

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المركز الجامعي المقاوم الشيخ أمود بن مختار - إيليزي (الجزائر)
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



الثقافة التنظيمية وأثرها على الالتزام الوظيفي "دراسة ميدانية بمديرية التكوين المهني والتمهين إيليزي"

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي (ل.م.د) في علوم التسيير، تخصص: إدارة الأعمال

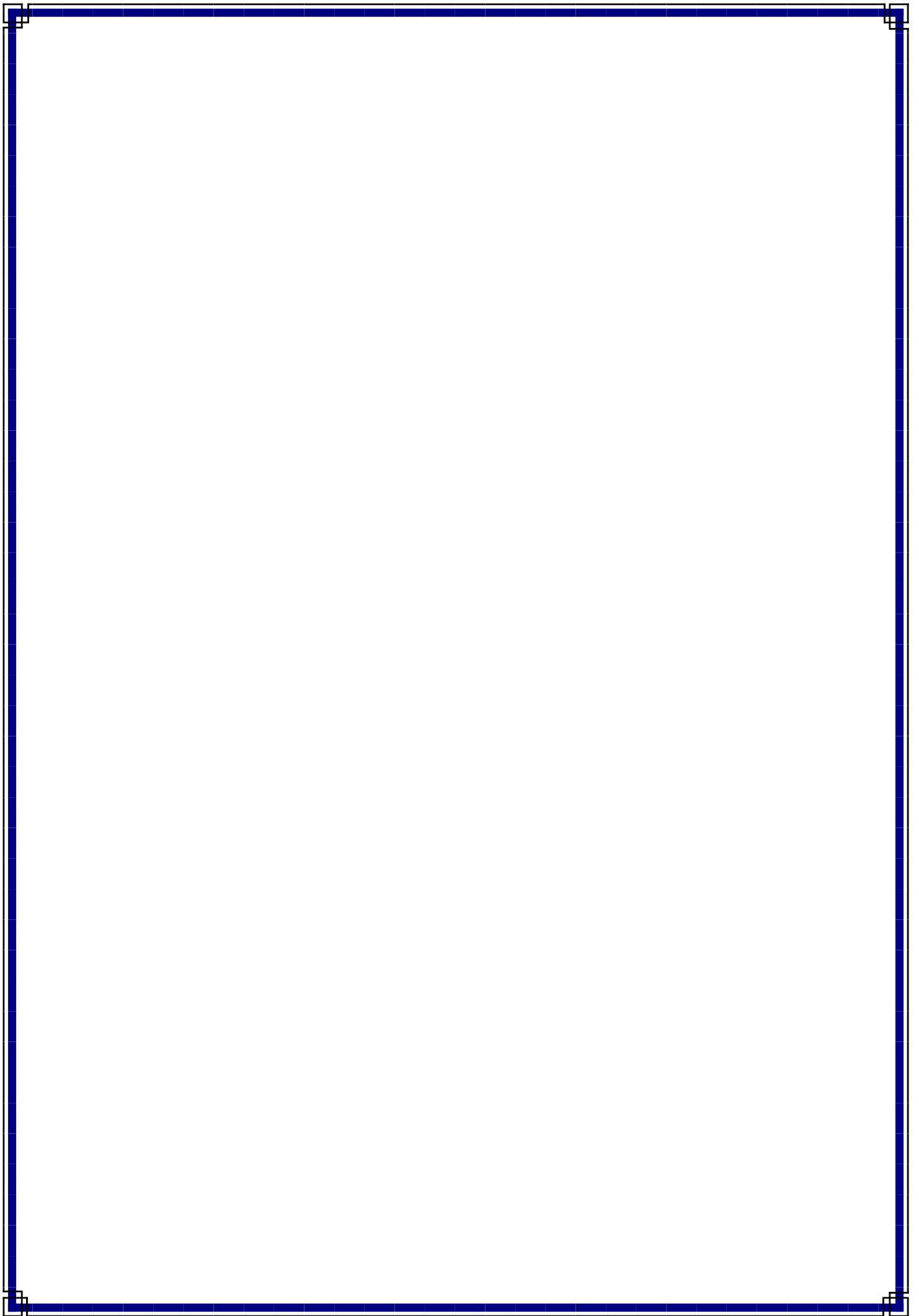
إعداد الطالبتين: - تركية عليم

- سعاد معافة

نوقشت علنا أمام اللجنة المكونة من:

| الاسم واللقب | الدرجة العلمية | المؤسسة الجامعية | الصفة |
|--------------|-----------------|-----------------------|-------------|
| ميلود مرخوفي | استاذ محاضر "أ" | المركز الجامعي إيليزي | رئيسا |
| نصر حميداتو | استاذ محاضر "ب" | المركز الجامعي إيليزي | مشرفا |
| علي مسعودي | استاذ محاضر "أ" | المركز الجامعي إيليزي | عضوا مناقشا |

السنة الجامعية: 2024/2023



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المركز الجامعي المقاوم الشيخ أمود بن مختار - إيليزي (الجزائر)

معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



الثقافة التنظيمية وأثرها على الالتزام الوظيفي "دراسة ميدانية بمديرية التكوين المهني والتمهين الإيزي"

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي (ل.م.د) في علوم التسيير، تخصص: إدارة الأعمال

إعداد الطالبتين: - تركية عليم.

- سعاد معافة.

نوقشت علنا أمام اللجنة المكونة من:

| الاسم واللقب | الدرجة العلمية | المؤسسة الجامعية | الصفة |
|--------------|-----------------|-----------------------|-------------|
| ميلود مرخوفي | استاذ محاضر "أ" | المركز الجامعي إيليزي | رئيسا |
| نصر حميداتو | استاذ محاضر "ب" | المركز الجامعي إيليزي | مشرفا |
| علي مسعودي | استاذ محاضر "أ" | المركز الجامعي إيليزي | عضوا مناقشا |

السنة الجامعية: 2024/2023

اهداء

الحمد لله وكفى والصلاة على الحبيب المصطفى وأهله ومن

وفي اما بعد:

الحمد لله الذي وفقنا لتثمين هذه الخطوة في مسيرتنا

الدراسية بمذكرتنا هذه ثمرة الجهد والنجاح

بفضله تعالى مهداة.

الى قرة عيني وسريرتي الى قطعة من قلبي وروحي الى روح امي

الطاهرة رحمها الله وجعل الجنة منزلها ومقامها.

الى زوجي العزيز

حفظه الله ورعاه وسدد خطاه واعطاه صحة وعطاء

الى اخي وعزوتي محمد الذي علمني كيف يكون الصفر طريق

النجاح... السند والقُدوة

الى باعثة العزم والامل والقوة والإرادة.... صاحبة البصيرة

الصادقة في حياتي اختي عائشة

الى اخي وتاج راسي ورفيق دربي لعجال

الى اختي ومقامها مقام الام اختي الكبيرة فطوم

الى كل ابناء اخوتي واخواتي الى اخر العنقود في عائلتي.

"هبة"

الى احباب قلبي احمد وناجح الى صديقة طفولتي واختي

امينة، الى حبوبتي وحبيبة امي دنيا شهيناز

الى كل عائلة زوجي ومن عرفني بهم الزمان والمكان.

تركية عليم

اهداء

إلى من قال فيهما عزّوجل "وقضى ربك ألا تعبدوا إلا
إياه وبالوالدين إحساناً" سورة الإسراء الآية 23.
إلى من غمرتني بحنانها وأعطتني شعاع الأمل
إلى من تسعد لفرحتي وتحزن لحزني "أمي الحبيبة"
أطال الله في عمرها.

إلى الشجرة التي منها أتيت والمنبع الذي منه ارتويتُ
إلى الذي علّمني معنى الحياة وظلّ في حياتي رمز
التضحية "أبي الغالي رحمة الله عليه.

إلى من قاسمتهم ظلمة الرّحم وقاسموني أحضان
المحبّة إخواني وأخواتي حفظهم الله جميعاً
إلى كل الأصدقاء والزملاء دون استثناء
إلى كلّ من ساعدني في إنجاز هذا العمل أهدي ثمرة
جهدي.

سعاد معافاة

شكر وعرفان

إن الحمد والشكر لله تبارك وتعالى الذي أماننا على
انجاز هذا العمل ويسر لنا أمرنا وأمدنا بالصبر
والعزيمة ومصداقاً لقول رسول الله ﷺ " من لم يشكر
الناس لم يشكر الله ".

نتقدم بجزيل الشكر والعرفان للأستاذ
المشرف " حميداتو نصر " لما بذله معنا من وقت
وجهد خلال إشرافه وتوجيهاته ونصائحه القيمة
الأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة لقبولهم هذه
الدراسة واثراء مضمونها.

