادة التي تراعي التنوع
75%	65	نعم
25%	28	لا
100%	93	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول إن حوالي 65 من أفراد العينة يقررون بان القيادة التي تراعي التنوع بين الأفراد تحفزهم على الانضباط والانصياع للسلم الإداري والتفاني في العمل بنسبة 70% في حين نجد عكس ذلك بنسبة 30,10% من أفراد العينة وهذا يدل على إن القيادة الإدارية تولي اهتمام بالأفراد العاملين فيها وتشجعهم على الإبداع والابتكار من اجل التفاني في العمل وإتقانه وتحقيق أهداف المؤسسة.

لم تتفق معنا إي من الدراسات السابقة.

الجدول رقم 17: يوضح مدى اعتقاد العمال بان المؤسسة كالمجموعة أصدقاء يرغبون في العمل.

النسبة المئوية	التكرار	مؤسسة عبارة عن أصدقاء
78,49%	73	نعم
22%	20	لا
100%	93	المجموع

يتضح من خلال الجدول إن نسبة 78,49% من المبحوثين يعتقدون إن المؤسسة كمجموعة أصدقاء يرغبون في العمل، بينما نجد نسبة 22% الذين يعتقدون إن المؤسسة

ليست عبارة عن مجموعة أصدقاء يرغبون في العمل، ما يعني إن أفراد العينة يحبذون ويفضلون العمل الجماعي وهم مقتنعون بأن المؤسسة عبارة عن مجموعة أصدقاء يعملون كفريق واحد أحسن من العمل الفردي وهذا ينعكس عليهم بالإيجاب.

لم تتفق معنا إي من الدراسات السابقة.

الجدول رقم 18: يوضح مدى اعتقاد العمال بأن المؤسسة تعطي للعمال فرصة لاتخاذ بعض القرارات.

إعطاء فرص لاتخاذ بعض القرارات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	60	65%
لا	33	35,48%
المجموع	93	100%

من خلال الجدول نلاحظ إن نسبة 65% من أفراد العينة يقرون إن المؤسسة توفر لهم فرصة لاتخاذ بعض القرارات في حين نجد إن نسبة 35,48% من أفراد العينة يعترفون بأن المؤسسة لا تعطي لهم فرصة لاتخاذ بعض القرارات وهذا يدل على إن القادة الإداريين يثقون في عمالهم يتشاورون معهم في اتخاذ بعض القرارات فهم يتبعون نهج الرسول ﷺ.

لم تتفق معنا الدراسات السابقة.

الجدول رقم 19: يوضح بان الإدارة تتعاطف معهم إذا كانت لديهم مشاكل داخل المؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	تعاطف الإدارة مع العمال
72,04%	67	نعم
29%	26	لا
100%	93	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول إن من أفراد العينة يرون بان الإدارة تتعاطف معهم إذا كانت لديهم مشكلة داخل المؤسسة بنسبة 72,04% بينما نجد نسبة 29% يرون إن الإدارة لا تتعاطف معهم إذا كانت لديهم مشكلة داخل المؤسسة وهذا يدل على إن الإدارة تهتم بالعاملين وفقا للنظرية السلوكية التي اهتمت بالجوانب الإنسانية في العمل فهذا يعتبر كتحفيز معنوي يحثهم على الحماس والإقدام والتفاني في العمل.

اتفقنا مع "محمد بن الغالب العوفي" في دراسة تعاطف الإدارة مع العمال .

الجدول رقم 20: يوضح تعاطف المسئول المباشر مع العمال إذا كانت لديهم مشكلة.

النسبة المئوية	التكرار	تعاطف المسئول مع العمال
86,02%	80	نعم
14%	13	لا
100%	93	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول إن نسبة 86,02% يقرون بان مسئولهم المباشر يتعاطف معهم إذا كانت لديهم مشكلة ،بينما هناك من يقرون بان مسئولهم المباشر لا يتعاطف معهم إذا كانت لديهم مشكلة بنسبة 14% بما إن أغلبية أفراد العينة يرون إن مسئول متعاطف معهم هذا ما يدل على إن هناك تعاطف وود بين المسئول والعمال والجو المهني تسوده علاقات إنسانية مبنية على الأخوة والتعاون ويعتبرهم كفرد من أفراد العائلة وهذا راجع إلى طبيعة المجتمع الإداري المعروف بالتسامح والتآخي والتآزر والتعاون والتفاهم.

لم تتفق معنا الدراسات السابقة.

الجدول رقم 21: يوضح إن المؤسسة تتعامل معهم بالمساواة.

النسبة المئوية	التكرار	تتعامل المؤسسة بالمساواة
55%	51	نعم
45,16%	42	لا
100%	93	المجموع

من خلال الجدول يتضح لنا إن نسبة 55% من المبحوثين الذين يشعرون بان المؤسسة تتعامل معهم بالمساواة، في حين نجد نسبة المبحوثين الذين يرون عكس هذا بان المؤسسة لا تتعامل معهم بالمساواة تقدر ب 45,16% ويعني هذا إن الحوافز الممنوحة للعامل متساوية مع طبيعة عمله وهذا وفقا لنظرية العدالة وان المؤسسة تبني نظامها على أساس قانوني وعادل وتسودها علاقات إنسانية .

وهذا ما تطرق له "محمد بن الغالب العوفي" في دراسته.

الجدول رقم 22: يوضح إن المؤسسة توفر ظروف عمل مناسبة لأداء العمل.

النسبة المئوية	التكرار	توفر ظروف عمل مناسبة
60%	64	نعم
31,18%	29	لا
100%	93	المجموع

يتضح من خلال الجدول إن أكثر من نصف العينة يقرون بان المؤسسة توفر ظروف عمل مناسبة لأداء العمل وهذا بنسبة 69%، بينما نجد نسبة 31,16% والتي تمثل إجابة المبحوثين الذين يرون إن المؤسسة لا توفر ظروف عمل مناسبة لأداء العمل ونستنتج من هذا إن المؤسسة حريصة على إن يكون جو العمل مناسب وان يكون عمالها راضين ويسعون لتحقيق أهداف المنظمة ورسالتها على أكمل وجه.

لم تتفق معنا الدراسات السابقة.

الجدول رقم 23: يمثل بان المؤسسة توفر أدوات العمل اللازمة لأداء العمل.

النسبة المئوية	التكرار	توفير أدوات العمل اللازمة
88,17%	82	نعم
12%	11	لا
100%	93	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول إن معظم أفراد العينة يرون إن المؤسسة توفر أدوات العمل اللازمة لأداء العمل وذلك بنسبة 88,17%، في حين تليها نسبة الذين يرون إن المؤسسة لا توفر أدوات العمل اللازمة لأداء العمل وتقدر بـ 12%، ونستنتج إن المؤسسة حريصة على إن يكون عمالها راضين وتحفزهم على أداء العمل بإتقان وذلك من خلال توفير ما يلزمهم من أدوات ووسائل لأداء مهامهم لان العمال لا يؤدون وظائفهم على أكمل وجه ما لم تتوفر لهم الأدوات اللازمة وبيئة العمل الجيدة.

لم تتفق معنا الدراسات السابقة.

الجدول رقم 24: يمثل مدى مواصلة العامل لعمله رغم الصعوبات التي تواجهه.

النسبة المئوية	التكرار	مواصلة العمل رغم الصعوبات
94%	87	نعم
6,45%	06	لا
100%	93	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ إن نسبة 94% من أفراد العينة يرون بأنهم يواصلون عملهم رغم الصعوبات التي تواجههم، في حين نجد الأفراد الذين يرون أنهم لا يواصلون عملهم رغم الصعوبات التي تواجههم وهي أدنى نسبة 6,45% ونستنتج من هذا إن العمال يمتازون بالصبر وحب العمل ومواجهة الصعوبات من اجل الاستمرار في العمل ولديهم خبرة في الحياة وتجارب قاسية وهناك عائلات تنتظرهم لتلبية حاجياتها من مأكّل ومشرب وسكن .

