

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عباس لغرور_خنشلة_



كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

القسم : علوم اجتماعية

الرقم التسلسلي:...../ش.ع.اج./ق.ع.اج./ك.ع.اج.ان/2025

الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي

دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز _لولاية خنشلة_

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر:شعبة علم الاجتماع، تخصص: تنظيم و عمل.

إشراف:

د / نزيهة شاوش

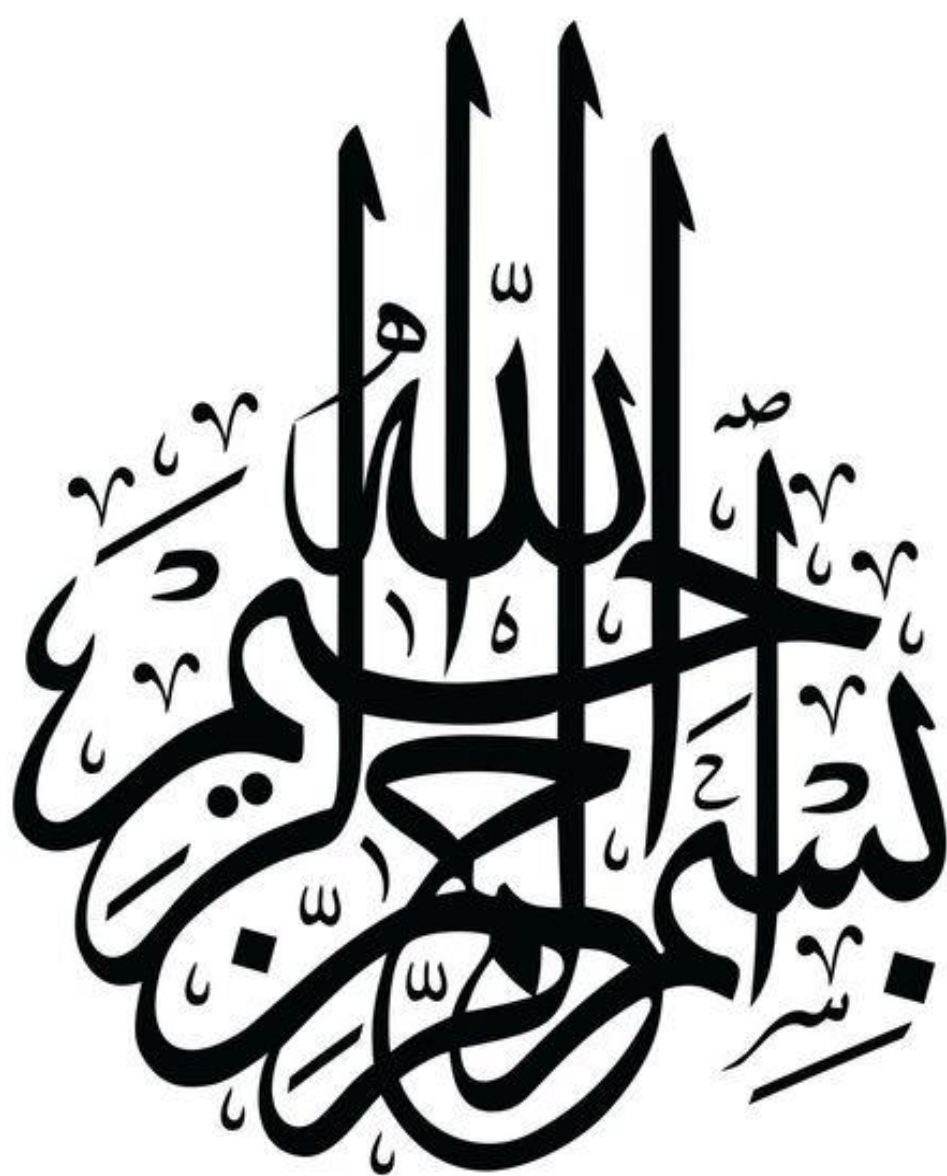
اعداد الطالبة:

رؤية دراجي

السادة: أعضاء اللجنة.

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة.
سمية شحاوي	أستاذ مساعد-أ-	رئيسا
نزيهة شاوش	أستاذ محاضر-ب-	مشرفا ومقررا
سامية كواشي	أستاذ مساعد-أ-	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2024-2025



شكر وعرفان

قال تعالى "ربي أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وإن أعمل صالحا ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين " (سورة النمل، الآية 19)

الشكر لله أولا على هذه النعمة وعلى تمكننا من انجاز هذا العمل المتواضع.
ونتقدم بالشكر والتقدير والامتنان الخاص للمشرفة " شاوش نزيهة " التي اشرفت على هذا العمل خطوة بخطوة، التي لم تبخل علي بوقتها ووجهتي وكانت لي القدوة الحسنة وبمثابة الأخت والصديقة الناصحة فبارك الله فيها وامدها بالصحة والعافية.
إلى كل موظفي الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز مديرية التوزيع خنشلة اشكرهم جزيل الشكر على تعاونهم معي في انجاز هذا العمل.
كما تتفضل بالشكر الجزيل إلى أعضاء اللجنة المناقشة الذين تكبدوا المشقة في الإلمام بهذا العمل ووافقوا على مناقشته.
وكذلك لكل اساتذة قسم العلوم الاجتماعية لجامعة خنشلة وزملائنا في التخصص وكل من كان لنا دعم لإنجاز هذا العمل جزاه الله عنا ألف شكر.

الإهداء

"وأخر دعواهم أن الحمد لله رب العالمين" (سورة يونس، الآية 10)

الحمد لله الذي بتوفيقه أنا اليوم أعتلي سلم النجاح وقد أصبح الحلم واقعا افتخر به .أهدي عملي المتواضع الى من أحمل اسمه بكل افتخار الى من رباني وكافح وتعب وبذل جهد السنين من أجلنا ومازال الى يومنا هذا: حفظك الله لنا حتى ترى ثمارا حان وقت حصادها بعد طول انتظاروالدي العزيز" بولعراس دراجي"

إلى داعمتي الأولى والأبدية، وقوتي بعد الله: قرة عيني وأعز ما أملك الى من كانت دعواتها الصادقة سر نجاحي الى جنة قلبي التي رافقتني وأرشدتني في كل مشاوير حياتي ممتنة لأن الله اصطفاك لي من البشر أما يا خير سند وعوض...أمي الغالية" مالكي زهية"
الى من قيل فيه " :سنشد عضدك بأخيك " الى ضلعي الثابت الذي لا يميل الى من رزقت به سندا في الحياة الى من أعتز وأفتخر بوجوده من حولي حفظه الرحمان ووقفه لكل خير اخي"محمد ايمن دراجي"

الى اخواتي انتن النعمة الكبرى والدعم الذي لا يخفت نوره كنتم لي العائلة التي تمنحني القوة و الدفء وتحيطني بالمحبة والاهتمام فشكرا لكن على كل شيء وأسأل الله ان يديم محبتنا ويدفع عنا كل سوء اخواتي" ريتاج ، انفال، فاطمة الزهراء دراجي.

الى خطيبي وسندي في كل خطوة كنت لي العون بعد الله بصبرك وتشجيعك ودعمك المستمر وقفت بجاني في اصعب اللحظات وتحملت معي العناء فشكرا لك من القلب وبارك الله لي فيك وجزاك عني كل خير"خليل علائي"

الى من زرعن في الأمل وكن خير محفز لي وداعماتي في كل خطوة، إلى رفيقات العمر الجميل " صديقاتي بشرى، سندس دعاء أدام الله محبتنا وأخوتنا"

الى اساتذتي الأفاضل لكم كل التقدير والاحترام فأنتم زرعتم فيا حب التعلم وكنتم منارات اضاءت طريقي بالعلم والمعرفة لن انسى فضلكم ماحييت واسأل الله ان يجزيكم خير الجزاء.

الى كل من كان له فضل علي الى كل شخص قدم لي يد العون الى كل كلمة طيبة شجعتني الى كل من ساندني ولو بالدعاء شكرا لكم جميعا فانتم جزء من هذا النجاح.

لقد كنت قوية ... وما زلت...أهدي هذا العمل المتواضع راجية أن الله ينال رضاكم وأن أكون عند حسن ظنكم بي، وأن يجعل هذا الجهد خطوة أولى في مسيرة علمية وعملية مباركة مليئة بالعطاء والنجاح.

بكل فخر وامتنان

الطالبة رؤية دراجي

شكر

الاهداء

فهرس المحتويات

فهرس الجداول

فهرس الأشكال

الملخص:.....

Abstract:.....

فهرس العناوين

الموضوع	الصفحة
مقدمة	أ
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
1. إشكالية الدراسة	2
2. فرضيات الدراسة	3
3. أهمية الموضوع وأسباب اختياره	5
4. أهداف الدراسة	6
5. تحديد المفاهيم الدراسة	7
6. الدراسات السابقة	11
7. المقاربة النظرية للدراسة	19
الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة	
نشأة وتطور الثقافة التنظيمية وأهم أنواعها والنظريات المفسرة	
تمهيد	
1. نشأة وتطور الثقافة التنظيمية	24

24	2. خصائص الثقافة التنظيمية
25	3. أهمية الثقافة التنظيمية
26	4. عناصر الثقافة التنظيمية
27	5. أنواع الثقافة التنظيمية
29	6. مكونات الثقافة التنظيمية
30	7. اسهامات ونظريات الثقافة التنظيمية
خلاصة الفصل	
الفصل الثالث: أبعاد الالتزام التنظيمي ومحدداته أهم مراحله والنظريات المفسرة له	
تمهيد	
36	1. مداخل وأبعاد الالتزام التنظيمي
39	2. أنماط الالتزام التنظيمي
40	3. خصائص الالتزام التنظيمي
41	4. أهمية الالتزام التنظيمي
43	5. العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي
46	6. مراحل الالتزام التنظيمي
47	7. نظريات الالتزام التنظيمي
خلاصة الفصل	
الفصل الرابع: إجراءات الدراسة الميدانية	
تمهيد	
55	1. مجالات الدراسة الميدانية
58	2. المنهج، والعينة وأدوات جمع البيانات
66	3. الأساليب الإحصائية المستخدمة

الفصل الخامس: عرض وتحليل البيانات وتفسيرها ومناقشة النتائج الدراسة	
68	أولاً. عرض وتحليل وتفسير البيانات الميدانية
77	1. عرض وتحليل وتفسير البيانات الفرضية الجزئية الأولى
81	2. عرض وتحليل وتفسير البيانات الفرضية الجزئية الثانية
85	3. عرض وتحليل وتفسير البيانات الفرضية الجزئية الثالثة
93	ثانياً. مناقشة نتائج الدراسة
93	1. نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات الجزئية
99	2. نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة
100	3. نتائج الدراسة في ضوء المقاربة النظرية
103	ثالثاً. النتائج العامة

- خاتمة

- التوصيات

- قائمة المراجع

- الملاحق.

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
57	يوضح توزيع الحصص حسب المديرية في العينة الحصصية غير الاحتمالية	01
62	توزيع سلم ليكارت	02
64	يبين قيمة معامل الفا كرونباخ لمجاور أداة الدراسة	03
65	نتائج اختبار Shapiro- Wilk	04
68	يوضح توزيع عينة البحث حسب متغير النوع.	05
69	يبين توزيع عينة البحث حسب متغير السن	06
70	يوضح الحالة المدنية لمفردات البحث.	07
71	يبين توزيع مفردات البحث حسب المستوى التعليمي.	08
72	يوضح الشهادة المتحصل عليها لمفردات البحث.	09
73	يوضح الأقدمية في العمل لمفردات البحث.	10
75	يوضح نوع العمل في المنصب (الفئات المهنية) لمفردات البحث.	11
77	يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الأول المعتقدات التنظيمية.	12
81	يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الثاني القيم التنظيمية.	13
85	يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الثالث العادات التنظيمية.	14

89	يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الجزء الثاني للالزام التنظيمي.	15
93	يوضح معامل الارتباط بيرسون العلاقة بين المعتقدات التنظيمية والالزام التنظيمي.	16
94	يوضح معامل الارتباط بيرسون العلاقة بين القيم التنظيمية والالزام التنظيمي.	17
95	يوضح معامل الارتباط بيرسون العلاقة بين العادات التنظيمية والالزام التنظيمي.	18
96	يوضح معامل الارتباط بيرسون العلاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية والالزام التنظيمي.	19
97	يوضح النموذج الاحصائي للانحدار الخطي المتعدد للعلاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية والالزام التنظيمي.	20
98	معاملات الانحدار الخطي المتعدد لبيان العلاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية والالزام التنظيمي.	21

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
68	يوضح توزيع عينة البحث حسب متغير النوع.	01
69	يبين توزيع عينة البحث حسب متغير السن	02
70	يوضح الحالة المدنية لمفردات البحث.	03
71	يبين توزيع مفردات البحث حسب المستوى التعليمي.	04
73	يوضح الشهادة المتحصل عليها لمفردات البحث.	05
74	يوضح الأقدمية في العمل لمفردات البحث.	06
76	يوضح نوع العمل في المنصب (الفئات المهنية) لمفردات البحث.	07

الملخص:

تعد الثقافة التنظيمية من العوامل الأساسية التي تشكل سلوك الأفراد في بيئة العمل، إذ تربط المعتقدات والقيم والعادات التنظيمية بشكل مباشر في درجة الالتزام التنظيمي لدى العاملين. وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى العاملين في مؤسسة سونلغاز بولاية خنشلة، وذلك من خلال تحديد أبعاد الثقافة التنظيمية والمتمثلة في: المعتقدات، القيم، والعادات التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي داخل المؤسسة.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، بأسلوب الدراسة الارتباطية لدراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي، وتم تطبيقها على عينة غير احتمالية تم اختيارها بطريقة العينة الحصصية، بلغ عددها (43) عامل من مجتمع إجمالي يضم (149) عاملاً بمؤسسة سونلغاز بولاية خنشلة.

تم جمع البيانات باستخدام استبيان مبني على مقياس ليكرت الخماسي، كما تم دعم البيانات بأداتين تتمثل في الملاحظة (البسيطة) والمقابلة غير الموجهة، وقد تمت معالجة وتحليل البيانات الدراسة باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS وقد أسفرت النتائج العامة للدراسة على تأكيد صحة الفرضية العامة التي نصت على: "توجد علاقة ارتباطية طردية قوية بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى العاملين في مؤسسة سونلغاز بولاية خنشلة".

وانطلاقاً من ذلك، توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

ـ وجود علاقة ارتباطية طردية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($p = 0.0001$) ، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha = 0.05$) بين المعتقدات التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى العاملين بسونلغاز بولاية خنشلة.

ـ وجود علاقة ارتباطية طردية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($p = 0.0001$) ، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha = 0.05$) بين القيم التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى العاملين بسونلغاز بولاية خنشلة.

ـ وجود علاقة ارتباطية طردية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($p = 0.0001$) ، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha = 0.05$) بين العادات التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى العاملين بسونلغاز بولاية خنشلة.

الكلمات المفتاحية: الثقافة، الثقافة التنظيمية، الالتزام، الالتزام التنظيمي.

Abstract:

Organizational culture is a fundamental element in guiding the behavior of employees in the work environment, as organizational beliefs, values, and customs are directly related to the degree of organizational commitment among employees. This study aims to identify the nature of the relationship between organizational culture and organizational commitment among employees at Sonelgaz in Khenchela, by identifying the dimensions of organizational culture represented by organizational beliefs, values, and customs and their relationship to organizational commitment within the organization. The study relied on the descriptive approach, and used the correlation analysis method to study the relationship between organizational culture and organizational commitment, and was applied to a non-probability sample selected using the quota sample method, numbering (43) workers from a total community of (149) workers at Sonelgaz in Khenchela. The data were collected using a questionnaire based on a five-point Likert scale. The data were also supported by two tools, namely simple undirected observation and interview. The study data were processed and analyzed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS).

The general results of the study confirmed the validity of the general hypothesis, which stated: "There is a strong direct correlation between organizational culture and organizational commitment among employees of Sonelgaz in Khenchela State."

Based on this, the study reached the following results:

_The existence of a strong direct correlation with statistical significance at the significance level ($p = 0.001$), which is less than the approved significance level ($p = 0.05$) between organizational beliefs and organizational commitment among employees of Sonelgaz in Khenchela State.

_The existence of a strong direct correlation with statistical significance at the significance level ($p = 0.001$), which is less than the approved significance level ($p = 0.05$) between organizational values and organizational commitment among employees of Sonelgaz in Khenchela State.

_The existence of a strong direct correlation with statistical significance at The level of significance ($p = 0.001$), which is less than the approved significance level (0.05 8), between organizational habits and organizational commitment among Sonelgaz employees in Khenchela State.

Keywords: Culture, Organizational Culture, Commitment, Organizational Commitment.

تعد الثقافة التنظيمية من أهم المفاهيم الحديثة التي حظيت باهتمام الباحثين في ميدان العلوم الاجتماعية والإدارية، كما تعتبر من أهم الركائز الأساسية داخل المؤسسات مما يحتم على القادة والمديرين الإلمام بأبعادها ومكوناتها باعتبارها تنبع من البيئة التي تنشط فيها المؤسسة، كما تتجلى الثقافة التنظيمية في مجموعة من السلوكيات والعادات والاتجاهات والمهارات التي يكتسبها العاملون والتي توجه أنماط تفكيرهم ومواقفهم وقراراتهم.

وتتشكل سلوكيات الأفراد تدريجياً منذ التحاقهم الرسمي بالمؤسسة، بفعل تفاعلهم مع المعتقدات والقيم والأعراف التنظيمية السائدة داخل بيئة العمل، مما تسهم الثقافة التنظيمية في تعزيز الانتماء والولاء الوظيفي التي تحقق الاستقرار المهني بين العاملين ويقلل رغبتهم في مغادرة أو البحث عن فرص عمل بديلة في مؤسسات أخرى مما يسهم في استقرار المؤسسة من خلال تقليص دوران العمالة والحفاظ على العاملين ذوي الكفاءة ويحقق من جهة أخرى بما يسمى بالالتزام التنظيمي داخل المؤسسة. ويمثل الالتزام التنظيمي بدوره عنصراً محورياً في تحقيق أهداف المؤسسة كما يعزز الثقة والاستقرار الوظيفي بين الإدارة والعاملين ويدعم قدرتها على الاستمرارية والبقاء ولهذا السبب يحظى موضوع الالتزام بأهمية خاصة لما له من علاقة مباشرة بين الأفراد والمؤسسات سواء من حيث انتمائهم أو درجة التزامهم بها، وأن تحقيق الالتزام يتطلب انسجام بين تطلعات الأفراد وأهداف المؤسسة، ومن ثم فإن توفر ثقافة تنظيمية تعزز قيم الولاء، ويعد الالتزام التنظيمي من العوامل الأساسية لتحقيق الانسجام الوظيفي والاستقرار داخل بيئة العمل والمساهمة في تحسين أداء المؤسسة وتعزيز نموها المستدام كما يرتبط ارتباطاً واضحاً على الانضباط المهني والعلاقات داخل بيئة العمل.

وعلى هذا النحو جاء موضوع دراستنا هذه الذي يبحث في الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، والتي تعد دراسة ذات أهمية بالغة داخل المؤسسة طاقوية بحجم مؤسسة سونلغاز الجزائرية، نظراً لطبيعة عملها الحيوي، التي تعد الركيزة الأساسية للبنية التحتية الوطنية، وتم اختيارنا لإجراء الدراسة في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز بولاية خنشلة.

وقد قسمت هذه الدراسة إلى خمسة فصول وهي على النحو التالي:

_ الفصل الأول: الموسوم بـ "الإطار العام للدراسة"، والذي جاء فيه الإشكالية والفرضيات الدراسة، وأسباب اختيار الموضوع وأهداف وأهمية الموضوع، ومفاهيم الدراسة والدراسات السابقة والمقاربة النظرية للدراسة.

_ الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة، الموسوم بـ "نشأة وتطور الثقافة التنظيمية وأهم أنواعها والنظريات المفسرة"، تطرقنا بتمهيد الفصل، ثم تناولنا فيه نشأة وتطور الثقافة التنظيمية ثم خصائص وأهمية الثقافة التنظيمية ثم عناصر وأنوعها ومكونات الثقافة التنظيمية وبعدها إسهامات ونظريات الثقافة التنظيمية، وأخيرا بخلاصة الفصل.

_ الفصل الثالث: " بعنوان "أبعاد الالتزام التنظيمي ومحدداته وأهم مراحله والنظريات المفسرة له" ثم تناولنا فيه مداخل وأبعاد الالتزام التنظيمي ثم أنماط وخصائص الالتزام التنظيمي وبعدها أهمية والعوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي ثم مراحله وأهم النظريات المفسرة للالتزام التنظيمي، وأخيرا بخلاصة الفصل.

_ الفصل الرابع: بعنوان "الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية"، تطرقنا بتمهيد الفصل وجاء فيه المنهج والأدوات والعينة وتم معالجة وتحليل المعطيات عن طريق الأساليب الإحصائية للعلوم الاجتماعية Spss.

_ الفصل الخامس: بعنوان "عرض وتحليل البيانات وتفسيرها ومناقشة النتائج الدراسة"، تطرقنا بتمهيد الفصل، ثم تحديد ثلاثة عناصر، فقد جاء العنصر الأول بعنوان: عرض وتحليل وتفسير البيانات الميدانية، التي تم عرض كل من تحليل وتفسير البيانات الشخصية ثم تحليل وتفسير البيانات الفرضية الجزئية الأولى والثانية والثالثة الميدانية للدراسة.

أما العنصر الثاني بعنوان: مناقشة نتائج الدراسة، التي تم عرض كل من، مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات الجزئية، والعنصر الثالث بعنوان: النتائج العامة للدراسة. وانتهيت بخاتمة، وأخيرا عرض التوصيات الدراسة.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1. إشكالية

2. فرضيات الدراسة

3. أهمية الموضوع وأسباب اختياره

4. أهداف الدراسة

5. تحديد المفاهيم الدراسية

6. الدراسات السابقة

7. المقاربة النظرية للدراسة

1. إشكالية الدراسة:

تشهد المؤسسات في العصر الراهن تحديات متزايدة ناتجة عن التحولات الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية... الخ، هذا الواقع المتغير يدفع المؤسسات حسب طبيعة نشاطها الى السعي الدائم نحو تبني اليات داخلية تساعد على الصمود والتكيف، فلم تعد الأساليب التقليدية كافية لمواجهة التحديات التنظيمية، بل أصبح من الضروري الاعتماد على مقومات غير مادية تعنى ببناء بيئة عمل قادرة على التكيف مع التغيرات (التنظيمية، التكنولوجية، .. الخ مما تعزز روح المبادرة والابتكار وتدعم التطوير المهني وتعزز قدرتها على الاستقرار داخل المؤسسة.

الأمر الذي يستدعي فهما أعمق للديناميكيات غير الملموسة التي تشمل القيم والعادات والسلوكيات السائدة في بيئة العمل، مما تشكل هذه الأبعاد غير الملموسة أحد العوامل الأساسية ذات العلاقة المباشرة بمستوى ارتباط العاملين بالمؤسسة وان التغيرات التنظيمية التي تشهدها بيئة العمل دفعت المؤسسة الى السعي نحو ترسيخ ثقافة داخلية مرنة، قادرة على التكيف مع التحولات ومواكبتها من داخل المؤسسة.

وبالتالي تحتل الثقافة التنظيمية مكانة محورية، باعتبارها الاطار المرجعي التي تبنى عليه العلاقات التنظيمية فهي التي تحدد بشكل غير مباشر ما يعد مقبولا أو محفزا داخل بيئة العمل، وهو ما يرتبط بشكل وثيق بمستوى الالتزام العاملين واستعدادهم للمساهمة في تحقيق الأهداف التنظيمية.

ورغم ما بينته الدراسات العلمية من أن الثقافة التنظيمية تمثل عاملا أساسيا في تعزيز الالتزام في بيئة العمل، إلا أن الواقع الملاحظ يظهر تباينا واضح بين المؤسسات في مستوى الالتزام التنظيمي، إذ أن بعض المؤسسات، رغم توفرها على الموارد البشرية والمادية، تفشل في تحقيق مستويات مستقرة من الالتزام، في حين تتمكن مؤسسات أخرى من بلوغ درجة عالية من الاستقرار التنظيمي حتى وان كانت تمتلك امكانيات أقل مما تحقق الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة.

وفي هذا السياق، تم اختيار مؤسسة سونلغاز بولاية خنشلة كنموذج تطبيقي، يمكن من القاء الضوء على العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي، الأمر الذي يدفع الى التساؤل حول طبيعة العلاقة بين التي قد تربط بين المناخ الثقافي التنظيمي السائد، بما يتضمنه من معتقدات وقيم وعادات وأعراف تنظيمية، وبين مدى الالتزام العاملين داخل المؤسسة خاصة في ظل التحديات التنظيمية والهيكلية التي تشهدها مؤسسة سونلغاز، والتي تفرض عليها العمل على تحسين بنيتها الثقافية التنظيمية لضمان الاستقرار التنظيمي داخل المؤسسة.

، وفي ضوء ذلك يمكن طرح السؤال الرئيسي التالي: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى العاملين في مؤسسة سونلغاز بولاية خنشلة؟.

2. فرضيات الدراسة:

_الفرضية العامة: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى العاملين في مؤسسة سونلغاز بولاية خنشلة؟.

وتتفرع الفرضية العامة من ثلاث فرضيات جزئية:

_الفرضية الجزئية الأولى: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

بين المعتقدات التنظيمية السائدة و الالتزام التنظيمي لدى العاملين سونلغاز بولاية خنشلة.

ولشرح هذه الفرضية الجزئية نطرح المؤشرات التالية:

_ مشاركة المرؤوسين في تحقيق الأهداف المؤسسة، مما يساهم في فهم مدى التزامهم في العمل.

_ بيئة العمل المبنية على الاحترام تعزز التعاون لدى المرؤوسين مع بعضهم البعض، مما يحقق نمط

التفاعل العمل الجماعي داخل المؤسسة.

_ تطبيق الادارة مبدأ العدالة والشفافية بين المرؤوسين وتعمل على تشجيع القيادة للمبادرة والابتكار ، مما

تعزز من ولاء المرؤوسين وتزيد من رغبتهم في البقاء داخل المؤسسة.

_ وضوح شفافية القواعد والسياسات المؤسسة في تطبيق نظام المكافاة العادلة يساهم في تعزيز شعور

المرؤوسين بالإنصاف في تقدير جهودهم في بيئة العمل، مما يزيد من مستوى الالتزام والانتماء داخل

المؤسسة.

_الفرضية الجزئية الثانية: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

بين القيم التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى العاملين في سونلغاز بولاية خنشلة.

ولشرح هذه الفرضية الجزئية نطرح المؤشرات التالية:

_ تساهم المشاركة في اتخاذ القرارات في تعزيز التعاون لدى المرؤوسين في انجاز المهام المشتركة مما يزيد

الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة.

_ قدرة الادارة على تعزيز تطبيق الحلول المناسبة لمعالجة المشكلات التنظيمية مع المرؤوسين في ترسيخ

القيم التنظيمية مما يحقق الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة.

_ تطبيق الادارة العليا لنظام الشفافية بين المرؤوسين يسهم في تنفيذ اللوائح التنظيمية والقوانين المعمول بها داخل المؤسسة.

_ الرغبة في التطوير المهني والقدرة على اكتساب مهارات جديدة لدى المرؤوسين يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

_ الفرضية الجزئية الثالثة: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.05 => بين العادات والأعراف التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة سونلغاز بولاية خنشلة.

ولشرح هذه الفرضية الجزئية نطرح المؤشرات التالية:

_ الالتزام بمواعيد العمل وتجنب الغياب بدون مبرر قانوني أو عذر غير مقبول، مما يسهم في انضباط المرؤوسين في احترام وقت العمل المحدد مع الالتزام بتنفيذ المهام داخل المؤسسة.

_ يسهم الاتصال ذات الطابع الرسمي أو غير الرسمي بالمؤسسة في تعزيز فعالية الاتصال بين الادارة والمرؤوسين في بيئة العمل.

_ قدرة الادارة على تقبل التغيرات في استخدام تكنولوجيا و أساليب جديدة تعمل على تحسين متطلبات بيئة العمل الحديثة مما يدعم تكيف المرؤوسين مع العادات التنظيمية داخل المؤسسة.

_ تسهم جهود الادارة في تعزيز الالتزام بالمظهر المهني مما يرسخ ثقافة الانضباط التنظيمي لدى المرؤوسين داخل المؤسسة.

3. أهمية الموضوع وأسباب اختياره:

3_1 أهمية الموضوع:

- _ يعد موضوع ذا أهمية بالغة داخل مؤسسة طاقوية بحجم مؤسسة سونلغاز الجزائرية، نظرا لطبيعة عملها الحيوي، التي يعد الركيزة الأساسية للبنية التحتية، ويعد فهم الثقافة التنظيمية ومستوى الالتزام العاملين ضرورة ملحة في دعم الادارة وتحسين جودة الخدمة لدى العاملين.
- _ التوجيهات الحديثة في مجال تسيير المورد البشري التي تولي السلوك التنظيمي أهمية ووزنا في تفعيل العنصر البشري ومن ثم أداء المؤسسة ككل.
- _ حيث لانزال في هذه الدراسات محدودة ، وفهم العلاقة بين متغيرين من منظور سوسيو تنظيمي مع توفر الدراسة معطيات تساعد في اتخاذ قرارات ادارية اكثر فعالية فيما يتعلق بثقافة العمل وسياسات الموارد البشرية، فالثقافة التنظيمية تمثل المعتقدات والقيم والأعراف التنظيمية السائدة مما يسهم في تطوير الجهاز الاداري مع تبني استراتيجيات تعزز الولاء التنظيمي لدى العاملين.

2_3 أسباب اختيار الموضوع: تم اختيار هذا الموضوع لعدة أسباب منها:

أ- أسباب ذاتية:

_ الاهتمام الباحثة بموضوع الدراسة.

_ التوافق مع التخصص الأكاديمي مما يسمح لي بتطبيق المعرفة النظرية في دراسة واقعية.

_ الرغبة في إيجاد حلول عملية سواء مشكلات تتعلق بضعف الالتزام التنظيمي مع تقديم رؤية علمية تساعد في تحسين بيئة العمل.

ب- أسباب العلمية:

_ الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي مفهومان أساسيان في علم الإدارة والسلوك التنظيمي عنصران مهمان لنجاح المؤسسة.

_ دراسة العلاقة بينهما تساعد في فهم كيفية تحسين بيئة العمل وتعزيز الالتزام التنظيمي.

_ الحاجة للبحث والاستقصاء في مجال الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

4. أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة الى فهم العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي وذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية:

_ تحديد طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة سونلغاز بولاية خنشلة.

_ معرفة ما اذا كانت هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين المعتقدات التنظيمية و الالتزام التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة سونلغاز بولاية خنشلة.

_ معرفة ما اذا كانت هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين القيم التنظيمية و الالتزام التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة سونلغاز بولاية خنشلة.

_ معرفة ما اذا كانت هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين الأعراف والعادات التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة سونلغاز بولاية خنشلة.

5. تحديد مفاهيم الدراسة:

5.1 تعريف الثقافة:

أ- **التعريف اللغوي:** ثقّف - ثقّف حذف مهارة احاطة بالعلوم والفنون والآداب وبشؤون الحياة والناس (مسعود، 2097، صفحة 297) كلمة ثقافة في اللغة العربية مشتقة من الفعل الثلاثي ثقّف الذي يحمل معاني متعددة منها الحذق الفطنة الذكاء سرعة التعلم تسوية الشيء وتقويم اعوجاجه.

ب- التعريف الاصطلاحي:

_ وتعرف أيضا بأنها النسيج الكلي المعقد الذي قام الانسان نفسه بصنعه متمثلا في الافكار والمعتقدات والعادات والتقاليد والقيم واساليب التفكير وانماط السلوك وطرق معيشته الافراد وقصصهم والعابهم ووسائل الاتصال والانتقال. (الشناوي، 2002، صفحات 105-107)

يبرز هذا التعريف البعد الشمولي للثقافة بوصفها نسيج الكلي المعقد، ويتبين في التعريف بعدين الرمزي يتمثل في القيم والمعتقدات والمادي للثقافة طرق معيشته الأفراد وسائل الاتصال والانتقال. _ عرف من قبل "Taylor" (1871): على أساس كلاسيكي للثقافة: بأنها ذلك الكل المعقد الذي يشمل المعرفة والعقيدة والفن والاخلاق والقانون والعادات وأية قدرات يكتسبها الانسان كعنصر في المجتمع. (السكارنة، 2009، صفحة 355)

من خلال تعريف تايلور الكلاسيكي للثقافة الذي يعد أشهر التعاريف للثقافة الذي يدمج النواحي الرمزية والمادية والمعرفية والتنشئة الاجتماعية التي تعد عامل اساسي في تشكيل الثقافة كبنية اجتماعية مكتسبة وليس كبنية فطرية.

_ وعرف " David E. Terpstra " : الثقافة هي مجموعة من الرموز المتداخلة يمكن تعلمها وتقاسمها، وهي مفروضة على أبناء المجتمع الواحد كما توجههم لإيجاد حلول للمشاكل التي يتعرضون لها، طالما ان تلك المجتمعات باقية على قيد الحياة. (حريم، 2009، صفحة 138)

تشمل الثقافة أيضا القيم والممارسات التي تسود في مجتمع معين و تنتقل من جيل الى وكل ما توارثه الإنسان و اضافته الى تراثه.

_ في التعريف "دافيد" للثقافة يعكس منظور وظيفي رمزي للثقافة مما تعتبر كأداة اجتماعية لحل المشكلات الافراد وايجاد حلول للمشكلات التي تعترضهم مع توفير رمزي مشترك يمكن للمجتمع من الاستمرار ، مما يبرز أن الثقافة عنصر من عناصر بقاء المجتمع واستمراره، الا انه لم يتطرق الى التغير الثقافي من مجتمع الى اخر.

5.2 تعريف التنظيم:

أ- التعريف اللغوي: عرفه معجم المترادفات بأنه: تجمع منظمة، رابطة، هيئة، جامعة، جمعية. (حريم، 2009، صفحة 138)

ب- التعريف الاصطلاحي:

_ التنظيم هو وظيفة إدارية يتم فيها توزيع وترتيب الموارد البشرية منها وغير البشرية بالخطة التي ستوصل الى الهدف وهنا يتضح ان عملية التنظيم تتطلب تحديد النشاطات وتحديد الافراد الذين سينفذون النشاطات الاضافية لتحديد الموارد اللازمة التي يستخدمها هؤلاء الافراد مع بيان وتحديد العلاقات بين الافراد من حيث السلطة المركزية. (عبودي، 2007، صفحة 64)

من خلال هذا التعريف للتنظيم الذي يعتبر من وظائف الادارة الذي يركز على تحديد الأدوار الأفراد داخل المؤسسة أي هيكله العلاقات السلطة مما يحدد المسؤولية والصلاحيات للأفراد داخل بيئة العمل، الا أنه أغفل الموارد المادية والرقمية لتحقيق الانسجام داخل العمل.

_ عرف "هنري فايول" التنظيم بأنه: وظيفة تمثل جميع الأنشطة التي يقوم بها المدير من ناحية ترتيب الموارد الاقتصادية وتجميعها لتحقيق الأهداف بأقل التكاليف. (محمد، 2004، صفحة 69)

من خلال هذا التعريف الكلاسيكي "لفايول" لتطور الفكر الاداري لا يبرز الهيكل التنظيمي وانما يبرز الدور الاداري للمدير لما له من مسؤولية في تنسيق وتوزيع الموارد الاقتصادية والتي غايتها الوحيدة تحقيق أهداف المؤسسة.

_ عرف "تالكوت بارسونز" التنظيمات على أنها وحدات اجتماعية تقوم وفق النموذج البنائي معين لكي تحقق اهدافا محددة. (لطفی، 2007، صفحة 23)

من خلال تعريف "بارسونز" التنظيم بالنسبة له ذات وحدة اجتماعية وبنائية للتنظيمات، مما يبرز النسق الاجتماعي ويغفل الهيكل التنظيمي والعلاقات بين الأفراد داخل المؤسسة.

6.3 مفهوم الثقافة التنظيمية:

_ تعرف الثقافة المنظمة على أنها: مزيج من مجموعة مكتسبة سواء مباشرة وغير مباشرة نتيجة التفاعل والاحتكاك لدى الافراد اي أن الثقافة هي أي شيء يكتسبه الإنسان ويشارك فيه أعضاء المجتمع بشكل عام. (الفريجات وآخرون، 2009، صفحة 268)

_ الثقافة التنظيمية هي مجموعة من الأيديولوجيات والفلسفات والقيم والمعتقدات والافتراضات والاتجاهات المشتركة وأنماط التوقعات التي تميز الافراد في تنظيمها. (السكرانة، 2011، صفحة 331)

من خلال هذه التعاريف نستخلص، الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة القيم والمفاهيم الأساسية التي يتم ايجادها وتنميتها داخل مجموعات العمل في المنظمة و تعلمها للعاملين لتحديد طريقة تفكيرهم وادراكهم وشعورهم تجاه بيئة العمل الداخلية والخارجية وتحدد سلوكهم وتسبب تغيرات على أدائهم وانتاجيتهم بواسطة القواعد والمعايير التي تحكم إطار العمل والتي تؤدي بدورها الى الالتزام والانضباط في العمل داخل المؤسسة.

_التعريف الاجرائي للثقافة التنظيمية :

هي مجموعة من العناصر غير الملموسة التي تشمل المعتقدات التنظيمية والقيم السائدة والأعراف التنظيمية والسلوكيات المشتركة التي يمارسها مجموعة من العاملين في بيئة العمل بالمؤسسة سونلغاز والتي تعكس هويتها التنظيمية، ويتم قياسها من خلال استجابات المبحوثين على فقرات الاستبيان التي تمثل هذه الأبعاد.

5.3 تعريف الالتزام:

أ- التعريف اللغوي: الالتزام في اللغة على انه العهد ويلزم الشيء لا يفارقه الملازم للشيء المداوم عليه.

قد ورد في تعريف الالتزام لغويا بقاموس "ويبستر" بثلاثة تعاريف نوجزها فيما يلي:

- الأول ارتبط الالتزام بالإرسال الشحن وهو الثقة بالالتزام فرد معين لإيصال شحنة معينة.
- الثاني ارتبط الالتزام بإنجاز اتمام مهام.
- الثالث وهو التعريف السائد حاليا في تحديد معنى الالتزام وهو حالة ارتباط الفرد بمجموعة محددة من المهام أو المبادئ أو المواقف. (حمدات، 2006، صفحة 62)

ب_ التعريف الاصطلاحي:

_ عرفه "خيضر نعمة": على أنه الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء ويمكن القول بأن عملية الالتزام التنظيمي ماهي الا عملية الايمان بأهداف المنظمة وقيمها والعمل بأقصى طاقة لتحقيق تلك الاهداف وتجسيد تلك القيم.