كل موظفي مركز التكوين المهني والتمهين احمد
زبانة باليزي وعلى راسهم السيد /المدير وأخص
 بالذكر الأستاذ/ مدنان عبد الباقي.

كل من أمدنا بيد العون من أساتذتنا الكرام كل
باسمهم ولا نخص بذكر أحد عن أحد شكراً لكم
على ما قد متموه لنا و شكرنا و عرفاننا قليل في حقكم

الملخص:

تسعى المنظمات لتحقيق الكفاءة و الفعالية الادارية من اجل ارتفاع مستوى الاداء من خلال الاستعانة بالطرق الادارية الحديثة و من الطرق العناية بالثقافة التنظيمية للمنظمة. حيث تعتبر الثقافة التنظيمية عاملا مهما و مؤثرا في تكوين مجتمعات الاعمال، و تعبر الثقافة التنظيمية و ما تحويه من القيم و المعتقدات و التوقعات و الاعراف عن المستوى التنظيمي لاي منظمة حيث تساهم في صنع المناخ التنظيمي الملائم و بالتالي ينتج عن ذلك التطوير المستمر للاعمال و تحقيق الاهداف التنظيمية و الجماعية و الفردية و يعتبر تماسك الثقافة التنظيمية العامل الابرز في نجاح المنظمات لذلك تركز المنظمات عليه في رفع ادائها .

هدفت هذه الدراسة الى البحث عن العلاقة بين الثقافة التنظيمية و الالتزام الوظيفي في مديرية التكوين المهني و التمهين بولاية اليزي ، و عن مدى تأثير الابعاد على متغيري الدراسة ، حيث تمثل مجتمع الدراسة موظفي المنظمة المبحوثة حيث تم اختبار 82 استبانة صالحة للمعالجة الاحصائية ، و قد توصلت نتائج هذه الدراسة الى وجود مستوى مرتفع للثقافة التنظيمية في المنظمة . و وجود فروق دلالة احصائية للابعاد على متغيري الدراسة ، و اظهرت النتائج ايضا وجود مستوى مرتفع للالتزام الوظيفي في المنظمة ؛ و توصي الدراسة بالمحافظة على ثقافة المنظمة التنظيمية و تعزيز دورها لما لها من اثر ايجابي على التزام الموظفين، و توصي ايضا بوضع نظام الحوافز لمن يتمتعون بمستوى عالي من الالتزام الوظيفي لما له من دور في تحسين الاداء في المنظمة .

الكلمات المفتاحية: ثقافة تنظيمية ؛ المنظمة؛ التزام الوظيفي؛ الموظفين

Summary:

Organizations seek to achieve administrative efficiency and Effectiveness in to increase the high level of performance through the use modern administrative methods. One of these methods is to take care of the organizational culture of the organization, where organizational culture is an important And influential factor in the business communities. The organizational culture and its contents of values Beliefs and expectation express the organizational level of any organization, as it contributes to creating The appropriate organizational climate and thus results in the continuous development of business and The achievement of organizational, collective and individual goals. The coherence of organizational Culture is the most important factor in success of organizations focus on it raise their performance.

This study aimed to search for the between organizational culture and job commitment in vocational Training and vocational administrative in illizi, and the impact of dimensions on the two variable of The study. The results of this study concluded that there is a high level of organizational culture in the organization, and the presence of statistically significant difference in the dimension on the tow variable Of the study. The results also showed a high level of job commitment in the organization; the study Recommends maintaining the organization's organizational culture and enhancing its role because Of its positive impact on the commitment of employees, and also recommends setting up incentive System for those who enjoy as high level of job commitment of its in improving performance in the organization

Keywords: organizational culture; organization ; Job commitment; employees.

فهرس المحتويات.

| الصفحة | |
|--------|--|
| I | اهداء |
| III | شكروعرفان |
| IV | الملخص |
| V | فهرس المحتويات. |
| VII | فهرس الجداول |
| VIII | فهرس الأشكال |
| IX | قائمة الملاحق. |
| أ-د | مقدمة |
| 1 | الفصل الأول الإطار النظري والدراسات السابقة للثقافة التنظيمية والالتزام الوظيفي. |
| 2 | تمهيد: |
| 3 | المبحث الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية والالتزام الوظيفي. |
| 3 | المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول الثقافة التنظيمية |
| 18 | المطلب الثاني: مفهوم الالتزام الوظيفي وتقييمه. |
| 21 | المطلب الثالث: العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام الوظيفي: |
| 24 | المبحث الثاني: عرض ومناقشة الدراسات السابقة للثقافة التنظيمية والالتزام الوظيفي. |
| 24 | المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة المتعلقة بالثقافة التنظيمية. |
| 26 | المطلب الثاني: عرض الدراسات السابقة المتعلقة بالالتزام الوظيفي. |
| 28 | المطلب الثالث: مقارنة بين الدراسة والدراسات السابقة |
| 29 | خلاصة الفصل: |
| 30 | الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية |
| 31 | تمهيد: |
| 31 | المبحث الأول: الدراسة الميدانية. |
| 31 | المطلب الأول: منهج وعينة الدراسة. |
| 31 | المطلب الثاني: مجالات الدراسة وأدوات جمع البيانات.. |
| 33 | المطلب الثالث: أدوات الدراسة. |
| 35 | المطلب الرابع: خصائص السيكمومترية لأداة الدراسة (صدق وثبات الاستبيان) |
| 37 | المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها. |

| | |
|----|--|
| 37 | المطلب الأول: وصف خصائص عينة الدراسة. |
| 40 | المطلب الثاني: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة |
| 44 | المطلب الثالث: أدوات اختبار الفرضيات. |
| 45 | المطلب الرابع: عرض وتحليل نتائج اختبار فرضيات الدراسة. |
| 51 | خلاصة الفصل: |
| 52 | خاتمة |
| 55 | قائمة المصادر والمراجع |
| 59 | الملاحق |

فهرس الجداول

| رقم | عنوان الجدول | الصفحة |
|------|--|--------|
| 1-1 | أهم الفروق بين الثقافة التنظيمية الضعيفة والقوية | 8 |
| 1.2 | عدد الاستبيانات الموزعة والمستردة من أفراد عينة الدراسة | 29 |
| 2.2 | توزيع درجات ليكرت الخماسي | 30 |
| 3.2 | تحديد الاتجاه حسب قيم المتوسط المرجح | 30 |
| 4.2 | نتائج Tests of Normality لبيانات إجابات أفراد العينة | 31 |
| 5.2 | يوضح حساب معاملات الثبات ألفا كرو نباخ لاستبيان الدراسة | 34 |
| 6.2 | يبين الصورة النهائية للاستبيان بعد إجراء بعض التعديلات في عدد العبارات | 34 |
| 7.2 | توزيع أفراد العينة حسب الجنس | 35 |
| 8.2 | توزيع أفراد العينة حسب العمر | 35 |
| 9.2 | توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة | 36 |
| 10.2 | توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي | 37 |
| 11.2 | توزيع أفراد العينة حسب المنصب | 38 |
| 12.2 | المتوسطات الحسابية لعبارات أبعاد محور الثقافة التنظيمية | 38 |
| 13.2 | المتوسطات الحسابية لأبعاد محور الثقافة التنظيمية | 40 |
| 14.2 | المتوسطات الحسابية لعبارات محور الالتزام الوظيفي | 41 |
| 15.2 | يوضح أثر القيم التنظيمية على الالتزام الوظيفي | 43 |
| 16.2 | يوضح أثر المعتقدات التنظيمية على الالتزام الوظيفي | 44 |
| 17.2 | يوضح أثر التوقعات التنظيمية على الالتزام الوظيفي | 46 |
| 18.2 | يوضح أثر الاعراف التنظيمية على الالتزام الوظيفي | 47 |

فهرس الأشكال

| الصفحة | عنوان الشكل | الرقم |
|--------|---|-------|
| 6 | المفاهيم الاساسية للثقافة التنظيمية: | 1 .1 |
| 16 | يمثل أبعاد الثقافة التنظيمية | 2 .1 |
| 19 | يوضح محددات الالتزام الوظيفي. | 3 .1 |
| 35 | توزيع افراد العينة حسب الجنس | 1.2 |
| 36 | توزيع افراد العينة حسب العمر | 2 .2 |
| 37 | توزيع افراد العينة حسب سنوات الخبرة | 3.2 |
| 37 | توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي | 4.2 |
| 38 | توزيع افراد العينة حسب المنصب | 5 .2 |

قائمة الملاحق.

| الرقم | الملحق |
|-------|--------------------------------|
| 1 | استبيان الدراسة |
| 2 | نتائج الدراسة (مخرجات Spss 27) |

مقدمة

تعد الثقافة عنصراً أساسياً في المنظمات يفرض على القادة والمديرين فهم أبعادها وعناصرها الفرعية ومكوناتها لكونها الوسط البيئي الذي تعيش فيه المنظمات، فالثقافة التنظيمية نتاج ما اكتسبه الموظفون من أنماط سلوكية و طرق تفكير و قيم و عادات و اتجاهات و مهارات تقنية قبل انضمامهم للمنظمة التي يعملون بها ثم تضيف المنظمة ذلك النسق الثقافي لمنسوبيها من خصائصها و اهتماماتها و سياساتها و أهدافها و قيمها ما يحدد شخصية المنظمة و يميزها عن غيرها من المنظمات و تؤدي الثقافة عدة وظائف للمنظمات تؤثر على مخرجاتها سلبياً و إيجابياً على شعور الموظفين و القادة بالرضا و الانتماء و الولاء و الالتزام حيث انها تؤثر في سلوك اداء الافراد و تماسك البناء الاجتماعي للمنظمة .