لم تتفق معنا أي من الدراسات السابقة.

الجدول رقم 25: يمثل معاملة الرئيس لعامليه باحترام.

معاملة الرئيس بالاحترام	التكرار	النسبة المئوية
نعم	73	78,49%
لا	20	22%
المجموع	93	100%

نلاحظ من خلال الجدول إن معظم المبحوثين أجابوا بنعم رئيسهم يعاملهم باحترام في العمل بنسبة 78,49%، في حين نجد الذين يرون بان رئيسهم لا يعاملهم باحترام في العمل بنسبة 22% وهذا يدل على إن الرئيس يتصف بأخلاق حميدة كاحترام الكبير والصغير ويحاول كسب مرؤوسيه باحترامهم ومعاملتهم بمودة وحب ويرجع هذا إلى التنشئة الاجتماعية التي تربي عليها فتوضيح قيمة المؤسسة بالنسبة للعاملين وشعورهم بالتقدير والاحترام من قبل زملائهم ومن طرف الرئيس إنما يساعدهم في حب البقاء والتمسك بالمؤسسة وشعورهم بالانتماء .

وهذا ما يتفق مع ما جاء في دراسة "عاشوري ابتسام".

الجزء الثالث: الخاص بالالتزام التنظيمي في المؤسسة.

الجدول رقم 26: يوضح الشعور بالانتماء للمؤسسة.

شعور بالانتماء للمؤسسة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	83	89,24%
لا	10	11%
المجموع	93	100%

يتضح من خلال الجدول إن أعلى نسبة قدرت ب 89,24% وهي تمثل فئة المبحوثين الذين يشعرون بالانتماء للمؤسسة التي يعملون بها وهذا راجع إلى العلاقة الطيبة بينهم والسعي لانجاز الأعمال الموجهة إليهم لأنهم يشعرون بان المؤسسة كعائلتهم لا يستطيعون الانفصال عنها وهذا ما يؤدي إلى المحافظة على ممتلكاتها والاهتمام بسمعتها بالإضافة إلى بذل جهد اكبر لإنجاح عمل المؤسسة وذلك ما يتفق مع دراسة "عاشوري"، في حين نجد في المقابل الذين لا يشعرون بالانتماء للمؤسسة التي يعملون بها بنسبة 11% وهذا راجع إلى ضعف التزامهم وولائهم للمؤسسة.

الجدول رقم 27: يوضح بان العامل اكتسب الكثير من بقاءه وتمسكه بالمؤسسة.

اكتساب الكثير من البقاء والتمسك بالمؤسسة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	84	90,32%
لا	09	10%
المجموع	93	100%

من خلال الجدول نلاحظ إن أفراد العينة الذين يشعرون بأنهم اكتسبوا الكثير من بقاءهم وتمسكهم بالمؤسسة وهي أعلى نسبة 90,32% أي ما يفوق نصف العينة وهذا دال على التزامهم وولائهم الوظيفي للمؤسسة ورضاهم عن وظيفتهم وأنهم موظفون منذ مدة طويلة هنا وهذا ما دل عليه جدول مدة الخدمة، في حين نجد إن أدنى نسبة للذين يرون بأنهم لم يكتسبوا شيئاً من بقاءهم وتمسكهم بالمؤسسة تقدر ب 10%.

وذلك ما يتفق مع ما جاء في دراسة "عاشوري" .

الجدول رقم 28: يمثل المحافظة على ممتلكات المؤسسة.

المحافظة على ممتلكات المؤسسة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	87	94%
لا	06	6,45%
المجموع	93	100%

من خلال الجدول يتبين لنا إن نسبة المبحوثين الذين يحافظون على ممتلكات المؤسسة تقدر ب94% وهذا راجع إلى ضمير العمال وحرصهم على ممتلكات المؤسسة ويعتبرونها ملك من أملاكهم الخاصة، وحمايتها من أي اعتداء أو تخريب يعد من مسؤوليتهم وعلى عاتقهم ولأن الاعتداء عليها يعتبر أمر مخالف للقوانين وإجراء في حق المؤسسة، في حين نرى الذين لا يحافظون على ممتلكات المؤسسة بأدنى نسبة قدرت 6,45%.

وهذا ما توصلت إليه دراسة "عاشوري".

الجدول رقم 29: يمثل تهمة سمعة المؤسسة.

تهمة سمعة المؤسسة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	74	80%
لا	19	20,43%
المجموع	93	100%

يتضح لنا من خلال الجدول إن معظم أفراد العينة تهمهم سمعة المؤسسة بنسبة 80% وهذا راجع إلى اعتقادهم بالقيم السائدة في المؤسسة وحبهم لعملهم ويعتبرونها شرفهم ولأنها تمثل مكانتهم في المجتمع فالفرد يعرف في مجتمعه بسمعته فهم يحرصون على إن تكون سمعة مؤسستهم نظيفة من أجل كسب ثقة المجتمع الموجودة فيه مما يساعد على تمسكهم بالمؤسسة وشعورهم بالانتماء لها، في حين نجد الأفراد الذين لاتهمهم سمعة المؤسسة بنسبة 20,43%.

وهذا ما يتفق مع ما جاء في دراسة كلا من "عاشوري و محمد العوفي".

الجدول رقم 30: يمثل مدى اهتمام العمال بتحقيق المؤسسة لأهدافها.

النسبة المئوية	التكرار	مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها
94%	87	نعم
6,45%	06	لا
100%	93	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول إن جل أفراد العينة يهتمهم مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها وذلك ب94% لأنهم يعتبرون أهداف المؤسسة من أهدافهم الخاصة وهذا يدل على الإخلاص والوفاء للمؤسسة التي يعملون بها وعلى حب العمل والتفاني فيه وإتقانه واعتبارها مكسب رزقا لهم وان الثقافة القوية تدعم القيم التنظيمية التي يمكن ملاحظتها والعمل بها مما يساعد في تحقيق أهداف المؤسسة وبالتالي تحقيق أهداف العاملين بها .

وهذا ما يتفق مع ما جاء في دراسة عاشوري ،في حين نجد أدنى نسبة لأفراد العينة الذين لا يهتم مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها تقدر ب 6,45%.

الجدول رقم 31: يوضح تساهم في زيادة الإنتاجية في العمل.

النسبة المئوية	التكرار	مساهمة في زيادة الإنتاجية
83%	77	نعم
17,20%	16	لا
100%	93	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ إن أعلى نسبة تقدر 83% من المبحوثين يقرون بأنهم يساهمون في زيادة الإنتاجية في العمل ،وهذا مايدل على حرصهم على مصلحة المؤسسة وسعي لكسب المراتب الأولى من حيث الإنتاجية والخدمة ،في حين نجد نسبة المبحوثين الذين يقرون بعدم مساهمتهم في زيادة الإنتاجية في العمل تقدر ب 17,20%.

لم تتفق معنا الدراسات السابقة.

الجدول رقم 32: يمثل مدى شعور العمال بأن مشاكل المؤسسة مشاكلهم.

مشاكل المؤسسة هي مشاكلهم الخاصة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	74	80%
لا	19	20,43%
المجموع	93	100%

يتضح من خلال الجدول إن أعلى نسبة 80% تمثل الذين يشعرون بأن مشاكل المؤسسة هي مشاكلهم الخاصة مما يدل على ولائهم وحبهم للعمل ويعتبرونها فرد من أفراد العائلة يحاولون إنقاذه وإمام به، في حين نجد نسبة الذين يشعرون بأن مشاكل المؤسسة هي مشاكلهم الخاصة تقدر بـ 20,43%.

لم تتفق معنا الدراسات السابقة.

الجدول رقم 33: يمثل مدى شعور العمال بالاعتزاز والفخر عند إخبار الآخرين عن المؤسسة.