_ يعرف في العلوم الاجتماعية: أن الانسان كائن اجتماعي يعيش مع افراد اخرين في بيئة اجتماعية منظمة وترتبطهم بهم علاقة اجتماعية والتي تتمثل في مشاعر الفرد نحو المجتمع الذي يعيش فيه، بما فيهم الأفراد والمنظمات، وما يسود فيه من افكار وقيم، والعمل على نشر وتثمين قيم ذلك المجتمع. (عبدلي ، 2014،

صفحة 14)

5.4 مفهوم الالتزام التنظيمي:

_ تعرف على أنه: وهو مدى اقناع العمال بالقيم وأهداف المنظمة الى درجة التوافق معها والاندماج فيها حيث يشعر العمال أنهم جزء لا يتجزأ منها مما يدفعهم الى بذل المجهودات المطلوبة، والتطوعية من أجل نجاح المنظمة و تقدمها ورفاهيتها.

_ وعرفه "مايروالين" 1991 حالة من الارتباط النفسي بين الموظف والمنظمة كما أنه يتشكل نتيجة الرغبة والحاجة والشعور بالواجب. (الجماسي ، 2016 ، صفحة 11)

_ عرف "دايفس" Davis : أن الالتزام التنظيمي على أنه: درجة اندماج العامل في عمله ومقدار الجهد والوقت الذي يكرسه لهذا الغرض والى اي مدى يعتبر عمله جانباً رئيسياً في حياته. (حريم ، 2006 ، صفحة 101)

من خلال هذه التعاريف نستخلص، أن الالتزام التنظيمي هو اعتقاد قوي وقبول من جانب أفراد التنظيم بأهداف وقيم المؤسسة التي يعملون بها ورغبتهم في بذل جهد أكبر وعطاء ممكن لصالحها مع رغبتهم القوية في الاستمرار في عضويتها والدفاع عنها وتحسين سمعتها والامتثال في تطبيق القوانين والقواعد الداخلية لتحقيق الانضباط الداخلي لدى العاملين في المؤسسة.

_التعريف الاجرائي للالتزام التنظيمي:

في هذه الدراسة يشير الالتزام التنظيمي الى درجة ارتباط العاملين بمؤسسة سونلغاز ومدى تفاعلهم وانتمائهم لها، مع استعداد للبقاء فيها والدفاع عنها و الرغبة في استمرار فيها، مما يؤدي الى خلق الالتزام والانضباط في العمل من جهة، ومن جهة أخرى تحقيق أهدافها التنظيمية، ويقاس ذلك من خلال استجابات المبحوثين على فقرات الاستبيان.

6. الدراسات السابقة

تعتبر الدراسات السابقة إطاراً أساسياً ومصدراً رئيسياً من المصادر التي توجه الباحث، وتقدم له خيارات وتجارب الباحثين السابقين، وهي من أهم العناصر التي يستوضح بها الباحث طريقه في دراسته. نال موضوع الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي اهتمام العديد من الباحثين في تخصصات علميه مختلفة وعليه تم الاستعانة بست (6) دراسات عربية ومحلية، تناولت موضوع الدراسة الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي.

أ. الدراسات العربية: وتشمل كل من دراسات:

الدراسة الأولى: دراسة سعودية: بن غالب العوفي (2005)

بعنوان "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي" وهي دراسة ميدانية: على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض".

مشكلة الدراسة : السؤال الرئيسي التالي ما طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي في هيئة الرقابة والتحقيق بالمملكة العربية السعودية؟.

هدفت الدراسة الى التعرف على :

_ القيم السائدة المكونة للثقافة التنظيمية في هيئة الرقابة والتحقيق في منطقة الرياض .

_ مستوى الالتزام التنظيمي لدى منسوبي هيئة الرقابة والتحقيق في منطقة الرياض.

_ مدى اختلاف مستويات الالتزام التنظيمي باختلاف بعض الخصائص الشخصية لدى منسوبي هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض.

_ طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي في هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض

مجتمع وعينة الدراسة : يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض وبلغ عددهم 240 وقد تم استخدام أسلوب الحصر الشامل.

منهج الدراسة وأدواته : استخدم الباحث المنهج الوصفي والاستبانة كأداة لجمع البيانات

كشفت نتائج الدراسة مايلي:

_ أكثر القيم المكونة للثقافة التنظيمية التي تسودها هذه الهيئة هي قسمة القوة الفاعلية ، الكفاءة

_ مستوى الالتزام التنظيمي عاليا في هيئة الرقابة والتحقيق بالرياض.

_ وجود علاقة جوهريّة بين العمر والمرتبة ومدة الخدمة من جهة والولاء التنظيمي من جهة أخرى

_ وجود علاقة ارتباط ايجابية بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي. (العوفي، 2005)

الدراسة الثانية: دراسة سعودية: خالد بن عايش الثبيتي (2013)

بعنوان "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام الوظيفي" وهي دراسة ميدانية: المؤسسة العامة للصناعات الحربية بالخارج".

مشكلة الدراسة: السؤال الرئيسي التالي: ما علاقه الثقافة التنظيمية بالالتزام الوظيفي في المؤسسة العامة؟ تهدف الدراسة الى:

_ التعرف على واقع الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة العامة للصناعات الحربية بالخارج .

_ معرفه واقع الالتزام الوظيفي لدى مستوى المؤسسة العامة للصناعات الحربية بالخارج.

_ التعرف على مدى اختلاف الثقافة التنظيمية السائدة باختلاف بعض الخصائص الوظيفية لمستوى المؤسسة العامة للصناعات الحربية بالخارج.

_ التعرف على طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة والالتزام الوظيفي لمستوى المؤسسة العامة للصناعات الحربية بالخارج.

مجتمع وعينة الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من موظفي الادارة العامة للتشغيل بالمؤسسة العامة للصناعات الحربية وعددهم 750 بينما تمثلت عينة الدراسة في 281 موظف.

منهج الدراسة و أدواته: استخدام الباحث المنهج الوصفي و الاستبيان كأداة لجمع البيانات

كشفت نتائج الدراسة مايلي:

_ بينت نتائج الدراسة أن هناك علاقة طردية قوية بين الثقافة التنظيمية والالتزام الوظيفي وقد بلغت هذه القيمة 0.673 وهي علاقة دالة احصائية عند مستوى الدلالة 0.01 .

_ أظهرت نتائج الدراسة باختلاف متغير العمر وعدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية بينما بينت أن هناك فروق باختلاف المؤهل العلمي والحالة الاجتماعية والمرتبة وطبيعة العمل . (الثبيتي، 2013)

الدراسة الثالثة: دراسة سعودية: بندر بن حسين محمد الوهابي (2015)

بعنوان " الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام من وجهة نظر ضباط" وهي دراسة ميدانية: على ضباط حرص الحدود بمنطقة نجران السعودية".

مشكلة الدراسة: تحددت في السؤال الرئيسي التالي: ما علاقة الثقافة التنظيمية بالالتزام الوظيفي للعاملين بحرص الحدود بمنطقة نجران؟.

هدفت الدراسة الى التعرف على:

- _ واقع الثقافة التنظيمية في حرص الحدود بمنطقة نجران من وجهة نظر لمبحوثين.
- _ موقع التزام الوظيفي للعاملين في حرص الحدود بمنطقة نجران من وجهة نظر لمبحوثين.
- _ ما اذا كان هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين الثقافة التنظيمية السائدة والالتزام الوظيفي للعاملين في حرص الحدود بمنطقة نجران.

_ ما اذا توجد فروق ذات دلالة احصائية في اراء المبحوثين حول الثقافة التنظيمية السائدة ترجع الى اختلاف خصائصهم الشخصية الوظيفية

مجتمع وعينة الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من 204 فرد بينما تمثلت عينة الدراسة من 134 فرد
منهج الدراسة وأدواته: استخدم الباحث الدراسة المنهج الوصفي الاستبائي كأداة لجمع البيانات
كشفت نتائج الدراسة مايلي:

_ أن افراد الدراسة محايدون في اجابهم عن الثقافة التنظيمية السائدة في حرس الحدود بمنطقة نجران
وذلك بمتوسط حسابي بلغ 3.31 .

_ أفراد الدراسة موافقون على واقع الالتزام الوظيفي في حرص الحدود بمنطقة نجران بمتوسط حسابي
3.45.

_ توجد علاقة ارتباط قوية موجبة دالة احصائية عند مستوى الداله 0.05 بينها متوسط العام للثقافة
التنظيمية والمتوسط العام للالتزام الوظيفي لدى ضباط حرس الحدود بمنطقة نجران. (الوهابي، 2015)
ب. دراسات الوطنية (جزائرية): وتشمل كل من:

الدراسة الرابعة: دراسة جزائرية: عاشوري ابتسام (2015)

بعنوان " الالتزام تنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية" وهي دراسة ميدانية: بمؤسسه
ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة".

مشكله الدراسة : تم طرح الباحثة السؤال الرئيسي التالي ما هي طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية
والالتزام التنظيمي في مؤسسه ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة .

هدف الدراسة : تهدف الى التعرف على :

- _ علاقة الثقافة التنظيمية بالولاء التنظيمي في مؤسسة الديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة.
- _ طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي في مؤسسة الديوان الترقية والتسيير العقاري
بمدينة الجلفة.

_ طبيعة العلاقة بين الثقافة والتنظيمية والالتزام التنظيمي في مؤسسة الديوان الترقية وتسيير العقاري بمدينة الجلفة.

مجتمع وعينة الدراسة: يتكون المجتمع الدراسة من جميع العاملين على مستوى مديرية الديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية الجلفة وعددهم 70 فرد وقامت الباحثة باستخدام أسلوب المسح الشامل. منهج الدراسة وأدواته : استخدمت الباحثة في البحث المنهج الوصفي والاستبانة كأداة لجمع البيانات. كشفت نتائج الدراسة مايلي:

_ يوجد علاقه ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

_ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول الالتزام التنظيمي تعرى لمتغير المستوى التعليمي ومتغير الفئة المهنية.

_ توجد فروق ذات دلالة احصائية تغرى لمتغير السن. (عاشوري، 2015)

الدراسة الخامسة: دراسة جزائرية: سالم العياشي (2019)

بعنوان " الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي. وهي دراسة ميدانية: لدى الموظفين في المنظمات الرياضية بالجزائر.

عنوان الدراسة: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى الموظفين في المنظمات الرياضية. مشكله الدراسة : تمحورت مشكلة الدراسة حول التساؤل: هل توجد علاقة ارتباطية بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى الموظفين في وزارة الشباب والرياضة بالجزائر؟. هدف الدراسة: تهدف هذه الدراسة الى : استكشاف العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى الموظفين في مقر وزارة الشباب والرياضة بالجزائر.

مجتمع وعينة الدراسة: عينة مسحية وشملت 100 موظفا بمقر وزارة الشباب والرياضة بالجزائر العاصمة الإدارة المركزية.

منهج الدراسة وأدواته: استخدم الباحث في البحث المنهج الوصفي الارتباطي والاستبانة كأداة لجمع البيانات.

كشفت نتائج الدراسة مايلي:

_ توجد علاقة طردية قوية بين الثقافة التنظيمية والمسؤولية اتجاه جهة العمل لدى الموظفين في وزارة الشباب والرياضة.

_ توجد علاقة طردية بدرجة متوسطة بين الثقافة التنظيمية والرغبة في الاستمرار بالعمل لدى الموظفين في وزارة الشباب والرياضة.

_ توجد علاقة طردية بدرجة متوسطة بين الثقافة التنظيمية والايمان بالمؤسسة لدى الموظفين في وزارة الشباب والرياضة.

_ توجد علاقة طردية قوية بين الثقافة التنظيمية والولاء الوظيفي لدى الموظفين في وزارة الشباب والرياضة. (العياشي، 2019)

الدراسة السادسة: دراسة جزائرية: بن علي عبد الوهاب (2023)

بعنوان "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي. وهي دراسة ميدانية: بالمؤسسة الاستشفائية للصحة العمومية" يوسف دمجي "تيارت".

مشكله الدراسة : يظهر أن لموضوع الثقافة التنظيمية في علاقتها بالالتزام التنظيمي أهمية بالغة، خاصة على مستوى المؤسسات الناشطة في القطاع الصحي، وهو ما دفع الباحث إلى محاولة دراسة تلك العلاقة بتشخيصها ووصفها وتفسيرها. فطرح تساؤل رئيسي، كالتالي:

هل توجد علاقة ارتباطية بين الثقافة التنظيمية بمختلف مكوناتها (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف والطقوس التنظيمية، والتوقعات التنظيمية)، والالتزام التنظيمي لدى موظفي وعمال المؤسسة الاستشفائية للصحة العمومية لولاية تيارت.

هدف الدراسة : تهدف الى التعرف على :

واقع الثقافة التنظيمية بمكوناتها المختلفة (القيم التنظيمية والمعتقدات التنظيمية، الأعراف والطقوس التنظيمية، والتوقعات التنظيمية)، بالإضافة إلى التحقق من مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين على مستوى المؤسسة الاستشفائية للصحة العمومية (يوسف دمجي) بولاية تيارت، ومن ثم الكشف عن طبيعة ومستوى العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي .

مجتمع وعينة الدراسة: اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي، كما قام باستخدام استبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات، طبق على عينة عشوائية طبقية مكونة من 242 فرد بنسبة 30% من المجتمع الأصلي.

منهج الدراسة وأدواته : استخدم الباحث في البحث المنهج الوصفي والاستبانة كأداة لجمع البيانات. كشفت نتائج الدراسة مايلي:

_ كانت استجابات الأفراد نحو الثقافة التنظيمية السائدة وكذا مستوى الالتزام التنظيمي ذات موافقة متوسطة إلى مرتفعة.

_ توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية ومستوى الالتزام التنظيمي لدى أفراد المؤسسة.

- _ توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مكونات الثقافة التنظيمية الأربعة ومستوى الالتزام التنظيمي لدى أفراد المؤسسة.
 - _ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات الأفراد نحو الثقافة التنظيمية السائدة، ومستوى الالتزام التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية (السن-المؤهل العلمي-الرتبة-الأقدمية) للأفراد.
 - _ وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات الأفراد نحو القيم التنظيمية وكذا الطقوس والأعراف التنظيمية تعزى لمتغير الجنس.
 - _ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات الأفراد نحو المعتقدات التنظيمية وكذا التوقعات التنظيمية تعزى لمتغير الجنس. (بن علي، 2023)
- مناقشة وتقييم:

1_ جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة:

- تعزيز الإطار النظري للدراسة في فهم طبيعة العلاقة بين "الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي"، مما يساهم في بناء تصوري يربط بين متغيرين للدراسة من الجانب الميداني.
- التعرف على المصادر والمراجع من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة تتعرف بدوره الباحثة على أهم الكتب والمقالات التي تخدم موضوع الدراسة.
- يمكن الباحثة من بناء فرضية العامة والفرضيات الفرعية للدراسة بشكل علمي مع إسقاطها على استبيان الدراسة.
- اختيار المنهج والأدوات المناسبة في جمع البيانات التي تلائم دراسة الباحثة.
- الاستفادة من استخدام الأساليب الإحصائية مع متغيري الدراسة التي يمكن اختبارها، مما تساعد في التحقق من الصدق والثبات الإحصائي للأداة من جهة، ومن جهة أخرى لتفسير العلاقات بين المتغيرات الدراسة الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي.
- تمكن من مقارنة نتائج دراسة الباحثة بنتائج الدراسات السابقة.

2_ العلاقة بين دراسة الباحثة والدراسات السابقة:

وتتناول دراسة الباحثة والدراسات السابقة،

أ- أوجه الاتفاق وأوجه الاختلاف فيما يلي:

من حيث الهدف من الدراسة: تتفق الدراسات السابقة مع دراسة الباحثة، كل من:

الدراسة الأولى: دراسة (العوفي، 2005) مع دراسة الباحثة في تناولها طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي في هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض.

الدراسة الثالثة: دراسة (الوهابي، 2015) للتعرف ما اذا كان هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين الثقافة التنظيمية السائدة والالتزام الوظيفي للعاملين في حرص الحدود بمنطقة نجران.

الدراسة الرابعة: دراسة جزائرية (عاشوري، 2015) في تناولها طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي في مؤسسة الديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة.

الدراسة الخامسة: دراسة جزائرية (العايشي، 2019) تهدف هذه الدراسة الى استكشاف العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى الموظفين في مقر وزارة الشباب والرياضة بالجزائر.

الدراسة السادسة: دراسة جزائرية (بن علي، 2023) الكشف عن طبيعة ومستوى العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

من حيث مناهج الدراسة: تتفق الدراسات: الخامسة مع دراسة الباحثة في إتباع المنهج الوصفي أسلوب الترابطي، كما تتفق دراسات الأولى والثانية والثالثة والرابعة والخامسة والسادسة مع دراسة الباحثة في اعتماد على المنهج الوصفي لملاءمته لموضوع الدراسة.

من حيث أدوات جمع البيانات: تشترك كل الدراسات السابقة مع دراسة الباحثة في الاستعانة بالأدوات جمع البيانات التالية: الملاحظة، المقابلة، الاستبيان، وبدرجات مختلفة في الأساليب الإحصائية المعتمدة في البحث كل من الدراسات الأولى والثانية والثالثة والرابعة والخامسة والسادسة.

ب- أوجه الاختلاف بين دراسة الباحثة والدراسات السابقة:

من حيث الهدف من الدراسة: تختلف الدراسات السابقة مع دراسة الباحثة، كل من:

الدراسة الثانية : دراسة (الثبتي، 2013) استهدفت الدراسة التعرف على واقع الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة العامة للصناعات الحربية بالخارج.

أما دراسة الباحثة فتهدف إلى تحديد طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة سونلغاز بولاية خنشلة.

من حيث مفردات العينة: اقتصر كل الدراسات السابقة على الأخذ من عينة البحث من العاملين في كل من:

_الدراسة الثانية: دراسة (الثبتي، 2013) يتكون مجتمع الدراسة من موظفي الادارة العامة للتشغيل بالمؤسسة العامة للصناعات الحربية وعددهم 750 بينما تمثلت عينة الدراسة في 281 موظف.

_الدراسة الثالثة: دراسة (الوهابي، 2015) يتكون مجتمع الدراسة من 204 فرد بينما تمثلت عينة الدراسة من 134 فرد على ضباط حرص الحدود بمنطقة نجران السعودية.

_الدراسة السادسة: دراسة جزائرية (بن علي، 2023) طبق على عينة عشوائية طبقية مكونة من 242 فرد بنسبة 30% من المجتمع الأصلي، بالمؤسسة الاستشفائية للصحة العمومية "يوسف دمجي" تيارت.

كما اقتصر بعض الدراسات السابقة كل من،

_الدراسة الأولى: دراسة (العوفي، 2005) يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض وبلغ عددهم 240 وقد تم استخدام أسلوب الحصر الشامل، لإجراء هذه الدراسة،

_الدراسة الرابعة: دراسة جزائرية (عاشوري، 2015) يتكون المجتمع الدراسة من جميع العاملين على مستوى مديرية الديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية الجلفة وعددهم 70 فرد وقامت الباحثة باستخدام أسلوب المسح الشامل.

_الدراسة الخامسة: دراسة جزائرية (العياشي، 2019) عينة مسحية وشملت 100 موظفا بمقر وزارة الشباب والرياضة بالجزائر العاصمة الإدارة المركزية.

أما دراسة الباحثة فقد تناولت عينة غير احتمالية تم اختيارها بطريقة العينة الحصصية، بلغ عددها (43) عامل من مجتمع اجمالي يضم (149) عاملا بمؤسسة سونلغاز بولاية خنشلة.

7. المقاربة النظرية للدراسة:

_ المقاربة النظرية: نموذج "ادغار شاين" للثقافة التنظيمية: هي واحدة من النظريات الرائدة في هذا المجال "ادغار شاين"، الذي يعد من أبرز باحثي ومستشاري الإدارة التنظيمية، قدم العديد من المساهمات في فهم كيفية تكوين وتأثير الثقافة في المؤسسات، نظريته حول "الثقافة التنظيمية" تركز على فهم الثقافة كنظام من الرموز المشتركة، وتحديد الأبعاد التي يمكن استخدامها لفهم سلوك الأفراد والمجموعات داخل المنظمة.

نموذج الثقافة التنظيمية لإدغار شاين: فهم الثقافة التنظيمية بعمق نموذج "إدغار شاين" للثقافة التنظيمية يقدم إطاراً شاملاً لفهم الثقافة التنظيمية بعمق مما يساعد المؤسسات على تعزيز البيئة الإيجابية وتحقيق النجاح المستدام، من خلال تطبيق هذا النموذج يمكن للمؤسسات تحسين التفاهم والتواصل بين الأعضاء وتعزيز قيم التعاون والابتكار، هذا النموذج يعرض الثقافة على شكل هرم مقسم إلى ثلاثة مستويات رئيسية.

ولقد حلت هذه النظرية متغير الثقافة التنظيمية ضمن ثلاثة مستويات هي:

_ المستوى الظاهري المادي تجسده مظاهر التطبيق.

_ المعتقدات والافتراضات: أو ما يعرف بالمستوى الأكثر عمقا.

وممكن توضيح هذه المستويات أكثر تفصيلاً كما أشار إليها Schein على النحو التالي:

_ مستوى الماديات: تتمثل في التكنولوجيا الفنون الآداب الأنماط السلوكية المرئية والمسموعة.

_ مستوى القيم: يتم التعرف عليها من البيئة المادية: ويمكن التعرف عليها من خلال اتفاق الجماعة.

_ مستوى الافتراضات الأساسية: العلاقة مع البيئة، طبيعة الواقع والزمان والمكان، طبيعة العلاقات

الإنسانية. (شين، 2011، صفحات 5-6)

غالبا ما يتم اعتبار هذه الافتراضات أمراً مفروغاً منه ولكنها تعتبر المصدر الأساسي للقيم والأفعال داخل المنظمة، الاعتقاد بأن "العمل الجاد يؤدي دائماً إلى النجاح" أو "العمل الجماعي أفضل من العمل الفردي.... الخ" يعكس هذه الافتراضات.

أهمية نموذج "إدغار شاين": هذا النموذج يساعد المديرين والعاملين على فهم الثقافة التنظيمية بعمق وتحديد الأسباب الكامنة وراء سلوكيات معينة داخل المؤسسة.

_ من خلال هذا الفهم يمكن للمؤسسات تعزيز القيم الإيجابية وتعديل السلوكيات غير المرغوبة بفعالية أكبر.

_ نموذج "إدغار شاين" يسلط الضوء على أبعاد الثقافة التنظيمية بعمق مما يتيح فهما أعمق للسلوكيات والعوامل المؤثرة في بيئة العمل فهم هذه المستويات الثلاثة يعزز قدرة المؤسسات على التكيف والتطوير بشكل أكثر فعالية، تطبيق هذا النموذج يدعم الابتكار و التواصل الإيجابي بين العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة.

المقاربة النظرية: نموذج "ادغار شاين" نجد في مؤسسة سونلغاز، يمكن تتبع مستويات الثقافة التنظيمية وفق نموذج شاين كما يلي:

1_ البيئة المرئية للمؤسسة (الممارسات الظاهرة): بما في ذلك الهندسة المعمارية التكنولوجية تصميم المكتب والعناصر الفيزيائية الأخرى، تتميز هذه البيانات بسهولة جمعها ولكن تفسيرها قد يكون معقدا .
_ التحف الظاهرة: اللباس الموحد للعاملين، توقيت العمل الدخول والخروج، المصالح الادارية يعكس قيمة التعاون ، الاتصال الرسمي.

2_ القيم المعلنة: القيم المعلنة هي الأسباب والتبريرات التي تجعل الأعضاء بالطريقة التي يتصرفون بها في المنظمة، مما تتطلب هذه البيانات غالبا مقابلة أعضاء رئيسيين في المنظمة أو فحص وقراءة الوثائق لتحديدتها فتلك تصريحات مثل " نقدر الابتكار " أو "الشفافية هي الأساس بين العاملين" تعكس هذه القيم التي توجه السلوكيات اليومية .

وهذه القيم المعلنة: نجد في مؤسسة "سونلغاز" اهتمام الادارة من جانب بالسلامة، جودة الخدمة، الانضباط، الالتزام بالأوامر من الادارة العليا، وفق قوانين معمول بها تلزم العاملين بالالتزام بتلك القوانين داخل المؤسسة.

3_ الافتراضات الأساسية: الافتراضات الأساسية هي المعتقدات التي تحدد كيف يدرك العاملون ويفكرون ويشعرون مثال: الاعتقاد بأن "العمل الجاد يؤدي دائما إلى النجاح" أو "العمل الجماعي أفضل من العمل الفردي" يعكس هذه الافتراضات التي يشعر بها العاملين داخل المؤسسة.

وبالتالي نجد في مؤسسة "سونلغاز" اعتقاد بعض العاملين أن الترقية مرتبطة بالعلاقات الغير الرسمية، ونمط القيادة الديكتاتورية حسب افتراضاتهم، لا تقبل أي اقتراحات من طرف العاملين الذين يمثلون الادارة الدنيا وفق التسلسل الهرمي.

انطلاقا من هذا التحليل، فان ثلاثة مستويات رئيسية المشار اليها سابقا يساعد مؤسسة سونلغاز على:

_ إن تحسين بيئة العمل يتطلب توفير ظروف فيزيقية، بناء قيادة تواصلية بين الادارة العليا والعمال مما يساهم في بناء العلاقات ويعزز الانتماء والولاء داخل المؤسسة.

_ وفق قانون داخلي للمؤسسة، تحدد من خلالها "قيم تنظيمية" خاصة سواء من الناحية الاستفادة من الدورات التكوينية، نظام الترقية... الخ، وتعتبر هذه القيم ظاهرة بالنسبة للعاملين، مما ترسخ ثقافة الانضباط والالتزام داخل المؤسسة.

_ تحديد نقاط القوة والضعف أي الخلل في مكونات الثقافة التنظيمية، ومعالجة الخلل تقوم الإدارة بإجراء مقابلات لفهم "الافتراضات" غير الظاهرة ومعالجة التصورات السلبية للعمال، مع استخدام الاتصال غير الرسمي لتغيير تلك الافتراضات من طرف العاملين والتواصل معهم داخل المؤسسة، وتغيير تلك المعتقدات السلبية مما يعزز الالتزام التنظيمي.

وبالتالي تلك المستويات الثلاثة تعزز الالتزام التنظيمي لدى العاملين، من خلال خلق ثقافة تنظيمية داعمة تقوم على المعتقدات والقيم والأعراف داخل مؤسسة "سونلغاز" محل الدراسة.

نشأة وتطور الثقافة التنظيمية وأهم أنواعها والنظريات المفسرة

تمهيد

1. نشأة وتطور الثقافة التنظيمية
2. خصائص الثقافة التنظيمية
3. أهمية الثقافة التنظيمية
4. عناصر الثقافة التنظيمية
5. أنواع الثقافة التنظيمية
6. مكونات الثقافة التنظيمية
7. إسهامات ونظريات 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 فثقافة 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 الى الاطار المفاهيمي للثقافة التنظيمية والذي يضم نشأة وتطور ثقافة التنظيمية خصائصها وأهميتها وعناصرها وأنواع ومكوناتها اسهاماتها وأخيرا النظريات المفسرة للثقافة التنظيمية.

1. نشأة وتطور الثقافة التنظيمية

مما لا اختلاف عليه أن الثقافة البشرية قد نشأت مع ظهور الانسان على الأرض وتطورت من عصر الى عصر على مر التاريخ وكلما امعنت النظر في الثقافة التي تبحث عنها في اعماق التاريخ في القدم كلما اصبحت من الندرة ان نجد في الحفريات ما يدل عليها أو يكشف اسرارها ومع هذا فان القليل الذي امكن العثور عليه من مخلفات الانسان والأدوات التي كان يستخدمها والتي تعبر عن ثقافته فقد سجل التاريخ هذا التطور والنمو المذهل والذي بدأ ببطيء و متنقلا وتسارع نموه في القرن العشرين هذه الحفريات التي تكشف عن ثقافة الانسان على الأرض سماها العلماء حفريات العقل حيث أنها تكشف عن تطور العقل البشري صانع تلك الثقافة (فراج ، 1992، صفحة 36) وقد استخدم مصطلح الثقافة لأول مرة الفيلسوف في " فلهم وزنالد " ابتداء من عام 1909. (احمد رشوان ، 2006، صفحة 03)

من خلال ما ورد يمكننا القول أن الثقافة التنظيمية نشأت كاستجابة لفهم كيفية تأثير القيم والمعتقدات والمعايير داخل المؤسسات على سلوك الأفراد والجماعات، بدأت المفاهيم الأولى في الظهور خلال النصف الثاني من القرن العشرين، مع تطور الدراسات حول التنظيمات والعمل، كما ساهم علماء الاجتماع في تحليل العلاقة بين البنية التنظيمية والهوية الثقافية للمؤسسة وقد أصبحت الثقافة التنظيمية أداة لفهم الانسجام أو التوتر داخل بيئة العمل، مما تلعب دورا مهما في تشكيل القرارات الإدارية وأساليب القيادة داخل المنظمات.

2. خصائص الثقافة التنظيمية

2_1 الانسانية : يعد الانسان هو الكائن الحي الوحيد الذي يضع الثقافة ويبعد عناصرها ويرسم محتواها عبر العصور والثقافة بدورها تصنع الانسان وتشكل شخصيته وثقافة التنظيمية لها سمة انسانية فهي تشكل من المعارف والحقائق والقيم التي يأتي بها الافراد الى التنظيم. (ابوبكر ، 2003، صفحة 407) ويضيف ابوبكر (2003) العناصر:

2_2 الاكتساب والتعليم : الثقافة ليست غريزة فطرية ولكنها مكتسبة من المجتمع المحيط بالفرد فلكل المجتمع انساني ثقافة معينة محددة ببعد زمني واخر مكاني والفرد يكتسب ثقافته من المجتمع الذي يعيش فيه ويتم اكتسابها عن طريق تعلم المقصود أو غير المقصود من خلال صلته وتفاعله مع الآخرين

2_3 الاستمرارية : تتسم بخاصية الاستمرارية في السمات الثقافية تحتفظ بكيانها لعدة اجيال رغم ما تتعرض له المجتمعات أو المنظمات من تغيرات مفاجئة على الرغم من فناء الاجيال المتعاقبة الا ان الثقافة تبقى من بعدهم لتتوارثها الاجيال وتصبح جزءا من ميراث الجماعة والثقافة التنظيمية رغم

تواجدها لدى الافراد الا انها تستمر في تأثير على ادارة المنظمات الادارية من بعد زوال جيل العاملين.
(ابوبكر ، 2003 ، صفحة 407)

2_4 التراكمية : يترتب على استمرار الثقافة تراكم السمات الثقافية خلال العصور طويلة من الزمن وتعقد وتشابك العناصر الثقافية المكونة لها وانتقال الانماط الثقافية بين الاوساط الاجتماعية المختلفة وتختلف الطريقة التي تتراكم بها خاصية ثقافية معينة عن الطريقة التي تتراكم بها خاصية ثقافة اخرى.

2_5 الانتقائية : ابدا تراكم الخبرات الانسانية التي تزايد السمات الثقافية والعناصر المكونة لها بصورة كثيرة ومتنوعة تعجز الاجيال البشرية عن الاحتفاظ بالثقافة في ذاكرتها كامله وهذا فرض على كل جيل ان يقوم بعملية انتقائية واسعه من العناصر الثقافية التي تجمعت لديه بقدر ما يحقق اشباع حاجاته وتكليفه مع البيئة الاجتماعية والطبيعية المحيطة بها لذا يرى قمر وزملائه ان المجتمع الانساني يتميز بقدرته على انتقاء الخبرة من رصيدها المتراكم عبر الاجيال مكونا بها راس المال الذي يتعامل به الانسان في انتقاله من مرحلة الطفولة الى مرحلة الرجولة الاجتماعية.

2_6 القابلية للانتشار : يتم انتقال العناصر الثقافية بطريقة انتقالية واعية داخل الثقافة نفسها من جزء الى اجزاء ومن ثقافة المجتمع الى ثقافة مجتمع اخر ويتم الانتشار مباشرة عن طريق احتكاك الافراد والجماعات بعضها ببعض داخل المجتمع الواحد وتنتشر الثقافة التنظيمية بين المنظمات الادارية وداخل الوحدات الادارية بالمنظمة الواحدة كما ان انتقال الهياكل التنظيمية والاجراءات والانماط القيادية يتم بصورة اوسع .

2_7 التكاملية : تحميل المكونات الثقافية الى الاتحاد والاتحاد لتشكيل نسقا متوازيا ومتكاملا مع السمات الثقافية يحقق بنجاح عملية التكيف مع المتغيرات المختلفة التي تشهدها المجتمعات. (ابوبكر ، 2007 ، ص. 407)

وتعقبا على ما سبق يمكن القول أن الثقافة التنظيمية هي ظاهرة إنسانية مكتسبة، لا تولد مع الفرد بل يكتسبها من مجتمعه بالتعلم، وتتميز بعدة خصائص، أبرزها الاستمرارية حيث تنتقل عبر الأجيال رغم تغير الأفراد، والتراكمية إذ تتطور تدريجيا بإضافة عناصر جديدة دون إلغاء القديمة، كما أنها رمزية تعبر عن القيم والمعاني المشتركة باستخدام رموز متعددة، وقابلة للانتشار داخل المجتمع وخارجه، وتتميز بالتكامل حيث تتفاعل مكوناتها بشكل منسجم لتحقيق وحدة التنظيم وتماسكه.

3. أهمية الثقافة التنظيمية :

للثقافة التنظيمية أهمية كبيرة تعود على الاشخاص العاملين بها وعلى المنظمة ككل ويمكن تلخيصها، فيما يلي:

_ تساهم في تكوين شخصية الأفراد بحيث تساهم في تزويد العمال بالقيام بالواجبات والاتجاهات التي تحتاجها المنظمة لتحقيق أهدافها. (نايف برنوطي ، 2001 ، صفحة 108)

_ تشكل الثقافة التنظيمية إطاراً مرجعياً يقوم الأفراد في تفسير الأحداث والأنشطة في ضوءه.

_ تساعد الثقافة التنظيمية في توجيه سلوك العاملين داخل المنظمة. (العميان م. ، 2005 ، الصفحات 313-314)

_ تحقيق الاستقرار التنظيمي.

_ تنمية الشعور بالأحداث والقضايا المحيطة.

_ تحديد مجالات الاهتمام المشترك.

_ تعزيز الأدوار القيادية والإرشادية المرغوبة.

_ التعرف على الأولويات الإدارية.

_ تمكن المؤسسة من رسم السياسات الناجعة والكفيلة بتوجيه سلوك الأفراد للوجهة المرغوبة.

_ تساعد في تفسير الظواهر الانسانية والمتمثلة في مشكلات يثيرها العمال ضد ما تحدثه المؤسسة في تعديلات أنظمة العمل (الحسن ، 1992 ، صفحة 187)

وهنا يمكن القول أن الثقافة التنظيمية تكتسب أهمية بالغة لما لها من دور محوري في تشكيل وعي العاملين وتوجيه سلوكهم داخل المنظمة، إذ تساهم في بناء شخصية الأفراد وتعزيز التزامهم بالقيم والاتجاهات التي تخدم تحقيق أهداف المؤسسة، كما توفر إطاراً مرجعياً يساعد على تفسير الأنشطة والأحداث، وتساهم في ترسيخ الاستقرار التنظيمي، وتحديد مجالات الاهتمام المشترك إضافة إلى ذلك، تعزز الأدوار القيادية والتوجيهية، وتساعد في تحديد الأولويات الإدارية، مما يمنح المؤسسة القدرة على وضع سياسات فعالة توجه سلوك الأفراد نحو الأهداف المرجوة.

4. عناصر الثقافة التنظيمية: (ناصر ، 1993 ، صفحة 23)

تتكون الثقافة التنظيمية من عناصر مختلفة أهمها :

1_4 القيم التنظيمية : وهي القيم الموجودة في مكان وبيئة العمل بحيث تعمل على توجيه سلوك العاملين ومن هذه القيم على سبيل المثال المساواة بين العاملين وعدم قبول الرشوة، اهتمام بإدارة الوقت.... الخ .

2_4 المعتقدات التنظيمية : وهي الأفكار المشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة تنظيمية وكيفية انجاز المهام في المنظمة ومن هذه المعتقدات المشاركة في عمليات صنع القرار، المساهمة في العمل الجماعي.

3_4 التوقعات التنظيمية : وتتمثل في التعاقد النفسي الذي يتم بين العامل والمنظمة وهي ما يتوقعه من المنظمة وما تتوقعه المنظمة من الموظف. (الموسوي ، 2004 ، صفحة 229)

بالإضافة الى عناصر أخرى أهمها :

4_4 القصص و الحكايات: 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.

5_4 الأبطال : تعكس الشخصيات المؤثرة في المنظمة خاصة في الماضي مثل المرؤوسين واصحاب الادوار الكبيرة.

6_4 الرموز: وهي مختلف التغيرات الایمائية أو الحركية التي تستخدم في الاتصال وتشكل جزء رئيسي وهام في حياة المنظمة.

7_4 الطقوس و الاحتفالات والمناسبات : وهي عادات تحرص عليها المنظمة من خلال فعاليات متتابعة تسعه من ورائها الى التعزيز من قيمتها الأساسية. (الموسوي ، 2004 ، ص. 229)

8_4 الشعارات: وهي عبارات موجزة تحاول من خلالها المنظمة ان تعبر عن اهم قيمتها ومعايير سلوكها وهذه الشعارات تحمل معاني وقيم أكبر مما تنطقه العبارات ذاتها ويلتزم بها العاملون. (قاسمي ، 2013 ، صفحة 231)

وبناء على ما سبق يمكننا القول أن الثقافة التنظيمية تتكون من مجموعة عناصر مترابطة تشكل الإطار العام لهوية المؤسسة وسلوك أفرادها، أبرزها القيم التنظيمية التي تمثل المبادئ الأساسية التي توجه التصرفات، والمعتقدات التنظيمية التي تعكس تصورات الأفراد حول بيئة العمل، إلى جانب التوقعات التنظيمية التي تحدد السلوكيات المرجوة داخل المؤسسة، كما تبرز عناصر رمزية ذات أثر عميق مثل القصص والحكايات التي تروى لترسيخ القيم، والأبطال الذين يجسدون المثل العليا، إضافة إلى الرموز التي تعبر عن الهوية البصرية والثقافية، والطقوس والمناسبات التي تعزز الانتماء الجماعي، فضلا عن الشعارات التي تختزل رؤية المنظمة وتحفز أفرادها على الالتزام والانخراط الفعال .