كما يعد الالتزام الوظيفي عنصراً حيوياً في بلوغ الاهداف التنظيمية و تعزيز الثقة و الاستقرار بين الادارة و الموظفين فيها و يساهم في تطوير قدرات المنظمة على البقاء و الاستمرار لذا نال الالتزام الوظيفي اهتمام الكثير من الباحثين لما له من اهمية و انعكاسات على الفرد و المنظمة على حد سواء و لضمان المنظمة ولاء افرادها و التزامهم و جب عليها ايجاد حل و هو الاتقان بين قيمها و قيم افرادها و اهدافهم و وجود ثقافة تنظيمية جيدة و قدرة على خلق الولاء و الالتزام باعتبارهما المحرك الاساسي لطاقت و قدرات الافراد و بهذا يعد الالتزام الوظيفي عنصراً هاماً في بلوغ الاهداف التنظيمية و تعزيز الثقة بين المنظمة و ادارتها و افرادها و يساهم في تطوير قدرات المنظمة على البقاء و النمو و الاستمرار و تحقيق الفعالية في الاداء اذ له تأثير ايضاً على سلوك الافراد و اتجاهاتهم و له انعكاسات على المنظمة و موظفيها على حد سواء و عليه فان للالتزام الوظيفي اهمية بالغة في حياة المنظمة و اثر واضح في سير عملها و نظراً لأهمية ثقافة المنظمة و دورها في تحديد اتجاهات الموظفين في المنظمة من التزام او من عدمه فقد تناولت الدراسة موضوع الثقافة التنظيمية و تأثيرها على الالتزام الوظيفي لدى مديرية التكوين المهني و التمهين بايليبي .

1. اشكالية الدراسة و تساؤلاتها:

ان ترسيخ ثقافة تنظيمية جيدة في المنظمات تؤدي بها الى الاهتمام بالعنصر البشري من حيث التأثير فيه بتهيئته و تنمية قدراته و مهاراته كي يحقق شعوره بالانتماء الى المنظمة و الى قيمها و تبني اهدافها و لان هذه الفكرة تختلف حسب نشاط المنظمات الخاصة او العمومية هذا ما جعلنا نطرح التساؤل الرئيسي التالي:

"ما مدى مساهمة الثقافة التنظيمية في التأثير على الالتزام الوظيفي لموظفي مديرية التكوين المهني و التمهين

بايليبي؟

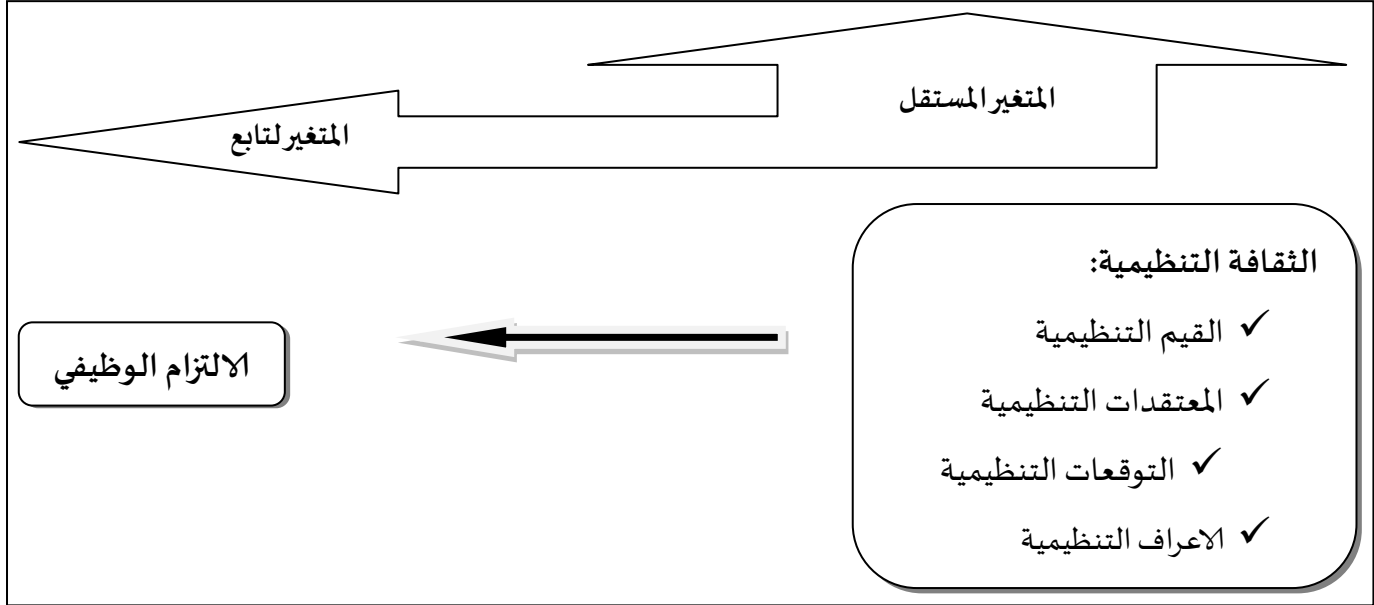
للإجابة على هذه الاشكالية تم طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- هل تؤثر القيم التنظيمية في الالتزام الوظيفي لدى موظفي مديرية التكوين المهني و التمهين؟
- هل تؤثر المعتقدات التنظيمية في الالتزام الوظيفي لدى موظفي مديرية التكوين المهني و التمهين؟
- هل تؤثر التوقعات التنظيمية في الالتزام الوظيفي لدى موظفي مديرية التكوين المهني و التمهين؟
- هل تؤثر الاعراف التنظيمية في الالتزام الوظيفي لدى موظفي مديرية التكوين المهني و التمهين؟

2. فرضيات الدراسة:

للإجابة على التساؤلات السابقة تم طرح الفرضيات الفرعية المبدئية التالية:

- الفرضية الاولى: تساهم القيم التنظيمية في التأثير على الالتزام الوظيفي لدى الموظفين.
- الفرضية الثانية: تساهم المعتقدات التنظيمية في التأثير على الالتزام الوظيفي لدى الموظفين.
- الفرضية الثالثة: تساهم التوقعات التنظيمية في التأثير على الالتزام الوظيفي لدى الموظفين.
- الفرضية الرابعة: تساهم الاعراف التنظيمية في التأثير على الالتزام الوظيفي لدى الموظفين.



المصدر: اعداد الطالبتين

3. اهمية الدراسة:

- اعتبر موضوع الثقافة التنظيمية من اهم موضوعات الوقت الراهن لما لها أثر على سلوك الفرد والمنظمة.
- كما تستمد اهميتها من اهمية موضوع الالتزام الوظيفي وذلك بسبب اهميته في نجاح المنظمات وتميزها واستمراريتها.
- هذه الدراسة هي امتداد وتطوير لدراسات سابقة حول موضوع الثقافة التنظيمية والالتزام الوظيفي، فهي بذلك اثراء للرصيد المعرفي في هذا المجال، ومرجع للقيام بدراسات اخرى مستقبلا.

4. أهداف الدراسة:

- تهدف الدراسة الى التعرف على:
- استكمال النقص الحاصل في البحث عن المواضيع التي تعنى ببحث العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام الوظيفي ومدى اهتمام المسيرين.
- أبعاد الثقافة التنظيمية في بالمنظمة المبحوثة.
- الآثار الايجابية للالتزام الوظيفي.
- مستوى الثقافة التنظيمية والالتزام الوظيفي.
- مدى تأثير القيم المكونة للثقافة التنظيمية على الالتزام الوظيفي بالمنظمة المبحوثة.