شعور بالاعتزاز والفخر	التكرار	النسبة المئوية
نعم	82	88,17%
لا	11	12%
المجموع	93	100%

من خلال الجدول يتضح لنا إن ما يفوق نصف العينة يشعرون بالاعتزاز والفخر عندما يخبرون الآخرين عن مكان عملهم بنسبة 88,17% وهذا يعود إلى طبيعة العمل لما له من أهمية في المجتمع فعامل الحماية المدنية بمثابة المنقذ لحياة الأفراد وهذا يعبر عن اهتمامهم وحرصهم على المنظمة ويتمنون لها الأفضل والتقدم والنجاح وهو ما يؤكد إن للمؤسسة مكانة خاصة لدى العاملين بها وهو ما يتفق مع دراسة عاشوري ومجد العوفي

و**حمد الشلوي واحمد الوزان**، في حين نجد عكسهم يرون أنهم لا يشعرون بالفخر و الاعتزاز عندما يخبرون الآخرين عن مكان عملهم وذلك بنسبة 12%.

الجدول رقم 34: يمثل شعور بالحماس نحو أداء العمل في المؤسسة.

شعور بالحماس نحو أداء العمل	التكرار	النسبة المئوية
نعم	85	91,32%
لا	8	09%
المجموع	93	100%

يتضح من خلال الجدول إن أغلبية أفراد العينة يقرون بأنهم يشعرون بالحماس نحو أداء عملهم في المؤسسة وهذا بنسبة 91,32% مما يترتب عليه حب الأفراد لعملهم ومنظمتهم وحماسهم للقيام بالأعمال الموجهة إليهم مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية ودرجة الالتزام لديهم بذل مجهود اكبر من المطلوب لإنجاح عملهم بالمؤسسة وهذا ما يتفق مع ما جاء في دراسة **عاشوري ابتسام**، في حين نرى إن نسبة 09% وهي أدنى نسبة من الذين لا يشعرون بالحماس نحو عملهم وهذا راجع إلى ضميرهم وشخصيتهم.

الجدول رقم 35: يمثل تقبل إي عمل مقابل الاستمرار.

تقبل إي عمل مقابل الاستمرار	التكرار	النسبة المئوية
نعم	65	70%
لا	28	30,10%
المجموع	93	100%

من خلال الجدول نلاحظ إن 65 من أفراد العينة يقبلون أي عمل يكفلون به مقابل الاستمرار الوظيفي بنسبة 70% وهذا راجع لمدى حبهم للعمل والتزام وشعورهم بالانتماء للمؤسسة يعد مكان رزقهم الوحيد وأنهم لا يفكرون في تغيير مكان العمل، في حين نجد نسبة 30,10% الذين لا يقبلون أي عمل يكفلون به مقابل الاستمرار.

حيث اتفقت معنا الدراسات السابقة في دراسته.

الجدول رقم 36: يمثل سبق العمل بقسم آخر قبل الالتحاق بهذا القسم.

النسبة المئوية	التكرار	العمل بقسم آخر قبل الالتحاق بهذا القسم
67%	62	نعم
33,33%	31	لا
100%	93	المجموع

يتبين لنا من خلال الجدول إن نسبة 67% سبق لهم العمل بقسم آخر قبل الالتحاق بهذا القسم وهذا دال على خبرتهم المهنية وحصلوا على الترقية، في حين نرى إن نسبة 33,33% من أفراد العينة لم يسبق لهم العمل في قسم آخر قبل الالتحاق بهذا القسم وهذا راجع إلى رغبتهم في هذا العمل والدخول فيه عن قناعة.

لم تتفق معنا الدراسات السابقة.

الجدول رقم 37: يمثل مدى تفكير في تغيير العمل.

النسبة المئوية	التكرار	التفكير في تغيير العمل
4946%	46	نعم
51%	47	لا
100%	93	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول إن ما يعادل نصف العينة لا يفكرون في تغيير العمل بنسبة 51% وهذا يعود إلى أقدميتهم وقناعتهم بالوظيفة وحبهم لها وهذا ما أكده جدول السن ومدة الخدمة فهم يفكرون في مصلحة المؤسسة قبل مصلحتهم الشخصية أضف إلى ذلك تعودهم على مكان العمل وهذا ما يتفق مع ما جاء في دراسة حمد بن فرحان الشلوي، وفي المقابل نجد 49,46% من أفراد العينة يفكرون في تغيير العمل وهذا يعود إلى عدم رضاهم عن العمل أو الأجر المتقاضى فتغيير العمل أو تركه من شأنه إن يؤثر بالسلب على الالتزام التنظيمي مما يمنع المنظمة من التقدم.

الجدول رقم 38: يوضح مدى تجنب الغياب والتأخير عن العمل.

النسبة المئوية	التكرار	تجنب الغياب والتأخير عن العمل
90,32%	84	نعم
10%	09	لا
100%	93	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ إن نسبة 90,33% من أفراد العينة يتجنبون الغياب والتأخير عن عملهم وهذا يدل على حبهم وتفانيهم في العمل وإتباعهم للوائح والقوانين التنظيمية وخوف من الطرد والخصم من الراتب، في حين نجد نسبة 10% لا يتجنبون الغياب والتأخير عن عملهم.

لم تتفق معنا الدراسات السابقة.

2. الجداول المركبة:

الجدول المركب رقم 39: يوضح لنا العلاقة بين توافق قيم العمال مع ثقافة المؤسسة والمساهمة في زيادة الإنتاجية.

المجموع		لا		نعم		توافق قيم العمال مع ثقافة المؤسسة المساهمة في زيادة الإنتاجية
79	%84,94	11	%73,33	68	%87,17	نعم
14	%15,05	04	%26,66	10	%12,82	لا
93	%100	15	%16,12	78	%83,87	المجموع

من خلال الجدول المركب رقم (39) نلاحظ إن نسبة 84,94% من أفراد العينة يرون إن هناك توافق بين قيمهم وثقافة المؤسسة 87,17% ونجد نسبة 15,05% من الذين يرون انه ليس هناك توافق بين قيمهم وثقافة المؤسسة ،بينما نجد إن 87,17% من الذين يساهمون في زيادة الإنتاجية ويرون إن هناك توافق بين قيمهم وثقافة المؤسسة. وهذا راجع إلى البيئة الاجتماعية التي تربوا فيها والقيم التي يتمتع بها المجتمع المحلي من احترام الكبير والصغير وإتقان العمل والحرص على الانضباط في العمل من اجل المساهمة في زيادة الإنتاج ،في حين برى 26,66% من الذين لا يساهمون في زيادة الإنتاجية ويرون انه ليس هناك توافق بين قيمهم وثقافة المؤسسة.

وذلك ما يتفق مع ما جاء في دراسة حمد بن فرحان الشلوي.

الجدول المركب رقم 40: يبين لنا العلاقة بين القيم السائدة في المؤسسة ومدى أهمية تحقيق المؤسسة لأهدافها.

المجموع		لا		نعم		القيم السائدة في المؤسسة مدى أهمية تحقيق أهداف المؤسسة
ن	ك	ن	ك	ن	ك	نعم
83	89,24%	04	66,66%	79	90,80%	
10	10,75%	2	33,33%	08	9,19%	لا
93	100%	06	6,45%	87	93,54%	المجموع

يتضح من خلال الجدول المركب رقم (40) إن هناك من أفراد العينة يرون إن القيم السائدة في المؤسسة تدفعهم للقيام بأعمالهم الموجهة إليهم بنسبة 89,24% في حين هناك أدنى نسبة 10,75% للذين يرون إن القيم السائدة في المؤسسة لا تدفعهم للقيام بأعمالهم الموجهة إليهم، بينما نجد 90,80% من الذين يرون إن القيم السائدة في المؤسسة تدفعهم للقيام بأعمالهم الموجهة إليهم ويهتمهم مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها، وهذا يدل على انضباطهم وحبهم للعمل وللمؤسسة واعتبارها مكسب رزقهم ويهتمهم تحقيق المؤسسة لأهدافها وإتقانهم لعملهم ويعملون بجدية ويتبعون القوانين والقيم السائدة في المؤسسة ويعملون وفقها . في حين نجد إن 33,33% من الذين يرون إن القيم السائدة في المؤسسة لا تدفعهم للقيام بأعمالهم الموجهة إليهم ولا تهمهم مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها.