5. أنواع الثقافة التنظيمية :

صنفت مكونات الثقافة التنظيمية الى صنفين رئيسيين هما الثقافة المادية والثقافة اللامادية فقد اتخذ هذا التصنيف أساسا لنظرية التغير الثقافي وبهذا فالمعنى فان مفهوم الثقافة المادية يشمل كل الوسائل المادية الملموسة التي يستعملها الفرد بينما يشمل مفهوم الثقافة اللامادية جميع القيم والافكار وكل ما هو لا مادي في المجتمع (ناجي ، 2010 ، صفحة 230) وتختلف الثقافات من حيث نوع القيم

والمعتقدات والتفكير الذي تحدثه في الافراد فالثقافة المؤسسة العسكرية تختلف جذريا على ثقافة المؤسسة المدنية وقد حاول العلماء تصنيف الثقافات وتحديد أنواعها ولكن لا تتوفر حتى الآن تصنيفات كافية للثقافات. (جرادات ، المعاني ، وعريقات ، 2013 ، صفحة 147)

وعموما تنقسم الثقافة المنظمة حسب درجة التكافل والعلاقات الاجتماعية الى الأنواع التالية:

1_5 الثقافة الشبكية : وتمتاز بالقدرة على نقل الافراد من وظيفة الى اخرى اذ يتم تزويدهم بالمعلومات عن طريق القنوات الرسمية وهذا التطوير يرتبط بقدرة الأفراد على استخدام المعلومات واجراء التحالفات مما يحقق درجة من التعاون مما تعمل على زيادة الانتاجية.

2_5 الثقافة المستأجرة : تمتاز بانخفاض العلاقات الاجتماعية وتفضيل العمل على الحياة الخاصة وهذا قد يسبب تدني نسبة الولاء مع الاستجابة السريعة لاغتنام الفرص ضد التهديدات وتوجيه الاتصالات نحو الاعمال والمنظمات التي تمتلك هذا النوع من الثقافات يمكن ان تعمل بفاعلية عندما تكون اهدافها واضحة وقابلة للقياس والتغيرات السريعة والمتعددة لديها امكانيات للاستفادة من مزايا الحجم وتحقيق مزايا التنافسية. (السكرانة ، 2009 ، صفحة 359)

3_5 الثقافة الابداعية : وتتميز بتوفير بيئة عمل تشجع وتساعد على الابداع ويتصف افرادها بالجرعة والمخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات .

4_5 الثقافة المساندة : وتتميز بيئة العمل بالصدقة والمساعدة فيما بين العاملين فيسود جوب الاسرة المتعاونة وتوفر المنظمة الثقة والمساواة والتعاون ويكون التركيز على الجانب الانساني فيها. (بن غالب ، 2005 ، صفحة 12)

5_5 الثقافة القوية : تعتمد الثقافة القوية على ما يلي:

_عنصر الشدة ويرمز هذا العنصر الى القوة او اوشدة تماسك اعضاء المنظمة بالقيام والمعتقدات.

_عنصر الاجماع والمشاركة لنفس القيم والمعتقدات في المنظمة من قبل الاعضاء ويعتمد الاجماع على تعريف الافراد بالقيم السائدة في المنظمة وعلى الحوافز من عوائد ومكافئات تمنح للأفراد الملتزمين (العميان م.، 2002 ، صفحة 316)

6_5 ثقافة العمليات : وينحصر اهتمام هذه الثقافة في طريق الانجاز العمل وليس النتائج التي تتحقق فينتشر الحذر والحيطه بين الأفراد الذين يعملون على حماية انفسهم والفرد الناجح هو الذي يكون اكثر ثقة وتنظيما ويهتم بالتفاصيل في عمله.

7_5 ثقافة المهمة : وتركز على تحقيق الاهداف وانجاز العمل وتهتم بالنتائج تحاول استخدام الموارد بطريقة مثالية من اجل تحقيق افضل النتائج باقل التكاليف. (بن غالب ، 2005 ، صفحة 13)

8_5 الثقافة الضعيفة : وهي تلك الثقافة التي اعتناقها بقوة من طرف اعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع منهم حتى يتوافق الاعضاء مع القيم واهدافها تقوم هذه الاخيرة بتطبيق عليهم اجراءات ردية من خلال القوانين واللوائح والوثائق الرسمية المكتوبة واتباع اسلوب بيروقراطي قد يؤدي بدوره الى السلوك العدواني والافكار الغير العقلانية وعدم الثقة وعدم الاهتمام وترك الخدمة وانخفاض مستويات كل من التحفيز والالتزام والروح المعنوية والمنافسة. (بوعلي ، 2014، صفحة 154)

9_5 ثقافة القبيلة : تمتاز ثقافة القبيلة بلا الرسمية واللامركزية وتوجه المنظمة فيها يكون نحو الداخل ويسودها التماسك والمشاركة والعمل بروح الفريق والاحساس بالعائلة الواحدة ويتمثل النمط القيادي فيها بالنمط المرافق الأبوي الذي يقدم التسهيلات اللازمة للمرؤوسين ويوجد في هذه الثقافة العلاقات التي تمتاز بالإخلاص والولاء والتقاليد والتماسك العلاقات. (العطوي، دالتياني، و ناظم، 2010، صفحة 46)

أنواع الثقافة التنظيمية تتعدد باختلاف طبيعة المؤسسات وأهدافها، ومن أبرزها الثقافة الشبكية التي تتسم بالعلاقات المفتوحة والتواصل الأفقي، والثقافة المستأجرة التي تركز على الأداء مقابل الولاء وتغلب عليها الفردية، بينما تعزز الثقافة الإبداعية روح الابتكار والتجديد، أما الثقافة المساندة فتتركز على دعم الأفراد وتعزيز التعاون، في حين تعبّر الثقافة القوية عن التماسك الشديد حول قيم موحدة، مقابل الثقافة الضعيفة التي يغيب فيها الانسجام والقيم المشتركة، وتعد ثقافة العمليات متمحورة حول الكفاءة والإجراءات، بينما تركز ثقافة المهمة على تحقيق الأهداف والنتائج وأخيرا، تأتي ثقافة القبيلة التي تعتمد على الولاء والروابط الشخصية داخل بيئة تشبه الجماعات التقليدية.

6. مكونات الثقافة التنظيمية:

1_6 القيم التنظيمية : عبارته عن اتفاقات بين اعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب جيدا أو غير جيد مهم أو غير مهم ...الخ.

اما القيام التنظيمية فهي تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل حيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة ومن هذه القيم المساواة بين العاملين والاهتمام بإدارة الوقت والاهتمام بالأداء واحترام الآخرين.

2_6 المعتقدات التنظيمية : وهي عبارته عن افكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل وكيفيه انجاز العمل والمهام التنظيمية ومن هذه المعتقدات اهمية المشاركة في عمليه صنع القرارات والمساهمة في العمل الجماعي واثار ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية. (العميان م.، 2002، صفحة 312)

3_6 الاعراف التنظيمية : وهي عبارة عن معايير يلزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار انها معايير مفيدة للمنظمة مثال ذلك التزام المنظمة بعدم تعيين الابن والأب في نفس المنظمة ويفترض أن تكون هذه الاعراف غير مكتوبة وواجبه الإتياع .

4_6 التوقعات التنظيمية : وتتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد سيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها او يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منها على الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة مثال ذلك توقعات عن رؤساء من الرؤوسين وتوقع الرؤوسين من الرؤساء والزلاء من الزلاء والآخرين والمتمثلة بالتقدير والاحترام المتبادل وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاقتصادية. (بن غالب ، 2005 ، صفحة 14)

ومن خلال ما ورد من مكونات الثقافة التنظيمية يتضح لنا أن الثقافة التنظيمية تبنى على أربعة مكونات أساسية تشكل جوهرها العميق وفق ما تناولته المراجع الأكاديمية والإدارية، حيث تعد القيم التنظيمية الركيزة الأولى التي تحدد المبادئ التي توجه السلوك وترسخ هوية المؤسسة، وتعتبر المعتقدات التنظيمية عن التصورات المشتركة التي يتبناها الأفراد بشأن طبيعة العمل والعلاقات الداخلي، أما الأعراف التنظيمية، فهي تمثل القواعد غير المكتوبة التي تنظم التصرفات اليومية وتضبط التفاعل بين الأعضاء، في حين تجسد التوقعات التنظيمية الصورة النموجية للسلوك المنتظر من الأفراد، بما يضمن الانسجام والتكامل داخل بيئة العمل وتشكل هذه العناصر مجتمعة الأساس الذي تبنى عليه ثقافة المؤسسة وتوجه ديناميكيتها الداخلية.

7. اسهامات و نظريات الثقافة التنظيمية:

1_7 اسهامات الفكر التنظيمي في مجال الثقافة التنظيمية :

لقد اتخذت الثقافة التنظيمية العديد من الأوجه التي تسهم في تنظيم المنظمة باعتبارها عنصرا هاما ما يعكس مدى فاعلية الأفراد داخل التنظيم ومنه تتمثل اسهامات الثقافة التنظيمية فيما يلي :
ومن اسهامات الثقافة التنظيمية انها لا تؤدي اعمال وسلوكيات الافراد بشكل فردي وانما في اطار تنظيم جماعي واحد لذلك فان الثقافة بما تحويها من قيم وقواعد سلوكية تحدد لهؤلاء العاملين السلوك الوظيفي المتوقع منهم وتحدد لهم انماط العلاقات بين بعضهم البعض وبين العملاء والجهات الاخرى التي يعملون معها بالإضافة الى مظهرهم وملبسهم واللغة التي يتكلمون بها ومستويات الأداء أما فيما يخص منهاجيتهم في حل المشكلات التي تحددها ثقافة المؤسسة وتدريبهم عليها وتكافئهم على اتباعها. (القريوتي، 2000، الصفحات 289-290)

_ تعتبر الثقافة التنظيمية مصدر فخر واعتزاز للعاملين بها خاصة اذا كانت تؤكد على قيمة معينة مثل الابتكار والتميز والريادة والتحسين والتطوير المستمر والمرونة ... الخ والتغلب على المنافسين.

_ تعتبر الثقافة عنصرا متجذرا يؤثر على قابلية المؤسسة للتغيير وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها فكلما كانت قيم المؤسسة مرنة ومتطلعة للأفضل كانت المؤسسة اقدر على التغيير وحرص على الافادة منه ومن جهة أخرى كلما كانت القيم تميل الى الثبات والحرص والتحفظ قلت قدرة المؤسسة واستعداداتها.

كذلك ثقافة المؤسسة كأى عنصر اخر في حياه المؤسسة تحتاج الى مجهودات واعيه تقويها وتغذيها وتحافظ على استقرارها النسبي ورسوخها في اذهان العاملين وضمائرهم. (بوراس، 2014، صفحة 110)

_ ومن الاسهامات الثقافة التنظيمية نجد أيضا :

_بناء الاحساس بالتاريخ **history** : الثقافة ذات الجذور العريقة تمثل منهاجا تاريخيا تشرذ فيه حكايات للأداء والعمل الثابر والاشخاص البارزين في المنظمة.

_ ايجاد شعور التوحد **onones** : الثقافة توحد السلوكيات وتعطي معنى للأدوار وتقوي الاتصالات وتعزز القيم المشتركة ومعايير الأداء العالي.

_بالإضافة الى أنها تقوم بتطوير الاحساس بالعضوية والانتماء وتعزز هذه العضوية من خلال مجموعة كبيرة من نظم العمل.

_ زيادة التبادل بين الأعضاء وهذا يأتي من خلال المشاركة بالقرارات وتطوير فرق العمل والتنسيق بين الادارات المختلفة والجماعات والافراد. (منصور الغالي و وائل صبحي، 2007، صفحة 296)

2_7 نظريات الثقافة التنظيمية :

اجر العديد من الباحثين دراسات واسعة حول الثقافة التنظيمية مما أنجر عنها مجموعة من النظريات التي تفسر العلاقة بين الثقافة والافراد والجماعات والتنظيم التي سنعرض منها كالتالي :

1_2_7 نظرية القيم : يرى أنصار هذه النظرية ندرة وجود مبدأ تكاملي واحد يسود الثقافة والاتجاهات التي تشكل الواقع لدى العاملين لتلك الثقافة وان كل ثقافة توجد بها مجموعة من القوى التي تؤكد لأفراد الجماعة على أهميتها وتسيطر على تفاعلهم وتحدد الكثير من انماطهم الثقافية. (مصباح العاجز، 2001، صفحة 11)

2_2_7 نظرية روح الثقافة : تنطلق هذه النظرية من أن كل ثقافة تنظيمية تتميز بروح معينة تتمثل في مجموعة من الخصائص والسمات المجردة التي يمكن استخلاصها من تحليل المعطيات الثقافية اذ تسيطر تلك الروح على شخصيات القادة والعاملين في المنظمة وعليه يمكننا القول ان الروح الثقافية

تشير الى مجموعة القيم التي ينظر اليها على أنها اطار مرجعي لمعظم افراد جماعة التنظيم وتحدد ايضا النمو الثقافي الممكن تحقيقه من خلال ثقافة المنظمة المستمدة اصلا من ثقافة المجتمع ... وهذا يجعل روح الثقافة لأي منظمة ادارية تتمثل في جانبي الاستمرار والتطور. (زيد صالح، 2010، صفحة 78)

7_2_3 نظرية التفاعل مع الحياة : تعتمد هذه النظرية على طريقة التي يتعامل بها افراد التنظيم مع من حولهم والتي يعرف القائد بواسطتها كل فرد في وحدته القيادية والتي يؤدي القائد من خلالها دوره في التنظيم دون التصادم مع غيره ويتمثل جوهر هذه النظرية في أن اسلوب الحياة يختلف عن روح الجماعة وعن اسلوب التفكير وعن الطابع القومي فهو يمثل الصورة التي كونها أعضاء التنظيم عن الاشياء والأشخاص الذين يؤدون ادوار مهمه في حياتهم الوظيفية وتعكس هذه الصورة قيم الجماعة ودرجة تماسكها واسلوب تعاملها مع القادة والزملاء داخل المنظمة. (زيد صالح، 2010، صفحة 79)

7_2_4 نظرية سجية الثقافة: تتمحور أفكار هذه النظرية حول الخبرة المكتسبة التي يعطيها اعضاء التنظيم قيمه معينة مشتركة بحيث تعبر هذه الخبرة عن الصيغة العاطفية للسلوك الذي يدور نمطه حول الحالة الاجتماعية أو يعبر عن مجموعة المشاعر والعواطف نحو العالم التي تؤثر في معظم سلوكيات افراد المنظمة وهذه الخبرة تنمو من خلال التدريب والممارسة اللذان يؤديان الى تراكم مكوناتها لدى الفرد وينتج عن هذه التراكم تشكل المهارة والمعرفة التي تحدد سلوك الفرد وتؤثر فيه اذ تتجه عناصر الثقافة في هذه الخبرات الى نوع من الانسجام والتوافق مع القيم والاتجاهات العامة في شخصية الأفراد. (الشلوي، 2005، الصفحات 38-40)

خلاصة الفصل:

إن الثقافة التنظيمية تنشأ وتتطور في المؤسسات مع الوقت وتتكون من خلال التفاعل الاجتماعي والتضامن بين العاملين كما أنها تستمد المعتقدات والقيم المشتركة بين العاملين في المؤسسة اضافة الى أنها تصنع الهوية التنظيمية.

وتعزيز الاحساس بالعدال والسعي نحو هدف واضح تجعل العاملين يشعرون أنهم جزء من الكل داخل التنظيمات والثقافة التي تسير اندماج العاملين الجدد في المؤسسة وتعزز التزامهم بقيمتها وأهدافها وتعمل كقوة مرشدة جامعة توحد كل العاملين فيها لذا ينبغي أن تكون الثقافة التنظيمية في المؤسسة متطابقة مع رسالتها وبيئتها التنظيمية.

الفصل الثالث: أبعاد الالتزام التنظيمي ومحدداته أهم مراحله والنظريات المفسرة له

تمهيد

1. مداخل وأبعاد الالتزام التنظيمي

2. أنماط الالتزام التنظيمي

3. خصائص الالتزام التنظيمي

4. أهمية الالتزام التنظيمي

5. العوامل المؤثرة بالالتزام التنظيمي

6. مراحل الالتزام التنظيمي

7. نظريات الالتزام التنظيمي

خلاصة الفصل.

تمهيد:

يعد مفهوم الالتزام التنظيمي من المفاهيم الراسخة في العلوم الادارية والسلوكية وعموما هو يعبر عن ظاهرة تحدث نتيجة العلاقات التبادلية بين الفرد والمنظمة وتتميز هذه العلاقة بأنها تدفع الفرد لبذل الجهود الكبيرة والتي يقوم بها عن رغبة ورضى فتصبح قيمها قيمة، وأهداف المؤسسة، سيشعر بالمسؤولية اتجاهها ويندمج فيها ويحب البقاء فيها فالالتزام التنظيمي هو أحد الركائز الأساسية التي تقوم عليها المنظمات كما تم عرضه في هذا الفصل ليوضح مداخل وأبعاد الالتزام التنظيمي تعرض الى أنماط الالتزام التنظيمي وخصائصه التي تميزه عن باقي المتغيرات وتطرق الى أهميه الالتزام التنظيمي والعوامل المؤثرة على الالتزام التنظيمي بالإضافة الى مراحل الالتزام التنظيمي وأيضا الى نظريات الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة.

1. مداخل و أبعاد الالتزام التنظيمي:

1-1 مداخل تنمية الالتزام التنظيمي :

_ الإثراء الوظيفي : إن الأسراء الوظيفي بالتعمق الراسي للوظيفة يجعل الفرد أكثر مسؤولية عن عمله ويعطيه المزيد من حرية التصرف والاستقلال ومزيد من المشاركة في اتخاذ القرارات المؤثرة في عمله وهذا من شأنه أن يقوي الالتزام التنظيمي لدى الافراد.

_ ايجاد نوع من التوافق بين مصلحة المنظمة ومصالح العاملين : يجب أن يشعر العاملون بأن ما تحققة المنظمة من منافع يعود عليهم أيضا بالنفع لأن هذا الشعور من شأنه أن يقوي التزامهم تجاه المنظمة وتحاول بعض المنظمات تحقيق ذلك بشكل مباشر من خلال خطط الحوافز وخاصة البرامج المشاركة في الأرباح ومثل هذه الخطط والبرامج اذا ما تم ادارتها بطريقة عادلة فإنها ستلعب دورا فعالا في دعم الولاء التنظيمي لدى الافراد.

استقطاب واختيار الموظفين الجدد الذين تتوافق قياهمهم مع قيم المنظمة : كلما كانت قيم الفرد متوافقة مع قيم المنظمة واهدافها كلما قوي لديهم الالتزام خاصة الالتزام العاطفي تجاه المنظمة فاذا كان من قيم المنظمة الاهتمام بالعمل الجاد والحرص على الجودة فيجب أن تراعي هذه الشروط بحزم عند اختيار الموظفين الجدد بحيث يتم الاختيار عندما تتوافر هذه القيم. (الصرفي، 2005، صفحات 224-226)

مما سبق يمكن القول أن تنمية الالتزام التنظيمي تعد من الركائز الأساسية لتحقيق الأداء الفعال والاستقرار المؤسسي، وتتم عبر عدة مداخل رئيسية، أبرزها: الإثراء الوظيفي، الذي يتيح للعاملين فرصا أوسع للنمو والتعلم وتحمل المسؤولية، مما يعزز ارتباطهم بالعمل؛ وتحقيق التوافق بين مصالح المنظمة ومصالح العاملين، بما يشعر الموظف بأن نجاحه الشخصي مرتبط بنجاح المؤسسة؛ إضافة إلى استقطاب واختيار الأفراد الذين تتوافق قيمهم مع قيم المنظمة، وهو ما يساهم في تسريع اندماجهم وتعزيز ولائهم التنظيمي، هذه المداخل تمثل أدوات استراتيجية لإرساء التزام طويل الأمد قائم على القناعة والتوافق القيمي والمهني.

2_1 أبعاد الالتزام التنظيمي :

1_2_1 البعد الالتزام السلوكي : ينظر هذا المدخل الى الالتزام التنظيمي على أنه 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 التزم الفرد تجاه المنظمة يمثل حصيلة لعملية تبادل التي يقوم بها الفرد مع المنظمة فالفرض يقدم الوقت والجهد... الخ مقابل الحصول على اشباع حاجات معينة

فينظم الفرد للمنظمة التي تعطيه اشباه اكثر اي أن ارتباط الفرد بالمنظمة وفق هذه المفاهيم هو ارتباط نفعي تحكمه اهداف الفرد ورغباته ويتوقف على مدى يقدمه الفرد مقابل ما يحصل عليه.

1_2_2 البعد الالتزام الاتجائي : يختلف هذا المدخل في نظريته للالتزام على المدخل السلوكي أو المدخل القائم على التبادل فالمدخل الاتجائي ينظر الى الالتزام على أنه اتجاه عادة ما يكون اكثر نشاطا وايجابية نحو المنظمة وهذا الالتزام يشتمل على الارتباط بأهداف التنظيم وقيمة والرغبة في بدل أكبر جهد ممكن لمساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها والرغبة القوية للبقاء في المنظمة.

1_2_3 البعد الالتزام العاطفي : اقترحه " ألن ومايو راو " ان له خصائص تميز عمله من استقلالية وأهمية ومهارات مطلوبة وقرب المشرفين وتوجيههم له كما يتأثر هذا الجانب من الالتزام بدرجة احساس الفرد بأن البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح له بالمشاركة الفعالة بمجريات اتخاذ القرارات سواء ما يتعلق منها بالعمل أو ما يخصه أي هو الارتباط المحدود واصحاب هذا التوجه هم الذين يعملون وفق تقييم ذاتي للمتطلبات التي تفرضها ظروف العمل المختلفة فيكون الارتباط بين الفرد والمنظمة وفق ما تقدمه لهم منظماتهم ويرجع الالتزام العاطفي الى الشعور بالانتماء والالتصاق النفسي بالمنظمة .

1_2_4 البعد الالتزام المعياري : يقصد به احساس الفرد بالالتزام بالبقاء في المنظمة وغالبا ما يعزز هذا الشعور دعم المنظمة الجيد للعاملين فيها والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الايجابي ليس فقط في اجراءات تنفيذ العمل بل بالمساهمة في وضع الاهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للمنظمة ويعبر عنه الارتباط الاخلاق السامي واصحاب هذا التوجه هم الموظفون اصحاب الضمير الذين يعملون وفق مقتضيات الضمير والمصلحة العامة.

1_2_5 بعد الالتزام المستمر : هو التحكم في درجة التزام الفرد اتجاه المنظمة التي يعمل فيها اي القيمة الاستثمارية التي من الممكن ان يحققها لو استمر بالعمل في المنظمة مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بجهات أخرى أي أن هذا ارتباط مصلحة يقوم بالدرجة الاولى على المنفعة التي يحصل عليها من المنظمة فما دامت المنظمة التي يعمل فيها تقدم له من المنافع يكون اكثر التزاما اما اذا وجد الفرد منظمة أخرى تقدم عوائد افضل من التي تقدمه له المنظمة التي يعمل فيها فانه لن يتردد في الانتقال اليها واصحاب هذا الارتباط هم النفعيون واصحاب الطموحات العالية. (عبد الباقي، 2004، صفحة 320)

حدد "ستاو سيلانيك" (1977) ابعاد للالتزام التنظيمي كما يلي :

1_2_6 بعد الالتزام الاتجائي : المقصود به العمليات التي تتطابق من خلالها أهداف الفرد مع أهداف وقيم المؤسسة وتزداد لديه الرغبة للبقاء والاستمرار فيها.

1_2_7 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 (خير الدين و محمود احمد، 2010، الصفحات 12-13)

ذكر "كيدرون" بعدين للالتزام هما :

1_2_8 البعد الالتزام الاخلاصي : المقصود به تبني الفرد قيام وأهداف المؤسسة ويجعلها جزءاً من قيمه وأهدافه. (العبيدي ، 2012، صفحة 48)

1_2_9 البعد الالتزام المحسوب : المقصود به الرغبة التي يبديها الموظف بالاستمرار في عمله بالمؤسسة رغم وجود عمل البديل بمؤسسة أخرى وبمزايا أفضل.

ذكر "كانتور" ثلاث أبعاد للالتزام التنظيمي هم :

1_2_10 البعد الالتزام المستمر : يقصد به أن يكرس الفرد حياته ويضحي بمصالحه من أجل البقاء مع الجماعة دون النظر إلى ما يحققه من مكاسب عند تركها.

1_2_11 البعد الالتزام التلاحي : يتمثل في ارتباط الفرد بالمؤسسة ويتحقق ذلك عند تركه السلوك الايجابي

1_2_12 البعد الالتزام الموجه : ويتمثل في ارتباط الفرد بقيم ومبادئ الجماعة ممثلاً لسلطانها ومعاييرها التي يحددها). (عوض ، 2008، الصفحات 15-16)

ذكر "فار ، قرزیز" ثلاثة أبعاد للالتزام هما :

1_2_13 الانتماء العاطفي: يعبر عن قوة رغبة الفرد في الاستمرار بالعمل في منظمة معينة لأنه موافق على قيمها وأهدافها ويريد المشاركة في تحقيق تلك الأهداف، متأثر بعلاقته بالمشرفين وكذلك درجة إحساس العامل بمدى مشاركته الفعالة في اتخاذ القرارات.

1_2_14 الانتماء الاستمراري: يعكس ميل الفرد للاستمرار في عمله في المنظمة بسبب الخسائر التي يتحملها بسبب تركها، أو وجود مزايا للبقاء والاستمرار في العمل مقارنة مع المنظمات الأخرى.

1_2_15 الانتماء المعياري: يمثل احساس العاملين بالالتزام الأدبي للبقاء في المنظمة، وغالباً ما يكون هذا النوع من الانتماء نابع من القيم التي يعتنقها الفرد في المنظمة أو تلك التي يحصل عليها قبل التحاقه بالمنظمة. (فار، قرزیز، مسعودان، 2003، صفحة 309)

تعددت أبعاد الالتزام التنظيمي باختلاف الباحثين، حيث حددت في الأدبيات الكلاسيكية بأبعاد تشمل : الالتزام السلوكي، الاتجاهي، العاطفي، المعياري، والمستمر، وقد صنف "ستاو وسيلانيك" الالتزام إلى بعدين: السلوكي والاتجاهي، بينما ركز كيدرون على بعدين رئيسيين هما الالتزام الإخلاصي الذي يعكس ارتباط الفرد القيمي بالمنظمة، والالتزام المحسوب القائم على المنفعة، أما كانتور فقد قدم نموذجاً ثلاثياً ضم الالتزام المستمر المرتبط بالحاجة، والتلاحمي المبني على الانتماء، والموجه الذي يعكس الالتزام بالقيم التنظيمية، كما ذكر "فار، وقرزيز" ثلاثة أبعاد للالتزام هما العاطفي والاستمراري والمعياري تعكس هذه الأبعاد تنوع المنطلقات النظرية في فهم طبيعة ارتباط الأفراد بالمنظمة ودوافع استمرارياتهم فيها.

2. أنماط الالتزام التنظيمي :

أشار كل من "كولين و سمرز" و اسيتو ان هناك ثلاث انماط للالتزام وهي كالآتي :

1_2 النمط الوجداني للالتزام التنظيمي : ويقصد به شعور العامل بالارتباط بالمنظمة والمساهمة فيها ويعرف ذلك ان التزم عاطفي وهو توافق أهداف الفرد مع أهداف وقيم المنظمة مما يؤدي الى مشاركة الفرد في تحقيق الأهداف وتدعيم هذه القيم.

2_2 النمط الاستمراري للالتزام التنظيمي : وهو مبني على التكاليف التي يرى العامل أن سببها هو تركه للمنظمة وهو قوه الفرد ورغبته الجامحة في البقاء والاستمرار في المنظمة التي يعمل بها (عبد الباقي ص،، 2005، صفحة 313)

3_2 النمط المعياري للالتزام التنظيمي : ويشير الى شعور الفرد بالالتزام بالبقاء في المنظمة.

نمط الاحساس بالانتماء للالتزام التنظيمي : يظهر ذلك في التعبير بالافتخار بالمنظمة والقناعة الذاتية بقيمتها وأهدافها. (حاروش ، 2011، صفحة 41_42)

4_2 نمط الاخلاص للالتزام التنظيمي : الذي يعبر عنه بوجود تلك الرغبة الاكيدة عند الفرد بالاستمرار والعمل بالمنظمة في جميع الظروف والاحوال ومضاعفة الجهد المبذول من قبله سعياً وراء تحقيق أهدافه وأهداف المنظمة (سليمان و عبد الفاتح وهب ، 2011، صفحة 69)

وبناء على ما سبق يمكن القول ان تتعدد أنماط الالتزام التنظيمي بحسب طبيعة العلاقة التي تربط الفرد بالمنظمة، حيث يشير النمط الوجداني إلى التزم نابع من مشاعر الانتماء والرضا والارتباط العاطفي بالمنظمة، في حين يعكس النمط الاستمراري إدراك الفرد لتكاليف مغادرة المنظمة، مما يدفعه للبقاء بدافع المصلحة، أما النمط المعياري فيتركز على شعور الفرد بالواجب الأخلاقي تجاه المنظمة، ويضاف إلى ذلك نمط الإحساس بالانتماء الذي ينبع من اندماج الفرد في الثقافة التنظيمية، ونمط الإخلاص الذي

يعبر عن التزام نابع من الولاء العميق والمخلص للمنظمة ورؤيتها، تعكس هذه الأنماط تعدد مصادر الالتزام، وتبرز أهمية فهم الدوافع الفردية لتعزيز الأداء والاستقرار التنظيمي.

3. خصائص الالتزام التنظيمي :

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

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

_ الالتزام التنظيمي بأنه متعدد الأبعاد: 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 الالتزام تنظيمي بصفات التالية : قبول الاهداف وقيم المنظمة الانسانية وإيمان بها وبذل المزيد من الجهد لتحقيق اهداف المنظمة ووجود مستوى عال من الانخراط في المنظمة لفترة طويلة ووجود الميل لتقويم المنظمة التقويم الايجابي. (عاشوري، 2015، ص.56)

يتصف الالتزام التنظيمي بأنه حالة غير ملموسة يستدل عبر ظواهر تنظيمية تتابع من خلال سلوك الأفراد العاملين في المنظمة والتي تتجسد في مدى ولائهم فهو حاصل التفاعل العديد من العوامل الانسانية والتنظيمية والظواهر اداريه اخرى داخل المنظمة. (عاشوري، 2014_2015، صفحة 56) يفتقد الالتزام التنظيمي الى خاصية الثبات بمعنى أن مستوى الالتزام التنظيمي قابل للتغيير حسب درجه تأثير العوامل الأخرى عليه فهو متعدد الأبعاد.

وهنا نلاحظ أنه على الرغم من اتفاق غالبية الباحثين في هذا المجال على تعدد أبعاد الالتزام التنظيمي الا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد ولكن هذه الأبعاد تؤثر في بعضها الآخر ويمكن تحديدها أسباب التعدد في هذه الأبعاد كما يلي :

_ أن المنظمة مكونه من عدة فئات ولكل منها اهدافها الخاصة بها وليس من الضروري اشتراك هذه الفئات في هدف واحد.

_ وجود تكتلات داخل المنظمات كل تكتل أو مجموعة لها اهتمام واحد وتحاول الحصول على منافع خاصة دون الآخرين وبناء على تعدد التكتلات داخل المنظمة فان لكل تكتل أهدافه الخاصة يحاول تحقيقها هذه الأهداف والقيام تختلف من فئة أو تكتل الى اخر وبالتالي فان ولاء الأفراد يكون مختلف

نسبياً من تكتل إلى آخر، أنه حصيلة التفاعل العديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية وظواهر إدارية أخرى داخل المنظمة. (سليمان ا.، 1999، صفحة 15)

من خلال ما سبق ذكره يمكن القول أن الالتزام التنظيمي يعد ظاهرة نفسية اجتماعية تعكس مدى اندماج الفرد وتفاعله الإيجابي مع المنظمة، ويعبر عن رغبة داخلية في البقاء والمساهمة الفاعلة في تحقيق أهدافها ويتجلى هذا الالتزام من خلال شعور الفرد بالانتماء والولاء، والاقتناع بقيم المنظمة وأهدافها، مما يدفعه إلى تفضيل مصالحها والعمل على تحقيقها بإخلاص، ويتميز الالتزام التنظيمي بتعدد وتنوعه، إذ يشمل جوانب وجدانية وسلوكية ومعيارية، تتفاعل فيما بينها لتشكل دافعا قويا نحو الأداء الإيجابي والانسجام داخل البيئة التنظيمية، كما أن هذا الالتزام لا يكتسب عشوائيا، بل يتأثر بعوامل داخلية وخارجية متعددة، من أهمها الثقة المتبادلة بين الفرد والمنظمة، وعدالة التعامل، ووضوح الأهداف، وفرص النمو والتطور.

4. أهمية الالتزام التنظيمي:

نتيجة الدور الكبير الذي يلعبه الالتزام التنظيمي في نجاح المنظمات واستمرارها خاصة في ظل البيئة الحالية التي تتميز بالمنافسة الشديدة وبالتالي لا توجد هناك منظمة قادرة على الأداء المتميز إلا إذا كان أفرادها ملتزمين بأهدافها حيث تتجلى أهميته الالتزام التنظيمي في النقاط التالية:

– يمثل الالتزام التنظيمي عنصرا هاما بين المنظمة والأفراد العاملين بها لا سيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد للعمل وتحقيق أعلى مستويات من الإنجاز. (الصيرفي ، 2005 ، صفحة 231)

– يؤدي الالتزام التنظيمي إلى زيادة معدلات الأداء والانتاجية حيث أن إيمان الموظف بأهداف المنظمة يجعله يبذل أقصى الجهود لتحقيقها رغبة منه وليس خوفا وهو ما يزيد من كفاءة الأداء. (لوزي ، 2010 ، صفحة 22)

– سهولة استجابة المنظمة وتكيفها وتأقلمها مع المتغيرات بيئة المحيطة بها وارتفاع الروح المعنوية لدى العاملين في المنظمة. (دودين ، 2012 ، صفحة 192)

– يعتبر الالتزام التنظيمي أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بالعديد من النواحي السلوكية خاصة معدل دوران العمل فمن المفترض أن الأفراد الملتزمين سيكونون أطول بقاء في المنظمة والأكثر عملا نحو تحقيق أهداف المنظمة. (عبد الباقي ص.، 2005 ، صفحة 316)

– كلما ارتفع التزام الموظفين لمنظمتهم ارتفعت الاحتمالية للبقاء في المنظمة والعمل بجهد أكبر وبحالة من الاستقرار. (حسين ، 2013 ، صفحة 81)

وقد حدد "صلاح الدين محمد عبد الباقي" عددا من الأسباب التي أدت الى الاهتمام المتزايد بهذا المفهوم وهي :

_ يمثل الالتزام التنظيمي أحد المؤشرات الأساسية بالعديد من النواحي السلوكية خاصة معدل دوران العمل فمن المفترض أن الأفراد الملتزمين سيكونون أطول بقاء في المنظمة وأكثر ميلا نحو تحقيق أهدافها
_ أن مجال الالتزام التنظيمي قد جذب كلا من المديرين وعلماء السلوك الانساني نظرا لما يمثله من كونه سلوكا مرغوب فيه.

_ يساهم في انخفاض مستويات دوران العمل والغياب وتخفيض المشاكل التي تحصل بين الإدارة والعمال.
(فليح، صفحة 178)

_ تعد الالتزام تنظيمي من أبرز المتغيرات السلوكية التي تمت دراستها حيث أكدت نتائج عديد من الدراسات الأهمية الواضحة للالتزام التنظيمي اذا أوضحت الدراسات أن ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي في بيئة العمل ينتج عنه انخفاض مستوى مجموعة من الظواهر السلبية وفي مقدمتها ظاهرة الغياب والتهرب عن أداء العمل. (برباخ، 2014، صفحة 31)

أما "الصيرفي" فيحدد أهمية الالتزام التنظيمي كما يلي :

_ يمثل الالتزام التنظيمي نمطا هاما من الربط بين المنظمة والأفراد الموظفين بها لا سيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الافراد للعمل وتحقيق أعلى مستوى من الانجاز.

_ إن التزام الأفراد وخاصة المديرين بالمنظمات التي يعملون بها تعتبر عاملا هاما أكثر من الرضا الوظيفي في التنبؤ ببقائهم في منظماتهم أو تركهم للعمل.

_ يساهم الموظفون ذوي التزام التنظيمي المرتفع في النمو الاقتصادي وارتفاع معدلات الانتاج في بلدهم.

_ يساعد الالتزام التنظيمي في انخفاض الغياب والحد من مشكلة التأخر عن العمل وتحسين الأداء الوظيفي.

_ إن الموظف صاحب الالتزام التنظيمي المرتفع يشير بدرجة عالية من الرضا والسعادة والارتباط العاملي.
(عبد الباقي ص..، 2005، صفحة 30)

تتمثل أهمية الالتزام التنظيمي في كونه عاملا حاسما في تعزيز استقرار المنظمة ورفع كفاءتها الإنتاجية، حيث يساهم في تحفيز الموظفين على أداء مهامهم بفاعلية وإخلاص، ويقلل من معدلات الغياب ودوران العمل. كما يعزز الالتزام التنظيمي الشعور بالانتماء والولاء، مما ينعكس إيجابا على جودة القرارات

والتعاون بين أفراد المنظمة، ويعد أساساً لبناء بيئة عمل مستقرة تدعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية على المدى الطويل.

5. العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي:

هناك مجموعه من العوامل التي تتفاعل مع بعضها البعض مكونة الالتزام التنظيمي وهذه العوامل هي :

1_5 العوامل المتعلقة بالبيئة الخارجية: وتتمثل هذه العوامل فيما يلي:

_ظروف سوق العمل.

_فرص الاختيار لدى الفرد.

_رواج الظروف الاقتصادية.

_ارتفاع مستوى البطالة.

_الكساد.

_انخفاض الفرص الوظيفية.

_المعلومات المتاحة عن الوظيفة.

فكلما كان هناك رواج في الظروف الاقتصادية، ولديه عدد من فرص العمل المتاحة، وكان قرار الاختيار يتسم بالوضوح والحرية، وبأقل ضغوط خارجية، كلما أدى ذلك الى انخفاض مستوى الالتزام التنظيمي لدى الفرد في العمل.