- واقع وأثر الثقافة التنظيمية والالتزام الوظيفي بالمنظمة محل الدراسة.
- التوصيات والمقترحات التي تساعد المسؤولين في المنظمات على الاستفادة من نتائج الدراسة.
- 5. مبررات اختيار موضوع الدراسة:**
- من المعروف ان لكل باحث اسباب ادت به الى اختيار اي مشكلة ودفعته لدراستها والبحث فيها، ومن المبررات التي ادت بنا الى دراسة هذا الموضوع هي:
 - الاهتمام بموضوع الثقافة التنظيمية كونها تعبر عن الهوية التنظيمية للمنظمة.
 - الرغبة والميول الذاتي والاهتمام الشخصي في دراسة ومعالجة موضوع الالتزام الوظيفي.
 - اختيار أبعاد الثقافة التنظيمية التي يمكن أن تكون دراستها أقرب من الواقعية.
 - التطرق إلى الأبعاد التي لم تذكر كثيرا في الدراسات حتى يكون البحث أكثر إثراء.
 - محاولة إثراء الرصيد المكتبي بهذه المادة العلمية التي تساهم في إضافة مرجع جديد حول موضوع الثقافة التنظيمية وأثرها على الالتزام الوظيفي.
 - محاولة إعطاء الاثر بين المتغيرين في مؤسسة خدمية كالتكوين المهني.
- 6. منهجية الدراسة والأدوات المستعملة:**
- انطلاقا من طبيعة الدراسة والأهداف التي نسعى لتحقيقها، تم الاعتماد على المنهج الوصفي و التحليلي ، ففي الجانب النظري تم تقديم التعاريف، وتوضيح المفاهيم للثقافة التنظيمية والالتزام الوظيفي والعلاقة بينهما، وذكر أبعادهما أما الجانب التطبيقي فاعتمد فيه استخدام أداة الاستبيان لجمع البيانات وبرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم اجتماعية SPSS من اجل دراسة استخراج النتائج وتحليل الدراسة الميدانية.
- 7. حدود الدراسة:**
- الحدود الموضوعية: درست هذه الدراسة أثر الثقافة التنظيمية على الالتزام الوظيفي الذي يعتبر مزج بين سلوكيات الفرد والاتجاهات والقيم التي توضح التزام الموظف من عدمه.
- الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على عينة مقصودة من موظفي مديرية التكوين المهني والتمهين بايليزي.
- الحدود الزمانية: تمت هذه الدراسة من 2024/01/01 الى غاية 2024/05/01.
- 8. صعوبات الدراسة:**
- اختلاف أبعاد الثقافة التنظيمية التي اعتمدها الدراسات السابقة التي تستند إلى وجهات نظر مختلفة للكتاب والباحثين والمتخصصين.
- الثقافة التنظيمية ظاهرة معقدة سواء بسبب تعدد الظواهر والأبعاد التي تمكننا من الحكم عليها مما يشير الى عدم قدرة التحكم وقياس جميع أبعادها.
- صعوبات تتعلق بدراسة الميدانية من خلال عدم تعاون بعض الافراد مجتمع الدراسة في ملء الاستبيان.
- كثرة الدراسات السابقة باللغة العربية، والتي يختلف فيها تعدد استخدام المصطلحات مثل: الالتزام التنظيمي الالتزام الوظيفي، ثقافة التنظيمية، ثقافة المنظمة.

9. خطة وهيكل الدراسة:

للإجابة على اشكالية الدراسة وتحقيق اهدافها، فقد كانت خطة البحث تتكون من مقدمة وفصلين وخاتمة

وهي كالآتي:

- المقدمة: وقد اشتملت على طرح الاشكالية واسئلة الدراسة وفرضياتها، اهدافها، اهميتها وغير ذلك.
- الفصل الاول: وقد تعلق بالإطار النظري للدراسة حيث تضمن ثلاثة مباحث، المبحث الاول يتحدث عن الثقافة التنظيمية اما المبحث الثاني فقد تناولنا الالتزام الوظيفي، اما المبحث الثالث فكان لعرض الدراسات السابقة.
- الفصل الثاني: تناولنا الدراسة الميدانية ويشمل على مبحثين، ففي المبحث الاول تناولنا الطريقة والادوات المتبعة في الدراسة الميدانية اما المبحث الثاني فقد تناولنا نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها.
- الخاتمة: وتم فيها اهم النتائج التي توصلنا اليها والتوصيات والمقترحات.

الفصل الأول الإطار النظري والدراسات السابقة للثقافة التنظيمية والالتزام الوظيفي.

تمهيد:

المبحث الأول: الإطار النظري للدراسة.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة لمتغيري الدراسة

المبحث الثالث : مقارنة بين الدراسة والدراسات السابقة

الخلاصة الفصل

تمهيد:

تعد الثقافة التنظيمية من الموضوعات التي تلقى اهتماما واضحا في الآونة الأخيرة، بغرض التعرف على ماهيتها ومصادر تكوينها وأبعادها وأشكالها وأسباب تغييرها بصورة تجعلها ملائمة ونافعة في مرحلة معينة وضارة لنفس المنظمة في مرحلة أخرى.

لذلك تعتبر الثقافة التنظيمية من المحددات الرئيسية لنجاح المؤسسات على افتراض وجود علاقة ارتباطية بين نجاح المؤسسة وتركيزها على القيم والمفاهيم التي تدفع أعضائها إلى الالتزام والابتكار والتحديث. تظهر الدراسات الحديثة في السلوك التنظيمي أن أداء المنظمة يتوقف على فعالية العنصر البشري فيها هذه الفعالية التي تتحدد بدرجة انتمائهم للمنظمة فيستبطن الموظف قيمها حتى أنه يعتبر أهداف المنظمة أهدافه فيبذل أقصى جهد لتحقيقها بما ينعكس على كفاءة وفعالية المنظمة فمع الدرجات المرتفعة من الالتزام الوظيفي يرتفع مستوى الأداء الوظيفي ويقل مستوى الغياب ويقل معدل دوران العمالة .وتزداد أهمية الالتزام الوظيفي في الربط بين المنظمة والموظفين فيها في حالات التغير السريع الذي قد تشهده المنظمة الإدارية وفي حالة الصعوبة التي قد تواجهها المنظمة في تقديم الحوافز الملائمة لدفع العاملين فيها لتحقيق مستويات أعلى من الإنجاز، و من خلال هذا الفصل تم التطرق الى الاطار النظري و الدراسات السابقة للثقافة التنظيمية و الالتزام الوظيفي ، و في المطلب الاول سنتعرف على اساسيات و خصائص الثقافة التنظيمية، انواعها و مكوناتها، و الاهمية و الابعاد ، و في المطلب الثاني مفهوم الالتزام الوظيفي و وظائفه، محدداته و معايير، و يتضمن المطلب الثالث العلاقة بين الثقافة التنظيمية و الالتزام ، و في الاخير عرض مناقشة الدراسات السابقة ، ثم خلاصة الفصل .

المبحث الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية والالتزام الوظيفي.

ان عملية التأثير المتبادل بين نشاط الفرد وثقافته تتم عن طريق السلوكيات التي يصدرها، والتي تعتبر كنتيجة لتفاعل عدد من العوامل والعناصر ذات الجوانب الاجتماعية والبيولوجية والمعنوية، حيث يكون السلوك نتيجة لتفاعل العادات والتقاليد الميولات التي تحدد شخصية الفرد وتتحكم في إحساسه وسلوكه واتجاهاته وبالتالي في أعماله في المنظمة وفي محيطه الاجتماعي.

المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول الثقافة التنظيمية

تعتبر الثقافة التنظيمية عنصرا أساسيا في المنظمات المعاصرة فهي ناتجة عن اكتساب العاملين لأنماط سلوكية وقيم وعادات واتجاهات ومهارات تقنية وطرق التفكير مع ما تمتلكه المنظمة من خصائص واهداف وسياسات واهتمامات وهذا ما يميزها عن باقي المنظمات الاخرى.

الفرع الاول: مفهوم الثقافة التنظيمية وخصائصها:

قبل تقديم تعريف الثقافة التنظيمية يجب التطرق أولا لتعريف الثقافة بصفة عامة، وفيما يلي بعض التعريفات التي تناولها الكتاب.