لم تتفق معنا أي من الدراسات السابقة في تناول هذا مثل هذا الطرح.

الجدول المركب رقم 41: يوضح لنا العلاقة بين ثقافة المؤسسة المشجعة على الجدية والتفكير في تغيير العمل.

المجموع		لا		نعم		ثقافة المؤسسة المشجعة على الجدية . التفكير في تغيير العمل
ن	ك	ن	ك	ن	ك	نعم
73	78,49%	37	78,72%	36	78,26%	
20	21,50%	10	21,27%	10	34,78%	لا
93	100%	46	50,53%	46	49,46%	المجموع

من خلال الجدول المركب رقم (41) نلاحظ إن أغلبية أفراد العينة يفكرون في تغيير العمل بنسبة 78,49%، بينما نسبة 21,50% لا يفكرون في تغيير العمل، في حين نجد الذين يرون إن ثقافة المؤسسة مشجعة على الجدية ويفكرون في تغيير العمل بنسبة 78,26% ومن جهة أخرى نجد إن نسبة 34,78% إن ثقافة المؤسسة مشجعة على الجدية ولا يفكرون في تغيير العمل، ونسبة 78,72% من الذين لا يرون إن ثقافة المؤسسة مشجعة على الجدية ولا يفكرون في تغيير العمل، في حين إن 21,27% من الذين لا يرون إن ثقافة المؤسسة مشجعة على الجدية ولا يفكرون في تغيير العمل. وهذا راجع إلى التنشئة الاجتماعية والقيم التي تربوا عليها والدخول إلى مجال العمل برغبة منهم وحبهم للمهنة لذا هم لا يفكرون في تغيير عملهم حتى لو وجدوا البديل عنه.

وذلك ما يتفق مع دراسة حمد بن فرحان الشلوي.

الجدول المركب رقم 42: بين لنا العلاقة بين معاملة الرئيس لمرؤوسيه وسمعة المؤسسة.

المجموع		لا		نعم		معاملة الرئيس لمرؤوسيه. سمعة المؤسسة.
ن	ك	ن	ك	ن	ك	نعم
87	93,54%	15	83,33%	72	96%	
06	6,45%	03	16,66%	03	04%	لا
03	100%	18	19,35%	75	80,64%	المجموع

من خلال الجدول المركب رقم (42) إن 93,54% من أفراد العينة الذين يرون إن رئيسهم يعاملهم باحترام وهذا راجع القيم التي تربي عليها المجتمع المحلي كاحترام الكبير والصغير وتقديره، في حين نجد 6,45% من الذين يرون إن رئيسهم لا يعاملهم باحترام، بينما نجد 96% من الذين يرون إن رئيسهم يعاملهم باحترام وتهتمهم سمعة المؤسسة ويعود هذا الانضباط في العمل والقيم الاجتماعية التي لها علاقة بالأداء ويرجع إلى شخصية الرئيس والمبادئ التي تربي عليها فشعور العاملين بالتقدير والاحترام من قبل زملائهم في العمل ومن طرف الإدارة إنما يساعدهم في حب البقاء وتمسكهم بالمؤسسة وشعورهم بالانتماء للمؤسسة مما يؤدي إلى الاهتمام بسمعة المؤسسة وهذا ما يتفق مع ما جاء في دراسة "عاشوري ابتسام"، في حين نجد نسبة 16,66% من الذين يرون إن رئيسهم لا يعاملهم باحترام ولا تهتمهم سمعة المؤسسة.

الجدول المركب رقم 43: يوضح لنا العلاقة بين التعامل بمساواة في المؤسسة والشعور بالاعتزاز والفخر.

المجموع		لا		نعم		التعامل بمساواة في المؤسسة. الشعور بالفخر والاعتزاز.
ن	ك	ن	ك	ن	ك	
54,83%	51	27,27%	03	58,53%	48	نعم
45,16%	42	72,72%	08	41,46%	34	لا
100%	93	11,82%	11	88,17%	82	المجموع

من خلال الجدول المركب رقم (43) نرى إن 54,83% من أفراد العينة يرون إن هناك مساواة في المؤسسة بينما نجد نسبة 45,16% من أفراد العينة لا يرون إن هناك مساواة في المؤسسة، في حين نجد إن نسبة 58,53% من أفراد العينة يشعرون بالفخر والاعتزاز ويرون إن هناك مساواة في المؤسسة، بينما نجد 41,46% من الذين لا يشعرون بالفخر والاعتزاز ويرون إن هناك مساواة في المؤسسة، في حين 72,72% من الذين لا يرون مساواة في المؤسسة ولا يشعرون بالفخر والاعتزاز. وهذا راجع إلى إن للمؤسسة مكانة خاصة وهامة لدى عاملها فالمساواة هي الأداة المناسبة لجعل العمال يفخرون ويعتزون بالمؤسسة التي يعملون بها وهم يخبرون الآخرون عنها فالتفرقة بين العمال تولد العداوة والبغضاء والإساءة لبعضهم البعض.

وذلك ما يتفق مع ما جاء في دراسة "عاشوري ابتسام بعنوان (الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية) و"محمد العوفي" (الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي) "احمد الوزان" (المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي) و"حمد الشلوي" (الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي)

الجدول المركب رقم 44: يوضح لنا العلاقة بين ظروف العمل وأداء العمل في المؤسسة بحماس.

المجموع		لا		نعم		ظروف العمل. أداء العمل. بحماس.
ن	ك	ن	ك	ن	ك	
69,89%	65	37,5%	03	72,94%	62	نعم
30,10%	28	62,5%	05	27,05%	23	لا
100%	93	08,60%	08	91,39%	85	المجموع

من خلال الجدول المركب رقم (44) يتضح لنا إن نسبة 69,89% من أفراد العينة يرون إن المؤسسة توفر ظروف عمل مناسبة لأداء العمل، في حين نجد 30,10% من الذين يرون إن المؤسسة لا توفر ظروف عمل مناسبة لأداء العمل ، بينما نجد 72,94% من الذين يرون إن المؤسسة توفر ظروف عمل مناسبة لأداء العمل ولديهم شعور بالحماس نحو أداء العمل، وهذا راجع إلى حبهم للعمل وحرصهم على إن تكون مؤسساتهم من المؤسسات الأولى في أداء هذه المهمة ،في حين نجد إن 62,5% من الذين يرون إن المؤسسة لا توفر ظروف عمل مناسبة لأداء العمل وليس لديهم أي شعور بالحماس نحو أداء العمل.ومنه نستنتج إن لظروف العمل دور فعال في أداء العمل بحماس فكلما كانت الظروف مناسبة كلما كان أداء العمل بجدية تامة والزيادة في الإنتاجية على عكس الظروف السيئة.

وهذا ما يتفق مع ما جاء مع دراسة "عاشوري ابتسام" في أداء العمل بحماس.

الجدول المركب رقم 45: يوضح لنا العلاقة بين الاعتقاد إن المؤسسة مجموعة أصدقاء وتقبل إي عمل مقابل الاستمرار في العمل.