في حين كلما كانت الأحوال الاقتصادية تتسم بالكساد وارتفاع مستوى البطالة، وانخفاض الفرص الوظيفية المتاحة امام الفرد، يؤدي الى ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي لدى الفرد. (دودين، 2012، صفحة 185)

2_5 العوامل المتعلقة بخصائص الفرد:

فمن حيث عدد سنوات الخبرة اثبتت معظم الدراسات على وجود علاقة ايجابية بين سنوات الخبرة ودرجة الالتزام التنظيمي، من حيث المستوى التعليمي فقد اختلفت الدراسات بشأن هذه العلاقة فهناك من يشير الى الايجابية بينهما وهناك من يرى بسلبية هذه العلاقة، وتبرر ذلك بأنه كلما ازدادت درجة تعليم الفرد زادت طموحاته، وتوقع المزيد من منظمته، وبالتالي يقل التزامه في حالة عدم تحقيق كل ما يطمح فيه، ومن حيث السن تؤكد العديد من الدراسات انه كلما تقدم العامل في السن ارتفع معدل الالتزام التنظيمي لديه ومن حيث الجنس تشير الدراسات الى أن التزام المرء تنظيمياً يتوقف على نوع العمل الذي

تقوم به المنظمة التي تعمل بها كما أنه يتأثر بواجباتها المنزلية وعدد أطفالها وأدوارها الاجتماعية. (فليه و السيد ، 2005 ، صفحة 287)

3_5 العوامل المتعلقة بخصائص الوظيفة :

تؤثر الخصائص الوظيفية من حيث مجالها ودرجة التوتر بها في مستوى الالتزام التنظيمي فتتعدد مجالات الوظيفة والاستقلالية والتحدى والشعور بالأهمية والشعور بالمسؤولية كل هذا يزيد من درجة الالتزام التنظيمي، وعكس ذلك صحيح كلما زادت درجة التوتر والصراع في الوظيفة أو عدم وضوح دور الفرد فإن هذا يؤدي الى انخفاض مستوى الالتزام التنظيمي لدى الأفراد. (دودين ، 2012 ، صفحة 187)

4_5 العوامل المتعلقة ببيئة العمل الداخلية :

وتتمثل في قواعد واجراءات العمل والسياسات التنظيمية التي تحكم اطار العمل والتي تتمثل في المناخ التنظيمي ونمط القيادة ونظام الحوافز الذي تتبعه المنظمة ووضوح الأهداف وهذه العوامل مجتمعة يمكنها أن تؤثر في درجة التزام الأفراد في منظماتهم. (محمود ، 2003 ، صفحة 41)

خصائص الوظيفة : تؤثر الخصائص الوظيفية من حيث مجالها ودرجة التوتر بها على مستوى الالتزام التنظيمي.

الأجور : تبين من الأبحاث أنه كلما كان نظام الأجور يتسم بالعدالة والقبول من جانب الأفراد فان ذلك يزيد من شعور الأفراد بالمسؤولية وبالتالي يؤثر على الالتزام التنظيمي.

جماعة العمل : تؤثر جماعة العمل على مستوى الالتزام التنظيمي فكلما كانت اتجاهات جماعة العمل الايجابية ناحية المنظمة وكان هناك درجة من التماسك بين أفرادها زادت تفاعل الاجتماعي والشعور بالمسؤولية مما يحقق الالتزام التنظيمي.

الإشراف والقيادة : تؤثر نوعية الإشراف والقيادة على مستوى الالتزام التنظيمي فالإشراف الديمقراطي والمشاركة في اتخاذ القرارات تحققان درجة مرتفعة من الالتزام كما أن لكل من النموذجين من القيادة أي القائد الذي يهتم بهيكل المهمة والقائد ذو الاتجاهات الانسانية تأثيرا ايجابيا على مستوى الالتزام التنظيمي. (اوغدني ، 2015-2016 ، الصفحات 75-76)

5_5 العوامل المتعلقة بالهيكل التنظيمي :

فاللامركزية في اتخاذ القرارات وتوافر درجة الاعتمادية في أداء الأعمال بين المستويات الادارية والوظيفية وتنظيم اجراءات العمل ايجابيا يزيد من درجة الالتزام التنظيمي لدى أفراد المنظمة. (دودين ، 2012 ، صفحة 188)

6_ 5 الالتزام بالعلاقات المهنية ضمن حدود السلطة مما يرسخ الانضباط والالتزام في بيئة العمل: السلطة الإدارية، بأنها الحق القانوني للمدير في إصدار الأوامر والتعليمات والقرارات وإلزام المرؤوسين بطاعتها وتنفيذها، وهنا يجب الإشارة إلى أن السلطة لا تعني استعمال القوة مع المرؤوسين لإجبارهم على انجاز الأعمال، فهناك حدودا وقيودا لاستخدام السلطة، وإنما المقصود هنا هو التأثير على المرؤوسين لإلزامهم بما يطلب منهم تنفيذه في حدود اللوائح التي يمكن استخدامها في حالات رفض المرؤوس الامتثال للقوانين واللوائح المنظمة للعمل، والسلطة في المؤسسة ليست حقا مكتسبا، بل للمدير الذي فوض جزءا من سلطاته للمرؤوس أن يسترد أو يسحب هذه السلطة منه إذا أساء أو استخدامها لمصالحه الشخصية أو بما يتعارض بأي وجه مع أهداف المنظمة، حتى المدير العام من الممكن لمجلس الإدارة أن يسحب السلطة المفوضة له ومساءلته.

وفيما يتعلق تحديد مسؤولية العاملين في المنظمة: تشمل هذه العوامل الإدارية من بينها السلطة والمسؤولية، وباعتبار السلطة سوءا كانت رسمية وغير رسمية تؤثر على الثقة بين المدير والمرؤوسين وبالتالي فإنها تشكل إحدى العوامل المؤثرة على المرؤوسين في السلم الهرمي التي تنبثق منه إدارة عليا قمة الهرم وإدارة وسطي تمثل مدير الإدارات، إدارة تنفيذية تمثل رؤساء الأقسام كلما كان هناك عدم اتساع السلطة في مختلف إدارات يؤدي إلى غموض في الأهداف الإدارية التنظيمية، أما إذا كانت السلطة غير مفوضة إلى المرؤوسين تشكل عائق أمامه فيؤدي إلى عدم استقرار الوظيفي والولاء التنظيمي للمنظمة، وعدم تنسيق بين المدير والمرؤوسين كل هذه المتغيرات تشكل عوائق أمام العاملين في إعطائها فرصة لاتخاذ قرارات إدارية عليا.

وجب متابعة وقائع تتعلق بأداء واجبات العاملين وفقا لمبدأ تحديد مسؤولية السلطة المخولة في الإدارة، وتفوض السلطة وفقا للمسؤولية، وهي التي تفوض للعاملين وفقا للمسؤوليات المخولة في التنظيم الإداري ومن المنظور التنظيمي، وتعتبر الإدارة هي إنجاز أهداف تنظيمية من خلال الأفراد وبتعريف أكثر تفصيلا للإدارة يتضح أنها أيضا إنجاز الأهداف من خلال القيام بالوظائف الإدارية.

ورغم قيامهم بالمهام الإدارية إلا أن العاملين يتعرضون لضغوطات والمشكلات في الحياة العملية، سواء من المدراء، أو الزملاء مقر العمل، لذلك لا بد من محاولة التعامل بأريحية وتجنب الوقوع في المشاكل التي تحول بينهم وبين الانسجام في العمل، لأن بيئة العمل السليمة تكفل إنجاز العمل، وإتقان أكبر للعمل، واكتساب احترام الجميع من العاملين وتجنب حصول الصراع بينهم داخل المؤسسة. (شاوش، 2017، صفحات 186-18)

مما سبق يمكن القول ان الالتزام التنظيمي يتأثر بعدة عوامل مترابطة يمكن تصنيفها ضمن أربع فئات رئيسية أولا، العوامل المرتبطة بالبيئة الخارجية، وتشمل ظروف سوق العمل، وتوافر فرص الاختيار أمام الفرد، ومدى رواج الأوضاع الاقتصادية، إذ يؤدي ارتفاع البطالة أو الكساد وانخفاض الفرص الوظيفية إلى تعزيز التمسك بالوظيفة الحالية، بينما تسهم وفرة المعلومات المتاحة عن الوظائف في تشكيل توقعات

الفرد وانعكاسها على التزامه. ثانيا، العوامل المرتبطة بخصائص الفرد مثل القيم الشخصية، والدوافع، ومستوى الطموح. ثالثا، خصائص الوظيفة نفسها، من حيث طبيعة المهام، ودرجة الاستقلالية، ومستوى التحدي. وأخيرا، العوامل التنظيمية المرتبطة ببنية وهيكل المنظمة، والتي تشمل وضوح الأدوار، ونمط القيادة، ومدى مركزية القرار، والسلطة الادارية التي ترتبط بدرجة التزام الأفراد واندماجهم داخل بيئة العمل.

6. مراحل الالتزام التنظيمي :

يرسخ اندماج الفرد بالمنظمة والتزامه بها عبر مراحل مختلفة وتعددت تصنيفات الباحثين لهذه المراحل ويذكر " ابو جياب " بأن الالتزام التنظيمي يمر بثلاث مراحل رئيسيه وهي :

6_1 مرحلة الادعان و الالتزام :

يبني التزام الفرد بالمنظمة على الفوائد والمكاسب التي يحصل عليها وبذلك فهو يتقبل سلطه الآخرين ويلتزم بما يطلب منه سعيا للحصول على الفوائد المختلفة من المنظمة. (نصار ، 2016 ، صفحة 22) في هذه المرحلة مصدر الالتزام التنظيمي هو الحصول على المقابل و المصلحة فقط .

6_2 مرحلة التطابق بين الفرد و المنظمة : حيث يتقبل الفرد سلطات الآخرين لرغبته في الاستمرار في العمل بالمنظمة فهو يشعر بالفخر والاعتزاز لانتمائه لها . (حماد، 2006 ، صفحة 20) في هذه المرحلة وبعكس المرحلة الأولى يتحول مصدر الالتزام هو الرغبة في الاستمرار في المنظمة لأنها تصبح مصدر فخر للفرد وتحقق له ما كان اجتماعية بين الآخرين ويتعلق فيها الفرد بمنظمته نتيجة الرضا الذي يلقاه في محيطه.

6_3 مرحلة التبني : اعتبار أهداف وقيم المنظمة اهدافا وقيما له وهنا يكون الالتزام نتيجة تطابق الأهداف والقيم. (عبدلي ، 2014 ، صفحة 90)

في هذه المرحلة يزداد مصدر الالتزام تعمقا الى التطابق بين الأهداف والقيم ، من خلال هذه المراحل الثلاث يتبين لنا أن الالتزام التنظيمي بالمعنى الدقيق يمر بعدة مراحل مرتبطة بمتغير الزمن أي المدة التي يقضيها العامل بالمنظمة.

يمكن القول أن الالتزام التنظيمي يمر بثلاث مراحل متتابعة تعكس تطور علاقة الفرد بالمنظمة، تبدأ المرحلة الأولى بمرحلة الإذعان والامتثال، حيث يلتزم الفرد بسلوكيات التنظيم بدافع خارجي، كالحوافز أو تجنب العقوبات، دون أن يكون هناك اقتناع داخلي، تليها مرحلة التطابق، والتي يبدأ فيها الفرد بالانسجام مع قيم وأهداف المنظمة، ويظهر سلوكا إيجابيا نابعا من توافق نسبي بين تطلعاته ومتطلبات العمل، أما المرحلة الأخيرة، فهي مرحلة التبني، وتعد أرقى صور الالتزام، حيث يتبنى الفرد قيم المنظمة كجزء من

معتقداته الشخصية، ويصبح التزامه نابعا من قناعة داخلية ورغبة ذاتية في المساهمة الفاعلة في نجاح المنظمة واستمراريتها.

7. نظريات الالتزام التنظيمي:

7_1 النظريات الكلاسيكية

7_1_1 النظرية البيروقراطية: تعتبر البيروقراطية حسب " ماكس فيبر " بأنها ذلك التنظيم الضخم في المجتمع السياسي والمتحضر الذي يوجد لتحقيق اهداف الدولة واخراج السياسة العامة الى حيز الواقع ووضعها موضع التنفيذ والبيروقراطيون هم أولئك الأفراد العاملون في الادارات الحكومية الذين يتم اختيارهم للعمل بأساليب ليست وراثية ويكونون فيما بينهم تنظيما هرميا تحكمه قواعد معينة وتحدد فيها الاختصاصات والواجبات والمسؤوليات ويتجسد فيه سلوك الالتزام والالتزام في أداء الاعمال والمهام المنوط بالأفراد العاملين ". (الشماع و خيضر ، 2009 ، الصفحات 33-35)

ومن خصائص هذه النظرية :

- _ تحديد الاختصاصات الوظيفية في المنظمة.
- _ توزيع الأعمال والأنشطة الادارية على الأفراد في المنظمة.
- _ تحويل السلطات الصلاحيات لأفراد المنظمة لضمان سير أنشطتها.
- _ الفصل بين الأعمال الرسمية للموظف وبين الأعمال الشخصية الخاصة به.
- _ تعيين الأفراد العاملين في المنظمة البيروقراطية وفقا للمقدرة والكفاءة والخبرة الفنية في النشاطات التي يؤديونها.
- _ انتهاج الاسلوب الرسمي في التعامل مع الأفراد العاملين.
- _ حفظ الوثائق الرسمية لأفرادها من خلال التقاعد وزيادة الرواتب. (الشماع و خيضر ، 2009 ، الصفحات 35-38)

7_1_2 نظرية الإدارة العلمية : تعود هذه الأخيرة " لفريدريك تايلور " معتمدا فيها على الأسس العلمية في دراسة الحركة والزمن وتهيأ الظروف المادية والتنظيمية حتى يقوم الفرد بإنجاز عمله بأعلى كفاءة وباقل تكلفة مع تحقيق سلوك الالتزام عند العاملين ومن أهم افتراضات هذه الأخيرة :

- _ النظر للعامل على أنه آلة تستجيب لجميع الأوامر والتعليمات.
- _ اعتماد مبدأ تقسيم العمل.
- _ تحديد نطاق الإشراف : أي عدد المرؤوسين للرئيس الواحد بعدد قليل منهم بغية تحقيق الكفاءة العالية في الرقابة والأداء.

- _ دفع الأجور والحوافز بغية تحقيق كفاءة الأداء والالتزام داخل المنظمة.
- _ اعتماد مبدأ الحركة والوقت لتفادي ضياع الوقت والجهد وتجسيد الالتزام في انجاز الأعمال المنوطة بالعملين. (الشماع و خيضر ، 2009 ، الصفحات 33-35)
- 3_1_7 نظرية التنظيم الاداري "هنري فايول" : محورت أفكار فايول حول وظائف الإدارة من تخطيط وتنظيم وتنسيق والرقابة وأهمية معرفتها وتدريبها في الجامعات لقد اقترح أربعة عشر مبدأ لنجاح العملية الإدارية :
- _ تقسيم العمل : ويتم فيه فصل الوظائف والسلطات وتوزيع المسؤوليات حسب القدرات ومستويات الذكاء.
- _ السلطة والمسؤولية : رأى فايول ضرورة التساوي بين السلطة والمسؤولية رغم صعوب التحديد المسؤولية كلما ارتقى الفرد في السلم الاداري . (الصرن ، 2004 ، صفحة 273)
- _ الانضباط : هو ما يطلبه الرئيس وينفذه المرؤوس ويرى فايول أن أساس الالتزام التنظيمي هو الطاعة للاتفاقيات التي تبرم بين الطرفين في المشروع كما يرى أن الالتزام التنظيمي يتعلق بقدرة القادة الذين يطبقون العقوبات بحكمة ونزاهة عند اخلال المرؤوس بالقوانين والنظم القائمة.
- _ وحدة التوجيه : وهي أن يكون في المؤسسة رئيسا واحدا وخطة واحدة لجميع النشاطات الموجودة في هذه الأخيرة.
- _ وحدة القيادة : وهي أن يكون للأفراد العاملين رئيسا مباشرا واحدا لأن القيادة الثنائية تسبب ارباك المرؤوس عندما يتلقى أوامر من رؤوسا مختلفين وبالتالي يؤدي الى نتائج سيئة سواء على الأداء والفاعلية أو الانضباط.
- _ تعويض الموظفين : تتمثل في التعقل والعدالة في تحديد الأجور والمكافئات في العمل فيجب أن يركز العاملين على نظام جيد لمكافأة الجهود المبذولة.
- _ التسلسل الاداري : ويعني به التسلسل من أعلى الهيكل التنظيمي وبذلك تحقيق طريقة الاتصال في المؤسسة.
- _ المركزية : ويقصد بها المركزية في اتخاذ القرارات في المؤسسة وتمركزها في يد الرؤساء ذوي الدرجة العليا.
- _ النظام : ويعني أن هناك مكان لكل فرد ولكل فرد مكان في المشروع ويقصد به فايول تنظيم المواد الأولية كما ينظم العنصر البشري. (الصرن ، 2004 ، الصفحات 273-274)
- _ العدالة : وهي الانصاف والتعقل في إعطاء الأجور والمكافئات ويعرفها "فايول" بأنها "تنفيذ القوانين المنصوص عليها".

_الاستقرار : ويقصد به تحقيق الاستقرار لدى العاملين من خلال تطبيق الادارة القوانين التي تشجعهم على العمل في المؤسسة لمدة أطول.

_المبادرة : وتعني المبادرة في انجاز المهام والابداع والابتكار وتنفيذ الخطط والمشاريع.

_الروح الجماعية : وتتمثل في العمل بروح الفريق من خلال التعاون والتضامن والتآلف بين العاملين

_تبعية المصالح الفردية للمصلحة العامة : ويقصد بهذه الأخيرة تكريس الفرد لجميع الجهود لخدمة المصلحة العامة. (الصرن ، 2004، الصفحات 273-274)

4_1_7 نظرية الحاجات " لأبراهام ما سلوا " افترض ما سلوا ان الرغبات الإنسانية هي بمثابة الدوافع تتجدد وتساهم في تجسيد الالتزام الوظيفي وهي كالآتي :

_الحاجات الفيزيولوجية : وهي الحاجات الضرورية لحياة الفرد من طعام وشراب وجنس وراحة وتعتبر هذه الاخيره اقوى الحاجات الانسانية.

_الحاجة للأمن :وتتمثل في توفر الحماية للفرد من أخطار البيئة سواء كانت خطرا صحيا أو اقتصاديا أو ماديا.

_الحاجة للحب والانتماء : تمتع الفرد بالحاجات واشباعها كالحب والانتماء والصدقة والقبول من الآخرين باعتبار الفرد كائن اجتماعي بطبعه.

_حاجات الاحترام : ويهتم هذا الأخير بشعور الأفراد بالقيمة والأهمية وتتمثل في المكانة الاجتماعية أي اعتراف الآخرين بالفرد وتقبلهم له.

_حاجات تحقيق الذات : تتمثل في الحاجات التي يسعى الفرد الى تحقيقها في حياته سواء يكون مديرا أو رجل أعمال ويأتي اشباع هذه الأخيرة بعد اشباع جميع الحاجات السابقة للفرد. (الصرن ، 2004، الصفحات 276-277)

2_7 النظريات الحديثة:

1_2_7 نظرية ماكلياند للحاجات : يتم ماكلياند في نظريته بعملية تحفيز الأفراد في مكان العمل وحدد ثلاث أنواع من الحاجات التي تؤثر على الفرد وفاعليته اتجاه عمله منها : الحاجة الى السلطة والانتماء والحاجة للإنجاز. (بوحوش ، 2006، الصفحات 48-49)

_الحاجة إلى السلطة : رأى الباحث بأن هناك ثلاثة من الأفراد الذين لديهم دافع قوي للتأثير في الآخرين وتغيير الأوضاع ويرى أن هؤلاء الأفراد عادة ما ينجحون لتمتعهم بسمات قيادية لإلزامهم بالعمل في اطار المؤسسات لأن العمل الشرعي في اطار القانون يسمح لهم بالحصول على المساندة المؤيدين الذين

يشاطرونهم الرأي من أهم سماد هؤلاء الأفراد تلهفهم على القوة والاستنفار بالقرار ومن ثم التحول الى تسلط فردي بمعنى الميل الى السيطرة والتحكم في الآخرين .

_ الحاجة للانتماء :يعني بها ميل الأفراد الى بناء علاقات اجتماعية مع الآخرين بحيث يشعرون بالبهجة والسرور عندما يكونون محبوبين من طرف الآخرين ويشعرون بالألم اذا تم رفضهم..

الحاجة للإنجاز : ويقصد بها الأفراد الذين تتوفر لديهم حاجة قوية للإنجاز يكون عندهم رغبة قوية للنجاح والخوف من الفشل ويتسمون بحب التحدي ويضعون لأنفسهم أهدافا كبيرة ليس من المستحيل الوصول اليها . (ال عالي و الموسوي ، 2012 ، صفحة 457)

2_2_7 النظريات المعاصرة :

_ نظرية الالتزام البقائي (الاستمراري) : اختار " Becher " أحد التصورات الهامة للالتزام وحاول أن يوضح معناه ويبلوره من خلال نظرية واضحة عرف فيها الالتزام بأنه " اندماج الفرد في خط معين من التصرفات الثابتة والمتوافقة " وبالتالي يكون الالتزام التنظيمي هو درجة ارتباط الفرد بمنظمة معينة وأن هذا الالتزام نتيجة لاستثمارات الفرد في المنظمة أو لأن يجري عدد من المراهنات الجانبية التي تعمل على تأكيد باقة الفرد في المنظمة وبالتالي فان الالتزام السلوكي الذي يقدمه Becher يشير الى البقاء في المنظمة لوجود قدر كبير من الاستثمارات للفرض في المنظمة وسوف يفقد هذا ما اذا ترك المنظمة.

استحدثت نظرية Becher (1960) كثير من الباحثين لاختبار الرهان الجاني والتعرف على مدى صداقتها والاختبار النظرية طور الباحثون مقاييس متعددة لقياس الالتزام التنظيمي كما حاولوا التعرف على محددات الالتزام السلوكي الذي قدمه (درويش ، 2008 ، صفحة 18)

2_3_7 نظرية الالتزام المعياري : يرى " Wiener " أن نموذج الالتزام للمنظمات مثل كل نماذج النظرية ذات الفائدة يجب أن يقابل ثلاث معايير هامة على الأقل :

• دقة التعريف النظرية.

• التكامل النظري مع غيره من المفاهيم الأخرى ذات الصلة.

• وجود قوة تنبؤية للنموذج.

ويرى Wiener أن أغلب التغيير أو السلوك التنظيمي ركزت على السلوك الناتج من النماذج الموقفية الشرطية مثل نظريات التوقعات ونظريات التدعيم والافتراض الرئيسي لتلك النماذج هو أنه لتفسير السلوك الفردي في المنظمات نحتاج الى أن نأخذ في الاعتبار الضغوط المعيارية المستخدمة مثل معايير الاخلاقية والأدبية الفردية. (درويش ، 2008 ، صفحة 30)

4_2_7 نظرية الالتزام الوجداني : تصور آخر لفهم الارتباط السيكلوجي بين الفرد والمنظمة النابع من التوافق في القيم والأهداف بين الفرد والمنظمة التي ينتمي اليها هذا التصور أطلق عليه التوحد مع المنظمة وهو يعني التماثل في الخصائص العامة والمصير بين الفرد والمنظمة.

لقد أخذت العلاقة بين مفهوم التوحد مع المنظمة ومفهوم الالتزام التنظيمي ثلاث اتجاهات رئيسيه هي :
_الاتجاه الأول : نظر الى مفهوم التوحد ومفهوم الالتزام باعتبارهم مفهوم واحد وشيئا واحدا حيث يرى Brawn 1969 أن التوحد هو الالتزام بمنظمات الخدمة العامة ويرى Sheldon 1971 أن التوحد مع المهنة هو الالتزام المهني.

_الاتجاه الثاني : نظر الى التوحد مع المنظمة باعتباره أحد مكونات الالتزام التنظيمي وبالتالي نظر الى الالتزام التنظيمي باعتباره مفهوم يتكون من التوحد مع المنظمة والاندماج فيها.

Porter et all : 1982 , Wiener :1974 , Allen : 1982, Meyer : 1990

_الاتجاه الثالث : نظر الى مفهوم التوحد مع المنظمة والمفهوم الالتزام التنظيمي على أنهما مفهومين مختلفين ومتباعين ومن هؤلاء الباحثين نجد Ashforth و (Mael 1995 , Tetik 1992) (درويش ، 2008 ،
صفحة 67)

خلاصة الفصل :

حظي موضوع الالتزام التنظيمي اهتمام الكثير من الباحثين والمنظرين والدراسيين في مجالي السلوك التنظيمي وعلم الصناعات فهو سلوك غير ملموس نابع من ذات الفرد تلمسه تصرفات العامل من حيث انتمائه للمنظمة وولائه لها وبذل الجهد والوقت لإنجاحها وهذه الأهمية لها أثر كبير في المنظمات ونتائجها على مستوى الفرد وجماعه العمل والمنظمة.

ولقد كان تركيز الباحثين حول البحث في مسببات ومحددات الالتزام التنظيمي وما قد يترتب عنه من نتائج السلوكية مما تنعكس على المنظمة والعاملين فيها فمن أكبر الآثار تترتب على الالتزام التنظيمي هو تحقيق الأهداف المخطط لها من طرف المنظمة.

كما يعد موضوع الالتزام التنظيمي المفتاح الأساسي والمهم لفحص مدى انسجام أفراد التنظيم مع بعضهم وهو مهم أيضاً لتفحص مدى انسجام القوائم بين الأفراد ومنظماتهم فالأفراد ذوي الالتزام المرتفع تجاه منظماتهم لديهم استعدادات كافية ليكرسوا مزيد من الجهد والتفاني في أعمالهم ويسعوا للمحافظة على ارتباطهم وانتمائهم لمنظماتهم.

الفصل الرابع: إجراءات الدراسة الميدانية

تمهيد

1. مجالات الدراسة الميدانية

1.1 المجال المكاني.

1.2 المجال الزمني.

1.3 المجال البشري.

2. المنهج، العينة، وأدوات جمع البيانات.

2.1 منهج الدراسة.

2.2 عينة الدراسة

2.3 أدوات جمع البيانات.

3. الأساليب الإحصائية في الدراسة.

تمهيد

بحيث قمنا في هذا الفصل المسمى "بإجراءات الدراسة الميدانية" بالتطرق إلى المجال المكاني من خلال تعريف بميدان الدراسة مؤسسة سونلغاز بولاية خنشلة، وذلك بعرض الهيكل التنظيمي، وبعدها المجال الزمني، ثم التطرق إلى مجال البشري للدراسة، وبعدها التطرق إلى المنهج الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي للدراسة،

أما أدوات جمع البيانات، بحيث تم استخدام الملاحظة، المقابلة والاستبيان في الدراسة، ثم تم عرض صدق الأداة على المحكمين أصحاب الخبرة والكفاءة في مجال البحث العلمي، واعتماد أيضا على السجلات المؤسسة في الدراسة، وأخيرا استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لمعالجة البيانات الدراسة.

1. مجالات الدراسة الميدانية:

يمكن تحديد ثلاث مجالات رئيسية في الدراسة (المجال المكاني) وهو البيئة أو المنطقة الجغرافية التي أجريت فيها الدراسة ثم (المجال الزمني) للدراسة ويقصد به الفترة الزمنية المستغرقة في جمع البيانات والمعلومات بدءا من الدراسة الاستطلاعية وكذا وأخيرا (المجال البشري) المبحوثين الذين أخضعوا للدراسة.

1.1 المجال المكاني : يعتبر الجانب المكاني الحيز الجغرافي الذي يجري فيه الباحث دراسته الميدانية حيث يكمن المجال المكاني في دراستنا في الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز خنشة الواقعة في طريق الوزن الثقيل

وهي عبارة عن شركه وطنية انشئت عام 1969 تقوم بشراء وبيع ونقل وانتاج الكهرباء والغاز تتكون من العديد من الفروع والمديريات وهي من أهم المؤسسات على المستوى الوطني وقد لعب مجمع سونلغاز دورا رئيسيا في مسار التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلاد تتوافق سياسته مع السياسة الطاقوية الوطنية حيث يمتد نشاطها عبر كامل التراب الوطني لأن تكون من المؤسسات الرائدة فهي تحتل المرتبة الثالثة بعد نفطال من حيث رقم الأعمال الذي تحققه وتعد من أفضل المؤسسات على مستوى افريقيا .

في سنة 2006 تمت هيكلة وظيفة التوزيع الى عدة مديريات تتوزع عبر التراب الوطني وكلها تعمل على تلبية متطلبات واحتياجات زبائنها في المنطقة التي تتواجد فيها وأهم هذه المديريات

RDE : شركه توزيع الكهرباء والغاز للشرق مركزها في قسنطينة ولها 16 مديرية من بينها عناية باتنة خنشة قسنطينة سطيف قالمة...الخ

RDA : مديرية توزيع الكهرباء والغاز الجزائر وتعطي كلا من الحراش وبومرداس وتيبازة وبولوغين بومرداس...الخ

RDC : مديرية توزيع الكهرباء والغاز للوسط وتغطي كل من البليدة بسكرة الجلفة اليزي الاغواط المدية...الخ

RDO : مديرية توزيع الكهرباء والغاز للغرب تغطي كل من وهران النعامة البيض ادرار الشلف بشار...الخ

1.2 المجال الزمني: يقصد به الزمن المستغرق في اجراء الدراسة بدا من اختيار الموضوع الى غاية كتاب

التقرير النهائي وبناء على ذلك قمنا بتقسيم المجال الزمني لدراستنا الى ثلاث مراحل وهي كالتالي :

ـ **المرحلة الأولى :** بدأت هذه المرحلة باختيارنا للموضوع الذي كان بتاريخ 2024/10/21 ومن تلك الفترة

ونحن في طور البحث في هذا الموضوع ومحاولة جمع المادة العلمية من مختلف الكتب والمراجع وذلك بغية

ضبط أساسيات الموضوع جيدا في انتظار الاجراءات الرسمية من طرف ادارة الكلية وبعد الموافقة على استمارة اختيار الموضوع واسناده لنا بصفة رسمية وذلك بتاريخ 2024/11/13 تم تحديد موعد مع الأستاذة المشرفة اين تم الاتفاق على بعض العناصر الأساسية للبحث والمتمثلة في أبعاد ومؤشرات الموضوع مع ضبط تساؤلات وفرضيات الدراسة بالإضافة الى وضع الخطة المبدئية للدراسة وبعد اجراء التعديلات اللازمة والموافقة عليها من طرف الأستاذة المشرفة تم الشروع في الفصول النظرية.

_ **المرحلة الثانية :** تضمنت هذه المرحلة القيام بزيارات استطلاعية لميدان الدراسة والمتمثل في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز مديرية التوزيع خنشلة، حيث كانت أول زيارة لنا للشركة يوم 2025/03/13 حيث تم القيام بجولات استكشافية مع اطار من اطرارات المؤسسة حيث وجدنا أن هذه المؤسسة هي الميدان الأنسب لدراستنا اين تم طلب اجراء الدراسة بها وتلقينا قبول مبدئي من المسؤولين بتاريخ 16/03/2025 تقدمنا للمؤسسة بصفة رسمية وبترخيص من ادارة الكلية من ثم تمت المصادقة عليه من طرف المدير الفرعي للموارد البشرية بتاريخ 2025/03/20 ومنذ تلك الفترة الى غاية 2025/04/10 قمنا بإعداد استمارة الاستبيان وعرضها على الأستاذة المشرفة ومجموعة من المحكمين من أجل اعطاء بعض الملاحظات و التصويبات.

_ **المرحلة الثالثة :** استغرقت حوالي أسبوع وهي المرحلة المخصصة لتطبيق الأداة الدراسة، بحيث قام الباحث بإعداد استمارة الاستبيان على عينة تجريبية (المبدئية) على أن تكون متماثلة في خصائصها مع عينة البحث، لمعرفة مدى تقبل الأسئلة وانطلاقا من فرضيات الدراسة بحيث تم توزيعها على عينة استطلاعية مكونة من 15 مبحوث بمؤسسة سونلغاز بولاية خنشلة.

وبعد تلقينا مجموعة من الملاحظات والتعديلات الخاصة باستبيان الدراسة ومن ثم هيكلته في شكله النهائي وبتاريخ 2025/04/21 قمنا بعملية توزيع الاستبيان على عامل المؤسسة اي تم استرجاعها بتاريخ 2025/05/07 الذي يعتبر آخر يوم لإجراء دراستنا الميدانية.

وبعد تلك الفترة قمنا بعملية تفريغ معطيات الاستبيان والذي تم عن طريق برنامج الحزم الاحصائية SPSS ومن ثم تحليل وتفسير النتائج المتحصلة عليها حيث امتدت هذه المرحلة الى غاية 2025/05/20.

1.3 المجال البشري : مجتمع البحث : يعرف مجتمع البحث على أنه " هو جميع الأفراد والأحداث أو

الأشياء موضوع البحث "(مامن، 2018 ، صفحة 102)

و يتكون المجتمع البشري للدراسة من 603 عاملا إلا أن جزء كبيرا من هؤلاء العاملين يزاولون مهامهم خارج المؤسسة، مما جعل الوصول اليهم صعبا في اطار الدراسة الميدانية، لذلك تم حصر المجتمع

المستهدف 149 عاملا متواجد فعليا داخل المؤسسة لتوزيع الكهرباء والغاز سونلغاز بولاية خنشلة وهو ما يمثل المجتمع الممكن الوصول اليه.

جدول رقم: (01) يوضح توزيع الحصص حسب المديريات في العينة الحصصية غير الاحتمالية

المديرية	عدد العاملين	حصة من العينة	نسبة من المجتمع
العاملون العامون staff	10	3	6.71
المديرية التقنية للطاقة DTE	30	9	20.13
المديرية التقنية للغاز DTG	12	3	8.05
المديرية التنمية D D	7	2	4.70
المديرية التقنية كهرباء DET	10	3	6.71
المديرية الصيانة والآلات DMM	20	6	13.42
المديرية الرقابة DRC	15	4	10.07
المديرية العامة للإدارة DAG	13	4	8.72
المديرية الموارد البشرية DRH	12	3	8.05
المديرية الاستغلال التجاري DEC	20	6	13.42
المجموع	149	43	%100

تم اختيار العينة باستخدام أسلوب العينة غير الاحتمالية بطريقة الحصص حيث تم اعتماد على 43 مفردة أي ما يعادل 29% من المجتمع البشري المتاح (149) عاملا ويمثل المشاركين الفعليين والمتاحين داخل المؤسسة ، وقد تم توزيع هذه العينة حسب نسب التمثيل لكل مديرية داخل المؤسسة لضمان شمول جميع الوحدات الإدارية بشكل عادل، يراعي هذا العدد التمثيل النسبي لجميع المديريات وفقا لحجمها في المجتمع الأصلي.

_ حساب حصة كل مديرية: المديرية الأولى = 10 أفراد.

$$0.0671 = 10/149 \text{ أي } 6.71\%$$

$$2.88 = 43 * 0.0671 \text{ بالتقريب } 3 \text{ أفراد.}$$

ملاحظة تم تقريب الحصص لأقرب عدد صحيح.

2. المنهج، العينة، وأدوات جمع البيانات:

2.1 منهج الدراسة: تعتبر عملية اختيار المنهج المناسب للدراسة من أهم المراحل في البحث العلمي فهو يسهل للباحث طريق بحثه ويمكنه من الوصول الى نتائج وأهداف تتماشى مع موضوعه يعرف على "أنه هو طريق التفكير وتحليل وعرض يعتمدها الكاتب تضمن سلامه البحث والباحث في عوض افكاره او الوصول الى تماسك الموضوع مضمونا ونتائج" (عثمان، 2014، صفحة 49)

ونحن في دراستنا بعنوان " الثقافة التنظيمية علاقتها بالالتزام التنظيمي" للعاملين بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز مديرية التوزيع خنثلة وبناء على طبيعة فرضياتها ونوعية أهدافها استلزم علينا الاعتماد على المنهج الوصفي في الدراسة.

المنهج الوصفي : "اذ يعرف المنهج الوصفي على أنه ذلك المنهج الذي يهتم بالظروف والعلاقات القائمة والممارسات الشائعة والمعتقدات وجهات النظر والقيم والاتجاهات عند الناس والعمليات الجارية والتأثيرات التي يستشعرها الأفراد والتيارات والاتجاهات والاخذ في النمو والظروف ويهتم المنهج الوصفي أحيانا بدراسة العلاقة بين ما هو كائن وبين الأحداث السابقة التي يمكن أن تؤثر على تلك الأحداث ". (النعمي وآخرون، 2015، صفحة 227)

ولقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي سعيا في الوصف الدقيق للظاهرة المحل الدراسة والإحاطة بمختلف أبعاد ومؤشرات دراستنا من خلال جمع البيانات بمختلف الأدوات لأن المنهج الوصفي يسمح باستخدام أكثر من اداة في الدراسة الواحدة وهذا ما يميزه عن باقي المناهج العلمية .

كيفية توظيف المنهج الوصفي في الدراسة، لقد تم توظيف المنهج الوصفي في كل من الاطار النظري والميداني للدراسة ذلك من خلال وصف الظاهرة المدروسة والتعمق في تفسير كل من متغيراتها كما تم توظيفه من خلال جمع البيانات بواسطة أداة الاستبيان ومن ثم تفريغها وتحليلها وتفسيرها بناء على فرضيات الدراسة.

ولأن هدفنا من الدراسة هو جمع معلومات حقيقية ومفصلة على الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي، والتي تنبثق من فروض الدراسة لإثبات صحتها.

حيث تم اعتماد الأسلوب الوصفي الترابطي كونه الأنسب لطبيعة هذه الدراسة، التي تهدف الى استقصاء العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى الأفراد في بيئة العمل، والهدف من الدراسة هو الكشف عن طبيعة العلاقة بين متغيرين الدراسة، والهدف منه الكشف عن نوع العلاقة هل

هي طردية، عكسية، أو أنه لا توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي، مع تحديد درجة الارتباط باستخدام الأدوات الإحصائية المناسبة في الدراسة.

2.2 عينة الدراسة:

_ **تعريف العينة:** "هي جزء من المجتمع الذي تجري عليه الدراسة ويتم اختيارها وفق قواعد خاصة لكي تمثل المجتمع تمثيلاً صحيحاً فالعينة هي بعض مفردات المجتمع تأخذ منه وتطبق عليها الدراسة للحصول على معلومات صادقة بهدف الوصول إلى تقديرات تمثل المجتمع الذي سحبت منه". (عبد المؤمن، 2008، صفحة 184)

حجم العينة: "ونعني بذلك عدد المفردات التي سيتم سحبها لتكون العينة المرغوبة، وعادة ما يجب أن يكون حجم العينة والذي يرمز له بالرمز n مناسباً لحجم المجتمع والذي يرمز N " (دلال القاضي، محمود البياتي، 2008، صفحة 150)، ولأن الدراسة تهدف إلى تحديد طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي، والتي تتماشى مع موضوع الدراسة.

طريقة اختيار العينة: يمكن إنجاز بحث علمي مهما كان نوعه، ويستوجب هذا البحث تحديد المجتمع الأصلي، واختيار العينة، استخدمت الباحثة العينة الحصصية.

_ **تعريف العينة الحصصية:** هي نوع من العينات غير الاحتمالية، وهي مهمة في استطلاع الرأي العام لأنها تتم بسرعة أكبر وبتكاليف أقل ويتم اختيار العينات من الفئات ذات الخصائص المعينة حسب الحجم العددي للجماعات والباحث ملزم بتعليمات معطاه مسبقاً وتشابه هذه العملية ما يتم في العينة الطبقية ولكن العينة الطبقية تفيد البحث الذي يقوم بالمقابلة بينما يترك الاختيار للبحث في العينة الحصصية التي يحصل على الحصة المطلوبة من كل طبقة أو فئة مما يؤدي إلى بعض التحفيز والاستحالة حسابها رياضياً لعدم القدرة في حساب عامل الاختيار. (المناسية، 199، صفحة 55)

ونظراً لأن العينة الحصصية تعتبر من العينات الغير الاحتمالية أو غير العشوائية، ويعود سبب اختياري للعينة الحصصية إلى:

_ سهولة الوصول إلى للعينة، من الصعب الوصول إلى مجتمع الدراسة الكامل فيلجأ الباحث إلى اختيار من هم متاحون أو يسهل التواصل معهم،

_ قد لا يكون بالإمكان إجراء تقنيات أخذ العينات الاحتمالية فيتم استخدام العينة الحصصية لتوفير الجهد والتكلفة.