عرف احد الباحثين الثقافة على انها نموذج من الافتراضات الأساسية التي يتم اكتشافه و تنميته من خلال مجموعة معينة من الأفراد أثناء محاولتها للتكيف مع البيئة الخارجية او تحقيقها للتكامل الداخلي¹.
و عرفها كافيرون "f.kovairo" انها تشمل القيم المادية واللامادية التي يخلقها الانسان في سياق تطوره الاجتماعي وتجربته التاريخية وهي تعبر عن مستوى التقدم التكنولوجي والانتاج الفكري والمادي والتعلم والعلم والادب والفن الذي وصل اليه المجتمع في مرحلة معينة من مراحل نموه الاجتماعي والاقتصادي².
كما عرفها (E.taylor(1832/1917 انها ذلك الكل المركب الذي يحتوي على المعرفة والعقائد والفنون والاخلاق والتقاليد والقدرات والعادات التي اكتسبها الانسان باعتباره عضوا في المجتمع³.
و يشير الدكتور "سعيد عبد الواحد": الى ان الثقافة تعني منظومة من القواعد السلوكية التي تنتقل من جيل الى اخر عبر التلقين والاكتساب والتعلم وليس بواسطة الجينات الوراثية وتباين الثقافات الانسانية الى حد الاختلاف فيما بينها بسبب عوامل إقليمية وجغرافية و دينية وعقائدية⁴.
كما ان الثقافة تشمل ثقافة المجتمع والثقافة العالمية:

¹ علي عبد الهادي مسلم وآخرون، السلوك الانساني في المنظمات (التعلم، الإدراك، الشخصية اخلاقيات وقيم العمل القيادة الاتصال الديناميكية

الجماعية النفوذ والمناورات السلوك التنظيمي في ظل العولمة)، دار التعلم الجامعي للطباعة والنشر التوزيع، الاسكندرية، 2013، ص315.

² ناصر دادى عدون، إدارة الموارد البشرية السلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2003، ص107

³ طارق أبو العطا الألفي، تطوير الإدارة الجامعية في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية "تحديات وطموحات"، الطبعة الاولى، مؤسسة طبية للنشر والتوزيع، 2014، ص14

⁴ عيساوي وهيبه، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير في حوكمة الشركات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والتسيير جامعة

ابو بكر بالفايد، تلمسان، 2011-2012، ص7.

– ثقافة المجتمع:

نجد ان كل التعريفات التي تناولت الثقافة ووظائفها ركزت على انها كيان حيوي في المجتمع، حتى ان البعض شبهها ببعض الوظائف الحيوية في جسم الانسان و يقول مالك بن نبي في هذا الصدد انه "اذا ما اردنا ايضاحا اشمل لوظيفة الثقافة فلنمثلها بوظيفة الدم، فهو يتركب من الكريات الحمراء و البيضاء، و كلاهما يسبح في سائل واحد من (البلازما) ليغذي جسده، و الثقافة هي ذلك الدم في جسم المجتمع يغذي حضارته، و يحمل افكاره (الصفوة) كما يحمل افكاره (العامة)، و كل من هذه الافكار منسجم في سائل واحد من الاستعدادات المتشابهة، و الاتجاهات الموحدة و الاذواق المناسبة" (مالك 1994 ص78). ان هذه الحيوية في المجتمع تعتبر من اهم المحددات للثقافة التنظيمية في المنظمة، فكلما كان المجتمع يتمتع بثقافة قوية بناءة تحمل قيم الجدية و التضحية و الجودة كلما كانت الثقافة التنظيمية في المنظمات التي تنتهي اليه اكثر ايجابية من غيرها في مجتمع يحمل ثقافة قوية، و التي بدورها تنعكس سلبا على منظماته¹

– الثقافة العالمية:

ان من خصائص الثقافة بمفهومها السوسيولوجي خاصية الانتقال، اما عبر الاجيال او عبر المجتمعات، و أن نماذج التسيير في العالم سواء في الماضي او الحاضر، كان لها انتقال واسع عبر المجتمع العالمي سواء عن طريق الكتب او الملتقيات الدولية و حتى الاستعمار كان له دور في هذا الانتقال، فانتقال الفكرة من مجتمع لأخر امر مسلم به منذ القدم و خاصة اليوم في مجتمع العولمة و التكنولوجيا الحديثة، فما أحدثته الثورات في العالم و ما تبعه من تطورات في المعرفة العلمية و المنهج العلمي، كان له دور كبير في انتشار الافكار خاصة في مجال تنظيم العمل، سواء من جوانبه السوسيولوجية او الاقتصادية او التكنولوجية او الادارية.²

1. تعريف الثقافة التنظيمية:

كما اختلف الباحثون في تحديد تعريف الثقافة التنظيمية وهذا الاختلاف يعود بتعدد عناصر الثقافة وتنوعها،

وفيما يلي بعض التعريفات التي اوردها الباحثون:

و عرفت على انها مجموعة قيم و المعتقدات و الأحاسيس الموجودة داخل المنظمة و السائدة بين العاملين، و يتطلب تطبيق ادارة المعرفة في اي منظمة ان تكون القيم الثقافية السائدة ملائمة و متوافقة مع مبدأ المعرفة، و تكون الثقافة التنظيمية مشجعة لروح الفريق في العمل.³

كما تعرف على انها النمط العام للمعتقدات و المبادئ المشتركة لأفراد المنظمة، و التي تبلورت خلال تاريخ المنظمة لتشكيل الاساس و المنطلق لكثير من السلوكيات و الاعراف الرسمية و الغير رسمية.⁴

و عرفت على انها مجموع قيم و العادات و التقاليد و انماط السلوك و الرموز السائدة في المنظمة، و التي تؤثر على سلوك و تصرفات الافراد الموظفين بها، و على طريقة تعامل المنظمة مع الاطراف الخارجية، و تعتبر هذه العناصر

¹ بسام وزناحي، محددات الثقافة التنظيمية، مجلة سوسيولوجيون، المجلد 02، العدد 01، جامعة باتنة 1، الجزائر، 2021، ص 118

² بسام وزناحي، المرجع نفسه، ص 118

³ حسن محمد عتوم، يماني احمد عتوم، إدارة المعرفة بناء الذاكرة التنظيمية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2018، ص 108

⁴ بالكبير بومدين، دراسات ميدانية في ادارة الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2013، ص 17