المجموع		لا		نعم		الاعتقاد إن المؤسسة مجموعة أصدقاء. تقبل أي عمل مقابل الاستمرار.
ن	ك	ن	ك	ن	ك	
78,49%	73	81,48%	22	77,27%	51	نعم
21,50%	20	18,51%	05	22,72%	15	لا
100%	93	29,03%	27	70,96%	66	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول المركب رقم (45) إن نسبة 78,49% من أفراد العينة لديهم استعداد تقبل أي عمل مقابل الاستمرار، في حين نجد نسبة 21,50% من أفراد العينة ليس لديهم استعداد لتقبل أي عمل مقابل الاستمرار، بينما نجد 77,27% من الذين يعتقدون إن المؤسسة مجموعة أصدقاء ولديهم استعداد لتقبل أي عمل مقابل الاستمرار وهذا راجع إلى علاقاتهم الإنسانية مع زملائهم فهم يرونهم كأصدقاء ويد واحدة تسعى جاهدة لتحقيق أهداف المؤسسة، في حين نجد إن 18,51% من الذين يعتقدون إن المؤسسة ليست مجموعة أصدقاء وليس لديهم أي استعداد لتقبل أي عمل مقابل الاستمرار. ومنه نستنتج إن العمل كفريق واحد متعاون أفضل من العمل الفردي لأنه يشجع على الجدية في العمل وتبادل الآراء والأفكار والوقوف جنبا إلى جنب والشعور بالانتماء للمؤسسة والمحافظة على ممتلكاتها والاهتمام بسمعتها.

وذلك ما يتفق مع دراسة "حمد الشلوي" (الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي) "عاشوري ابتسام" (الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية) "محمد العوفي" (الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي) و"احمد الوزان" (المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي).

الاستنتاج العام:

. نستنتج انه توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي فوجود ثقافة قوية يؤدي بالضرورة إلى وجود الالتزام تنظيمي مما يقود المؤسسة إلى النجاح والتقدم فالنتظيمات يمكن إن تتجح بتفوق إذا كانت لديها ثقافة قوية وملائمة ويعود ولاء والالتزام العاملين لمؤسستهم إلى إن ادارة مديرية الحماية المدنية تتعامل معهم بالمساواة وتسمح لهم بالمشاركة في اتخاذ بعض القرارات حيث نجد دراسة محمد العوفي حول الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي التي توصلت إلى وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي ونجد كذلك دراسة عاشوري ابتسام "الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية" التي إلى وجود علاقة قوية وموجبة بين الثقافة والالتزام في مؤسسة ديوان الترقى والتسيير العقاري بمدينة الجلفة .

وبهذا يمكن القول إن الفرضية التي تقول إن هناك علاقة بين (الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي) قد تحققت.

وتوصلنا إلى إن القيم السائدة في المؤسسة واضحة ومفهومة من طرف العمال وتتوافق قيمهم مع ثقافة المؤسسة وهذا ما يوضحه الجدولين رقم(39)و(40).

. نستنتج إن هناك علاقة بين الثقافة التنظيمية وتحقيق المسؤولية اتجاه العمل فقد اثبت نتائج تحليلنا انه كلما كانت معاملة الرئيس معاملة جيدة لمرووسيه كلما ازدادت رغبة العمال في أداء العمل والاستعداد لتحمل المسؤولية والالتزام بأهداف المؤسسة والاهتمام بسمعتها وهذا من خلال حبهم للعمل وإيمانهم بالمؤسسة والشعور بالفخر والاعتزاز عند إخبار الآخرين عنها وهذا مايدل على إن هناك درجة من الاهتمام والتحمل مما يسمح بتحقيق الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة.

ومن خلال هذا يمكن القول إن الفرضية الأول التي تقول (توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية وتحقيق المسؤولية اتجاه العمل" قد تحققت .

وهذا ما يتضح من خلال الجداول (42)و(43)و(44).

. نستج انه توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية والمساهمة في زيادة الإنتاجية في مديرية الحماية المدنية بادرار، فكلما كان اهتمام المؤسسة ببيئة العمل وسهرت على تحسينها من توفير ظروف ملائمة وأدوات العمل وترتيب المكان يساعد العمال القيام بالعمل على أحسن وجه وبحماس مما يزيد من رغبتهم في البقاء والتمسك بالمؤسسة وعدم التفكير في تغيير العمل ، والمساهمة في زيادة الإنتاجية ، وهذا ما أثبتته تحليلنا للجدول رقم (39) و(41) و(44)

ومن خلال هذا يمكن القول إن الفرضية الثانية التي تقول "لثقافة التنظيمية علاقة بالمساهمة في زيادة الإنتاجية" قد تحققت.

. نلاحظ إن هناك علاقة بين الرغبة والاستمرارية في العمل والثقافة التنظيمية فقد اثبت تحليلنا انه كلما كانت اعتقاد العاملين إن المؤسسة كالمجموعة أصدقاء يرغبون في العمل كلما ازدادت رغبتهم في العمل والاستمرارية وهذا ما يتفق مع ما توصلت إليه دراسة عاشوري ابتسام "الالتزام التنظيمي وعلاقته بالثقافة التنظيمية" بالإضافة إلى التفاهم والتعاون والتجانس الذي يسود فريق العمل وكذلك كلما كانت ثقافة المؤسسة تشجع على الجدية في العمل تشعر العمال بالسعادة أثناء قيامهم بالعمل .لان الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة من أهم العوامل التي تؤثر على الفرد فتدفعه إلى تقبل أعمال أخرى أو إضافية من اجل البقاء والاستمرار في المؤسسة .

ومن خلال هذا يمكننا القول بان الفرضية الثالثة القائلة "لتحقيق الرغبة والاستمرارية في العمل علاقة بالثقافة التنظيمية" قد تحققت.

وهذا ما يؤكد الجدولين (41) و(45).

. ومن خلال دراستنا الميدانية بمديرية الحماية المدنية بادرار توصلنا إلى إن هناك علاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي وكلما كانت ثقافة المؤسسة قوية ازدادت رغبة العمال في البقاء بالمؤسسة وبالتالي التزامهم وولائهم لها، وكلما كانت الثقافة التنظيمية ضعيفة ضعف معها التزام العمال للمؤسسة وعدم ميلهم لها وهذا ما لحظناه في هذه

المؤسسة من خلال دراستنا وبالتالي وجود ثقافة قوية بالمؤسسة مما يؤدي إلى التزام العمال وولائهم لها .



الخاتمة

لقد اتضح لما من خلال بحثنا هذا بجانبه النظري والتطبيقي إن الثقافة التنظيمية تعتبر من أهم مكونات البيئة الداخلية للمؤسسة والتي لها علاقة بالالتزام التنظيمي للعاملين بالمؤسسة فهي تشكل دافعا مهما نحو الانجاز،ومن أهم محددات نجاح أو فشل المنظمات .

وان تحقيق الالتزام التنظيمي من احد أهم الأهداف التي تسعى المؤسسات لتحقيقها، لما له من تأثير على نجاح المؤسسة وذلك من خلال الثقافة التي تحملها كل مؤسسة وترسخها لدى أفرادها.فالتقدير والاحترام المتبادل بين المرؤوس ورئيسه والمرؤوسين مع بعضهم البعض،ومنح الإدارة للعاملين فرص اتخاذ بعض القرارات والوقوف معهم لحل مشاكلهم،كلها تعتبر قيم وعادات وتوقعات تنظيمية تحملها كل مؤسسة تؤثر على سلوك العاملين بالمؤسسة فيظهر هذا من خلال ولائهم وشعورهم بالانتماء والفخر والاعتزاز للمؤسسة،ويظهر كذلك في تحقيق المسؤولية والرغبة والاستمرار في العمل بالمؤسسة وعدم التغيب والتأخير كل هذا يزيد من درجة الالتزام التنظيمي أو ينقص من درجته في المؤسسة .

فالثقافة التنظيمية لها علاقة قوية بالالتزام التنظيمي، فهي تمثل المحرك الأساسي والرئيسي للالتزام العمال فبتالي نجاح المنظمة.