_ لم يكن هناك قاعدة بيانات شاملة تمثل المجتمع المستهدف يصعب استخدام عينات احتمالية لذلك تم استخدام العينة الحصصية.

_ واستخدام العينة الحصصية في هذه الدراسة، بحيث تم تقسيم المجتمع 149 عامل الى فئات بناء على مديريات، مع تحديد نسب كل مديرية بطريقة غير عشوائية حتى يتم الوصول الى العدد المطلوب في العينة 43 مفردة.

2.3 أدوات جمع البيانات:

تعتبر أدوات جمع البيانات الوسيلة التي يعتمد عليها أي بحث علمي لجمع المعطيات والحقائق حول الظاهرة المراد دراستها، ومن بين الأدوات المنهجية المستخدمة في هذه الدراسة ما يلي:

أ_ الملاحظة البسيطة: وتعتبر من أهم الأدوات التي تستعين بها البحوث العلمية والاجتماعية لكونها من المصادر الهامة للمعطيات التي يتحصل عليها الباحث من الميدان و التي تخدم موضوع دراسته، وهي لا ترتبط بفترة محددة من البحث و تعتمد على مهارات الباحث وقدرته على تحليل العلاقات الاجتماعية و أنماط السلوك. (دليو، مغربي وآخرون، 1999، صفحة 187)

ولقد أفادتنا هذه التقنية، في اطار الدراسة الميدانية تم من خلالها اجراء ملاحظة بسيطة وغير مباشرة داخل بعض مديريات مؤسسة سونلغاز وذلك خلال فترات مختلفة من اليوم سمحت هذه التقنية بملاحظة عدة مظاهر مرتبطة بالثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي، دون التدخل المباشر مع العاملين تم من خلالها رصد سلوكيات العاملين داخل مؤسسة محل الدراسة.

تبين التزام نسبي في مواعيد العمل وتنفيذ المهام مع وجود علاقة رسمية بين العاملين والادارة مما برزت قيم الانضباط والاحترام مقابل بعض مظاهر الروتين في بعض مصالح المؤسسة خاصة في الفترة المسائية، وهذه التقنية تترك المجال كل مما يدعم أهمية دراسة العلاقة بين المتغيرين .

ب_ المقابلة: تعد المقابلة ضمن أدوات البحث، حيث يستخدمها في جمع المعلومات والبيانات غير الموثقة في اغلب الأحيان في إطار انجاز للبحث، وهي مشتقة من الفعل قابل أي واجه، وهي بذلك تعني المواجهة من حيث قيامها على مواجهة الباحث للمبحوث وجها لوجه من اجل التحدث إليه على شكل سؤال جواب أو حوار يقوم بينهم حول موضوع المدروس. (بن مرسى، 2003، صفحة 166)

وقد اعتمدنا على هذه الدراسة على مقابلة غير موجهة مع أحد المسؤولين في مديرية الموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز، حيث لم يتم اعداد أسئلة مسبقة، بل فتح المجال للمسؤول للتحدث بحرية حول مختلف جوانب التنظيمية ذات الصلة بموضوع البحث، المعتقدات، القيم والعادات التنظيمية داخل

المؤسسة، وقد سامت هذه المقابلة في اثناء فهم الباحثة لطبيعة السياق التنظيمي، كما قامت الطالبة بشرح محتوى الاستبيان لبعض العاملين لتسهيل فهم الأسئلة.

ج_ الاستبيان : ويعرف الاستبيان على أنه "أداة مهمة في جمع البيانات واختبار فروض الدراسة بحيث أن كل المحور من محاورها يقيس فرضية أو مؤشر بشكل منظم يحقق أهداف البحث" (دليو ، 1999 ، صفحة 142)

لقد استخدمنا الاستبيان كأداة الرئيسية في الدراسة والاعتماد عليها بدرجة اولى في الحصول على المعلومات من عينه البحث بحيث تم توزيع هذه والمتمثلين في 3 فئات اطرار اعوان الادارة اعوان التنفيذ وتم ذلك اثناء أوقات الدوام حيث تم الاعتماد عليها نظرا لضيق الوقت وكذلك حجم العينة الذي لا يسمح بإجراء مقابلة مع المبحوثين

اذ تم تصميم الاستبيان وهيكلته بناء على طريقه مقياس ليكرت الخماسي (موافق ، موافق بشدة ، محايد ، معارض ، معارض بشدة) وذلك باعتباره من أنسب المقاييس لتحقيق أهداف البحث كما اعتمدنا على حساب كل من المتوسط الحسابي الانحراف المعياري لعبارات الاستبيان.

أولا- الاستبيان: لغرض الحصول على البيانات واختبار الفرضيات التي تم طرحها للقيام بهذه الدراسة تم الاستعانة بإعداد وتصميم استبيان كأداة المتعلقة بالدراسة، حيث تم تقسيم الاستبيان إلى قسمين على النحو التالي:

_القسم الأول: يحتوي على البيانات الشخصية الخاصة بالمستجوبين من العاملين وهي: الجنس، السن، الحالة المدنية، المستوى التعليمي، الشهادة المتحصل عليها، الأقدمية في العمل، نوع المنصب في العمل الحالي، حيث خصصنا هذا الجزء من أجل الحصول على المعلومات الشخصية الخاصة بهم قبل إجابتهم على الاستبيان.

_القسم الثاني: يحتوي هذا القسم على محورين أساسيين وهما:

_الجزء الأول: "الثقافة التنظيمية" يحتوي هذا الجزء على بعض الأسئلة المرتبطة بالدراسة حيث يحتوي على ثلاثة محاور كالتالي:

_المحور الأول: ويتمثل في الأسئلة النظرية والتي من خلالها نقوم بإسقاط المفاهيم النظرية الخاصة "بالمعتقدات التنظيمية" المذكورة في الجانب النظري بمؤسسة سونلغاز-لولاية خنشلة، ويكون السؤال مصاغ إلى الموظف وتعطى له مجموعة من الخيارات النظرية ولا يمكن له أن يختار أكثر من فكرة.

_المحور الثاني: هو الآخر يتمثل في مجموعة من الأسئلة النظرية والتي من خلالها نقوم بإسقاط المفاهيم النظرية الخاصة "بالقيم التنظيمية" المذكورة في الجانب النظري بمؤسسة سونلغاز-لولاية خنشلة، ويكون السؤال مصاغ إلى العامل وتعطى له مجموعة من الخيارات النظرية ولا يمكن أن يختار أكثر من فكرة.

_المحور الثالث: يحتوي هذا الجزء في مجموعة من الأسئلة النظرية والتي من خلالها نقوم بإسقاط المفاهيم النظرية الخاصة "بالعادات التنظيمية" المذكورة في الجانب النظري على مؤسسة سونلغاز-لولاية خنشلة، ويكون السؤال مصاغ إلى الموظف وتعطى له مجموعة من الخيارات النظرية ولا يمكن أن يختار أكثر من فكرة.

_الجزء الثاني: الالتزام التنظيمي: ويتمثل في الأسئلة النظرية والتي من خلالها نقوم بإسقاط المفاهيم النظرية الخاصة "بالالتزام التنظيمي" المذكورة في الجانب النظري بمؤسسة سونلغاز-لولاية خنشلة، ويكون السؤال مصاغ إلى العامل وتعطى له مجموعة من الخيارات النظرية ولا يمكن له أن يختار أكثر من فكرة.

ثانيا- السلم التقديري: وقد تم الاعتماد على سلم خماسي لذلك فإن المجالات تحسب بالاعتماد على المدى

كما يلي المدى = الحد الأعلى - الحد الأدنى ومنه المدى = 5-1=4

المدى = 5/4 = 0.8 لتصبح المجالات المستخدمة كما يلي:

الجدول رقم (02): توزيع سلم ليكارت

مجال المتوسط الحسابي	من 1 إلى 1.8	من 1.8 إلى 2.6	من 2.6 إلى 3.4	من 3.4 إلى 4.2	من 4.2 إلى 5
الدرجة	1	2	3	4	5
مستوى الموافقة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة

تم اعتماد المجال المغلق لتفسير المتوسطات الحسابية، بما يتماشى مع الية التصنيف المعتمدة في برنامج SPSS، وذلك باستخدام مقياس ليكرت الخماسي حيث قسمت الدرجات من 1 إلى 5 فئات متساوية بصيغة (من .. إلى...) تشمل الحدين الأدنى والأعلى لكل مجال.

2.4 صدق وثبات الأداة الدراسة:

الصدق: صدق المحكمين الصدق الظاهري: إذ تم عرض المقياس على عدد من المحكمين في مجال علم الاجتماع (أساتذة قسم علم الاجتماع، وذلك لإبداء الحكم على مدى صدق مضمون العبارات ومدى فعالية ما وضع لقياسه.

_ صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان: تم استخدام معامل الارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين متغيرات الدراسة، وقد أدرجت الجداول التفصيلية للنتائج في الملاحق (أنظر الملحق رقم)

_ يتبين من الجدول (انظر للملاحق) معاملات الارتباط بيرسون بين كل عبارة من عبارات المحور الأول بالمعتقدات التنظيمية والدرجة الكلية للمحور، أن معاملات تتراوح ما بين (0.848)، (0.809) وجميعها قيم موجبة دالة احصائيا عند مستوى الدلالة (0.01)

_ يتبين من الجدول (انظر للملاحق) معاملات الارتباط بيرسون بين كل عبارة من عبارات المحور الثاني القيم التنظيمية والدرجة الكلية للمحور، أن معاملات تتراوح ما بين (0.729) (0.687)، وجميعها قيم موجبة دالة احصائيا عند مستوى الدلالة (0.01)

_ يتبين من الجدول (انظر للملاحق) معاملات الارتباط بيرسون بين كل عبارة من عبارات المحور الثالث العادات التنظيمية والدرجة الكلية للمحور، أن معاملات تتراوح ما بين (0.614) (0.788)، وجميعها قيم موجبة دالة احصائيا عند مستوى الدلالة (0.01)

_ يتبين من الجدول (انظر للملاحق) معاملات الارتباط بيرسون بين كل عبارة من عبارات الجزء الثاني الالتزام التنظيمي والدرجة الكلية للمحور، أن معاملات تتراوح ما بين (0.623) (0.767)، وجميعها قيم موجبة دالة احصائيا عند مستوى الدلالة (0.01)

مما يدل على وجود علاقة قوية بين كل فقرة والدرجة الكلية، وهذا يشير أن فقرات الاستبيان تتمتع بدرجة عالية من الصدق الداخلي، ويمكن الاعتماد عليها في الدراسة الأساسية.

وهو ما يشير الى تجانس الجزء الأول الثقافة التنظيمية والجزء الثاني الالتزام التنظيمي، مما يدل على صدق بنائي قوي.

ثبات الأداة الدراسة: تم الاعتماد على "الفا كرونباخ" للتحقق من ثبات الاستبيان كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (03): يبين قيمة معامل الفا كرونباخ لمحاور أداة الدراسة

Statistiques de fiabilité		
عدد الأسئلة	قيمة ألفا كرونباخ	
45	0.977	الجزء الأول: الثقافة التنظيمية
15		المعتقدات التنظيمية
15		القيم التنظيمية
15		العادات التنظيمية
15	0.733	الجزء الثاني: الالتزام التنظيمي
60	0.930	جميع عبارات الاستبيان

من خلال بيانات الجدول اعلاه أن معامل "الفا كرونباخ" تتراوح بين (0.977 و 0.733) وهي معاملات مرتفعة، وكذلك معامل الفا كرونباخ لجميع محاور الاستبيان معا بلغ (0.930) وهذا يدل على أن الاداة الدراسة ذات ثبات عال، مما يجعل الاستبيان جاهز لتحليل وتفسير نتائج الدراسة واختبار فرضياتها.

وتجدر الإشارة الى أن معامل الثبات الفا كرونباخ تتراوح بين (0-1) وكلما اقترب من الواحد دل على وجود ثبات عال، وكلما اقترب من الصفر دل على عدم وجود ثبات.

ومنه نستنتج أن أداة الدراسة التي اعددناه لمعالجة المشكلة المطروحة هي صادقة وثابتة في جميع فقراتها وهي جاهزة للتطبيق على عينة الدراسة الاصلية.

2.5 اختبار التوزيع الطبيعي: قبل الشروع في استخدام الأدوات الإحصائية وجب التأكد فيما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا ولهذا الغرض يتم استخدام اختبار "Shapiro- Wilk" والجدول الموالي يوضح النتائج المحصل عليها:

الجدول رقم (04): نتائج اختبار "Shapiro- Wilk"

مستوى المعنوية	عدد فقرات الاستبيان		
0.110	,957	45	الجزء الأول: الثقافة التنظيمية
0.132	,932	15	المعتقدات التنظيمية
0.133	,960	15	القيم التنظيمية
0.073	,913	15	العادات التنظيمية
0.079	,925	15	الجزء الثاني: الالتزام التنظيمي
0.092	,937	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss

في اختبار "Shapiro- Wilk"

_ إذا كان مستوى المعنوية (sig) $0.05 <$ البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

_ إذا كان مستوى المعنوية (sig) $0.05 >$ البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن كل محور يحقق الشرط مستوى معنوية أكبر من 0.05، كل الأبعاد (المعتقدات، القيم، العادات، والجزء الثاني الالتزام التنظيمي).

وقد بلغ مستوى الدلالة الإحصائية لاختبار "Shapiro- Wilk" للجزء الأول للثقافة التنظيمية (0.110)، والجزء الثاني الالتزام التنظيمي (0.079)

مما يعني أن البيانات تتبع توزيع طبيعي ومنه يمكن استخدام الاختبارات الإحصائية المعملية. (الانحدار الخطي المتعدد، معامل الارتباط بيرسون لاختبار العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي).

3.5 السجلات والوثائق الإدارية: تم استخدام مجموعة من الوثائق الرسمية والنصوص القانونية والتنظيمية ضمنها القوانين الداخلية بمؤسسة سونلغاز لولاية خنشلة التي تبين العلاقة بين العاملين والإدارة والتي تعزز الثقافة التنظيمية السائدة داخل مؤسسة سونلغاز وتدعم عملية التحليل وشرح وربطه بالإطار الإداري والقانوني المعتمد داخل المؤسسة.

3. الأساليب الإحصائية المستخدمة:

بغية تحليل بيانات الدراسة تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss)، حيث تم استخدام الأدوات التالية:

- التكرارات والنسب المئوية: التكرارات تستعمل لمعرفة تكرار اختيار كل بديل من الاستبيان، أما النسبة المئوية فتستعمل لمعرفة نسبة اختيار كل بديل من بدائل الاستبيان.
- المتوسط الحسابي: وذلك للتعرف على متوسط إجابات الأفراد حول عبارات أداة الدراسة.
- الانحراف المعياري: ويستخدم من أجل التعرف على مدى انحراف إجابات أفراد العينة اتجاه كل عبارة، وكلما اقتربت قيمته من الصفر كلما كانت النتائج أكثر مصداقية وجودة.
- اختبار "Shapiro- Wilk" للتحقق فيما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا.
- معامل الصدق والثبات: وهو مقياس يقيس درجة ثبات وصدق أسئلة الاستبيان ونقص ثبات أسئلة الاستبيان استقرار المعطيات وعدم تناقضه مع نفسه أي أن المقياس يعطي نفس النتائج باحتمال مساوي لقيمة المعامل إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة، أما الصدق فنقص به أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه.

الفصل الخامس: عرض وتحليل البيانات وتفسيرها مناقشة نتائج الدراسة

تمهيد

أولاً: عرض وتحليل وتفسير البيانات الميدانية

1. عرض وتحليل وتفسير البيانات الشخصية.
2. عرض وتحليل وتفسير بيانات الفرضية الجزئية الأولى.
3. عرض وتحليل وتفسير بيانات الفرضية الجزئية الثانية.
4. عرض وتحليل وتفسير بيانات الفرضية الجزئية الثالثة.

ثانياً: مناقشة نتائج الدراسة.

1. النتائج الدراسة في ضوء الفرضيات الجزئية.
2. النتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة.
3. النتائج الدراسة في ضوء المقاربة النظرية.

ثالثاً: النتائج العامة.

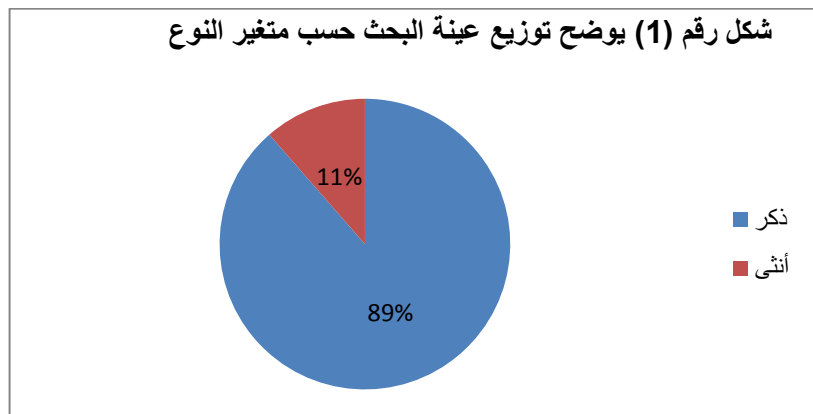
أولاً: عرض وتحليل وتفسير البيانات الميدانية

1. عرض وتحليل وتفسير البيانات الشخصية

جدول رقم: (05) يوضح توزيع عينة البحث حسب متغير النوع

النوع	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	30	89 %
أنثى	13	11 %
المجموع	43	100 %

من خلال بيانات الجدول رقم (05)، بحيث تبين الشواهد الإحصائية المتعلقة بمتغير النوع في الجدول، المذكور أعلاه، بأن أكبر نسبة من المبحوثين هي من فئة الذكور حيث تقدر أكبر نسبة بـ 89 % وهي نسبة مرتفعة جداً مقارنة بنسبة الإناث التي تمثل نسبة 11 % من إجمالي مفردات العينة. وهذا ما يفسر أن نسبة الذكور مرتفع مقارنة بالإناث، وأن طبيعة المؤسسة تجذب الذكور للعمل، وهو أمر متوقع يرجع إلى أن المؤسسة طاقوية التي تتطلب فيها بعض المهن مجهود بدني تتوفر إلا في الذكور. وأيضاً طبيعة العمل الميداني فهي أكثر استقطاباً للعمل للذكور ونظراً أن النمط الذكوري يتصف بالحمز والانضباط في أداء الأعمال الصعبة في بيئة العمل يحقق الاستقرار والولاء، مما يحقق الالتزام التنظيمي للعاملين داخل المؤسسة.



من إعداد الطالبة بالاعتماد على الحزمة الإحصائية spss.

جدول رقم: (06) يوضح توزيع عينة البحث حسب متغير السن

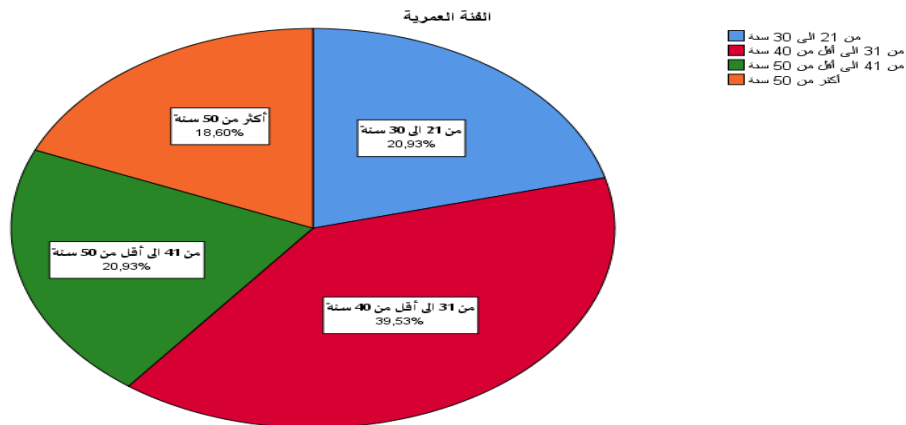
السن	التكرار	النسبة %
21 - 30 سنة	6	14%
من 31- 40 سنة	18	42%
من 41- 50 سنة	11	26%
أكثر من 50 سنة	8	18%
المجموع	43	100%

من خلال بيانات الجدول رقم (06)، بحيث تبين الشواهد الإحصائية المتعلقة بمتغير السن يتوزعون على فئات عمرية مختلفة المبينة في الجدول، المذكور أعلاه،

بأن أكبر نسبة من المبحوثين، وتمثل الفئة العمرية من 31- 40 سنة بنسبة 42% وهي نسبة مرتفعة اي ما يعادل 18 من المبحوثين من مجموع 43 مبحوث ، ثم تليها الفئة العمرية من 41- 50 سنة ، بنسبة 26%، ثم تليها الفئة العمرية أكثر من 50 سنة بنسبة 18%، واخيرا الفئة العمرية من 21 - 30 سنة بنسبة 14% أي ما يعادل 06 من المبحوثين من إجمالي مفردات العينة.

وهذا ما يفسر الفئة العمرية من 31- 40 سنة أن العاملين في مؤسسة سونلغاز هم في مرحلة النضج المهني لما تم اكتسابه من الخبرة المهنية في العمل، وهذه الفئة العمرية تتصف بمرحلة العطاء وتحقق أهداف المؤسسة، مما تسهم ايضا في مدى تقبل والتكيف بالثقافية التنظيمية السائدة داخل المؤسسة من جهة ومن جهة أخرى يحقق الالتزام التنظيمي في بيئة العمل.

شكل رقم: (02) يوضح توزيع عينة البحث حسب متغير السن



جدول رقم: (07) يوضح الحالة المدنية لمفردات البحث.

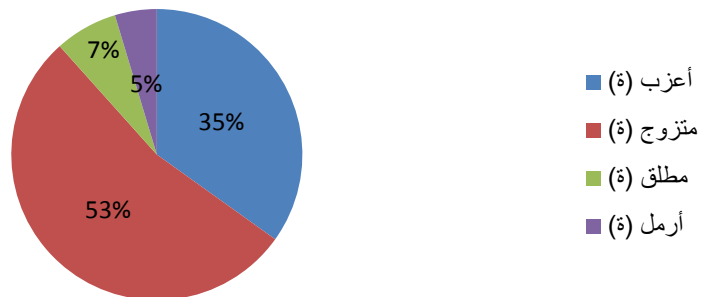
الحالة	التكرار	النسبة المئوية
أعزب (ة)	15	35 %
متزوج (ة)	23	53 %
مطلق (ة)	3	7 %
أرمل (ة)	2	5 %
المجموع	43	100 %

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية spss

من خلال بيانات الجدول رقم (07)، بحيث تبين الشواهد الإحصائية المتعلقة بمتغير الحالة المدنية في الجدول، المذكور أعلاه، بأن أكبر نسبة من المبحوثين الموزعة بنسب مختلفة، حيث تقدر أكبر نسبة بـ 53 % تمثل فئة متزوج (ة) وهي نسبة مرتفعة أي ما يعادل 23 من المبحوثين من مجموع 43 مبحوث، ثم تليها فئة عزاب (ة) تقدر بنسبة 35 %، ثم تليها فئة مطلق (ة) التي تقدر بنسبة 7 %، وأخيرا فئة أرمل (ة) التي تقدر بنسبة 5 % أي ما يعادل 02 من مجموع المبحوثين، من إجمالي مفردات العينة.

وهذا ما يفسر أن نسبة المتزوجين في المؤسسة مرتفعة مقارنة بفئات الأخرى، مما يدل أن الاستقرار الأسري وما يحمله من مسؤولية تجاه المؤسسة قد يسهم في تعزيز الانضباط في العمل وتقليل من معدلات الغياب غير المبرر يؤدي الى ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين داخل المؤسسة.

شكل رقم: (03) يوضح الحالة المدنية لمفردات البحث



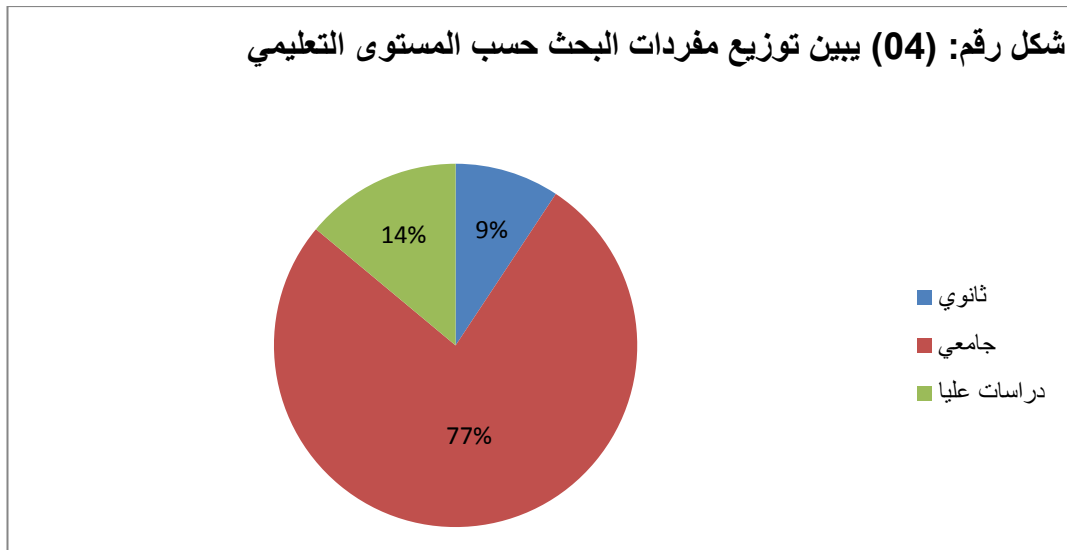
من إعداد الطالبة بالاعتماد على الحزمة الاحصائية spss.

جدول رقم: (08) يبين توزيع مفردات البحث حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
9 %	4	ثانوي
77 %	33	جامعي
14 %	6	دراسات عليا
100 %	43	المجموع

من خلال بيانات الجدول رقم (08)، بحيث تبين الشواهد الإحصائية المتعلقة بمستوى التعليمي في الجدول، المذكور أعلاه، بأن أكبر نسبة من المبحوثين الموزعة بنسب مختلفة، حيث تقدر أكبر نسبة بـ 77 % تمثل فئة المستوى التعليمي "جامعي" وهي نسبة مرتفعة اي ما يعادل 33 من المبحوثين من مجموع 43 مبحوث ، ثم تليها نسبة 14% التي تمثل فئة مستوى التعليمي "دراسات عليا" وأخيرا نسبة 9% التي تمثل فئة "ثانوي" من إجمالي مفردات العينة. وهذا ما يفسر أن اغلب المبحوثين لديهم مستوى تعليمي جامعي مما يدل أن العاملين في مؤسسة سونلغاز يملكون مؤهلات جامعية مما يعكس على اعتماد المؤسسة على كفاءات علمية مؤهلة ذات تكوين أكاديمي، مما يبين ارتباطهم بثقافة التنظيمية ومدى التزامهم التنظيمي داخل المؤسسة.

شكل رقم: (04) يبين توزيع مفردات البحث حسب المستوى التعليمي



من إعداد الطالبة بالاعتماد على الحزمة الإحصائية spss.

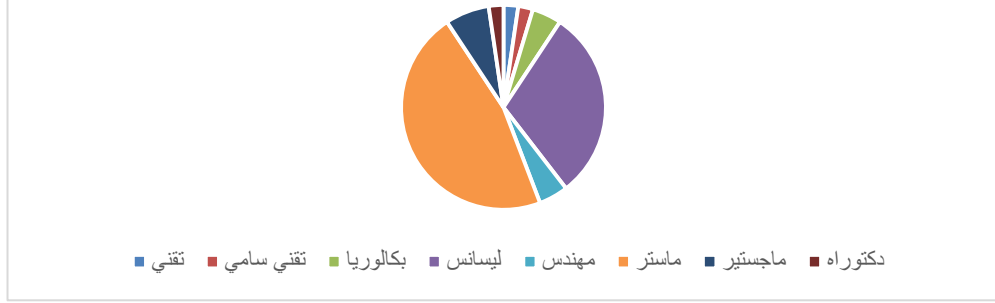
جدول رقم: (09) يوضح الشهادة المتحصل عليها لمفردات البحث.

النسبة المئوية	التكرار	الشهادة المتحصل عليها
2 %	1	تقني
2 %	1	تقني سامي
5 %	2	بكالوريا
30 %	13	ليسانس
5 %	2	مهندس
47 %	20	ماستر
7 %	3	ماجستير
2 %	1	دكتوراه
100 %	43	المجموع

من خلال بيانات الجدول رقم (09)، بحيث تبين الشواهد الإحصائية المتعلقة بشهادة المتحصل عليها في الجدول، المذكور أعلاه، بأن أكبر نسبة من المبحوثين الموزعة بنسب مختلفة، حيث تقدر أكبر نسبة بـ 47 % تمثل فئة الشهادة المتحصل عليها هي "شهادة ماستر" وهي نسبة مرتفعة، ثم تليها نسبة 30 % التي تمثل فئة الشهادة المتحصل عليها هي "شهادة ليسانس"، ثم تليها فئة الشهادة المتحصل عليها "شهادة ماجستير"، وتليها فئة الشهادة المتحصل عليها هي "شهادة البكالوريا"، و"شهادة مهندس"، بنسبة متساوية 5 % وفي الأخير بنسب متساوية 2 % والتي تمثل فئة الشهادة متحصل عليها كل من "تقني" ما يعادل 01 عامل و"تقني سامي" 01 عامل و"دكتوراه" 01 عامل من إجمالي مفردات العينة.

وهذا ما يفسر أن العاملين داخل مؤسسة سونلغاز بولاية خنشلة يحملون شهادة ماستر، مما يعكس المستوى التعليمي للعاملين وهذا ما يعزز نشر الثقافة التنظيمية من (قيم، معتقدات، الأعراف التنظيمية) دخل بيئة العمل، ولطبيعة المؤسسة الطاقوية ذات الطابع التقني يتصف العمال بدرجة من الانضباط المهني مما يحقق الانضباط والالتزام التنظيمي داخل المؤسسة.

شكل رقم : (05) يوضح الشهادة المتحصل عليها لمفردات البحث



من إعداد الطالبة بالاعتماد على الحزمة ال احصائية spss.

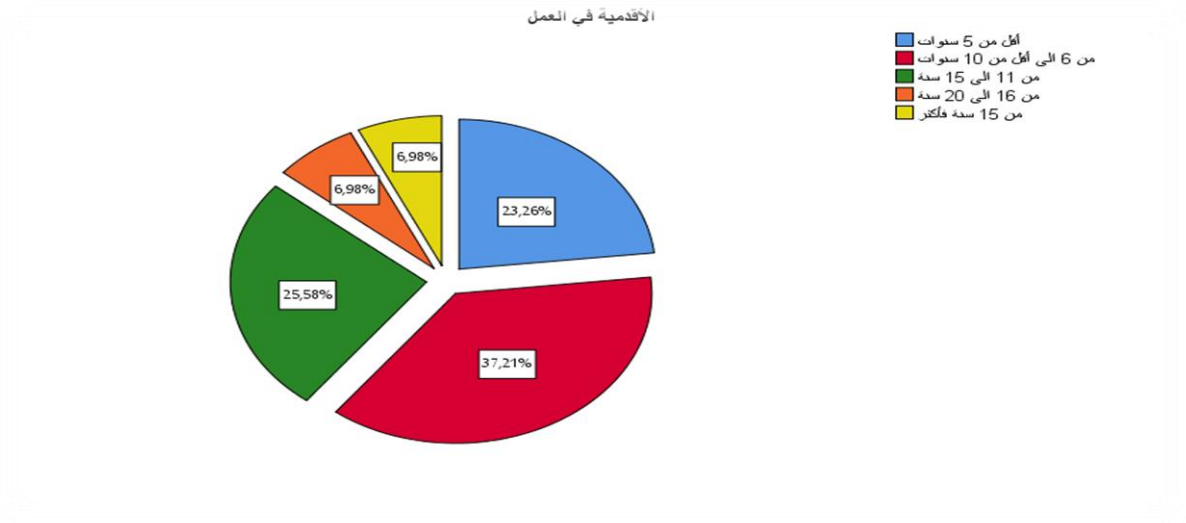
جدول رقم: (10) يوضح الأقدمية في العمل لمفردات البحث.

سنوات	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	3	7 %
من 6 سنة الى 10 سنوات	16	37 %
من 11 سنة الى 15 سنة	12	28 %
من 16 سنة الى 20 سنة	4	9 %
أكثر من 20 سنة	8	19 %
المجموع	43	100%

من خلال بيانات الجدول رقم (10)، بحيث تبين الشواهد الإحصائية المتعلقة الأقدمية في العمل في الجدول، المذكور أعلاه، بأن أكبر نسبة من المبحوثين الموزعة بنسب مختلفة، حيث تقدر أكبر نسبة بـ 37 % وهي نسبة مرتفعة، والتي تتراوح الأقدمية في العمل بين 6 و10 سنوات وعددهم 16 عامل، تليها في المرتبة الثانية العاملين الذين تتراوح سنوات خبرتهم بين 11 و15 سنة وعددهم 12 عامل حيث بلغت نسبتهم 28 % من العدد الإجمالي لمفردات العينة، ثم تليها الذين يمتلكون أقدمية أكثر من 20 سنة حيث بلغت نسبة 19 %، ثم تليها فئة الأقدمية في العمل الذين تتراوح سنوات خبرتهم بين 16 و20 سنة وعددهم 4 عمال حيث بلغت نسبتهم 9 % وفي المرتبة الأخيرة فئة أقدمية العمل أقل من 5 سنوات بنسبة 7 % من إجمالي مفردات العينة.

وهذا ما يفسر أن أكبر نسبة بـ 37 % التي تمثل فئة الأقدمية في العمل بين 6 و 10 سنوات وتعرف بالمتوسطة في المسار المهني، ومن الناحية الأقدمية في العمل تسهم في ترسيخ الثقافة التنظيمية نتيجة التقيد هذه الفئة بالأنظمة الداخلية ومعرفة بالقوانين المعمول بها يمكن العاملين من الانضباط المهني داخل بيئة العمل من جهة، ومن جهة أخرى تميل هذه الفئة الى الاستقرار وتحقيق الالتزام التنظيمي داخل مؤسسة سونلغاز بولاية خنشلة.

شكل رقم: (06) يوضح الأقدمية في العمل لمفردات البحث



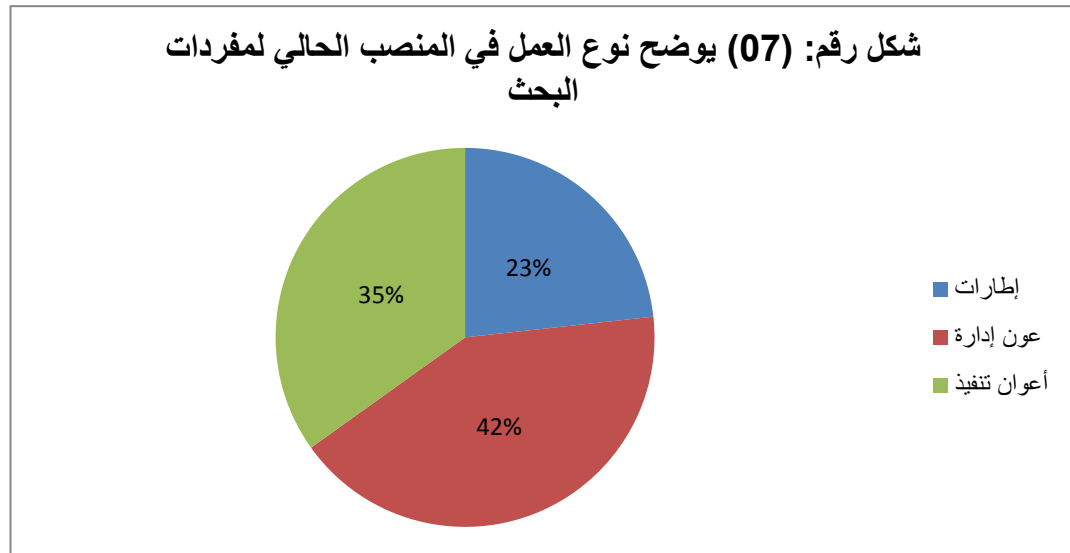
جدول رقم: (11) يوضح نوع العمل في المنصب الحالي لمفردات البحث.

المنصب	التكرار	النسبة المئوية
إطارات	10	23 %
عون إدارة	18	42 %
عون تنفيذ	15	35 %
المجموع	43	100 %

من خلال بيانات الجدول رقم (11)، بحيث تبين الشواهد الإحصائية المتعلقة نوع العمل في المنصب الحالي في الجدول، المذكور أعلاه، بأن أكبر نسبة من المبحوثين الموزعة بنسب مختلفة، أن أغلبية العاملين يشغلون منصب "عون إدارة" وعددهم 18 عامل حيث بلغت نسبتهم بـ 42 % وهي نسبة مرتفعة، تليها نسبة "أعوان التنفيذ" حيث بلغت 35 %، وفي المرتبة الأخيرة فئة التي تمثل "الإطارات" حيث بلغت النسبة بـ 23 %، من إجمالي مفردات العينة.

وهذا ما يفسر أن أكبر نسبة بـ 42 % التي تمثل فئة أعوان تنفيذ والتي تعتمد على العمل المكتبي والاداري من تنظيم اجتماعات العمل والعمل على برامج مكتبية...الخ، وتمثل العنصر الحيوي داخل المؤسسة والمحرك الأساسي للجهاز الاداري ككل، أما عون تنفيذ يقوم بتنفيذ البرامج الميدانية وأخيرا فئة الاطارات والتي تمثل القيادة العليا في المؤسسة.

وبالتالي تنفيذ التعليمات الادارية من طرف الأعوان الادارة يعكس مدى التزامهم لمواعيد العمل والتي ترسخ الثقافة التنظيمية القائمة على المسؤولية في بيئة العمل، مما يحقق الالتزام التنظيمي لدى العاملين داخل مؤسسة سونلغاز بولاية خنشلة .



من إعداد الطالبة بالاعتماد على الحزمة ال احصائية spss.

1. عرض وتحليل وتفسير بيانات الفرضية الجزئية الأولى:

ثانيا: عرض وتحليل البيانات الخاصة لمحور الأول: المعتقدات التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي.

جدول رقم: (12) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الأول المعتقدات التنظيمية.