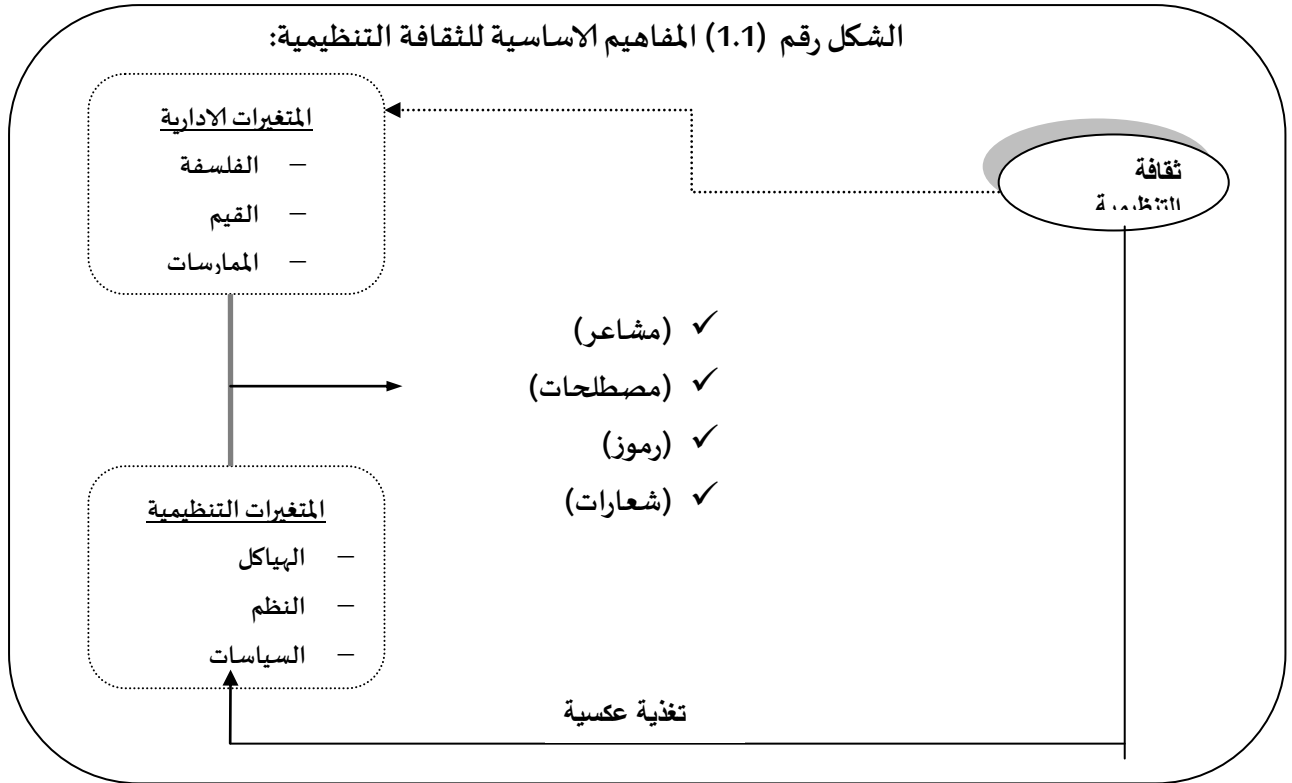
- كنقاط قوة تؤدي الى تحقيق اهداف المنظمة او كنقاط ضعف تحول دون تحقيق اهدافها.¹
- ويراها klien انها مجموعة من الظواهر الاجتماعية الداخلية التي تكون بالمنظمة و معقدة الى حد يجعل من محاولة تقليدها امرا صعبا للغاية.²
- و يعرفها (Griffi&Moorhead1989) ' على انها النموذج المفترض الذي يعطي المجموعة تطوير و تنمية كيفية اكتشاف مواجهة مشاكل العوامل الداخلية.³
- يعد التعريف الذي قدمه شان (E.H. Schein) من بين التعاريف الاكثر شيوعا وشمولية لمفهوم الثقافة التنظيمية حيث يعرفها بانها: " مجموعة المبادئ الاساسية التي اخترعتها الجماعة او اكتشفتها او شكلتها جماعة معينة، وذلك بهدف التعود على حل بعض المشاكل فيما يخص التأقلم مع محيطها الخارجي والانسجام والتكامل الداخلي، هذه المبادئ يتم تعليمها لكل عضو جديد وذلك على انها الطريقة الملائمة والمثلى للقدرة على التفكير والاحساس بالمشاكل المتعلقة والنتيجة عن العمل.
- التعريف الاجرائي: هي مجموعة من القيم والمعتقدات والتوقعات والاعراف التي يشترك فيها اعضاء المنظمة في امتلاكها وهي متشابهة.
- ومن واقع التعريفات السابقة يمكن استخلاص العناصر التالية التي تحدد مفهوم الثقافة التنظيمية:⁴
- ان الثقافة التنظيمية هي مجموعة مبادئ و أسس.
 - كذلك أن الثقافة التنظيمية من صنع الانسان.
 - تستعمل من اجل التكيف والاندماج مع البيئة الداخلية والبيئة الخارجية.
 - تكتسب وتلقن وتنتقل بين الأفراد.
 - إنها أداة لحل المشاكل التنظيمية.

¹ وسيلة حمداوي، ادارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قامة، 2004، ص20

² الاء أكرم قصباتي، أثر الثقافة التنظيمية على الأداء المالي دراسة تطبيقية على شركات التأمين في الجمهورية العربية السورية ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 2018، ص29.

³ بشائر إبراهيم ديب مسودي، دور الثقافة التنظيمية في التطوير الأكاديمي دراسة على الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية السورية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، فلسطين، 2018، ص23.

⁴ سعيد عبد مرسي بدر، عملية العمل مدخل في علم الاجتماع الصناعي، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2000، ص27.



المصدر: مؤيد سعيد السالم، تنظيم المنظمات، دار عالم الكتاب الحديث الاردن، 2002 ص 168.

2. خصائص الثقافة التنظيمية:

تبدأ عملية تكوين و بناء ثقافة المنظمة من خلال أفراد الإدارة العليا، حيث تكون لديهم رؤية و رسالة وأهداف يسعون لتحقيقها، و من ثم يتم الاتفاق على مجموعة من القيم و السلوكيات لتصبح هي الأساس في كيفية إدارة وتشغيل المنظمة، ثم يبدأ الموظفون الجدد في تعلم هذه القيم، فهي في النهاية نتاج جهد جماعي نتج عن فعل وتصرف إنساني، حيث تتشكل منظومة قيم و معتقدات مشتركة تتفاعل مع مكونات المنظمة من افراد وهياكل ونظم لتنتج اعرافا و تقاليد سلوكية مساعدة في رسم صورة المنظمة و تحديد طريقة اداء الاعمال و العمليات والمهام و الادوار ويمكن توضيح الخصائص العامة لثقافة المنظمة فيما يلي¹:

- نظام متشابك: حيث تتكون من مجموعة جوانب فرعية تتفاعل مع بعضها البعض، وهي:
 - ✓ الجانب المعنوي، ويشمل القيم والأخلاق والمعتقدات والأفكار.
 - ✓ الجانب السلوكي، ويشكل العادات والتقاليد لأفراد المجتمع.
 - ✓ الجانب المادي، ويشمل كل ما هو ينتج من أشياء ملموسة مثل المباني والأدوات والمعدات والأطعمة.
- نظام شامل: فهو يخلق باستمرار الانسجام التام بين مختلف عناصره؛ لذا فإنه في حال إذا ما طرأ تغيير على أحد جوانب نمط الحياة فهو ينعكس أثره على باقي مكونات النمط الثقافي.
- نظام تجميحي متواصل: حيث يتم توريثه عبر الاجيال عن طريق التعلم والمحاكاة، وتزايد الثقافة من خلال ما

¹ رباب محروس عبد الحميد، مفهوم الثقافة التنظيمية: مراجعة نظرية تطبيقية، المجلة الدولية لسياسات العامة في مصر، مركز المعلومات ودعم القرار التابع لمجلس الوزراء، المجلد 1، العدد 1، يناير 2022، ص ص 50-72.

- تضفيه الاجيال الى مكوناتها من عناصر وخصائص وطرق انتظام وتفاعل هذه العناصر والخصائص.
- نظام متقلب ومتقدم: فهو يتميز بعملية التغيير المستمر، حيث تطرأ عليه ملامح جديدة ويفقد ملامح قديمة.
- المعايير: هناك معايير سلوكية فيما يتعلق بحجم العمل الواجب اجازه (لا تعمل كثيرا جدا ولا قليلا جدا)
- القيم المتحكمة: يوجد قيم سلوكية تتبناه المنظمة ويتوقع من كل وضع فيها الالتزام بها مثل جودة عالية، نسبة متدنية من الغياب، والانصياع للأنظمة والتعليمات.
- الفلسفة: لكل منظمة سياستها الخاصة في معاملة الموظفين والعملاء.
- القواعد: عبارة عن تعليمية تصدر عن المنظمة وتختلف في شدتها من منظمة الى اخرى والفرد يعمل في المنظمة وفقا للقواعد المرسومة له.
- المناخ التنظيمي: عبارة عن مجموعة من الخصائص التي تميز البيئة الداخلية التي يعمل الافراد ضمنها، فتؤثر على قيمهم واتجاهاتهم وإدراكاتهم وذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار والثبات النسبي، وتتضمن مجموعة من الخصائص، وهي الهيكل والنمط القيادي، السياسات والاجراءات والقوانين وانماط الاتصال الخ إن الخصائص التي ذكرت اعلاه جميعها تعكس ثقافة المنظمة و من خلالها تتميز الثقافات من منظمة الى اخرى.¹
- إضافة إلى هذه الخصائص التي تعكس ثقافة المنظمة فانه توجد مجموعة من السمات الثقافية التي تتفاوت درجة الالتزام بها من منظمة الى اخرى و نذكر منها:²
- درجة المبادرة الفردية وما يتمتع به الموظفون من مسؤولية وحرية التصرف.
- درجة قبول المخاطرة وتشجيع الابداع والابتكار وروح المبادرة.
- درجة وضوح الاهداف والتوقعات من العاملين، ودرجة التكامل بين الوحدات المختلفة.
- انظمة الحوافز والمكافأة المعتمدة، ومدى توافقها مع مستويات الاداء او معايير الاقدمية او الوساطة.
- طبيعة نظام الاتصالات وفيما إذا كان يقتصر فقط على القنوات الرسمية او يسمح بتبادل المعلومات في الاتجاهات المختلفة.