ومن خلال دراستنا الميدانية للموضوع توصلنا إلى مجموعة من النتائج:

. انه توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي في مديرية الحماية المدنية بادرار .

. وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية والمساهمة في زيادة الإنتاجية محل الدراسة.

. انه توجد علاقة بين تحقيق المسؤولية اتجاه المؤسسة والثقافة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة.

. وجود علاقة بين تحقيق الرغبة والاستمرارية في العمل والثقافة التنظيمية في مديرية الحماية المدنية بادرار .

الخاتمة

وفي الختام يمكن إن تكون دراستنا مرحلة تمهيدية لمواضيع بحث مستقبلية مكملة لما جاء في هذه الدراسة كإشكالية جديدة وفرضيات جديدة.

وهذه بعض المواضيع المقترحة:

. الثقافة التنظيمية وعلاقتها بتحقيق المسؤولية اتجاه العمل في المؤسسة الجزائرية.

. الاتصال التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي.

. واقع الثقافة التنظيمية بالمؤسسات الجزائرية الخاصة.

ملخص الدراسة

الإشكالية:

. بعد ظهور التحولات والتغيرات الجديدة التي مست المنظمات، كان لابد على هذه الأخيرة التأقلم والتكيف مع هذه التغيرات لك تستمر في النجاح والاستمرار، فلابد أولاً من الاهتمام والتركيز على المورد البشري إذ يعتبر جوهر التنظيم لما يملكه من معرفة وخبرة ومهارة لأداء الأعمال بكفاءة وفعالية، فكان على المنظمة أن تقوم بتطوير مواردها البشرية لك تستطيع التلاؤم مع التطورات المتسارعة. ومن بين التطورات الجديدة التي طرأت على المنظمات نجد الثقافة التنظيمية فالثقافة تعتبر أفكار ومعتقدات وتقاليد وأنماط سلوكية. لها أهمية بالغة في تكوين شخصية الفرد داخل مجتمعه وهي أيضاً مستمدة من المجتمع والبيئة المعاشة وتعد أيضاً مظهر من مظاهر تسامي الإنسان فوق مستوى الغريزي، كما أنها تختلف من مجتمع إلى آخر ومن بيئة إلى أخرى، ومنها تأتي ثقافة المنظمة التي أحدث ثورة هائلة في علم الإدارة كما أنها أحدث تطور ملحوظ في طرق أداء العمل وفي أساليب التعامل مع العنصر البشري أيضاً، فلها أهمية بالغة في صياغة وتوجيه السلوك الإنساني فهي تنعكس على الهيكل التنظيمي القائم والنمط الإداري السائد ونظام الاتصالات والمعلومات أيضاً وتعد مصدراً لضعف أو قوة المنظمة وقد تقف عائقاً في سبيل التطور والتغيير وهي عنصراً أساسياً في التنظيم بالإضافة إلى ذلك تؤثر على واقعية الأفراد وتعد مؤشراً هاماً على حجم إنتاج الجماعات كما أنها تعمل كمؤشر على إشباع الجودة فهي لا تشجع التفكير النقدي بل تهدف إلى إشباع الحاجات والمعايير التي يتم من خلالها إشباع الحاجات في إطار الأداء الفعال لإنتاجية متميزة.

أما بالنسبة للالتزام التنظيمي الذي يعد عنصراً حيوياً في بلوغ الأهداف التنظيمية وتعزيز الثقة والاستقرار بين الإدارة والعاملين فيها ويساهم كذلك في تطوير قدرات المنظمة على البقاء والاستمرار ويؤدي الالتزام التنظيمي إلى عدد من النتائج الإيجابية بالنسبة للأفراد

ملخص الدراسة

والمنظمة كانهخفاض معدل دوران العمل،فالالتزام الأفراد في عملهم يشير إلى تقبلهم لقيم وأهداف المنظمة التي يعملون فيها ورغبتهم القوية وجهدهم المتواصل لتحقيق أهدافها.وسيطل موضوع الالتزام التنظيمي مفتاحا أساسيا مهما في تحديد توافق العمال مع المنظمة ،فإذا كان هناك التزام نحوى المنظمة سيكون هناك استعداد كافي لتكريس كل الجهود والتفاني في انجاز المهام والسعي وراء البقاء في المنظمة والاستمرار للعمل بها ،أما انخفاض مستوى الالتزام فنتبعه آثار سلبية ومكلفة على المنظمة كالتسبب الوظيفي وغيره لذا صار الالتزام التنظيمي مطلب أساسي لتحقيق الفعالية في الأداء والكفاءة الإنتاجية ومؤشرا دالا على نجاح المنظمات.

. أولا:السؤال الرئيسي:

ما علاقة الثقافة التنظيمية بالالتزام التنظيمي؟

. ثانيا:تساؤلات وفرضيات الدراسة:

1. هل توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية وتحقيق المسؤولية اتجاه العمل؟
2. ما علاقة الثقافة التنظيمية بتحقيق الرغبة والاستمرارية في العمل؟
3. هل هناك علاقة بين الثقافة التنظيمية والمساهمة في زيادة الإنتاجية ؟

فرضيات الدراسة :

الفرضية العامة:

هناك علاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي؟

الفرضيات الفرعية:

1. توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية وتحقيق المسؤولية اتجاه العمل.

ملخص الدراسة

2. لثقافة التنظيمية علاقة بالمساهمة في زيادة الإنتاجية.

3. لتحقيق الرغبة والاستمرارية في العمل علاقة بالثقافة التنظيمية.

ثالثاً: أهم النتائج:

. اتخذنا كميدان لدراستنا هذه مديرية الحماية المدنية بادرار والتي يبلغ عدد العاملين فيها 100 عاملاً مستخدمين المنهج الوصفي التحليلي وعينة المسح الشامل والاستمارة كأداة لجمع المعلومات. وتوصلنا إلى النتائج التالية:

. وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي داخل مديرية الحماية المدنية بادرار.

.. وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية والمساهمة في زيادة الإنتاجية محل الدراسة.

. انه توجد علاقة بين تحقيق المسؤولية اتجاه المؤسسة والثقافة التنظيمية بمديرية الحماية المدنية بادرار.

. وجود علاقة بين تحقيق الرغبة والاستمرارية في العمل والثقافة التنظيمية في مديرية الحماية المدنية بادرار.

عاشقانه

قائمة المراجع والمصادر

اولاً: الكتب:

1. إبراهيم ناصر، التربية وثقافة المجتمع تربية المجتمعات، دار الفرقان (مؤسس الرسالة)، القاهرة، 2013.
2. المغربي كامل محمد، السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس، ط02، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 1995.
3. السواط، الضخم، السلوك التنظيمي المفاهيم النظريات، ط01، دار التوزيع للنشر والتوزيع، 1915.
4. الصرفي محمد، السلوك التنظيمي، حورس للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2005.
5. الفريحات خضير كاظم حمود، وآخرون، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، ط01، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
6. بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، ط01، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
7. خضير كاظم حمود، الفرحات، موسى اللوزي، السلوك التنظيمي، ط01، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
8. جيرالد جرن تبرج، روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض.
9. حسين حريم، السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال)، ط02، دار ومكتبة حامد، 2004.

قائمة المراجع والمصادر

10. حسين عبد الحميد احمد رشوان، الثقافة (دراسة في علم الاجتماع الثقافي)، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، 2006.
11. سنان الموسوي، الإدارة المعاصرة الأصول والتطبيقات ، ط01، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، 2004.
12. صلاح الدين عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2004.
13. صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
14. عاطف وصفي، الانتروبولوجيا الثقافية، دار النهضة العربية، لبنان، 1981.
15. عامر عوض، السلوك التنظيمي الإداري، ط01، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
16. عبد الوهاب خطاب، عيده السيد، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1993.
17. فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
18. فيليه فاروق عبدوا عبد الحميد السيد محمد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط02، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2009.
19. ماجدة العطية، سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2003.
20. مالك بن نبي، مشكلة الثقافة، ط02، دار الفكر، بيروت، 1995.