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		الرقم
8	مرتفع	1,23	4,00	4	2	2	17	18	التكرار	01
				9,3	4,7	4,7	39,5	41,9	النسبة	
11	مرتفع	1,13	3,95	3	2	4	19	15	التكرار	02
				7,0	4,7	9,3	44,2	34,9	النسبة	
9	مرتفع	1,02	3,95	1	5	2	22	13	التكرار	03
				2,3	11,6	4,7	51,2	30,2	النسبة	
7	مرتفع	0,92	4,09	1	3	1	24	14	التكرار	04
				2,3	7,0	2,3	55,8	32,6	النسبة	
1	مرتفع	0,75	4,35	1	0	1	22	19	التكرار	05
				2,3	0	2,3	51,2	44,2	النسبة	
6	مرتفع	1,17	4,14	3	2	2	15	21	التكرار	06
				7,0	4,7	4,7	34,9	48,8	النسبة	
9	مرتفع	1,09	3,95	1	5	5	16	16	التكرار	07
				2,3	11,6	11,6	37,2	37,2	النسبة	
2	مرتفع	1,06	4,21	2	2	2	16	21	التكرار	08
				4,7	4,7	4,7	37,2	48,8	النسبة	
13	مرتفع	1,17	3,86	1	8	2	17	15	التكرار	09
				2,3	18,6	4,7	39,5	34,9	النسبة	
4	مرتفع	0,82	4,19	0	3	2	22	16	التكرار	10
				0	7,0	4,7	51,2	37,2	النسبة	
15	مرتفع	1,36	3,65	4	6	7	10	16	التكرار	11

				9,3	14,0	16,3	23,3	37,2	النسبة	
3	مرتفع	1,19	4,21	3	2	2	12	24	التكرار	12
				7,0	4,7	4,7	27,9	55,8	النسبة	
5	مرتفع	1,10	4,14	2	3	2	16	20	التكرار	13
				4,7	7,0	4,7	37,2	46,5	النسبة	
14	مرتفع	1,28	3,72	2	9	3	14	15	التكرار	14
				4,7	20,9	7,0	32,6	34,9	النسبة	
12	مرتفع	1,24	3,93	4	1	7	13	18	التكرار	15
				9,3	2,3	16,3	30,2	41,9	النسبة	
	مرتفع			المحور الأول: المعتقدات التنظيمية						

مخرجات spss (version22)

من خلال نتائج الجدول المذكور اعلاه يتبين، أن أعلى قيمة المتوسط الحسابي هو (4.35) وانحراف معياري قيمته بلغت بـ (0.75) بالنسبة للعبارة الخامسة، والتي احتلت المرتبة الأولى حيث بلغت نسبة 51,2% صرحوا بموافقتهم على أن هنالك تشجيعا كافيا من الابتكار والمبادرة من طرف الادارة العليا.

_ ثم تليها قيمة المتوسط الحسابي (4.21) وانحراف معياري بلغ (0.06) بالنسبة للعبارة الثامنة احتلت المرتبة الثانية، حيث بلغت نسبة 48,8% صرحوا بموافقتهم بشدة أن الادارة تحظى بتطبيق مبدأ العدالة والشفافية في تطبيق نظام المكافآت بينك وبين زملائك في المؤسسة، من مفردات عينة البحث.

_ ثم تليها قيمة المتوسط الحسابي (4.21) وانحراف معياري بلغ (1.19) بالنسبة للعبارة 12 احتلت المرتبة الثالثة، حيث بلغت نسبة 55,8% صرحوا بموافقتهم بشدة على أن التقدير يعتمد على الجدارة وليس العلاقات الشخصية بالمؤسسة، من مفردات عينة البحث.

_ ثم تليها قيمة المتوسط الحسابي (4.19) وانحراف معياري بلغ (0.82) بالنسبة للعبارة 10 احتلت المرتبة الرابعة، حيث بلغت نسبة 51,2% صرحوا بموافقتهم على أن هناك مكافاة للمرؤوسين في العمل على انجازاتهم وجهودهم بشكل عادل، من مفردات عينة البحث.

_ ثم تليها قيمة المتوسط الحسابي (4.14) وانحراف معياري بلغ (1.10) بالنسبة للعبارة 13 احتلت المرتبة الخامسة، حيث بلغت نسبة 46,5% صرحوا بموافقتهم بشدة يعملون في هذه المؤسسة لأنها تحفزهم على تقديم أفضل ما لديهم، من مفردات عينة البحث.

_ ثم تليها قيمة بمتوسط حسابي قدره 4.14 وانحراف معياري قدره 1.17 احتلت المرتبة السادسة العبارة رقم 6 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية حيث بلغت نسبة 48.8 % صرحوا موافقون بشدة على أن القيادة التي تتحلّى بالعدالة والشفافية تعزز من ولائهم داخل المؤسسة.

_ ثم تليها قيمة بمتوسط حسابي قدره 4.09 وانحراف معياري قدره 0.92 احتلت المرتبة السابعة العبارة رقم 4 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية حيث بلغت نسبة 55.8 % موافقون على أن الإدارة تدعم المبادرة والابتكار مما تزيد رغبتهم في البقاء داخل المؤسسة.

_ ثم تليها قيمة بمتوسط حسابي قدره 4.00 وانحراف معياري قدره 1.23 احتلت المرتبة الثامنة العبارة رقم 1 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية حيث بلغت نسبة 41.9 % صرحوا موافقون بشدة على أن تشعر أن ممارستهم للمهام تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

_ ثم تليها قيمة بمتوسط حسابي قدره 3.95 وانحراف معياري قدره 1.02 احتلت المرتبة التاسعة العبارة رقم 3 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية حيث بلغت نسبة 51.2 % صرحوا موافقون على أنهم يشاركون في تعزيز التعاون والعمل الجماعي بينهم وبين زملائهم في بيئة العمل.

_ بمتوسط حسابي قدره 3.95 وانحراف معياري قدره 1.09 احتلت المرتبة العاشرة العبارة رقم 7 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة حيث بلغت نسبة 37.2 % صرحوا موافقون بشدة على أنه لا وجود للوساطة والمحسوبية بينهم وبين زملائهم في العمل.

_ بمتوسط حسابي قدره 3.95 وانحراف معياري قدره 1.13 احتلت المرتبة الحادية عشر العبارة رقم 2 ودرجة الموافقة عالية جدا وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة حيث بلغت نسبة 44.2 % صرحوا موافقون على أنهم يشعرون بوجود الثقة والاحترام المتبادل بينهم وبين زملائهم في العمل.

_ بمتوسط حسابي قدره 3.93 وانحراف معياري قدره 1.24 احتلت المرتبة الثانية عشر العبارة رقم 15 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية حيث بلغت نسبة 41.9 % صرحوا بموافقتهم بشدة وهذا يعني أن العامل الذي يشعر بالانتماء للمؤسسة يكون ملتزم في مهامه الإدارية.

_ بمتوسط حسابي قدره 3.86 وانحراف معياري قدره 1.17 احتلت المرتبة الثالثة عشر العبارة رقم 9 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية حيث بلغت نسبة 39.5 % صرحوا موافقون يشعرون بالإنصاف في تقدير جهودهم في بيئة العمل مما يعزز انتمائهم داخل المؤسسة.

_ بمتوسط حسابي قدره 3.72 وانحراف معياري قدره 1.28 احتلت المرتبة الرابعة عشر العبارة رقم 14 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية حيث بلغت نسبة 34.9 % صرحوا موافقون بشدة على أن القواعد والسياسات الإدارية واضحة لدى المرؤوسين في المؤسسة.

وفي المرتبة الأخيرة سجلت أقل قيمة بمتوسط حسابي قدره 3.65 وانحراف معياري قدره 0.20 احتلت المرتبة الخامسة عشر العبارة رقم 11 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية حيث بلغت نسبة 37.2 % صرحوا موافقون على أن نظام المكافآت العادل يحفز المرؤوسين على بذل أقصى جهد في العمل.

ومن خلال ذلك نستنتج أن المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد البحث لمحور المعتقدات التنظيمية بلغ (4,01) وانحراف معياري (0,51) بحيث سجلت مستوى الاستجابة مرتفع لدى الافراد، مما يدل على تجانس مفردات الدراسة حول المعتقدات التنظيمية وهو ما يدل ارتفاع مستوى الموافقة لدى افراد العينة وتجانس استجاباتهم.

بالاعتماد على اللوائح والقوانين المنظمة للشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز سونلغاز وخاصة أحكام القانون 02-01 المؤرخ في 5 فبراير 2002 المتعلق بالكهرباء وتوزيع الغاز عبر القنوات، بالإضافة إلى المراسيم التنفيذية والتنظيمات الداخلية المعتمدة من طرف المديرية العامة، يمكن إبراز المبادئ التالية التي تحكم الحياة المهنية داخل سونلغاز:

في إطار تنظيمها الداخلي ووفقا لمبادئ الحوكمة الرشيدة، تولي الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز بسونلغاز أهمية قصوى لقيم الاحترام، التعاون، والعمل الجماعي، والتي تعد أساس بيئة العمل داخل مختلف فروعها فالموظف يلزم بالاحترام المتبادل بين الزملاء والإدارة والزبائن، وفقا لما تنص عليه المادة 4 من مدونة الأخلاقيات الخاصة بالمؤسسة، التي تشدد على الالتزام بسلوك مهني مسؤول، كما يعزز العمل الجماعي عبر هياكل تشاركية واضحة في تنفيذ المشاريع، وهو ما ورد ضمن المادة 6 من النظام الداخلي، التي تنص على ضرورة التعاون بين الفرق متعددة الاختصاصات لضمان جودة الخدمة العمومية.

أما الابتكار والمبادرة ، فهو مدعوم من خلال آليات التحفيز الداخلية، مثل جوائز الابتكار المهني التي تنظمها المؤسسة سنويا، انسجاما مع المادة 8 من لائحة تسيير الموارد البشرية التي تدعو إلى تثمين المبادرات الفردية والجماعية المساهمة في تحسين الأداء.

2. عرض وتحليل وتفسير بيانات الفرضية الجزئية الثانية:

ثانيا: عرض وتحليل البيانات الخاصة لمحور الثاني: القيم التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي.

جدول رقم: (13) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الثاني القيم التنظيمية.

الرقم		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
01	التكرار	19	19	2	2	1	4,23	0,92	مرتفع	3
	النسبة	44,2	44,2	4,7	4,7	2,3				
02	التكرار	14	14	8	7	0	3,81	1,07	مرتفع	9
	النسبة	32,6	32,6	18,6	16,3	0				
03	التكرار	14	14	5	3	7	3,58	1,43	مرتفع	14
	النسبة	32,6	32,6	11,6	7,0	16,3				
04	التكرار	21	17	2	1	2	4,26	1,00	مرتفع	1
	النسبة	48,8	39,5	4,7	2,3	4,7				
05	التكرار	12	21	2	1	7	3,70	1,35	مرتفع	11
	النسبة	27,9	48,8	4,7	2,3	16,3				
06	التكرار	9	19	4	10	1	3,58	1,14	مرتفع	14
	النسبة	20,9	44,2	9,3	23,3	2,3				
07	التكرار	13	23	1	5	1	3,98	1,01	مرتفع	7
	النسبة	30,2	53,5	2,3	11,6	2,3				
08	التكرار	18	18	2	4	1	4,12	1,03	مرتفع	5

				2,3	9,3	4,7	41,9	41,9	النسبة	
4	مرتفع	1,00	4,23	2	1	2	18	20	التكرار	09
				4,7	2,3	4,7	41,9	46,5	النسبة	
10	مرتفع	1,06	3,79	0	7	8	15	13	التكرار	10
				0	16,3	18,6	34,9	30,2	النسبة	
13	مرتفع	1,48	3,67	7	3	4	12	17	التكرار	11
				16,3	7,0	9,3	27,9	39,5	النسبة	
2	مرتفع	1,03	4,26	2	1	3	15	22	التكرار	12
				4,7	2,3	7,0	34,9	51,2	النسبة	
8	مرتفع	1,28	3,86	5	2	2	19	15	التكرار	13
				11,6	4,7	4,7	44,2	34,9	النسبة	
12	مرتفع	1,13	3,67	0	11	3	18	11	التكرار	14
				0	25,6	7,0	41,9	25,6	النسبة	
6	مرتفع	0,99	4,02	1	4	2	22	14	التكرار	15
				2,3	9,3	4,7	51,2	32,6	النسبة	
	مرتفع			المحور الثاني: القيم التنظيمية						

من خلال نتائج الجدول المذكور أعلاه يتبين، أن أعلى قيمة متوسط حسابي قدره 4.26 وانحراف معياري قدره 1.00 احتلت المرتبة الأولى العبارة رقم 4 ودرجة الموافقة عالية جدا وهذا يدل على أن العبارة إيجابية حيث بلغت نسبة 48.8 % صرحوا موافقون بشدة يساهمون في تقديم حلول مقترحة لمعالجة المشكلات التنظيمية التي تواجه المؤسسة.

وتلبيها قيمة متوسط حسابي قدره 4.26 وانحراف معياري قدره 1.03 احتلت المرتبة الثانية العبارة رقم 12 ودرجة الموافقة عالية جدا وهذا يدل على أن العبارة إيجابية حيث بلغت نسبة 51.2 % صرحوا موافقون بشدة يملكون رغبة في التطوير المهني في مجال عملهم بالمؤسسة.

_وتلها قيمة متوسط حسابي قدره 4.23 وانحراف معياري قدره 0.92 احتلت المرتبة الثالثة العبارة رقم 1 ودرجة الموافقة عالية جدا وهذا يدل على أن العبارة إيجابية حيث بلغت نسبة 44.2 % صرحوا موافقون بشدة على أن آراءهم تؤخذ بعين الاعتبار في اتخاذ القرارات الادارية المهمة داخل المؤسسة.

_وتلها قيمة متوسط حسابي قدره 4.23 وانحراف معياري قدره 1.00 احتلت المرتبة الرابعة العبارة رقم 9 ودرجة الموافقة عالية جدا وهذا يدل على أن العبارة إيجابية حيث بلغت نسبة 46.5 % صرحوا موافقون بشدة على أن تطبيق الشفافية يساعدهم على الالتزام بالأنظمة الداخلية في المؤسسة.

_ وتلها قيمة متوسط حسابي قدره 4.12 وانحراف معياري قدره 1.03 احتلت المرتبة الخامسة العبارة رقم 8 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية حيث بلغت نسبة 41.9 % صرحوا موافقون بشدة يلتزمون بتنفيذ التعليمات الصادرة من رئيسهم في العمل مع انجاز المهام الموكلة في المؤسسة التي يعملون بها.

_ وتلها قيمة متوسط حسابي قدره 4.02 وانحراف معياري قدره 0.99 احتلت المرتبة السادسة العبارة رقم 15 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية حيث بلغت نسبة 51.2 % صرحوا موافقون بشدة يعتقدون أن رغبتهم في التطور المهني يساعدهم على اكتساب مهارات جديدة في بيئة العمل.

_ وتلها قيمة متوسط حسابي قدره 3.98 وانحراف معياري قدره 1.01 احتلت المرتبة السابعة العبارة رقم 7 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية حيث بلغت نسبة 53.5 % صرحوا موافقون يحرصون على الالتزام بتنفيذ القوانين المعمول بها واللوائح التنظيمية داخل المؤسسة.

_ وتلها قيمة متوسط حسابي قدره 3.86 وانحراف معياري قدره 1.28 احتلت المرتبة الثامنة العبارة رقم 13 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية حيث بلغت نسبة 44.2 % صرحوا موافقون يسعون الى تطوير مهارتهم وزيادة خبراتهم من خلال تعزيز الفرص المهنية.

_ وتلها قيمة متوسط حسابي قدره 3.81 وانحراف معياري قدره 1.07 احتلت المرتبة التاسعة العبارة رقم 2 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية حيث بلغت نسبة 32.6 % صرحوا موافقون بشدة على أن المشاركة في اتخاذ القرار في العمل يجعلهم أكثر التزاما في المؤسسة.

_ وتلها قيمة متوسط حسابي قدره 3.79 وانحراف معياري قدره 1.06 احتلت المرتبة العاشرة العبارة رقم 10 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية حيث بلغت نسبة 34.9 % صرحوا موافقون على أن الادارة العادلة تعزز بيئة تنظيمية تساعدك على الالتزام بالقيم المهنية داخل المؤسسة.

_ وتلها قيمة متوسط حسابي قدره 3.70 وانحراف معياري قدره 0.35 احتلت المرتبة الحادية عشر العبارة رقم 5 ودرجة الموافقة عالية جدا وهذا يدل على أن العبارة إيجابية حيث بلغت نسبة 48.8 % صرحوا موافقون يشعرون بترسيخ قيمة الثقة بهم وبين الادارة في حل المشكلات التي تواجه المؤسسة.

وتلها قيمة متوسط حسابي قدره 3.67 وانحراف معياري قدره 1.13 احتلت المرتبة الثانية عشر العبارة رقم 14 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية حيث بلغت نسبة 41.9 % صرحوا موافقون أن المؤسسة تشجع الرؤوسين على تطوير مهارتهم الشخصية والمهنية.

_ وتلها قيمة متوسط حسابي قدره 3.67 وانحراف معياري قدره 1.48 احتلت المرتبة الثالثة عشر العبارة رقم 11 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية حيث بلغت نسبة 39.5 % صرحوا موافقون بشدة يحترمون زملائهم أو رئيسهم في بيئة العمل بغض النظر عن التسلسل الاداري داخل المؤسسة.

_ وتلها قيمة متوسط حسابي قدره 3.58 وانحراف معياري قدره 1.14 احتلت المرتبة الرابعة عشر العبارة رقم 6 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية حيث بلغت نسبة 44.2 % صرحوا موافقون على أن الادارة تشجع على احترام حقوق الرؤوسين داخل المؤسسة مع توفير بيئة عمل عادلة. وفي المرتبة الاخيرة سجلت أقل قيمة بمتوسط حسابي قدره 3.58 وانحراف معياري قدره 1.43 احتلت المرتبة الخامسة عشر العبارة رقم 3 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية حيث بلغت نسبة 32.6 % صرحوا موافقون بشدة على أنه يتم التعاون بين الزملاء في العمل لإنجاز المهام الجماعية داخل المؤسسة.

ومن خلال ذلك نستنتج ان المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد البحث لمحور القيم التنظيمية بلغ (3,91) وانحراف معياري (0,48) بحيث سجلت مستوى الاستجابة مرتفع لدى الافراد، مما يدل على تجانس مفردات الدراسة، حول القيم التنظيمية.

بالاعتماد على الإطار التنظيمي واللوائح الداخلية للشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز سونلغاز، خاصة ما ورد في القانون 02-01 المؤرخ في 5 فيفري 2002 إضافة إلى النظام الداخلي ومدونة الأخلاقيات، يمكن الحديث عن مبادئ اتخاذ القرار الإداري، التعاون الجماعي، المشاركة، حل المشكلات التنظيمية وهذه الاخيرة حيث تنص المادة 7 من النظام الداخلي على أن " كل موظف يعتبر فاعلا في ديناميكية الفريق، ومطالب بتقديم مساهمته الفكرية والمهنية في إطار جماعي منظم.

وفيما يخص حل المشكلات التنظيمية، تعتمد المؤسسة على آليات داخلية مثل الاجتماعات الفنية المصغرة، وتقارير التقييم الأسبوعية، ولجان الطوارئ، التي تم تنظيمها بموجب المادة 18 من دليل التسيير التشغيلي، والتي تتيح إيجاد حلول فعالة عبر تحليل الأسباب الجذرية بمشاركة متعددة التخصصات.

3. عرض وتحليل وتفسير بيانات الفرضية الجزئية الثالثة:

ثالثا: عرض وتحليل البيانات الخاصة لمحور الثالث: العادات التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي.

جدول رقم: (14) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الثالث العادات التنظيمية.

الرقم		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
01	التكرار	17	20	3	3	0	4,19	0,85	مرتفع	5
	النسبة	39,5	46,5	7,0	7,0	0				
02	التكرار	17	20	2	4	0	4,16	0,90	مرتفع	6
	النسبة	39,5	46,5	4,7	9,3	0				
03	التكرار	17	8	8	8	2	3,70	1,30	مرتفع	13
	النسبة	39,5	18,6	18,6	18,6	4,7				
04	التكرار	25	12	1	3	2	4,28	1,12	مرتفع	3
	النسبة	58,1	27,9	2,3	7,0	4,7				
05	التكرار	21	17	2	2	1	4,28	0,93	مرتفع	1
	النسبة	48,8	39,5	4,7	4,7	2,3				
06	التكرار	15	15	3	9	1	3,79	1,21	مرتفع	12
	النسبة	34,9	34,9	7,0	20,9	2,3				
07	التكرار	19	12	7	1	4	3,95	1,25	مرتفع	9
	النسبة	44,2	27,9	16,3	2,3	9,3				
08	التكرار	19	19	3	1	1	4,26	0,88	مرتفع	4
	النسبة	44,2	44,2	7,0	2,3	2,3				
09	التكرار	13	15	8	7	0	3,79	1,06	مرتفع	11
	النسبة	30,2	34,9	18,6	16,3	0				

15	مرتفع	1,48	3,67	7	3	4	12	17	التكرار	10
				16,3	7,0	9,3	27,9	39,5	النسبة	
2	مرتفع	1,01	4,28	2	1	2	16	22	التكرار	11
				4,7	2,3	4,7	37,2	51,2	النسبة	
10	مرتفع	1,25	3,91	5	1	2	20	15	التكرار	12
				11,6	2,3	4,7	46,5	34,9	النسبة	
14	مرتفع	1,13	3,67	0	11	3	18	11	التكرار	13
				0	25,6	7,0	41,9	25,6	النسبة	
8	مرتفع	0,85	4,12	0	4	1	24	14	التكرار	14
				0	9,3	2,3	55,8	32,6	النسبة	
7	مرتفع	0,91	4,14	0	4	3	19	17	التكرار	15
				0	9,3	7,0	44,2	39,5	النسبة	
	مرتفع			المحور الثالث: العادات التنظيمية						

من خلال نتائج الجدول المذكور أعلاه يتبين، بمتوسط حسابي قدره 4.28 وانحراف معياري قدره 0.93 احتلت المرتبة الأولى العبارة رقم 5 ودرجة الموافقة عالية جدا وهذا يدل على أن العبارة إيجابية حيث بلغت نسبة 48.8 % صرحوا موافقون بشدة على أن الالتزام بالعلاقات المهنية ضمن حدود السلطة الرسمية يرسخ الانضباط في سير العمل داخل المؤسسة.

_ بمتوسط حسابي قدره 4.28 وانحراف معياري قدره 1.01 احتلت المرتبة الثانية العبارة رقم 11 ودرجة الموافقة عالية جدا وهذا يدل على أن العبارة إيجابية حيث بلغت نسبة 51.2 % صرحوا موافقون بشدة وهذا يعني أن التكيف مع التحولات التنظيمية والتكنولوجية يحسن بيئة العمل الحديثة داخل المؤسسة.

_ بمتوسط حسابي قدره 4.28 وانحراف معياري قدره 1.12 احتلت المرتبة الثالثة العبارة رقم 4 ودرجة الموافقة عالية جدا وهذا يدل على أن العبارة إيجابية حيث بلغت نسبة 58.1 % صرحوا موافقون بشدة على أن احترام مواعيد الاجتماعات العمل يعد من أولويات الموظفين المهنية داخل المؤسسة.

_ بمتوسط حسابي قدره 4.26 وانحراف معياري قدره 0.88 احتلت المرتبة الرابعة العبارة رقم 8 ودرجة الموافقة عالية جدا وهذا يدل على أن العبارة إيجابية حيث بلغت نسبة 44.2 % صرحوا موافقون بشدة على أن الاتصال المبني على العلاقات الانسانية يوفر بيئة عمل إيجابية داخل المؤسسة.

_ بمتوسط حسابي قدره 4.19 وانحراف معياري قدره 0.85 احتلت المرتبة الخامسة العبارة رقم 1 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية حيث بلغت نسبة 46.5 % صرحوا موافقون بحيث يعملون على تجنب الغياب عن العمل بدون مبرر قانوني أو عذر مقبول داخل المؤسسة.

_ بمتوسط حسابي قدره 4.16 وانحراف معياري قدره 0.90 احتلت المرتبة السادسة العبارة رقم 2 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية حيث بلغت نسبة 46.5 % صرحوا موافقون على حرصهم على انضباط في احترام وقت العمل المحدد داخل المؤسسة.

_ بمتوسط حسابي قدره 4.14 وانحراف معياري قدره 0.91 احتلت المرتبة السابعة العبارة رقم 15 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية حيث بلغت نسبة 44.2 % صرحوا موافقون، بحيث يعتقدون أن هناك اختلاف في الالتزام بالمظهر المهني بينهم وبين زملائهم في مختلف المصالح الادارية في المؤسسة.

_ بمتوسط حسابي قدره 4.12 وانحراف معياري قدره 0.85 احتلت المرتبة الثامنة العبارة رقم 14 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية حيث بلغت نسبة 55.8 % صرحوا موافقون على أنه توجد تعليمات أو لوائح داخلية واضحة بشأن المظهر المهني المطلوب داخل المؤسسة.

_ بمتوسط حسابي قدره 3.95 وانحراف معياري قدره 1.25 احتلت المرتبة التاسعة العبارة رقم 7 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية حيث بلغت نسبة 44.3 % صرحوا موافقون بشدة على أن الاتصال ذو الطابع غير الرسمي المبني على العلاقات الانسانية يعزز الثقة بين الزملاء داخل بيئة العمل.

_ بمتوسط حسابي قدره 3.91 وانحراف معياري قدره 1.25 احتلت المرتبة العاشرة العبارة رقم 12 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية حيث بلغت نسبة 46.5 % صرحوا موافقون، على أنهم يحققون مرونة أكبر في التعامل مع متطلبات بيئة العمل المتغيرة.

_ بمتوسط حسابي قدره 3.79 وانحراف معياري قدره 1.06 احتلت المرتبة الحادية عشر العبارة رقم 9 ودرجة الموافقة عالية جدا وهذا يدل على أن العبارة إيجابية حيث بلغت نسبة 34.9 % صرحوا موافقون بشدة على أن ضعف القدرة على التكيف مع متطلبات بيئة العمل الحديثة يسهم في انخفاض الروح المعنوية يسن الزملاء في العمل.

_ بمتوسط حسابي قدره 3.79 وانحراف معياري قدره 1.25 احتلت المرتبة الثانية عشر العبارة رقم 6 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية حيث بلغت نسبة 34.9 % صرحوا موافقون بشدة وهذا يعني أن الاتصال ذو الطابع الرسمي يعزز العلاقة والتواصل الفعال بين الموظفين وبين الادارة.

_ بمتوسط حسابي قدره 3.70 وانحراف معياري قدره 1.30 احتلت المرتبة الثالثة عشر العبارة رقم 3 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية حيث بلغت نسبة 39.5 % صرحوا موافقون بشدة على حرصهم على الالتزام بوقت الانصراف المحدد بعد انتهاء العمل داخل المؤسسة.

_ بمتوسط حسابي قدره 3.67 وانحراف معياري قدره 1.13 احتلت المرتبة الرابعة عشر العبارة رقم 13 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية حيث بلغت نسبة 41.9 % صرحوا موافقون على أنهم يلتزمون بالمظهر المهني المناسب في بيئة العمل.

وأخيرا بمتوسط حسابي قدره 3.67 وانحراف معياري قدره 1.48 احتلت المرتبة الخامسة عشر العبارة رقم 10 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية حيث بلغت نسبة 39.5 % صرحوا موافقون بشدة على أنهم يرفضون التغيير ويشعرون بأنه تهديد لاستقرارهم الوظيفي داخل المؤسسة.

ومن خلال ذلك نستنتج ان المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد البحث لمحور العادات التنظيمية بلغ (4,01) وانحراف معياري (0,51) بحيث سجلت مستوى الاستجابة مرتفع لدى الافراد، مما يدل على تجانس مفردات الدراسة، حول العادات التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي.

تولي مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز أهمية بالغة لاحترام الوقت والانضباط الزمني، باعتباره أحد المقومات الأساسية لضمان سير العمل بانتظام وجودة. فالتأخر عن ساعات العمل الرسمية أو التغيب دون مبرر قانوني يعد مخالفة مهنية، وقد نصت المادة 130 من قانون العمل الجزائري رقم 11-90 على أن الغياب المتكرر أو غير المبرر يُعرض العامل لعقوبات تأديبية. كما تؤكد المادة 131 على ضرورة اتباع الإجراءات القانونية في تطبيق العقوبات عند الإخلال بواجبات الحضور والانضباط.

إن احترام مواعيد الاجتماعات يعكس جدية الموظف وتفاعله مع ديناميكية المؤسسة، إذ تعتبر الاجتماعات وسيلة فعالة لاتخاذ القرارات وتنسيق العمل بين المصالح، والتغيب عنها دون عذر مقبول يعد إخلالا بالمهام الإدارية، مما قد يسجل في ملف العامل كعنصر سلبي عند التقييم الدوري، مما يعزز الالتزام بالعلاقات المهنية ضمن حدود السلطة الرسمية يرسخ الانضباط في بيئة العمل.

جدول رقم: (15) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الجزء الثاني الالتزام التنظيمي .

الرقم		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
01	التكرار	17	21	1	4	0	4,19	0,88	مرتفع	5
	النسبة	39,5	48,8	2,3	9,3	0				
02	التكرار	18	8	7	8	2	3,74	1,31	مرتفع	14
	النسبة	41,9	18,6	16,3	18,6	4,7				
03	التكرار	25	12	1	3	2	4,28	1,12	مرتفع	2
	النسبة	58,1	27,9	2,3	7,0	4,7				
04	التكرار	21	17	2	2	1	4,28	0,93	مرتفع	3
	النسبة	48,8	39,5	4,7	4,7	2,3				
05	التكرار	15	15	3	9	1	3,79	1,21	مرتفع	12
	النسبة	34,9	34,9	7,0	20,9	2,3				
06	التكرار	19	12	7	1	4	3,95	1,25	مرتفع	9
	النسبة	44,2	27,9	16,3	2,3	9,3				
07	التكرار	19	19	3	1	1	4,26	0,88	مرتفع	4
	النسبة	44,2	44,2	7,0	2,3	2,3				
08	التكرار	14	15	6	8	0	3,81	1,10	مرتفع	11
	النسبة	32,6	34,9	14,0	18,6	0				
09	التكرار	16	12	5	4	6	3,65	1,43	مرتفع	15
	النسبة	37,2	27,9	11,6	9,3	14,0				
10	التكرار	23	15	2	1	2	4,30	1,01	مرتفع	1
	النسبة	53,5	34,9	4,7	2,3	4,7				
11	التكرار	14	20	3	1	5	3,86	1,25	مرتفع	10
	النسبة	32,6	46,5	7,0	2,3	11,6				
12	التكرار	13	17	4	9	0	3,79	1,10	مرتفع	13
	النسبة	30,2	39,5	9,3	20,9	0				
13	التكرار	14	22	1	4	2	3,98	1,08	مرتفع	8
	النسبة	32,6	51,2	2,3	9,3	4,7				
14	التكرار	17	19	3	3	1	4,12	0,98	مرتفع	6

				2,3	7,0	7,0	44,2	39,5	النسبة	
7	مرتفع	1,05	4,00	1	5	2	20	15	التكرار	15
				2,3	11,6	4,7	46,5	34,9	النسبة	
	مرتفع			الجزء الثاني: الالتزام التنظيمي						

من خلال نتائج الجدول المذكور أعلاه يتبين، بمتوسط حسابي قدره 4.30 وانحراف معياري قدره 1.01 احتلت المرتبة الأولى العبارة رقم 10 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية حيث بلغت نسبة 53.5 % صرحوا موافقون بشدة على أنهم يرون أن زيادة الرضا الوظيفي يعزز شعور بالانتماء والتقدير في بيئة العمل.

_ بمتوسط حسابي قدره 4.28 وانحراف معياري قدره 1.12 احتلت المرتبة الثانية العبارة رقم 3 ودرجة الموافقة عالية جدا وهذا يدل على أن العبارة إيجابية حيث بلغت نسبة 58.1 % صرحوا موافقون على الاستمرار في العمل مما يعزز الرغبة في البقاء لفترة طويلة في المؤسسة.

_ بمتوسط حسابي قدره 4.28 وانحراف معياري قدره 0.93 احتلت المرتبة الثالثة العبارة رقم 04 ودرجة الموافقة عالية جدا وهذا يدل على أن العبارة إيجابية حيث بلغت نسبة 48.8 % صرحوا موافقون بشدة على تقبل بأي مهمة تكلف بها مقابل الاستمرار في المؤسسة.

_ بمتوسط حسابي قدره 4.26 وانحراف معياري قدره 0.88 احتلت المرتبة الرابعة العبارة رقم 7 ودرجة الموافقة عالية جدا وهذا يدل على أن العبارة إيجابية حيث بلغت نسبة 44.2 % صرحوا موافقون بشدة يسهم التزام بالقيم الاخلاقية في تعزيز سمعة المؤسسة وتحقيق نجاحها على المدى الطويل.

_ بمتوسط حسابي قدره 4.19 وانحراف معياري قدره 0.88 احتلت المرتبة الخامسة العبارة رقم 1 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية حيث بلغت نسبة 48.5 % صرحوا موافقون على أن الولاء للمؤسسة يزيد من رغبتهم في المساهمة بتحقيق أهدافها.

_ بمتوسط حسابي قدره 4.12 وانحراف معياري قدره 0.98 احتلت المرتبة السادسة العبارة رقم 14 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية حيث بلغت نسبة 44.2 % صرحوا موافقون على أن تحمل المسؤولية في ظروف العمل الصعبة يعزز شعورهم بالواجب تجاه المؤسسة.

_ بمتوسط حسابي قدره 4.00 وانحراف معياري قدره 1.05 احتلت المرتبة السابعة العبارة رقم 15 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية حيث بلغت نسبة 46.5 % صرحوا موافقون على أنهم يلتزمون بالانضباط في العمل تقدير لما قدمته لهم المؤسسة.

- _ بمتوسط حسابي قدره 3.98 وانحراف معياري قدره 1.08 احتلت المرتبة الثامنة العبارة رقم 13 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية حيث بلغت نسبة 41.9 % صرحوا موافقون بشدة على شعورهم بالواجب تجاه المؤسسة لأنها قدمت لهم الكثير.
- _ بمتوسط حسابي قدره 3.95 وانحراف معياري قدره 1.25 احتلت المرتبة التاسعة العبارة رقم 6 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية حيث بلغت نسبة 44.2 % صرحوا موافقون بشدة يسهم حرص على الالتزام الاخلاقي في استمرارية في بيئة العمل.
- _ بمتوسط حسابي قدره 3.86 وانحراف معياري قدره 1.25 احتلت المرتبة العاشرة العبارة رقم 11 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية حيث بلغت نسبة 46.5 % صرحوا موافقون على أن شعورهم بالأمان الوظيفي في عمل الحالي..
- _ بمتوسط حسابي قدره 3.81 وانحراف معياري قدره 1.10 احتلت المرتبة إحدى عشر العبارة رقم 8 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية حيث بلغت نسبة 34.9 % صرحوا موافقون أن الخوف من فقدان العمل الى الالتزام بمهام داخل المؤسسة.
- _ بمتوسط حسابي قدره 3.79 وانحراف معياري قدره 1.21 احتلت المرتبة الثانية عشر العبارة رقم 5 ودرجة الموافقة عالية جدا وهذا يدل على أن العبارة إيجابية حيث بلغت نسبة 34.9 % صرحوا موافقون أن تقليل معدل دوران الوظيفي يساهم في خفض تكاليف استبدال العاملين.
- _ بمتوسط حسابي قدره 3.79 وانحراف معياري قدره 1.10 احتلت المرتبة الثالثة عشر العبارة رقم 12 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية حيث بلغت نسبة 39.5 % صرحوا موافقون أن المشاركة في الأنشطة والفعاليات الخاصة بالمؤسسة في تعزيز التزامك بالعمل.
- _ بمتوسط حسابي قدره 3.74 وانحراف معياري قدره 1.31 احتلت المرتبة الرابعة عشر العبارة رقم 02 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية حيث بلغت نسبة 41.9 % صرحوا موافقون بشدة على حرصهم بالالتزام بالعمل بجهد لتحسين جودة مخرجات المؤسسة.
- وأخيرا بمتوسط حسابي قدره 3.65 وانحراف معياري قدره 1.43 احتلت المرتبة الخامسة عشر العبارة رقم 09 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية حيث بلغت نسبة 37.2 % صرحوا موافقون بشدة على شعورهم بالانتماء والتقدير في العمل مما يساهم في تحسين مستوى الرضا الوظيفي.

ومن خلال ذلك نستنتج ان المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد البحث الجزء الثاني الالتزام التنظيمي بلغ (3,98) وانحراف معياري (0,39) بحيث سجلت مستوى الاستجابة مرتفع لدى الافراد، مما يدل على تجانس مفردات الدراسة، حول الالتزام التنظيمي.

تولي مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز لولاية خنشلة أهمية بالغة في تحقيق الرضا الوظيفي بين العاملين مما يعزز شعورهم بالانتماء والالتزام التنظيمي داخل المؤسسة ، فكلما توفرت بيئة عمل محفزة يزيد من مستوى الانضباط بين العاملين فيما بينهم.

وإن احترام الوقت والانضباط الزمني، باعتباره أحد المقومات الأساسية لضمان سير العمل بانتظام وجودة العمل، مما يسهم في بناء ثقافة تنظيمية من جهة ومن جهة أخرى يحقق الالتزام التنظيمي لدى العاملين في مؤسسة سونلغاز لولاية خنشلة.

ثانيا: مناقشة نتائج الدراسة

إن دراسة الميدانية لموضوع " الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي " ، وكان الهدف من هذا البحث هو التحقق من اختبار فرضيات الدراسة، و بعد جمع البيانات المتحصل عليها من الاستبيان و تحليلها، و بناء على موضوع الدراسة الفرضية العامة: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى العاملين في مؤسسة سونلغاز بولاية خنشلة ؟.

و بناء عليه أهم النتائج وذلك حسب الفرضيات الجزئية كما يلي:

1 . نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات الجزئية:

1_1 اختبار الفرضية الجزئية الأولى:

_الفرضية الجزئية الأولى: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين المعتقدات التنظيمية السائدة والالتزام التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة سونلغاز بولاية خنشلة. جدول رقم (16) : يوضح "معامل الارتباط بيرسون" العلاقة بين المعتقدات التنظيمية والالتزام التنظيمي.

معامل الارتباط	الالتزام التنظيمي
المعتقدات التنظيمية	معامل الارتباط
	مستوى المعنوية
	عدد أفراد العينة
	0.854**
	0.0001
	43

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ، أن قيمة معامل الارتباط بين المعتقدات التنظيمية والالتزام التنظيمي حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون ($r = 0.854$) وهي علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($p = 0.0001$) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)

الفرضية الصفرية (H_0) : لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين المعتقدات التنظيمية السائدة و الالتزام التنظيمي لدى العاملين سونلغاز بولاية خنشلة. الفرضية البديلة (H_1) : توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين المعتقدات التنظيمية السائدة و الالتزام التنظيمي لدى العاملين سونلغاز بولاية خنشلة.