الفرع الثاني: أنواع ومكونات الثقافة التنظيمية:

اتفق معظم العلماء والباحثين على ان الثقافة التنظيمية تنقسم الى نوعين أساسين هما الثقافة التنظيمية القوية والثقافة التنظيمية الضعيفة مع وجود تصنيفات فرعية اخرى نذكرها فيما يلي:

1. الثقافة التنظيمية الضعيفة:

هي الثقافة التي لا تحظى بالقبول الواسع من طرف اعضاء المنظمة، الذين سيجدون صعوبة في التوافق مع اهداف و قيم المنظمة، و في هذه الحالة تلجأ الادارة الى وضع اجراءات ردعية من خلال اللوائح و الوثائق المكتوبة مما قد يؤدي الى سلوك عدواني و انخفاض مستويات الالتزام و الروح المعنوية.³

¹ ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات: منظور كلي، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2015، ص319

² محمد قاسم القربوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص، ص286، 287

³ نور الدين بوعلي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء التنظيمي، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد 15، سطيف، جوان 2014، ص 152

كما ان هي الثقافة التي لا يتم اعتناقها بقوة من اعضاء المنظمة في هذه الحالة الى التمسك المشترك بين اعضاءها بالقيم والمعتقدات، وهنا سيجد اعضاء المنظمة في التوافق والتوحد مع المنظمة او مع اهدافها وقيمها. ففي حالة الثقافة الضعيفة يحتاج الموظفون الى التوجيهات وتهتم الادارة بالقوانين واللوائح والوثائق الرسمية المكتوبة كما تتجسد في نظم الإدارة الأوتوقراطية ونمط الادارة العائلية والسياسي وفيها تنخفض الانتاجية ويقل الرضا الوظيفي لدى الموظفين كما قد يتم فيها الشعور بالغرابة عن الثقافة والمجتمع والمحيط وهي ظاهرة الاغتراب الاجتماعي حيث تبدو القيم والمعايير السائدة عديمة المعنى للفرد، ويشعر الفرد بالعزلة والاحباط.

2. الثقافة التنظيمية القوية:

تعرف الثقافة القوية بانها "الحد الذي يجعل الاعضاء يتبعون ما تمليه عليهم الادارة" ويمكن ان ثقافة المنظمة القوية في حالة كونها تنتشر وتحظى بالثقة والقبول مع جميع او معظم اعضاء المنظمة ويشترك في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير التي تحكم سلوكياتهم واتجاهاتهم داخل المنظمة. ومما يجعل الثقافة قوية كون القيم الاساسية قوية ويشترك فيه الموظفون.

وتتمتع الثقافة القوية بمجموعة من الخصائص نذكر منها:¹

- الثقة: تشير الثقة الى الدقة والتهذيب ووحدة الذهن والتي تعتبر عاملا مهما من عوامل تحقيق انتاجية مرتفعة.
- الالفة والمودة: يمكن للألفة والمودة ان تأتي من خلال اقامة علاقات متينة مع الافراد داخل المنظمة من خلال الاهتمام بهم ودعمهم وتحفزهم.

فيما يرى ستيفن روبينز (Stephen. P. Robbins) ان الثقافة القوية تعتمد على:²

- عنصر الشدة والذي يرمز الى قوة تمسك اعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات السائدة.
- عنصر الإجماع والمشاركة لنفس الثقافة التنظيمية السائدة من قبل الافراد، والذي يعتمد الاجماع على تعريف الافراد بالقيم السائدة في المنظمة وما يحصلون عليه من مكافآت وحوافز جراء التزامهم.

¹ علي عبد الله، أثر البيئة على المؤسسات العمومية، ص 252

² أماني جمال نهبان أبو معيلق، علاقة الثقافة التنظيمية بالالتزام الوظيفي لدى معلمي المدارس الاساسية الحكومية بمحافظة غزة و سبل تطويرها، الجامعة الاسلامية - غزة- بحث لاستكمال الحصول على درجة الماجستير في اصول التربية، الادارة التربوية، 2012، ص10.

جدول رقم (1-1): أهم الفروق بين الثقافة التنظيمية الضعيفة والقوية

| الثقافة الايجابية | الثقافة السلبية | محاور الثقافة |
|---|--|------------------------|
| تصاغ الرسالة و الرؤية و القيم بصورة واضحة ويتم تطويرها من خلال منظور التودد بالعمل وصاحب المصلحة. | تتميز بالغموض و عدم وجود رؤية واضحة عن المفاهيم الثلاثة التي ترتبط ببعضها البعض ارتباطا عضويا. | الرسالة والرؤية والقيم |
| أهداف طويلة الأجل و تعتبر مرشدا لأداء المؤسسة ومعيارا لتقييم الأداء الفردي | غير قابلة للقياس الكمي و غير محددة زمنيا و غير مفهومة و غير معلنة للموظفين | الأهداف |
| جهود الموظفين تقدر و يتم اشتراكها في اتخاذ القرار و في اقتراح طرق التحسين و التطوير وتقييم الأداء. | فردية و عملية و اتخاذ القرار تنحصر في الإدارة العليا فقط. | اسلوب القيادة |
| الموظفون يعملون جزئيا او كليا في مجموعات، والهدف تحسين و تطوير الاداء كما تشجع الادارة العليا على عمل الفريق و تهتم بالتدريب و تخصيص وقتا مقدرا للمجموعات الجماعية. | التزاعات و الخلافات بين المجموعات المختلفة بين الإدارات و المستويات الإدارية المختلفة هو سمة العمل، كما أن هناك اتجاه لتبادل اللوم عندما تقع الاخطاء، كما تنعدم الرغبة في العمل ضمن فريق اذ تسود النزاعات الفردية ترجح المصالح الخاصة. | روح عمل الفريق |
| تشجيع الادارة الموظفين على التعامل الايجابي مع المشكلات و حل النزاعات | تتولى الادارة احتواء النزاعات وكل شخص يجب ان يتوافق مع ما يحدث، وعليه عدم مخالفة الآخرين والا تعرض للمشكلات. لذا يعتمد الموظفون اخفاء مشاعرهم مما ينعكس سلبا على الاداء | حل النزاعات |
| تعرف الجودة جزئيا انها مطابقة المواصفات و اللوائح، اما الجودة الكلية فهي نظام متكامل لتحليل الاداء و تحديد طرق التحسين و ليس مجرد اكتشاف الاخطاء. | تعرف الجودة داخل المؤسسات انها مطابقة المواصفات الخارجية و اللوائح الداخلية و تأكيد الجودة هدفه الالتزام بالمواصفات، هذا بالإضافة لعدم وجود نظام للحصول على معلومات من العملاء و العاملين | الجودة |

المصدر: بلهادي عبد القادر، أثر ثقافة المؤسسة على تفعيل حوكمة المؤسسات، اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير نظام LMD، تخصص اقتصاد المنظمات قسم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجيلالي ليايس، سيدي بلعباس، الجزائر، 2018/2019، ص 20.

ونميز انواع اخرى للثقافة التنظيمية تتمثل في¹:

3. الثقافة التنظيمية المثالية:

يرى كل من (WATERMAN, OUCHI, DRUCKER) ضرورة وجود ثقافة منظميه مثالية و واحدة، والتي تميز أحسن المنظمات الناجحة، هذه الثقافة يجب ان تمتلكها كل المنظمات الراغبة في النجاح. ويرجع اصول هذا النوع من الثقافة التنظيمية الى الأمريكي فريدريك تايلور (Fredrick TAYLOR) حيث اعتبر انه من الكافي تحديد لكل مهمة أحسن طريقة للأداء اي تحديد الهياكل بدون غموض فكل شيء مضبوط وفق (One best way) وقد كان يبحث عن طريقة مثلى لتحسين الاداء.

4. الثقافة التكيفية(الموقفية):

يقترح بعض الباحثين امثال كالورى (calorer) ودراكر (Drucker) مدخل موقفي للثقافة اي ضرورة تكيف الثقافة التنظيمية مع الظروف البيئية، ذلك ان اختبار ثقافة تنظيمية جيدة يتوقف على الظروف التي تمر بها المنظمة وفق اختيار مبدأ (fit way) ذلك انه لا توجد ثقافة مثالية تصلح لكل المنظمات و في كل الظروف البيئية.²

5. الثقافة التنظيمية من مدخل الاداء والالتزام:

1.5. ثقافة العمليات:

تركز على اسلوب انجاز العمل بغض النظر على النتائج مما يترتب عليه انتشار الحذر بين الموظفين والاهتمام الشديد بتفاصيل العمل.

2.5. ثقافة الوظيفة أو العمل:

تعتمد على الاتصال و التكامل للخدمات تمكن المنظمة من التكيف و الاستجابة للتغيرات البيئية المحيطة على الخبرات و المعلومات الحديثة و لكنها تحتاج موارد ضخمة لتنفيذ الافكار.³

3.5. الثقافة البيروقراطية:

تحدد السلطة والمسؤوليات وتؤخذ تسلسلا للسلطة بالشكل الهرمي في نقل المعلومات وتعتمد على التحكم والالتزام.