قائمة المراجع والمصادر

21. محمد قاسم القربوني، السلوك التنظيمي، ط03، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 1983.
23. محمد احمد سليمان، سوسن عبد الفتاح وهب، الرضا والولاء الوظيفي قيم وأخلاقيات العمل، ط01، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، 2011.
24. محمد احمد بيومي، علم الاجتماع الثقافي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2009.
25. مصطفى محمود ابوبكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
26. مصطفى محمود ابوبكر، التنظيم الإداري في المنظمات، مدخل تطبيقي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
27. مصطفى محمود أبو بكر، دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.
28. موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، ط01، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2002.
29. موسى اللوزي، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، ط02، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
30. موريس أنجلس، منهجية البحث في العلوم الإنسانية، ترجمة سعيد سبعون، وبوزيد صحراوي، وآخرون، دار القصة للنشر، 2004.
31. ناصر قاسمي، دليل مصطلحات علم الاجتماع التنظيم، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011.

قائمة المراجع والمصادر

32. ناصر قاسمي، الصراع داخل المنظمة وفعالية التسيير الإداري، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2013.
33. نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، ط01، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، الجزائر، 2011.
34. وليام أوتشي، النموذج الياباني النظرية Z، ترجمة محمد يس، معهد الإدارة العامة، الرياض.
- ثانياً: الرسائل والأطروحات الجامعية.**
35. أبو العلاء، محمود صلاح الدين، ضغوط العمل وأثرها على الولاء، غير منشورة، دراسة تطبيقية على المديرين العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة، رسالة ماجستير في التجارة، غزة، 2009.
36. ألياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، غير منشورة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2002.
37. إيناس فؤاد محمد نواري فلمبان، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي، غير منشورة، رسالة ماجستير في العلوم التربوية، جامعة القرى، 1428.
38. العبادي احمد بن حميد محمد، الالتزام التنظيمي والعوامل المرتبطة به لدى مديري مدارس التعليم العام لبنين بمحافظة جدة، غير منشورة، رسالة ماجستير في علم الاجتماع التنظيم، مكة المكرمة.
39. جاسم بن فيجان الدوسري، الثقافة التنظيمية في المنظمات الأمنية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة، غير منشورة، أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2007.

قائمة المراجع والمصادر

40. خالد محمد احمد الوزان، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي، غير منشورة، رسالة ماجستير في ، جامعة نايف العربية، البحرين، 2006.
41. حاتم عبد الله علي الغانم، السمات الشخصية والولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الأساسية في المدارس الحكومية في محافظة نابلس، غير منشورة، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية ،جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين، 2005.
42. حمد بن فرحان الشلوي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي دراسة ميدانية على مستوى كلية الملك خالد العسكرية، بحث مقدم لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، غير منشورة، جامعة نايف العربية في العلوم الأمنية، الرياض، 2005.
43. ربيعي ميلود، تأثير المؤسسة على تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة ، غير منشورة، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة سكيكدة، 2007.
44. زيادة سعيد خليفة، الثقافة التنظيمية ودورها في رفع المستوى الأداء ، غير منشورة ،رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الأردن.
45. سامية معاوي، الثقافة التنظيمية والعلاقة الاجتماعية داخل المؤسسة الجزائرية، غير منشورة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، جامعة باجي مختار، عناية.
46. سمير يوسف محمد عبد الله، واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وأثرها على مستوى التطوير التنظيمي للجامعات، غير منشورة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، فلسطين، 2006.

قائمة المراجع والمصادر

47. محمد بن الغالب العوفي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، غير منشورة، مذكرة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2005.
48. مقل ضيف الله مقل الحربي، اثر العدالة التنظيمية والمتغيرات الشخصية على الالتزام التنظيمي دراسة على شركات ووكالات الأدوية بمدينة جدة، غير منشورة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، 1427.
49. محمد عبد سعيد عليان، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، غير منشورة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، غزة، 2016.
50. موسى احمد خير الدين، محمود احمد النجار، أثر البيئة الداخلية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية، غير منشورة، المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي، المملكة الأردنية، 2010.
51. عاشوري ابتسام، الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل، غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2005.
- ثالثا: مجلات عربية**
52. الخشروم محمد مصطفى، تأثير مناخ الخدمة في الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية على العاملين في المعاهد التقنية التابعة لجامعة حلب، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد الثالث، 2011.
53. خضير نعمة عباس وآخرون، الالتزام التنظيمي وفاعلية المنظمة دراسة مقارنة في الكليات العلمية والإنسانية، جامعة بغداد، مجلة اتحاد الجامعات العربية، 1996.

قائمة المراجع والمصادر

54. نماء جواد العبيدي، اثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي،مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية،المجلد 08،العدد24، تكريت،2012.

55. نجوى يوسف جمال الدين، عبد الله عبد القادر الكمالي، وآخرون،الثقافة التنظيمية في الفكر التربوي المعاصر،العدد الثالث،معهد الدراسات والبحوث التربوية،جامعة القاهرة (مصر)،2009.

رابعاً: ملتقيات.

56. عثمان فراج، الثقافة والتسيير وعملية التنشئة الاجتماعية، أعمال الملتقى الدولي المنعقد بالجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992.

الله أكبر

قائمة الملاحق

الملحق الأول : الاستمارة

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

جامعة احمد دراية. أدرار. الجزائر.

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية.



قسم:العلوم الاجتماعية.

تخصص:علم الاجتماع تنظيم وعمل.

استمارة البحث:

موضوع الدراسة:الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي.

السلام عليكم: نرجو منكم الإجابة عن الأسئلة المطروحة ونشكركم جزيل الشكر على تفهمكم،
ومساهمتم في خدمة البحث.وتقبلوا منا فائق التقدير والاحترام. وأحيطكم علما أن إجاباتكم ستحظى
بالسرية التامة، ولا تستخدم إلا لغرض علمي.
ملاحظة:ضع علامة (x) أمام الخانة المناسبة.

الإشراف الأستاذ:

إعداد الطالبتين:

لعرابي احمد.

زهرة برودي. . كريمة بحو.

الموسم الجامعي:2017_2018

المحور الأول:المعلومات الشخصية.

أنثى .

1. الجنس: . ذكر

2. السن:

أرمل .

مطلق .

متزوج .

3. الحالة العائلية: . أعزب

قائمة الملاحق

4. مدة الخدمة: اقل من 05 سنوات من 06 الى 10 سنوات من 11 الى 15 سنة من 16 سنة فأكثر

5. المستوى التعليمي: . يجيد القراءة والكتابة . ابتدائي متوسط ثانوي . جامعي

. المحور الثاني:الثقافة التنظيمية في المؤسسة.