وبناء على ما تقدم فإننا نرفض الفرض الصفري (H_0) وتقبل الفرض البديل (H_1)، أي توجد علاقة ارتباطية طردية قوية ذات دلالة احصائية بين المعتقدات التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى أفراد العينة.

مما يؤكد أن أغلب القيم بشكل مرتفع من خلال المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين عن أسئلة المحور الأول المتعلق بالمعتقدات التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي.

2_1 اختبار الفرضية الجزئية الثانية:

وعليه فإن الفرضية الجزئية الثانية القائلة : توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين القيم التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة سونلغاز بولاية خنشلة.

جدول رقم (17) : يوضح معامل الارتباط بيرسون "العلاقة بين القيم التنظيمية والالتزام التنظيمي"

معامل الارتباط	الالتزام التنظيمي
معامل الارتباط	0.765**
مستوى المعنوية	0.0001
عدد أفراد العينة	43

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ، أن قيمة معامل الارتباط بين القيم التنظيمية والالتزام التنظيمي حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون ($r = 0.765$) وهي علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($p = 0.0001$) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)

الفرضية الصفريية (H_0) : لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين القيم التنظيمية و الالتزام التنظيمي لدى العاملين في سونلغاز بولاية خنشلة.

الفرضية البديلة (H_1) : توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين القيم التنظيمية و الالتزام التنظيمي لدى العاملين في سونلغاز بولاية خنشلة.

وبناء على ما تقدم فإننا ، نرفض الفرض الصفري (H_0) ونقبل الفرض البديل (H_1)، أي توجد علاقة ارتباطية طردية قوية ذات دلالة احصائية بين القيم التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى أفراد العينة، مما يؤكد أن أغلب القيم بشكل مرتفع من خلال المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين عن أسئلة المحور الثاني المتعلق بالقيم التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي.

3_1 اختبار الفرضية الجزئية الثالثة:

وعليه فإن الفرضية الجزئية الثالثة القائلة : توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين العادات التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة سونلغاز بولاية خنشلة.

جدول رقم(18) : يوضح "معامل الارتباط بيرسون" العلاقة بين العادات التنظيمية والالتزام التنظيمي.

معامل الارتباط	الالتزام التنظيمي	
العادات التنظيمية	معامل الارتباط	0.962**
	مستوى المعنوية	0.0001
	عدد أفراد العينة	43

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ، أن قيمة معامل الارتباط بين العادات التنظيمية والالتزام التنظيمي حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون ($r = 0.962$) وهي علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($p = 0.0001$) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)

الفرضية الصفرية (H_0) : لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين العادات التنظيمية و الالتزام التنظيمي لدى العاملين في سونلغاز بولاية خنشلة.

الفرضية البديلة (H_1) : توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين العادات التنظيمية و الالتزام التنظيمي لدى العاملين في سونلغاز بولاية خنشلة.

وبناء على ما تقدم فإننا، نرفض الفرض الصفري (H_0) ونقبل الفرض البديل (H_1) القائل بوجود علاقة ارتباطية بين العادات التنظيمية والالتزام التنظيمي.

أي توجد علاقة ارتباطية طردية قوية ذات دلالة احصائية بين العادات التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى أفراد العينة.

مما يؤكد أن أغلب القيم بشكل مرتفع من خلال المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين عن أسئلة المحور الثالث المتعلق بالعادات التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي.

ومن خلال بيانات المستقاة من الواقع، يتضح أنه توجد علاقة ارتباطية طردية قوية ذات دلالة احصائية بين العادات التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى أفراد العينة، وعليه تقبل للفرضية الجزئية الثالثة وتعد محققة بدرجة عالية من القوة الاحصائية.

و بناء على موضوع الدراسة الفرضية العامة القائلة: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى العاملين في مؤسسة سونلغاز بولاية خنشلة ؟.

جدول رقم(19) : يوضح "معامل الارتباط بيرسون" العلاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

معامل الارتباط		الالتزام التنظيمي
الثقافة التنظيمية	معامل الارتباط	0.818**
	مستوى المعنوية	0.0001
	عدد أفراد العينة	43

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ، أن قيمة معامل الارتباط بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون ($r = 0.818$) وهي علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($p = 0.0001$) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)

الفرضية الصفرية (H_0) : لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى العاملين سونلغاز بولاية خنشلة.

الفرضية البديلة (H_1) : توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى العاملين سونلغاز بولاية خنشلة.

وبناء على ما تقدم فإننا نرفض الفرض الصفري (H_0) ونقبل الفرض البديل (H_1)، أي توجد علاقة ارتباطية طردية قوية ذات دلالة احصائية بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى أفراد العينة.

مما يؤكد أن أغلب القيم بشكل مرتفع من خلال المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين عن أسئلة الجزء الثاني المتعلق بالالتزام التنظيمي.

جدول رقم (20) : يوضح النموذج الاحصائي للانحدار الخطي المتعدد للعلاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

النموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المصحح	التباين المفسر	قيمة فيشر المحسوبة	درجة الحرية	مستوى الدلالة Sig
	R	R ²			F	df	
	0.964	0.929	0.923	0.14210	168.966	42	0.0001

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول نلاحظ، أن قيمة معامل الارتباط بلغ ($r=0.964$) وبلغت قيمة معامل التحديد ($R^2= 0.929$) وهذا يعني أن الثقافة التنظيمية تفسر النسبة 92.9% من التغيرات التي تحدث في الالتزام التنظيمي أي أن العلاقة قوية جدا وأن ما تبقى (7.1%)، يعزى الى متغيرات أخرى لم تدخل في النموذج الانحدار الخطي البسيط، مما يدل أن الثقافة التنظيمية ترتبط بدرجة عالية من المستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة سونلغاز بولاية خنشلة.

كما أن قيمة مستوى الدلالة 0.0001 هي اقل من 0.05، مما يدل على دلالة الاحصائية قوية، _الدراسة السادسة دراسة جزائرية (بن علي، 2023) بعنوان "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام تنظيمي"، وهي دراسة ميدانية: بالمؤسسة الاستشفائية للصحة العمومية" يوسف دمجي " تيارت"، وبذلك فهي تتفق مع دراسة الباحثة على أنه توجد علاقة ارتباطية طردية قوية ذات دلالة احصائية بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى أفراد العينة، بحيث توصلت أنه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مكونات الثقافة التنظيمية الأربعة من بينها القيم التنظيمية ومستوى الالتزام التنظيمي لدى أفراد المؤسسة، فالفرضية تتحقق وهذا حسب توقعات الباحث.

جدول رقم(21) : معاملات الانحدار الخطي المتعدد لبيان العلاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

النموذج	المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية	T	مستوى الدلالة Sig
	β	الخطأ المعياري			
الثابت	4.041	0.259		0.158	0.009
المعتقدات التنظيمية	0.044	0.068	0.035	0.641	0.025
القيم التنظيمية	0.100	0.073	0.096	1.366	0.018
العادات التنظيمية	0.865	0.081	0.780	10.669	0.001

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال نتائج الجدول أعلاه يمكن صياغة معادلة الانحدار على النحو الموالي:

$$\text{الالتزام التنظيمي} = (0.044 \times \text{المعتقدات التنظيمية}) + (0.100 \times \text{القيم التنظيمية}) + (0.865 \times \text{العادات التنظيمية}) - 4.041$$

β (الثابت) = 4.041 مستوى دلالة قدر ب 0,009، وهو أقل من مستوى الدلالة (α) والمقدر ب 0,05، ما يدل على أن هذه المعلمة دالة إحصائياً، وهي تعبر عن قيمة الالتزام التنظيمي في حالة انعدام قيم الثقافة التنظيمية، وهو ما يفسر وجود حد أدنى القيمة للالتزام التنظيمي في حالة انعدام قيم الثقافة التنظيمية، ويكون هذا الحد دال إحصائياً.

يوضح جدول أعلاه، الانحدار الخطي المتعدد أن جميع أبعاد الثقافة التنظيمية ترتبط بعلاقة ذات دلالة احصائية مع الالتزام التنظيمي، حيث بلغت قيمة $Beta = 0.730$ المعيارية لمتغير العادات التنظيمية وهو ما يشير الى أن العلاقة بين هذا البعد والالتزام التنظيمي هي الأقوى مقارنة بباقي الأبعاد. وقد بلغت قيمة $T(10.669)$ وكانت دلالة الاحصائية $Sig = 0.0001$ وهي أقل من مستوى الدلالة (α) المقدر ب 0,05.

أما قيم التنظيمية فقد سجلت $Beta = 0.096$ وقد بلغت قيمة $T = 1.366$ عند مستوى دلالة الاحصائية $Sig = 0.018$ وهي أقل من مستوى الدلالة (α) المقدر ب 0,05. مما يشير الى وجود علاقة ضعيفة ذات

دلالة احصائية بين القيم التنظيمية والالتزام التنظيمي

أما المعتقدات التنظيمية فقد سجلت $Beta = 0.035$ وقد بلغت قيمة $T = 0.641$ عند مستوى دلالة الاحصائية $Sig = 0.025$ وهي أقل من مستوى الدلالة (α) المقدر ب 0,05. مما يشير الى وجود علاقة ضعيفة ذات دلالة احصائية بين المعتقدات التنظيمية والالتزام التنظيمي.

قيمة $Beta$ المعيارية هي معامل انحدار يستخدم لمقارنة قوة العلاقة النسبية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، كلما اقتربت من 1 او -1 كانت العلاقة أقوى. كلما اقتربت من 0 كانت العلاقة أضعف.

حيث أظهرت جميع الأبعاد قيم دلالة احصائية أقل من 0,05 مما يدل على وجود علاقة معنوية مع المتغير التابع ، ولو تفاوتت قوة هذه العلاقة حسب قيمة لكل بعد وعليه فإن الفرضية العامة: تشير الى وجود علاقة ارتباطية طردية قوية ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($p = 0.0001$) ، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha = 0.05$) بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى العاملين في مؤسسة سونلغاز بولاية خنشلة.

2. نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة:

2_1 نتيجة الدراسة الأولى في ضوء الدراسات السابقة:

_الدراسة الثانية: دراسة سعودية (الثبتي، 2013) بعنوان "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام الوظيفي" وهي دراسة ميدانية: المؤسسة العامة للصناعات الحربية بالخارج" ، وبذلك فهي تتفق مع دراسة الباحثة يتضح أنه توجد علاقة ارتباطية طردية قوية ذات دلالة احصائية بين المعتقدات التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى أفراد العينة ، بحيث توصلت أن هناك علاقة طردية قوية بين الثقافة التنظيمية والالتزام الوظيفي وقد بلغت هذه القيمة 0.673 وهي علاقة دالة احصائية عند مستوى الدلالة 0.01 ، فالفرضية تتحقق وهذا حسب توقعات الباحث.

_الدراسة الثالثة: دراسة سعودية (الوهابي، 2015) بعنوان "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام من وجهة نظر ضباط" وهي دراسة ميدانية: على ضباط حرص الحدود بمنطقة نجران السعودية" ، وبذلك فهي تتفق مع دراسة الباحثة يتضح أنه توجد علاقة ارتباطية طردية قوية ذات دلالة احصائية بين المعتقدات التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى أفراد العينة ، بحيث توصلت كما توجد علاقة ارتباط قوية موجبة دالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بينها متوسط العام للثقافة التنظيمية والمتوسط العام للالتزام الوظيفي لدى ضباط حرص الحدود بمنطقة نجران ، فالفرضية تتحقق وهذا حسب توقعات الباحث.

2_2 نتيجة الدراسة الثانية في ضوء الدراسات السابقة:

_ الدراسة الرابعة: دراسة جزائرية (عاشوري، 2015) بعنوان "الالتزام تنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية" وهي دراسة ميدانية: بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة" ، وبذلك فهي تتفق مع دراسة الباحثة مع يتضح أنه توجد علاقة ارتباطية طردية قوية ذات دلالة احصائية بين القيم التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى أفراد العينة ، بحيث توصلت بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي فالفرضية تتحقق وهذا حسب توقعات الباحث.

_ الدراسة الأولى: دراسة سعودية (العوفي، 2005) بعنوان "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي" وهي دراسة ميدانية: على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض"، وبذلك فهي تتفق مع دراسة الباحثة على أنه توجد علاقة ارتباطية طردية قوية ذات دلالة احصائية بين القيم التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى أفراد العينة، بحيث توصلت أن أكثر القيم المكونة للثقافة التنظيمية التي تسودها هذه الهيئة هي قسمة القوة الفاعلية ،الكفاءة مستوى الالتزام التنظيمي عاليا في هيئة الرقابة والتحقيق بالرياض فالفرضية تتحقق وهذا حسب توقعات الباحث.

2_3 نتيجة الدراسة الثالثة في ضوء الدراسات السابقة:

_ الدراسة الخامسة: دراسة جزائرية (العايشي، 2019) بعنوان "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي"، وهي دراسة ميدانية: لدى الموظفين في المنظمات الرياضية بالجزائر، وبذلك فهي تتفق مع دراسة الباحثة على أنه توجد علاقة ارتباطية طردية قوية ذات دلالة احصائية بين العادات التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى أفراد العينة، بحيث توصلت توجد علاقة طردية قوية بين الثقافة التنظيمية (العادات التنظيمية) والولاء الوظيفي لدى الموظفين في وزارة الشباب والرياضة، فالفرضية تتحقق وهذا حسب توقعات الباحث.

3. نتائج الدراسة في ضوء المقاربة النظرية:

3_1 نتيجة الدراسة الأولى في ضوء مقاربة "إدغار شاين":

واستناد الى المقاربة النظرية "لإدغار شاين" حول الثقافة التنظيمية وبناء على الفرضية الجزئية الأولى المتعلقة بالمعتقدات التنظيمية، توصلت الدراسة التي أجريت في مؤسسة سونلغاز بولاية خنشلة: على مستوى المعتقدات التنظيمية (الافتراضات الأساسية): أن المعتقدات الراسخة بين العاملين في مؤسسة تحقق التعاون والفهم المشترك بينهم داخل بيئة العمل، ومن بين هذه المعتقدات: مشاركة العاملين في تحقيق الأهداف المؤسسة، بيئة العمل المبنية على الاحترام تعزز التعاون لدى العاملين مع بعضهم البعض، مما يحقق نمط التفاعل العمل الجماعي داخل بيئة العمل، تطبيق الادارة مبدأ العدالة والشفافية بين العاملين، تشجيع القيادة للمبادرة والابتكار، وضوح شفافية القواعد والسياسات المؤسسة في تطبيق نظام المكافاة العادلة، مما تعزز من ولاء العاملين وتزيد من رغبتهم في البقاء ونحقق الانتماء داخل المؤسسة.

تظهر النتائج أن هناك علاقة وثيقة بين الثقافة التنظيمية ومستوى (افتراضات أساسية) الذي حدده "إدغار شاين" المعتقدات التنظيمية ومستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين.

كلما كان الارتباط طردي قوي بين المعتقدات التنظيمية وفق مقاربة "ادغار شاين" (الافتراضات الأساسية) ومستوى الالتزام التنظيمي، كلما ارتفع مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين داخل مؤسسة سونلغاز بولاية خنشلة.

3_2 نتيجة الدراسة الثانية في ضوء مقاربة "إدغار شاين":

استناد الى المقاربة النظرية "لإدغار شاين" حول الثقافة التنظيمية وبناء على الفرضية الجزئية الثانية المتعلقة بالقيم التنظيمية، توصلت الدراسة التي أجريت في مؤسسة سونلغاز:

_ على مستوى القيم التنظيمية (القيم المعلنة): أن ترسيخ القيم التنظيمية المشتركة بين العاملين لها علاقة في بناء ثقافة تنظيمية قوية داخل بيئة العمل، ومن بين هذه القيم التنظيمية:

المشاركة في اتخاذ القرارات، انجاز المهام المشتركة بين العاملين، قدرة الادارة على تعزيز تطبيق الحلول المناسبة لمعالجة المشكلات التنظيمية، تنفيذ اللوائح التنظيمية والقوانين المعمول بها الرغبة في التطوير المهني والقدرة على اكتساب مهارات جديدة مما يحقق الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة.

تظهر النتائج أن هناك علاقة وثيقة بين الثقافة التنظيمية ومستوى الأول الذي حدده "إدغار شاين" (القيم المعلنة) القيم التنظيمية ومستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين.

كلما كان الارتباط طردي قوي بين القيم التنظيمية وفق مقاربة "ادغار شاين" ومستوى الالتزام التنظيمي، كلما ارتفع مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين داخل مؤسسة سونلغاز بولاية خنشلة.

3_3 نتيجة الدراسة الثالثة في ضوء مقاربة "إدغار شاين":

استناد الى المقاربة النظرية "لإدغار شاين" حول الثقافة التنظيمية وبناء على الفرضية الجزئية الثالثة المتعلقة بالعبادات التنظيمية، توصلت الدراسة التي أجريت في مؤسسة سونلغاز:

_ على مستوى العادات التنظيمية (السلوك أو الممارسات الظاهرة): أن الثقافة السائدة داخل بيئة العمل تمثل الممارسات المتكررة، التي تتم بين العاملين في بيئة العمل تعزز من الاستقرار الوظيفي، ومن بين هذه العادات التنظيمية:

الالتزام بمواعيد العمل وتجنب الغياب بدون مبرر قانوني أو عذر غير مقبول، مما يساهم في انضباط العاملين في احترام وقت العمل المحدد مع الالتزام بتنفيذ المهام داخل المؤسسة، الاتصال ذات الطابع الرسمي أو غير الرسمي يعزز فعالية الاتصال بين الادارة والعاملين في بيئة العمل، قدرة الادارة على تقبل التغيرات في استخدام تكنولوجيا تعمل على تحسين متطلب بيئة العمل الحديثة، الالتزام بالمظهر المهني مما يرسخ ثقافة الانضباط التنظيمي لدى العاملين وبالتالي تحقق الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة.

تظهر النتائج أن هناك علاقة وثيقة بين الثقافة التنظيمية ومستوى الأول الذي حدده "إدغار شاين" (الممارسات الظاهرة) العادات التنظيمية ومستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين. كلما كان الارتباط طردي قوي بين العادات التنظيمية وفق مقاربة "إدغار شاين" (الممارسات الظاهرة) ومستوى الالتزام التنظيمي، كلما ارتفع مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين داخل مؤسسة سونلغاز بولاية خنشلة.

ثالثا: النتائج العامة:

1. نتائج الدراسة الفرضية الجزئية الأولى:

الفرضية الجزئية الأولى : توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين المعتقدات التنظيمية السائدة والالتزام التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة سونلغاز بولاية خنشلة. ومن خلال ذلك نستنتج أن المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد البحث لمحور المعتقدات التنظيمية بلغ (4,01) وانحراف معياري (0,51) بحيث سجلت مستوى الاستجابة مرتفع لدى الافراد، مما يدل على تجانس مفردات الدراسة حول المعتقدات التنظيمية وهو ما يدل ارتفاع مستوى الموافقة لدى افراد العينة وتجانس استجاباتهم.

بالاعتماد على اللوائح والقوانين المنظمة للشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز سونلغاز وخاصة أحكام القانون 01-02 المؤرخ في 5 فبراير 2002 المتعلق بالكهرباء وتوزيع الغاز عبر القنوات، بالإضافة إلى المراسيم التنفيذية والتنظيمات الداخلية المعتمدة من طرف المديرية العامة، التي تحكم الحياة المهنية داخل سونلغاز.

وتكرس سونلغاز مبادئ المبادرة والابتكار والعدالة والشفافية في توزيع المكافآت من خلال تطبيق نظام تقييم موضوعي، قائم على معايير الكفاءة، الالتزام، والنتائج المحققة، وذلك استنادا إلى المادة 10 من لائحة المكافآت والحوافز ويشرف على هذا النظام لجنة محايدة، كما تنص المادة 12 من النظام الداخلي للمؤسسة، لضمان المساواة بين جميع الموظفين دون تمييز.

كما أظهرت نتائج التحليل الاحصائي استخدام معامل الارتباط بيرسون لقياس طبيعة العلاقة بين المعتقدات التنظيمية والالتزام التنظيمي، وقد تبين من خلال البيانات المتحصل عليها في جدول رقم (16)، :

_ أن قيمة معامل الارتباط بين المعتقدات التنظيمية والالتزام التنظيمي حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون ($r = 0.854$) وهي علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($p = 0.0001$)

وعليه فإن الفرضية الجزئية الأولى: تشير الى وجود علاقة ارتباطية طردية قوية ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($p = 0.0001$) ، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha = 0.05$) بين المعتقدات التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى العاملين سونلغاز بولاية خنشلة.

ومن خلال بيانات المستقاة من الواقع، فإننا نرفض الفرض الصفري (H_0) ونقبل الفرض البديل (H_1)، مما يتضح أنه توجد علاقة ارتباطية طردية قوية ذات دلالة احصائية بين المعتقدات

التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى أفراد العينة، وعليه تقبل الفرضية الجزئية الأولى وتعد محققة بدرجة قوية.

2. نتائج الدراسة الفرضية الجزئية الثانية:

الفرضية الجزئية الثانية : توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين القيم التنظيمية السائدة والالتزام التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة سونلغاز بولاية خنشلة.

وللتحقق من صحة الفرضية تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين لمحور الثاني المتعلق بالقيم التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي. بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد البحث لمحور القيم التنظيمية بلغ (3,91) وانحراف معياري (0,48) بحيث سجلت مستوى الاستجابة مرتفع لدى الافراد، مما يدل على تجانس مفردات الدراسة، حول القيم التنظيمية.

بالاعتماد على الإطار التنظيمي واللوائح الداخلية للشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز سونلغاز، خاصة ما ورد في القانون 02-01 المؤرخ في 5 فيفري 2002 إضافة إلى النظام الداخلي ومدونة الأخلاقيات، يمكن الحديث عن مبادئ اتخاذ القرار الإداري، التعاون الجماعي، وحل المشكلات التنظيمية من خلال اعداد تقارير سواء كانت فنية ادارية أو مالية مع استخدام الأدوات المناسبة لاقتراح حلول ملائمة لحل المشكلات التي تواجه العاملين، مما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

بالإضافة الى ترسيخ ثقافة المؤسسة التعاون مع المجموعة والمشاركة في معالجة الملفات والمشاكل التقنية أو التنظيمية، فهو أحد المحاور الأساسية في ثقافة المؤسسة.

أما التكوين المستمر التدريب، فهو حق وواجب لكل عامل في سونلغاز، حيث تنص المادة 11 من لائحة تسيير الموارد البشرية على إلزامية تطوير الكفاءات المهنية، وينفذ ذلك من خلال مخططات سنوية للمرافقة البيداغوجية تشمل التكوين القاعدي، المتخصص، وإعادة التكوين، بإشراف المعهد الوطني لتكوين أعوان الكهرباء والغاز التابع للمؤسسة.

كما أظهرت نتائج التحليل الاحصائي استخدام معامل الارتباط بيرسون لقياس طبيعة العلاقة بين القيم التنظيمية والالتزام التنظيمي، وقد تبين من خلال البيانات المتحصل عليها في جدول رقم (17) :

_ أن قيمة معامل الارتباط بين القيم التنظيمية والالتزام التنظيمي حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون ($r = 0.765$) وهي علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($p = 0.0001$)

وعليه فإن الفرضية الجزئية الثانية، تشير الى وجود علاقة ارتباطية طردية قوية ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($p=0.0001$) ، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0.05$) بين القيم التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى العاملين في سونلغاز بولاية خنشلة.

ومن خلال بيانات المستقاة من الواقع، فإننا نرفض الفرض الصفري (H_0) ونقبل الفرض البديل (H_1)، مما يتضح أنه توجد علاقة ارتباطية طردية قوية ذات دلالة احصائية بين القيم التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى أفراد العينة، وعليه تقبل الفرضية الجزئية الثانية وتعد محققة بدرجة قوية.

3. نتائج الدراسة الفرضية الجزئية الثالثة:

الفرضية الجزئية الثالثة : توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين العادات التنظيمية السائدة والالتزام التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة سونلغاز بولاية خنشلة.

وللتحقق من صحة الفرضية تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين لمحور الثالث المتعلق بالعادات التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي. بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد البحث لمحور العادات التنظيمية بلغ (4,01) وانحراف معياري (0,51) بحيث سجلت مستوى الاستجابة مرتفع لدى الافراد، مما يدل على تجانس مفردات الدراسة، حول العادات التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي.

تولي مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز أهمية بالغة لاحترام الوقت والانضباط الزمني، باعتباره أحد المقومات الأساسية لضمان سير العمل بانتظام ، وقد نصت المادة 130 من قانون العمل الجزائري رقم 90-11 على أن الغياب المتكرر أو غير المبرر يعرض العامل لعقوبات تأديبية.

أما فيما يتعلق بـ المظهر المهني، فإن العامل يمثل صورة المؤسسة أمام الزبائن والمواطنين، خاصة أثناء التدخلات الميدانية، لذلك يلزم العامل بارتداء زي العمل الخاص إن وجد، والظهور بمظهر لائق يعبر عن الجدية والاحترام وغالبا ما تحدد معايير المظهر والهندام في النظام الداخلي للمؤسسة، وتعتبر جزءا من قواعد السلوك المهني التي يخضع لها جميع ، وهذا ما يحقق الالتزام بالعلاقات المهنية ضمن حدود السلطة الرسمية مما ترسخ الانضباط لدى العاملين داخل المؤسسة.

كما أظهرت نتائج التحليل الاحصائي استخدام معامل الارتباط بيرسون لقياس طبيعة العلاقة بين العادات التنظيمية والالتزام التنظيمي، وقد تبين من خلال البيانات المتحصل عليها في جدول رقم (18):

_ أن قيمة معامل الارتباط بين العادات التنظيمية والالتزام التنظيمي حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون ($r = 0.962$) وهي علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($p = 0.0001$) وعليه فإن الفرضية الجزئية الثالثة، تشير الى وجود علاقة ارتباطية طردية قوية ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($p = 0.0001$) ، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha = 0.05$) بين العادات التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى العاملين سونلغاز بولاية خنشلة.

ومن خلال بيانات المستقاة من الواقع، فإننا نرفض الفرض الصفري (H_0) ونقبل الفرض البديل (H_1)، مما يتضح أنه توجد علاقة ارتباطية طردية قوية ذات دلالة احصائية بين العادات التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى أفراد العينة، وعليه تقبل الفرضية الجزئية الثالثة وتعد محققة بدرجة قوية.

ومما سبق عرضه من نتائج يبرز تحقق الفرضية العامة لهذه الدراسة:

_ الفرضية العامة: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى العاملين في مؤسسة سونلغاز بولاية خنشلة .

أظهرت نتائج التحليل الاحصائي استخدام معامل الارتباط بيرسون لقياس طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي، وقد تبين من خلال البيانات المتحصل عليها في جدول رقم (19):

_ أن قيمة معامل الارتباط بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون ($r = 0.818$) وهي علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($p = 0.0001$) وقد أفرز تحليل الانحدار الخطي المتعدد ثلاث جداول رئيسية:

1_ ملخص النموذج Récapitulation des modèles

_ تم أيضا استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد وقد تبين من جدول رقم (20) : على وجود علاقة قوية جدا.

_ أن قيمة معامل الارتباط بلغ ($r = 0.964$) وبلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.929$) وهذا يعني أن الثقافة التنظيمية تفسر النسبة 92.9% من التغيرات التي تحدث في الالتزام التنظيمي، مما يدل أن الثقافة التنظيمية ترتبط بدرجة عالية من المستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة سونلغاز بولاية خنشلة.

_ كما أن قيمة الدلالة الاحصائية ($Sig = 0.0001$) هي أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha = 0.05$)، مما يدل على دلالة الاحصائية قوية جدا.

_ الخطأ المعياري للتقدير بلغ 0.14210 وهو منخفض مما يدل على دقة النموذج

2_ تحليل التباين ANOVA

من خلال نتائج جدول تحليل التباين ANOVA (انظر الملاحق) أظهرت النتائج أن النموذج ككل دال احصائيا، حيث بلغت قيمة $F=168.66$ وهي مرتفعة عند مستوى دلالة $Sig=0.000$ وهذا يعني أن العلاقة بين الأبعاد الثقافية التنظيمية والالتزام التنظيمي علاقة دالة احصائيا. والنموذج الذي يربط بين ابعاد الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي صحيح من الناحية الاحصائية ويوجد ارتباط بين متغيرات.

3_ جدول المعاملات Coefficients

أما جدول المعاملات رقم (21) أوضحت النتائج وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين كل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

ويوضح من خلال نتائج أن الانحدار الخطي المتعدد أن جميع أبعاد الثقافة التنظيمية ترتبط بعلاقة ذات دلالة احصائية مع الالتزام التنظيمي، حيث بلغت قيمة $Beta=0.730$ المعيارية لمتغير العادات التنظيمية وهو ما يشير الى أن العلاقة بين هذا البعد والالتزام التنظيمي هي الأقوى مقارنة بباقي الأبعاد. وقد بلغت قيمة $T(10.669)$ وكانت دلالة الاحصائية $Sig=0.0001$ وهي أقل من مستوى الدلالة (α) المقدرة بـ 0,05 .

نستنتج من جداول الثلاثة الخاصة بالانحدار الخطي المتعدد، أن هناك علاقة دالة احصائية بين أبعاد الثقافة التنظيمي والالتزام التنظيمي حيث يفسر النموذج $R^2=92.9\%$ نسبة أكبر من التباين في الالتزام التنظيمي كما تبين أن العادات التنظيمية ترتبط بشكل قوي بالالتزام التنظيمي تليها، القيم التنظيمية، ثم المعتقدات التنظيمية..، كما أن اختبار اظهر دلالة احصائية قوية للنموذج ككل $Sig=0.0001$

_ وبلغ المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد البحث الجزء الثاني الالتزام التنظيمي بلغ (3,98) وانحراف معياري (0,39) بحيث سجلت مستوى الاستجابة مرتفع لدى الافراد، مما يدل على تجانس مفردات الدراسة، حول الالتزام التنظيمي.

ومن خلال بيانات المستقاة من الواقع، فإننا نرفض الفرض الصفري (H_0) ونقبل الفرض البديل (H_1)، مما يتضح أنه توجد علاقة ارتباطية طردية قوية ذات دلالة احصائية بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى أفراد العينة، وعليه تقبل للفرضية العامة وتعد محققة بدرجة عالية من القوة الاحصائية.

إن الالتزام بهذه السلوكيات التنظيمية ليس مجرد واجب وظيفي، بل هو تجسيد لروح الانتماء والمسؤولية، ويسهم بشكل مباشر في تعزيز صورة المؤسسة ورفع جودة خدماتها، وهو ما تسعى إليه مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بولاية خنشلة ضمن رؤيتها في تقديم خدمة عمومية فعالة، منضبطة،

ومحترمة، ويعد الالتزام باللوائح الداخلية والانضباط الوظيفي من الركائز الأساسية التي تقوم عليها مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز لولاية خنشلة، نظرا للطبيعة الحساسة للخدمات التي تقدمها للمواطنين والاقتصاد الوطني، إن احترام قواعد العمل، والحفاظ على ممتلكات المؤسسة، وضمان السلامة المهنية، كلها تدخل ضمن الالتزامات الأساسية للعاملين، ويستند هذا الالتزام إلى أحكام النظام الداخلي للمؤسسة سونلغاز لولاية خنشلة، إضافة إلى ما نص عليه قانون العمل الجزائري.

خاتمة

خاتمة

في ختام هذه الدراسة التي تناولت موضوع "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي" من المواضيع الأساسية، نظرا لكون الثقافة التنظيمية أحد العوامل الأساسية التي تشكل سلوك العاملين داخل المؤسسة، اذ تربط المعتقدات والقيم والعادات التنظيمية بشكل مباشر في درجة الالتزام التنظيمي لدى العاملين، كلما تعززت أبعاد الثقافة التنظيمية، ارتفع مستوى الالتزام التنظيمي، مما يشير الى وجود علاقة ارتباطية طردية قوية بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي في مؤسسة سونلغاز بولاية خنشلة.

وبذلك، يمكن القول أن أهداف الدراسة قد تحققت، حيث اثبتت نتائج الدراسة صحة الفرضية العامة لهذه الدراسة: أنه توجد علاقة ارتباطية طردية قوية ذات دلالة احصائية بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى أفراد العينة، وعليه تقبل للفرضية العامة وتعد محققة بدرجة عالية من القوة الاحصائية.

الى جانب تحقق الفرضيات الجزئية الثلاثة، مما يؤكد وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة احصائية بين (المعتقدات والقيم والاعراف التنظيمية) والالتزام التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة سونلغاز بولاية خنشلة.

وفي الاخير تفتح هذه النتائج المجال أمام المزيد من الدراسات المستقبلية التي يمكن أن تتناول الثقافة التنظيمية وعلاقتها بمتغيرات أخرى سواء في مؤسسة سونلغاز أو في مؤسسات أخرى، والتحقق من مدى استمرارية هذه العلاقة في سياقات تنظيمية مختلفة بالمؤسسة الجزائرية.

التوصيات :

في ضوء ما كشفت عنه نتائج الدراسة يمكننا تقديم عدة توصيات حول موضوع "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي" إذا ما وظفت خلال خطة علمية شاملة، و يتم متابعتها من خلال العاملين والمسؤول والمؤسسة، تتمثل فيما يلي:

- _تصميم برنامج متكامل لتعزيز الثقافة التنظيمية في الشركة الوطنية للتوزيع الكهرباء والغاز في ولاية خنشلة.
- _الاهتمام بترسيخ مفهوم الثقافة التنظيمية من خلال الأنشطة الثقافية والاجتماعية التي تمارس داخل وخارج المؤسسة مثل الطقوس والشعائر التي تنمي الثقافة المشتركة بين عمال المؤسسة.
- _اقامة الدورات والبرامج تدريبية التي تساعد على تطوير وفهم واستيعاب الثقافة التنظيمية.
- _العمل على تطوير وتوفير معايير واضحة لربط المكافآت والحوافز بالأداء في المؤسسة.
- _العمل على وضع مخطط متوسط وطويل الأمد لإكساب الأفراد القيم المناسبة لثقافة المؤسسة ويحدد أن يكلف بذلك مختصين في المجال.
- _توفير مجال أكبر وصلاحيات أوسع للباحثين الوافدين على المؤسسات في اطار اجراء دراساتهم الميدانية وتوفير جميع الوسائل المساعدة لهم بهدف الاستفادة من نتائج دراساتهم وابحاثهم.
- _التركيز على القيام بأبحاث ودراسات بهدف ايجاد آليات عملية مساعدة في تشكيل وتكوين ثقافه تنظيمية مناسبة لسياسات وأهداف المؤسسة.
- _التأكيد على عمل الجماعي وروح الفريق باعتبار تحقيق أهداف المنظمة مسؤولية جماعية يشترك فيها جميع العاملين.
- _زياده فهم العاملين وواعيهم لأهمية الالتزام التنظيمي وما له من آثار على مستوى الفرد والمؤسسة.
- _ تعزيز توفير الحوافز المادية والمعنوية في بيئة العمل، لما لها علاقة مباشرة في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين، ورفع مستوى الولاء التنظيمي داخل المؤسسة .

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المصادر

القرآن الكريم

ثانياً: المراجع

1- الكتب

1. ابوبكر، مصطفى محمود . (2003). *التنظيم الاداري في المنظمات المعاصرة*. الاسكندرية : الدار الجامعية.
2. برنوطي، سعاد نايف . (2001). *ادارة الموارد البشرية -ادارة الافراد*. (الإصدار 1). الاردن : دار وائل للنشر والتوزيع.
3. بن مرسي، أحمد (2003). *منهاج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال*. الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية .
4. جرادات، ن، المعاني، ا، &، عريقات، ا. (2013). *ادارة التغير والتطور*. الاردن: اثراء للنشر والتوزيع.
5. جواد، شوقي ناجي . (2010). *السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال*. الاردن : دار حامد للنشر والتوزيع.
6. حجاب، محمد منير. (2004). *المعجم الاعلامي*. مصر: دار الفجر للنشر والتوزيع.
7. حريم حسين (2009). *السلوك التنظيمي*. ط3. الاردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
8. حمدات، محمد حسن محمد . (2006). *قيم العمل والالتزام الوظيفي*. ط1. الاردن: دار حامد.
9. دليو. فضيل. (1999). *أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية*. الجزائر : منشورات جامعة منتوري، قسنطينة.
10. رشوان، حسين عبد الحميد احمد . (2006). *الثقافة . دراسة في علم الاجتماع الثقافي* . مؤسسة شباب الجامعة للنشر .
11. السكارنة، ب. (2009). *التطوير التنظيمي والاداري*. الاردن :دار المسيرة للنشر والتوزيع.
12. السكارنة، ب. (2011). *الابداع الاداري*. الاردن :دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
13. الشناوي، محمد حسين، وآخرون. (2002). *التنشئة الاجتماعية للطفل*. عمار: دار وائل للنشر والتوزيع.
14. العميان، محمود سليمان . (2005). *السلوك التنظيمي في منظمات العمل*. الاردن : دار وائل للنشر والتوزيع.
15. العميان، محمود سلمان . (2002). *السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال*. (الإصدار 1). الاردن : دار وائل للطباعة و النشر.

16. الغالي ، طاهر محسن منصور ، و ادريس وائل صبحي. (2007). *الادارة الاستراتيجية منظور التكامل*. دار وائل للنشر.
17. القاضي، محمود البياتي. (2008). *منهجية وأساليب البحث العلمي، وتحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS*. الأردن : دار الحامد للنشر والتوزيع.
18. القريوتي ، محمد قاسم. (2000). *نظرية المنظمة والتنظيم*. (الإصدار 1). الأردن: دار وائل للطباعة والنشر.
19. قاسمي، ناصر . (2013). *الصراع داخل المنظمة و فعالية التسيير الاداري*. القاهرة : دار الكتاب الحديث.
20. لطفي، طلعت ابراهيم. (2007). *علم الاجتماع التنظيم*. القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
21. الموسوي، سنان . (2004). *الادارة المعاصرة الاصول و التطبيقات*. (الإصدار 1). الاردن : دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.
22. ناصر، ابراهيم. (1993). *التربية و ثقافة المجتمع تربية المجتمعات*. بيروت : دار الفرقان مؤسسة الرسالة.