6. تتوافق أفكارك مع ثقافة المؤسسة؟ نعم لا

7. تتوافق قيمك مع ثقافة المؤسسة؟نعم لا

8. القيم السائدة في المؤسسة تدفعك للقيام بأعمالك الموجهة إليك؟ نعم لا

9. تحترم أوقات الدخول والخروج في العمل؟؟ نعم لا

10. تتغيب عن عملك؟ دائما أحيانا أبدا

11. تتعاون مع زملائك في العمل؟ نعم لا أحيانا

12. تحرص المؤسسة على إقامة حفلات؟ نعم لا وإذا كانت الإجابة بنعم فيما تتمثل:إقامة حفلات تكريم المبدعين والمتفوقين؟ . مشاركة زملائك في المناسبات الخاصة؟ . إقامة حفلات بالمناسبات الاجتماعية؟

13. تعتقد أن ثقافة المؤسسة تشجع على الجدية في العمل؟ نعم لا

14. هل تسعى الإدارة إلى خلق نظام اتصال فعال داخل المؤسسة؟ نعم لا

15. هل يساهم الاتصال التنظيمي من تقليل الإشاعات في التنظيم؟نعم لا

16. القيادة التي تراعي التنوع بين الأفراد تحفزك على الانضباط والانصياع للسلم الإداري والتفاني في العمل؟ نعم لا

17. تعتقد أن مؤسستك عبارة عن مجموعة أصدقاء يرغبون في العمل؟نعم لا

قائمة الملاحق

18. تعتقد أن مؤسستك تعطي للعمال فرصة لاتخاذ بعض القرارات؟ نعم لا
19. تتعاطف الإدارة معك إذا كان لديك مشكلة داخل مؤسستك؟ نعم لا
20. يتعاطف معك مسؤولك المباشر إذا كانت لديك مشكلة؟ نعم لا
21. تشعر أن المؤسسة تتعامل معكم بالمساواة؟ نعم لا
22. توفر المؤسسة ظروف عمل مناسبة لأداء العمل؟ نعم لا
23. توفر المؤسسة أدوات العمل اللازمة (خوذة) لأداء العمل؟ نعم لا
24. تواصل عملك رغم الصعوبات التي تواجهك؟ نعم لا
25. يعاملك رئيسك باحترام في العمل؟ نعم لا

. المحور الثالث: الالتزام التنظيمي في المؤسسة.

26. تشعر بالانتماء إلى المؤسسة التي تعمل بها؟ نعم لا
27. تشعر بأنك اكتسبت الكثير من بقاءك وتمسك بالمؤسسة؟ نعم لا
28. تحافظ على ممتلكات المؤسسة التي تعمل بها؟ نعم لا
29. تهتم سمعة المؤسسة؟ نعم لا
30. يهتمك مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها؟ نعم لا
31. تساهم في زيادة الإنتاجية في العمل؟ نعم لا
32. تشعر بان مشاكل المؤسسة هي مشاكلك الخاصة؟ نعم لا
33. تشعر بالاعتزاز والفخر عندما تخبر الآخرين بأنك تعمل في هذه المؤسسة؟ نعم لا
34. تشعر بالحماس نحو أداء عملك في المؤسسة؟ نعم لا

قائمة الملاحق

35. تقبل أي عمل تكلف به مقابل الاستمرار في مؤسستك؟ نعم لا

36. سبق لك العمل بقسم آخر قبل الالتحاق بهذا القسم؟ نعم لا

37. تفكر في تغيير العمل؟ نعم لا

38. تتجنب الغياب والتأخير عن عملك؟ نعم لا

قائمة الملاحق

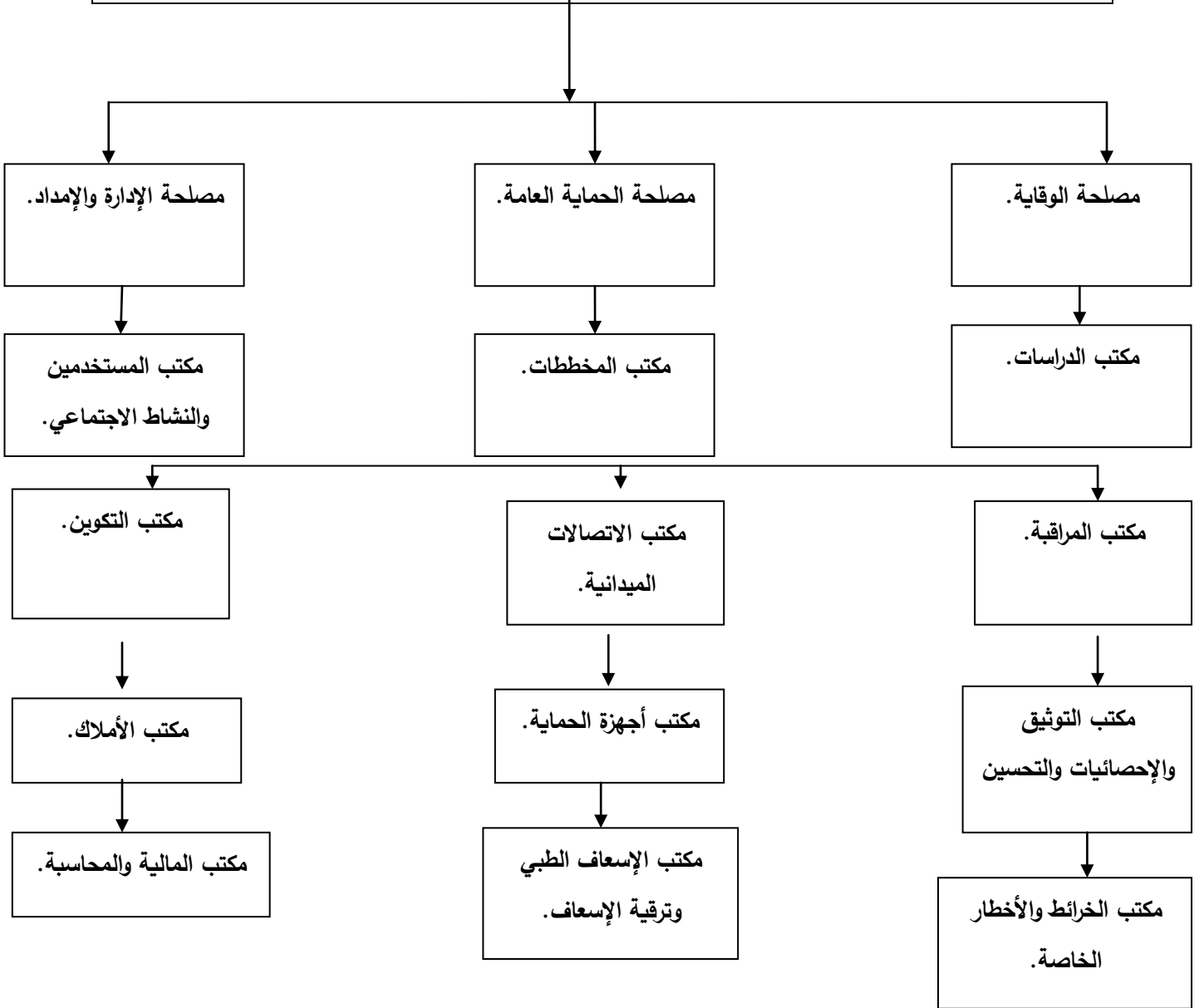
. الملحق الثاني: قائمة بأسماء لجنة التحكيم.

الرقم	أسماء المحكمين	جامعة
1	الدكتورة محمداتني شهرزاد	جامعة أدرار
2	الدكتور بوهناف عبد الكريم	جامعة أدرار
3	الأستاذ فاتحي عبد النبي	جامعة أدرار

قائمة الملاحق

. الملحق الثالث: الهيكل التنظيمي للمديرية الحماية المدنية.

مديرية الحماية المدنية بادرار



قائمة الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

جامعة أحمد دراية أدرار. الجزائر.

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية.

قسم العلوم الاجتماعية.



عنوان المذكرة

الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي. دراسة ميدانية بمديرية الحماية المدنية بإدرار .

. مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل.

. تخصص: علم الاجتماع تنظيم وعمل.

. إشراف الدكتور: .

. من إعداد الطالبتين:

لعريبي أحمد

-بحو كريمة

- برودي زهرة.

لجنة المناقشة:

رئيسا	استاذ جامعي بأدرار	قدوري محمد
مشرفا ومقررا	استاذ جامعي بأدرار	لعريبي احمد
مناقشا	استاذ جامعي بأدرار	بوقرة عبد المجيد

الموسم الجامعي: .2019.2018.