ثانيا: الرسائل الجامعية

1. اوغدني، احلام . (2015-2016). *القيم الاجتماعية المحلية و تأثيرها على الالتزام التنظيمي*. رسالة ماجستير كلية العلوم الاجتماعية و الانسانية. الجزائر: جامعة محمد خيضر بسكرة .
2. بن علي، ع. و. (2023). *الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام تنظيمي*. دراسة ميدانية: بالمؤسسة الاستشفائية للصحة العمومية" يوسف دمجي" تيارت." (أطروحة دكتوراه علوم في علم النفس العمل والتنظيم منشورة). الجزائر: جامعة وهران 2 ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.
3. برباخ، رابح. (2014). *علاقة الرضا الوظيفي بمستوى الالتزام التنظيمي* . الجزائر : رسالة ماجستير في الادارة و التسيير الرياضي معهد علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية. الجزائر: جامعة لمسيلة.
4. بوراس، نورالدين. (2014). *دور القيادة الادارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين*. رسالة ماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل. الجزائر: جامعة تبسة.
5. الثبتي، خ. ب. ع. (2013). *الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام الوظيفي في المؤسسة العامة للصناعات الحربية بالخارج*. (رسالة ماجستير في العلوم الإدارية منشورة). المملكة العربية السعودية: جامعة نايف للعلوم الأمنية الرياض.

6. حماد، سامي ابراهيم. (2006). قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. فلسطين: مذكرة لنيل شهادة ماجستير تخصص ادارة الاعمال الجامعة الاسلامية غزة.
7. خير الدين، م & محمود احمد، ا. (2010). اثر البنية الداخلية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي. الأردن: غير منشورة.
8. زيد صالح، ح. (2010). اثر الثقافة التنظيمية على الاداء الوظيفي. رسالة ماجستير في ادارة الاعمال. مصر: جامعة حلوان.
9. السلامة، عبد الله سليمان. (1999). الخصائص الشخصية و الوظيفية واثرها على الولاء التنظيمي. السعودية: ماجستير غير منشورة جامعة نايف للعلوم الأمنية.
10. الشلوي، م. (2005). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي دراسة ميدانية على منسوبي كلية الملك خالد العسكرية. رسالة ماجستير. السعودية: جامعة نايف للعلوم الأمنية.
11. شاوش، نزيهة. (2017). المعوقات التنظيمية للترقية الوظيفية للمرأة العاملة: دراسة ميدانية على عينة من عاملات الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية بمدينة خنشلة. (أطروحة دكتوراه، منشورة، علم الاجتماع تخصص إدارة والعمل). الجزائر: جامعة محمد خيضر بسكرة.
12. العاجز، ايهاب فاروق مصباح. (2001). دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الادارة الالكترونية دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي. رسالة ماجستير في ادارة الاعمال. فلسطين: الجامعة الاسلامية غزة.
13. العياشي، س. (2019). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى الموظفين في المنظمات الرياضية بالجزائر. (أطروحة الدكتوراه في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية منشورة).
- عبدلي، وليد. (2014). نسق الاتصال وعلاقته بالالتزام الوظيفي في المؤسسة الجامعية. (رسالة لنيل شهادة ماجستير في علم اجتماع تنظيم و عمل). الجزائر: جامعة محمد خيضر بسكرة.
14. العوفي، ب. غ. (2005). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض. (رسالة ماجستير في العلوم الإدارية منشورة). المملكة العربية السعودية: جامعة نايف للعلوم الأمنية الرياض.
15. عاشوري، ابتسام. (2014_2015). الالتزام التنظيمي وعلاقته بالثقافة التنظيمية. الجزائر: رسالة ماجستير في علم اجتماع تنظيم وعمل. الجزائر: كلية العلوم الاجتماعية و الانسانية.

16. عاشوري، ابتسام. (2020-2019). *نمط القيادة في المدرسة و دوره في تحقيق الالتزام التنظيمي للعاملين*. الجزائر: أطروحة دكتوراه في علم اجتماع تنظيم وعمل. الجزائر: كلية العلوم الاجتماعية و الانسانية.

17. نصار، امجد علي ابراهيم . (2016). *دور بيئة العمل في الالتزام التنظيمي من وجهة نظر العاملين الاداريين*. فلسطين: مذكرة لنيل شهادة ماجستير في القيادة والادارة اكااديمية الادارة و السياسة للدراسات العليا. الجزائر: جامعة محمد بوضياف، المسيلة، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية.

18. الوهابي، ب. ح. م. (2015). *الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام من وجهة نظر ضباط حرص الحدود بمنطقة نجران*. (رسالة ماجستير في العلوم الإدارية منشورة). المملكة العربية السعودية: جامعة نايف للعلوم الأمنية الرياض.

ثالثا: مجلات العلمية:

1. بوعلي، نور الدين . (2014). *الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالاداء التنظيمي*. مجلة العلوم الانسانية و الاجتماعية جامعة سطيف.

2. العبيدي، نماء جواد . (2012). *اثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي*. المجلد 08 العدد 24 . العراق: مجلة تكريت للعلوم الادارية و الاقتصادية.

3. العطوي ، عامر ، دالتيباني علي ، و ناظم الهام. (2010). *قياس الثقافة التنظيمية وتشخيص فجوتها في المؤسسات التعليمية*. مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 12. العدد 4.

4. فار، خ، فرزيز، محمود، ومسعودان، أ. (2003). *إسهام العدالة التنظيمية في تدعيم الانتماء التنظيمي: دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة برج بوعرييج*. مجلة أبحاث ودراسات التنمية، 10 (2).

5. فليح ، حكمت محمد. (ب،س). *تحسين العلاقة بين الثقة التنظيمية و الالتزام التنظيمي*. العدد 83. العراق: دراسة استطلاعية في دائرتي الرعاية الاجتماعية مجلة الادارة و الاقتصاد.

6. لوزي، حسن احمد . (2010). *تحليل العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي*. مجلة الادارة و الاقتصاد.

7. حسين، قيس ابراهيم . (2013). *دور الخصائص الريادية في تعزيز الالتزام التنظيمي*. العدد 26. العراق: دراسة استطلاعية لآراء العينة من متخذي القرار في الشركة العامة للصناعات الكهربائية مجلة القوى العلوم الاقتصادية و الادارية جامعة السليمانية.

رابعاً: الملتقيات العلمية:

1. بو عبد الله، الحسن . (28-30 نوفمبر ، 1992). البعد الثقافي و الاجتماعي لسلوك العامل وعلاقته بإدارة المؤسسة . مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول الثقافة و التسيير . الجزائر : معهد علم النفس وعلوم التربية جامعة الجزائر .
2. فراج، عثمان . (1992). الثقافة و التسيير و عملية التنشئة الاجتماعية . ملتقى دولي . الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.

خامساً: نصوص تشريعية وتنظيمية:

1. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.(1990 ، 25 أبريل). قانون العمل الجزائري رقم-90-11 المؤرخ في 21 أبريل 1990. /المتعلق بعلاقات العمل. (17).
2. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.(2005 ، 8 يناير). المرسوم التنفيذي رقم 05-09 /المتعلق باللجان المساوية لأعضاء ومندوبي الوقاية الصحية بالصحة والأمن في أماكن العمل. (4)،
3. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.(2002 ، 5 فبراير). القانون 01-02 المؤرخ في 5 فبراير 2002 /المتعلق بالكهرباء وتوزيع الغاز عبر القنوات . (9)،

ملاحق

Handwritten signature and stamp of the Ministry of Education, with the text "مدير التعليم" (Director of Education) and "وزارة التربية والتعليم" (Ministry of Education) visible.

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عباس لغرور - خنشلة

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم: العلوم الاجتماعية

استبيان

الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي

دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز - لولاية خنشلة -

- مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع -

تخصص: تنظيم وعمل.

تحية طيبة؛

في إطار التحضير لمذكرة ماستر في علم الاجتماع تنظيم والعمل، أرجو منكم المساهمة في انجاز هذا البحث العلمي بالجواب على أسئلة الاستبيان، علما أن أجوبتكم تعتبر سرية لا تستعمل إلا للأغراض البحث العلمي.

ملاحظة: يرجى وضع علامة (X) في الخانة المناسبة.

تحت إشراف:

من إعداد الطالبة:

د/ شاوش نزيهة

رؤية دراجي

السنة الجامعية: 2024/ 2025

أولا: البيانات الشخصية

1/ الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

2/ السن: 21 - 30 سنة ☐ من 31 - 40 سنة ☐

من 41 - 50 سنة ☐ أكثر من 50 سنة ☐

3/ الحالة المدنية: أعزب(ة) ☐ متزوج(ة) ☐ مطلق(ة) ☐ أرمل(ة) ☐

4/ المستوى التعليمي: ابتدائي ☐ متوسط ☐ ثانوي ☐

جامعي ☐ دراسات عليا ☐

5/ الشهادة المتحصل عليها: تقني ☐ بكالوريا ☐ تقني سامي ☐ ليسانس ☐

مهندس ☐ ماستر ☐ ماجستير ☐ دكتوراه ☐

6/ الأقدمية في العمل:

أقل من 5 سنوات ☐ من 10 - 15 سنة ☐

من 16 - 20 سنة ☐ أكثر من 20 سنة ☐

7/ نوع العمل في المنصب الحالي:

الجزء الأول: الثقافة التنظيمية
المحور الأول: المعتقدات التنظيمية

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	تشعر أن ممارستك للمهام تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.					
02	تشعر بوجود الثقة والاحترام المتبادل بينك وبين زملائك في العمل.					
03	تشارك في تعزيز التعاون والعمل الجماعي بينك وبين زملائك في بيئة العمل.					
04	تدعم الإدارة التي تعمل فيها المبادرة والابتكار مما تزيد رغبتك في البقاء داخل المؤسسة.					
05	تعتقد أن هنالك تشجيعاً كافياً من الابتكار والمبادرة من طرف الإدارة العليا.					
06	تجد أن القيادة التي تتحلّى بالعدالة والشفافية تعزز من ولاءك داخل المؤسسة.					
07	لا وجود للوساطة والمحسوبية بينك وبين زملائك في العمل.					
08	تحظى الإدارة بتطبيق مبدأ العدالة والشفافية في تطبيق نظام المكافآت بينك وبين زملائك في المؤسسة.					
09	تشعر بالإنصاف في تقدير جهودك في بيئة العمل مما يعزز انتمائك داخل المؤسسة.					
10	هناك مكافأة للمرؤوسين في العمل على انجازاتهم وجهودهم بشكل عادل.					
11	نظام المكافآت العادل يحفز المرؤوسين على بذل أقصى جهد في العمل.					
12	التقدير يعتمد على الجدارة وليس العلاقات الشخصية بالمؤسسة.					
13	تعمل في هذه المؤسسة لأنها تحفزك على تقديم أفضل ما لديك.					
14	القواعد والسياسات الإدارية واضحة لدى المرؤوسين في المؤسسة.					
15	العامل الذي يشعر بالانتماء للمؤسسة يكون ملتزم في مهامه الإدارية.					

المحور الثاني: القيم التنظيمية

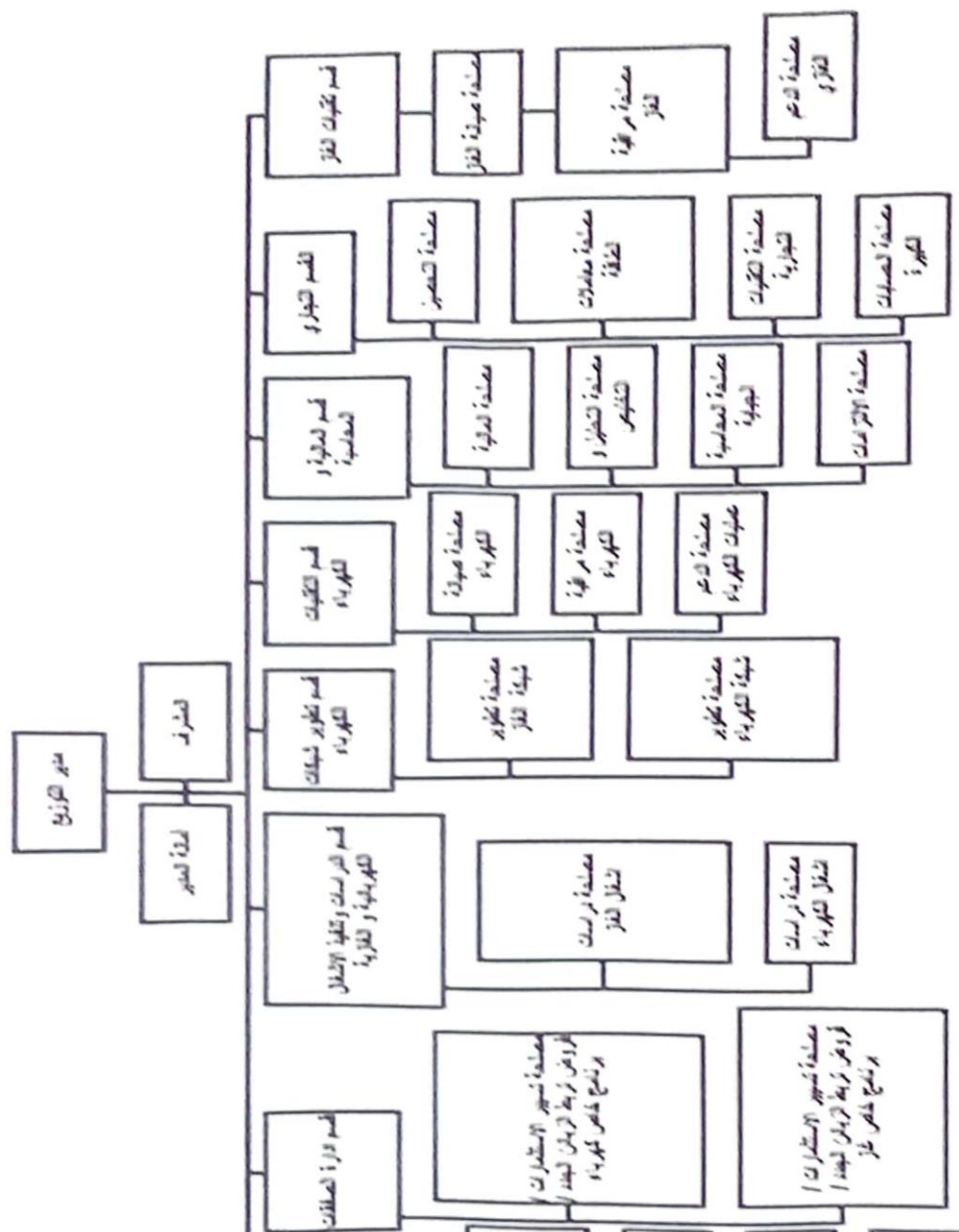
الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	تؤخذ أرائك بعين الاعتبار في اتخاذ القرارات الادارية المهمة داخل المؤسسة.					
02	المشاركة في اتخاذ القرار في العمل يجعلك أكثر التزاما في المؤسسة.					
03	يتم التعاون بينك وبين زملائك في العمل لإنجاز المهام الجماعية داخل المؤسسة.					
04	تسهم في تقديم حلول مقترحة لمعالجة المشكلات التنظيمية التي تواجه المؤسسة.					
05	تشعر بتريخ قيمة الثقة بيك وبين الادارة في حل المشكلات التي تواجه المؤسسة.					
06	تشجع الادارة على احترام حقوق المرؤوسين داخل المؤسسة مع توفير بيئة عمل عادلة.					
07	تحرص على الالتزام بتنفيذ القوانين المعمول بها واللوائح التنظيمية داخل المؤسسة.					
08	تلتزم بتنفيذ التعليمات الصادرة من رئيسك في العمل مع انجاز المهام الموكلة في المؤسسة التي تعمل بها.					
09	تطبيق الشفافية يساعدك على الالتزام بالأنظمة الداخلية في المؤسسة.					
10	الادارة العادلة تعزز بيئة تنظيمية تساعدك على الالتزام بالقيم المهنية داخل المؤسسة.					
11	تحترم زملائك أو رئيسك في بيئة العمل بغض النظر عن التسلسل الاداري داخل المؤسسة.					
12	تمتلك رغبة في التطوير المهني في مجال عملك بالمؤسسة.					
13	تسعى الى تطوير مهارتك وزيادة خبراتك من خلال تعزيز الفرص المهنية.					
14	تشجع المؤسسة المرؤوسين على تطوير مهارتهم الشخصية والمهنية.					
15	تعتقد أن رغبتك في التطور المهني يساعدك على اكتساب مهارات جديدة في بيئة العمل.					

المحور الثالث: العادات التنظيمية

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	تعمل على تجنب الغياب عن العمل بدون مبرر قانوني أو عذر مقبول داخل المؤسسة.					
02	تحرص على انضباط في احترام وقت العمل المحدد داخل المؤسسة.					
03	تحرص على الالتزام بوقت الانصراف المحدد بعد انتهاء العمل داخل المؤسسة.					
04	يعد احترام مواعيد الاجتماعات العمل من أولوياتك المهنية داخل المؤسسة.					
05	التزامك بالعلاقات المهنية ضمن حدود السلطة الرسمية يرسخ الانضباط في سير العمل داخل المؤسسة.					
06	الحرص على الاتصال ذو الطابع الرسمي يعزز العلاقة والتواصل الفعال بينك وبين الادارة التي تعمل فيها.					
07	الاتصال ذو الطابع غير الرسمي المبني على العلاقات الانسانية يعزز الثقة بينك وبين زملائك داخل بيئة العمل.					
08	الاتصال المبني على العلاقات الانسانية يوفر لك بيئة عمل إيجابية داخل المؤسسة.					
09	يسهم ضعف القدرة على التكيف مع متطلبات بيئة العمل الحديثة في انخفاض الروح المعنوية بينك وبين زملائك في العمل.					
10	ترفض التغيير وتشعر أنه تهديد لاستقرارك الوظيفي داخل المؤسسة.					
11	التكيف مع التحولات التنظيمية والتكنولوجية يحسن بيئة العمل الحديثة داخل المؤسسة.					
12	تحقق مرونة أكبر في التعامل مع متطلبات بيئة العمل المتغيرة.					
13	تلتزم بالمظهر المهني المناسب في بيئة العمل.					
14	توجد تعليمات أو لوائح داخلية واضحة بشأن المظهر المهني المطلوب داخل المؤسسة.					
15	تعتقد أن هناك اختلاف في الالتزام بالمظهر المهني بينك وبين زملائك في مختلف المصالح الادارية في المؤسسة.					

الجزء الثاني: الالتزام التنظيمي

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	ولاء للمؤسسة يزيد من رغبتك في المساهمة بتحقيق أهدافها.					
02	تحرص الى الالتزام بالعمل بجد لتحسين جودة مخرجات المؤسسة.					
03	الاستمرار في العمل يعزز الرغبة في البقاء لفترة طويلة في المؤسسة.					
04	تقبل بأي مهمة تكلف بها مقابل الاستمرار في المؤسسة.					
05	تقليل معدل دوران الوظيفي يساهم في خفض تكاليف استبدال العاملين.					
06	يسهم حرصك على الالتزام الاخلاقي في استمراريته في بيئة العمل.					
07	يسهم التزام بالقيم الاخلاقية في تعزيز سمعة المؤسسة وتحقق نجاحها على المدى الطويل.					
08	يدفعك الخوف من فقدان العمل الى الالتزام بمهامك داخل المؤسسة.					
09	الشعور بالانتماء والتقدير في العمل يساهم في تحسين مستوى الرضا الوظيفي.					
10	ترى أن زيادة الرضا الوظيفي يعزز شعور بالانتماء والتقدير في بيئة العمل.					
11	تشعر بالأمان الوظيفي في عملك الحالي.					
12	تسهم المشاركة في الأنشطة والفعاليات الخاصة بالمؤسسة في تعزيز التزامك بالعمل.					
13	شعور بالواجب تجاه المؤسسة لأنها قدمت لك الكثير.					
14	تحمل المسؤولية في ظروف العمل الصعبة يعزز شعورك بالواجب تجاه المؤسسة.					
15	الالتزام بالانضباط في العمل تقدير لما قدمته لك المؤسسة.					

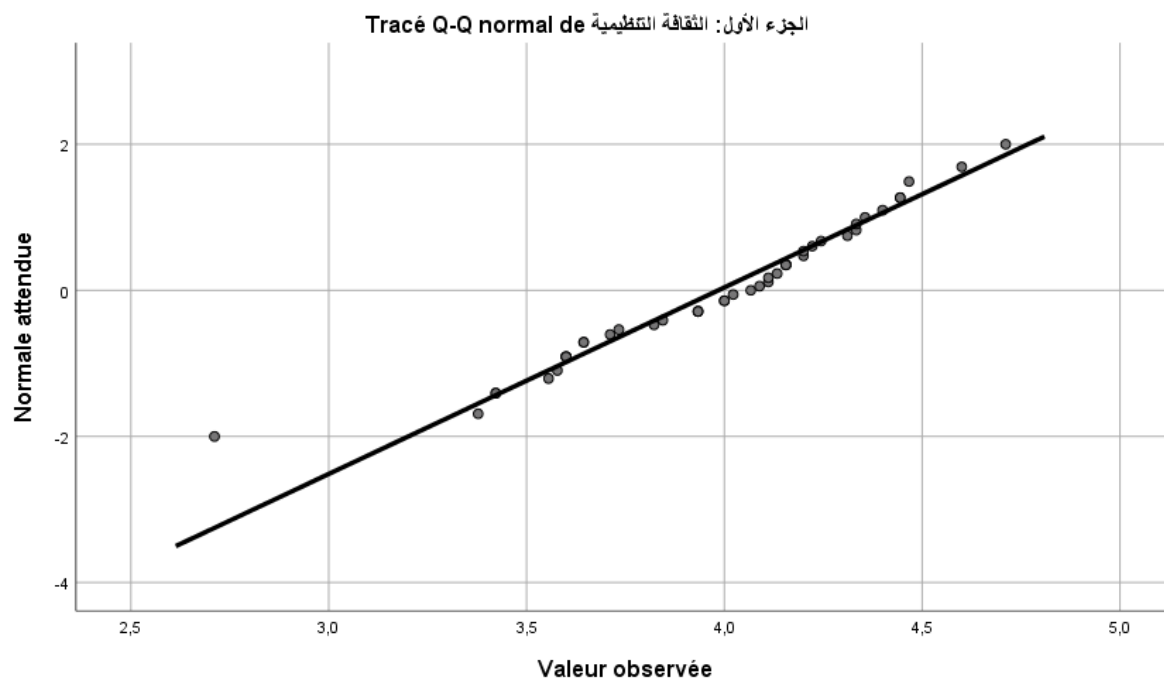


الملحق رقم 04: القائمة الإسمية للأساتذة المحكمين.

الرقم	الاسم واللقب	والرتبة العلمية	مكان العمل
01	محمود قرزیز	أستاذ التعليم العالي	جامعة عباس لغرور - خنشلة-
02	رجال نبیل	أستاذ مساعد أ	جامعة عباس لغرور - خنشلة-

ملحق رقم 5: مخرجات spss

نتائج اختبار التوزيع الطبيعي



Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
المعتقدات التنظيمية	,153	43	,013	,932	43	,132
القيم التنظيمية	,102	43	,200*	,960	43	,133
العادات التنظيمية	,197	43	,060	,913	43	,073
الجزء الأول: الثقافة التنظيمية	,099	43	,200*	,957	43	,110
الجزء الثاني: الالتزام التنظيمي	,184	43	,080	,925	43	,079
المجموع	,118	43	,146	,937	43	,092

*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

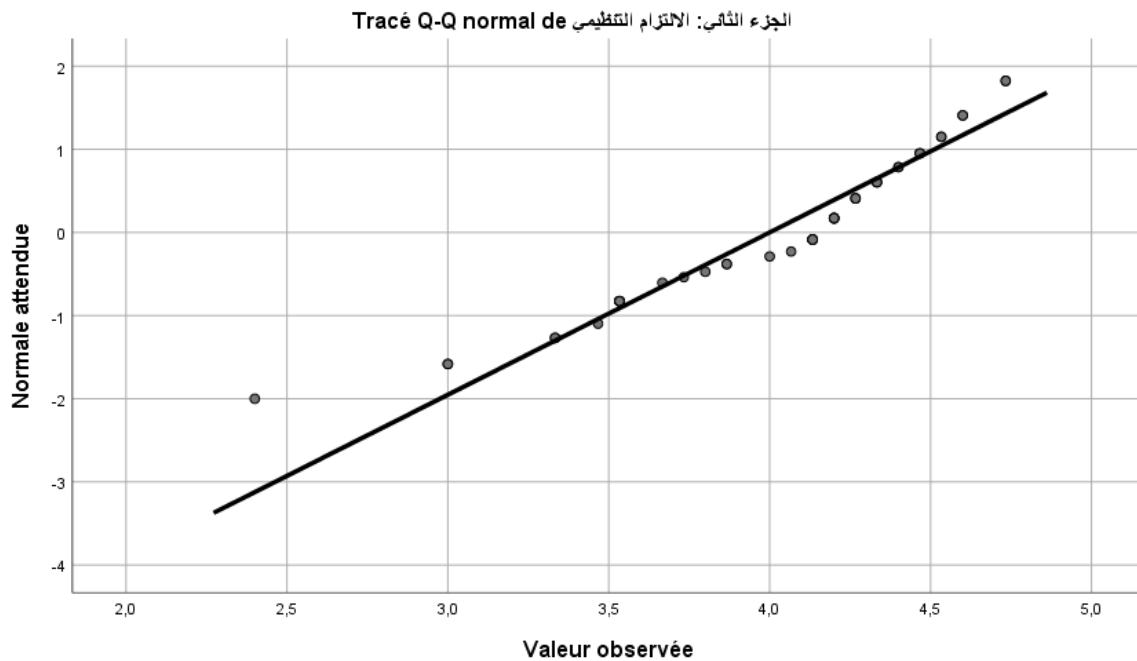
a. Correction de signification de Lilliefors

للتحقق من التوزيع الطبيعي تم استخدام كل من اختبار لكونه أحد الاختبارات الشائعة في تحليل التوزيع، استخدمت الباحثة اختبارين لتأكيد النتيجة ويعطي المصدقية أكبر للاعتماد على النتائج.

معظم المتغيرات تتبع التوزيع الطبيعي نجد بالخصوص اختبار **Shapiro wilk** الأكثر دقة مع عينات صغيرة $n=43$

وقد أظهرت نتائج اختبار **Shapiro wilk** و **Test de kolmogrov –"Sminrov"** أن جميع القيم الدالة الاحصائية (Sig) كانت اكبر من 0.05 مما يدل على ان البيانات الخاصة بمحاور الدراسة تتبع توزيعا طبيعيا، وهو ما يسمح باستخدام الاساليب الاحصائية المعلمية .

أن كلا الاختبارين تتبع التوزيع الطبيعي، مما يبرر استخدام الاساليب الاحصائية المعلمية في تحليل البيانات.



معاملات الفا كرونباخ

ثبات الفا كرونباخ

Récapitulatif de traitement des observations			
		N	%
Observations	Valide	15	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	15	100,0
a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.			
Statistiques de fiabilité			
		Alpha de	Nombre
		Cronbach	d'éléments
		,930	60

نتائج اختبار الفا كرومباخ على العينة التجريبية (15 عينة)

قيمة ألفا كرومباخ	عدد العبارات	الجزء
0.930	45	الجزء الأول: الثقافة التنظيمية
	15	الجزء الثاني: الالتزام التنظيمي

الاتساق الداخلي:

الجدول يوضح: معامل الارتباط بين كل فقرة من الفقرات المحور الأول المعتقدات التنظيمية والدرجة الكلية للمحور

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
01	تشعر أن ممارستك للمهام تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.	.8480**	0.000
02	تشعر بوجود الثقة والاحترام المتبادل بينك وبين زملائك في العمل.	.8210**	0.000
03	تشارك في تعزيز التعاون والعمل الجماعي بينك وبين زملائك في بيئة العمل.	.7220**	0.000
04	تدعم الإدارة التي تعمل فيها المبادرة والابتكار مما تزيد رغبتك في البقاء داخل المؤسسة.	.7300**	0.000
05	تعتقد أن هنالك تشجيعاً كافياً من الابتكار والمبادرة من طرف الإدارة العليا.	.7460**	0.000
06	تجد أن القيادة التي تتحلّى بالعدالة والشفافية تعزز من ولاءك داخل المؤسسة.	.8420**	0.000
07	لا وجود للوساطة والمحسوبية بينك وبين زملائك في العمل.	.8240**	0.000
08	تحظى الإدارة بتطبيق مبدأ العدالة والشفافية في تطبيق نظام المكافآت بينك وبين زملائك في المؤسسة.	.8980**	0.000
09	تشعر بالإنصاف في تقدير جهودك في بيئة العمل مما يعزز انتمائك داخل المؤسسة.	.6010**	0.000
10	هناك مكافأة للمرؤوسين في العمل على انجازاتهم وجهودهم بشكل عادل.	.8400**	0.000
11	نظام المكافآت العادل يحفز المرؤوسين على بذل أقصى جهد في العمل.	.6200**	0.000
12	التقدير يعتمد على الجدارة وليس العلاقات الشخصية بالمؤسسة.	.6010**	0.000
13	تعمل في هذه المؤسسة لأنها تحفزك على تقديم أفضل ما لديك.	.7840**	0.000
14	القواعد والسياسات الإدارية واضحة لدى المرؤوسين في المؤسسة.	.7400**	0.000
15	العامل الذي يشعر بالانتماء للمؤسسة يكون ملتزم في مهامه الإدارية.	.8090**	0.000

الجدول يوضح: معامل الارتباط بين كل فقرة من الفقرات المحور الثاني القيم التنظيمية والدرجة الكلية للمحور

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
01	تؤخذ أرائك بعين الاعتبار في اتخاذ القرارات الادارية المهمة داخل المؤسسة.	7290.**	0.000
02	المشاركة في اتخاذ القرار في العمل يجعلك أكثر التزاما في المؤسسة.	8310.**	0.000
03	يتم التعاون بينك وبين زملائك في العمل لإنجاز المهام الجماعية داخل المؤسسة.	7380.**	0.000
04	تسهم في تقديم حلول مقترحة لمعالجة المشكلات التنظيمية التي تواجه المؤسسة.	8330.**	0.000
05	تشعر بتروسيخ قيمة الثقة بيك وبين الادارة في حل المشكلات التي تواجه المؤسسة.	6070.**	0.000
06	تشجع الادارة على احترام حقوق المرؤوسين داخل المؤسسة مع توفير بيئة عمل عادلة.	7330.**	0.000
07	تحرص على الالتزام بتنفيذ القوانين المعمول بها واللوائح التنظيمية داخل المؤسسة.	8350.**	0.000
08	تلتزم بتنفيذ التعليمات الصادرة من رئيسك في العمل مع انجاز المهام الموكلة في المؤسسة التي تعمل بها.	7700.**	0.000
09	تطبيق الشفافية يساعدك على الالتزام بالأنظمة الداخلية في المؤسسة.	8930.**	0.000
10	الادارة العادلة تعزز بيئة تنظيمية تساعدك على الالتزام بالقيم المهنية داخل المؤسسة.	8140.**	0.000
11	تحترم زملائك أو رئيسك في بيئة العمل بغض النظر عن التسلسل الاداري داخل المؤسسة.	7000.**	0.000
12	تمتلك رغبة في التطوير المهني في مجال عملك بالمؤسسة.	7730.**	0.000
13	تسعى الى تطوير مهارتك وزيادة خبراتك من خلال تعزيز الفرص المهنية.	8390.**	0.000
14	تشجع المؤسسة المرؤوسين على تطوير مهارتهم الشخصية والمهنية.	8030.**	0.000
15	تعتقد أن رغبتك في التطور المهني يساعدك على اكتساب مهارات جديدة في بيئة العمل.	6870.**	0.000

الجدول يوضح: معامل الارتباط بين كل فقرة من الفقرات المحور الثالث العادات التنظيمية والدرجة الكلية للمحور

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
01	تعمل على تجنب الغياب عن العمل بدون مبرر قانوني أو عذر مقبول داخل المؤسسة.	6140.**	0.000
02	تحرص على انضباط في احترام وقت العمل المحدد داخل المؤسسة.	7230.**	0.000
03	تحرص على الالتزام بوقت الانصراف المحدد بعد انتهاء العمل داخل المؤسسة.	6680.**	0.000
04	يعد احترام مواعيد الاجتماعات العمل من أولوياتك المهنية داخل المؤسسة.	6410.**	0.000
05	التزامك بالعلاقات المهنية ضمن حدود السلطة الرسمية يرسخ الانضباط في سير العمل داخل المؤسسة.	7690.**	0.000
06	الحرص على الاتصال ذو الطابع الرسمي يعزز العلاقة والتواصل الفعال بينك وبين الإدارة التي تعمل فيها.	7350.**	0.000
07	الاتصال ذو الطابع غير الرسمي المبني على العلاقات الانسانية يعزز الثقة بينك وبين زملائك داخل بيئة العمل.	7510.**	0.000
08	الاتصال المبني على العلاقات الانسانية يوفر لك بيئة عمل إيجابية داخل المؤسسة.	8300.**	0.000
09	يسهم ضعف القدرة على التكيف مع متطلبات بيئة العمل الحديثة في انخفاض الروح المعنوية بينك وبين زملائك في العمل.	7140.**	0.000
10	ترفض التغيير وتشعر أنه تهديد لاستقرارك الوظيفي داخل المؤسسة.	6360.**	0.000
11	التكيف مع التحولات التنظيمية والتكنولوجية يحسن بيئة العمل الحديثة داخل المؤسسة.	8390.**	0.000
12	تحقق مرونة أكبر في التعامل مع متطلبات بيئة العمل المتغيرة.	6700.**	0.000
13	تلتزم بالمظهر المهني المناسب في بيئة العمل.	8090.**	0.000
14	توجد تعليمات أو لوائح داخلية واضحة بشأن المظهر المهني المطلوب داخل المؤسسة.	8270.**	0.000
15	تعتقد أن هناك اختلاف في الالتزام بالمظهر المهني بينك وبين زملائك في مختلف	7880.**	0.000

		المصالح الادارية في المؤسسة.	
--	--	------------------------------	--

الجدول يوضح: معامل الارتباط بين كل فقرة من الفقرات الجزء الثاني الالتزام التنظيمي والدرجة الكلية للمحور

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
01	ولاء للمؤسسة يزيد من رغبتك في المساهمة بتحقيق أهدافها.	6230.**	0.000
02	تحرص الى الالتزام بالعمل بجد لتحسين جودة مخرجات المؤسسة.	6640.**	0.000
03	الاستمرار في العمل يعزز الرغبة في البقاء لفترة طويلة في المؤسسة.	6560.**	0.000
04	تقبل بأي مهمة تكلف بها مقابل الاستمرار في المؤسسة.	7180.**	0.000
05	تقليل معدل دوران الوظيفي يساهم في خفض تكاليف استبدال العاملين.	6860.**	0.000
06	يسهم حرصك على الالتزام الاخلاقي في استمراريته في بيئة العمل.	7740.**	0.000
07	يسهم التزام بالقيم الاخلاقية في تعزيز سمعة المؤسسة وتحقق نجاحها على المدى الطويل.	6250.**	0.000
08	يدفعك الخوف من فقدان العمل الى الالتزام بمهامك داخل المؤسسة.	7150.**	0.000
09	الشعور بالانتماء والتقدير في العمل يساهم في تحسين مستوى الرضا الوظيفي.	6480.**	0.000
10	ترى أن زيادة الرضا الوظيفي يعزز شعور بالانتماء والتقدير في بيئة العمل.	7540.**	0.000
11	تشعر بالأمان الوظيفي في عملك الحالي.	7010.**	0.000
12	تسهم المشاركة في الأنشطة والفعاليات الخاصة بالمؤسسة في تعزيز التزامك بالعمل.	7540.**	0.000
13	شعور بالواجب تجاه المؤسسة لأنها قدمت لك الكثير.	8050.**	0.000
14	تحمل المسؤولية في ظروف العمل الصعبة يعزز شعورك بالواجب تجاه المؤسسة.	9230.**	0.000
15	الالتزام بالانضباط في العمل تقدير لما قدمته لك المؤسسة.	7670.**	0.000

الجزء الثاني: الالتزام التنظيمي

N	Valide	43
	Manquant	0
Moyenne		3,9845
Ecart type		,39155

الجزء الأول: الثقافة التنظيمية

المعتقدات التنظيمية

N	Valide	43
	Manquant	0
Moyenne		4,0233
Ecart type		,40964

الجزء الأول: الثقافة التنظيمية		
القيم التنظيمية		
N	Valide	43
	Manquant	0
Moyenne		3,9178
Ecart type		,48813

الجزء الأول: الثقافة التنظيمية		
العادات التنظيمية		
N	Valide	43
	Manquant	0
Moyenne		4,0124
Ecart type		,51501

Corrélations

		الجزء الثاني: الالتزام التنظيمي
Corrélation de Pearson	الجزء الثاني: الالتزام التنظيمي	1,000
	المعتقدات التنظيمية	,854
	القيم التنظيمية	,765
	العادات التنظيمية	,962
Sig. (unilatéral)	الجزء الثاني: الالتزام التنظيمي	.
	المعتقدات التنظيمية	,000
	القيم التنظيمية	,000
	العادات التنظيمية	,000
N	الجزء الثاني: الالتزام التنظيمي	43
	المعتقدات التنظيمية	43
	القيم التنظيمية	43
	العادات التنظيمية	43

Corrélations

		الجزء الثاني: الالتزام التنظيمي
المعتقدات التنظيمية	Corrélation de Pearson	,854
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	43
الجزء الثاني: الالتزام التنظيمي	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	43

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

Corrélations

		الجزء الثاني: الالتزام التنظيمي
القيم التنظيمية	Corrélation de Pearson	,765
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	43
الجزء الثاني: الالتزام التنظيمي	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	43

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

Corrélations

		الجزء الثاني: الالتزام التنظيمي	الجزء الثاني: الالتزام التنظيمي
		العادات التنظيمية	الثقافة التنظيمية
العادات التنظيمية	Corrélation de Pearson	1	,962
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	43	43
الجزء الثاني: الالتزام التنظيمي	Corrélation de Pearson	,962	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	43	43

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

Corrélations

		الجزء الثاني: الالتزام التنظيمي	الجزء الثاني: الالتزام التنظيمي
		الثقافة التنظيمية	العادات التنظيمية
الثقافة التنظيمية	Corrélation de Pearson	1	,818
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	43	43
الجزء الثاني: الالتزام التنظيمي	Corrélation de Pearson	,818	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	43	43

نتائج انحدار

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques				Sig. Variation de F
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	
1	,964 ^a	,929	,923	,14210	,929	168,966	3	39	,000

a. Prédicteurs : (Constante), العادات التنظيمية, المعتقدات التنظيمية, القيم التنظيمية

b. Variable dépendante : الجزء الثاني: الالتزام التنظيمي

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	10,235	3	3,412	168,966	,000 ^b
	de Student	,787	39	,020		
	Total	11,022	42			

a. Variable dépendante : الجزء الثاني: الالتزام التنظيمي

b. Prédicteurs : (Constante), العادات التنظيمية, المعتقدات التنظيمية, القيم التنظيمية

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	-,041	,259		-,158	,009
	المعتقدات التنظيمية	,044	,068	,035	,641	,025
	القيم التنظيمية	,100	,073	,096	1,366	,018
	الممارسات التنظيمية	,865	,081	,870	10,669	,000

a. Variable dépendante : الجزء الثاني: الالتزام التنظيمي