4.5. الثقافة الابداعية:

وتتميز بوجود بيئة عمل تساعد على الابداع، و يتسم افرادها بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات و مواجهة التحديات.⁴

¹ بوبكر منصور، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الادارة العمومية الجزائرية-المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي نموذجا، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس والعمل والتنظيم، قسم علم النفس وعلوم التربية، كلية الآداب والعلوم الانسانية، جامعة منتوري قسنطينة، 2007/2006، ص36.

² مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الاداري في المنظمات المعاصرة، مرجع سابق، ص 407

³ زياد سعيد الخليفة، الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الاداء، دراسة مسحية على ضباط كلية القيادة و الأركان للقوات المسلحة السعودية، رسالة ماجستير في العلوم الادارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية المملكة العربية السعودية، 2008، صص:25-264

⁴ محمد بن علي حسن الليثي، الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الابداع الاداري، دراسة حالة مديري مدارس التعليم بالعاصمة المقدسة، رسالة ماجستير، قسم الادارة التربية والتخطيط، جامعة ام القرى، المملكة العربية السعودية، 2008، ص:27.

5.5. الثقافة التنظيمية السائدة:

وهي الثقافة التي يشترك فيها اغلبية افراد المنظمة، بحيث تضبط وتوجه سلوكهم وتكون منتشرة بين اعضاء المنظمة انتشارا واسعا.

6.5. الثقافة التنظيمية الفرعية (الجزئية):

تشارك فيها بعض موظفي المنظمة كالمحاسبين او المهندسين.¹

6. عناصر (مكونات) الثقافة التنظيمية:

ان القيم والمثاليات والمعايير والتقاليد السائدة في اي منظمة تمتد جذورها بصورة عامة ، الى الرياديين/المؤسسين. فهؤلاء المؤسسين بحكم دورهم قادة في مرحلة حساسة في حياة المنظمة عادة يحملون رسالة / رؤية محددة لما يجب ان تكون عليه المنظمة وكيفية تحقيق هذه الرسالة. و يقومون باستقطاب مجموعة من المديرين الذي يشاطرونهم قيمهم و اعتقاداتهم، و يبذلون استعدادا لتنفيذ رسالتهم و يتبع ذلك اختيار الموظفين المؤهلين ذوي القيم والاتجاهات التي تتوافق مع قيم و اعتقادات المؤسسين و المديرين، و يبدأ بناء تاريخ جديد و ثقافة جديدة.² وبعد ما تتشكل ثقافة المنظمة، لا بد من العمل على ترسيخها وادامتها. و يتم ذلك من خلال الرسائل الاتية:³

1.6. ادارة الموارد البشرية:

وتشمل انتقاء الاشخاص المؤهلين الذين تتوافق قيمهم ومذركاتهم واعتقاداتهم مع قيم المنظمة الرئيسة، وفي نفس الوقت استبعاد أولئك الذين يحتمل ان يهاجموا قيم المنظمة أو يسيئوا اليها، كما تشمل ادارة الموارد البشرية اجراءات وممارسات تحديد مواقع عمل العاملين والتدريب والتطوير وقياس الاداء والتقدير والاعتراف وغيرها.

2.6. افعال وممارسات الادارة العليا:

اما الوسيلة الثانية لترسيخ ثقافة المنظمة وتكوينها لدى الموظفين هي ممارسات الادارة العليا، فهذه الاخيرة لابد لها من القيام بالأفعال والسلوكات والظاهرة الواضحة التي تدعم وتعزز قيم المنظمة واعتقاداتها. ويجب ان تعزز افعال الادارة اقوالها، وتوفر للموظفين تفسيرها واضحا للأحداث الجارية في المنظمة.

3.6. التطبيع:

وهو تعليم قواعد اللعبة التنظيمية وتوصيل عناصر ثقافة المنظمة الى الموظفين بصورة مستمرة. ان الموظفين الجدد ليسوا على دراية بقيم واعتقادات المنظمة، وهنالك امكانية ان يقوم هؤلاء بتجاوز وخرق القيم والتقاليد السائدة. ولذا ينبغي على المنظمة مساعدة هؤلاء العاملين على التكيف مع ثقافتها. وتسمى عملية التكيف "التطبيع" وتتم عملية التطبيع من خلال برامج التنوير والتعريف والتدريب وغيرها.

4.6. نظم العوائد الشاملة:

وهذه ليست مقصورة على المال بل تشمل الاعتراف والتقدير والقبول، كما يجب ان تركز هذه العوائد على الجوانب الذاتية والعمل والشعور بالانتماء للمنظمة.

وقد أكد الكاتبان (Shichman , Gross) على الدور البارز والحيوي الذي يمكن ان تقوم به الادارة في التأثير على

¹ عبد اللطيف عبد اللطيف، محفوظ جودة، دور الثقافة التنظيمية في التنويع بقوة الهوية التنظيمية دراسة ميدانية على اعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، سوريا، المجلد 26، العدد 02، 2010، ص124.

² حسين حريم، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية 2003، ص 315

³ حسين حريم، مرجع سابق، ص316.

تطوير وتكوين ثقافة المنظمة، وحددا أربعة أساليب يمكن للإدارة التدخل والتأثير من خلالها في تكوين وتطوير ثقافة المنظمة وإدامتها ونقلها، وهذه الأساليب هي:

- بناء احساس بالتاريخ: من خلال سرد تفاصيل تاريخ المنظمة، وحكايات الأبطال والقصص..
- ايجاد شعور بالتوحد: من خلال القيادة ونمذجة الأدوار وإيصال القيم والمعايير.
- تطوير الإحساس بالعضوية والانتماء: من خلال نظم العوائد والتخطيط الوظيفي، والاستقرار الوظيفي والاختيار والتعيين، والتطبيع والتدريب والتطوير.
- تفعيل التبادلية بين الأعضاء: عن طريق عقد العمل والمشاركة في اتخاذ القرارات والتنسيق بين الجماعات.

الفرع الثالث: وظائف ونظريات الثقافة التنظيمية:

تمثل الثقافة التنظيمية المحرك الأساسي لنجاح أي منظمة، فهي تلعب دورا كبيرا في تماسك الأفراد والحفاظ على هوية الجماعة ذلك انها اداة فعالة في توجيه سلوك الموظفين ومساعدتهم على أداء أعمالهم بصورة أفضل اعتمادا على القواعد واللوائح الغير رسمية التي تعتبر مرشدا بكيفية التصرف في مختلف المواقف. فهي تؤدي عدة وظائف مهمة منها¹:

- توجد الثقافة التنظيمية الشعور بالكيان والهوية لدى الموظفين وتمكنهم من ايجاد الالتزام بينهم.
- تدعم استقرار المنظمة كنظام اجتماعي وتمكنها من البقاء والتكيف مع بيئتها الخارجية.
- تحقيق التكامل بين العمليات الداخلية للمنظمة مما يمكنها من النمو والاستقرار والبقاء وتحقيق التكامل الداخلي بين الافراد من خلال ايجاد نمط ملائم للاتصال فيما بينهم والعمل معا بفاعلية.
- تحقيق التكيف بين المنظمة وبيئتها الخارجية من خلال سرعة الاستجابة والاحتياجات الاطراف الخارجية ذوي العلاقة مع المنظمة.
- تحقيق اهداف ورسالة المنظمة من خلال توجيه الافراد وارشادهم نحو ذلك.
- تحديد طريقة للتعامل مع المنافسين والاستجابة السريعة نحو تلبية احتياجات العملاء بغية تمكين المنظمة من النمو والبقاء.

1. نظريات الثقافة التنظيمية:

لقد أجرى كثير من العلماء دراسات مستفيضة حول الثقافة التنظيمية والشخصية والسلوك التنظيمي، وقد ادت هذه الدراسات على بلورة عدد من النظريات الى النماذج التي تفسر العلاقة بين الثقافة والافراد والجماعات والتنظيم، وفي الفترات التالية ستناقش مجموعة من هذه النظريات على النحو التالي:

1.1 نظرية القيم:

يرى أنصار هذه النظرية ندرة وجود مبدأ تكاملي واحد يسود الثقافة وانما الثقافة الواحدة يسودها عدد محدود من القيم والاتجاهات تشكل الواقع لدى الحاملين لتلك الثقافة او يرى ان كل ثقافة توجد بها مجموعة من القوى التي يؤكد افراد الجماعة على اهميتها، وتسيطر على تفاعل الافراد، وتحدد الكثير من انماطهم الثقافية

2.1 نظرية روح الثقافة:

¹ أماني جمال نهبان أبو معيلق، مرجع سابق، ص16

تنطلق هذه النظرية من ان كل ثقافة تنظيمية بروح معينة، تتمثل في مجموعة من الخصائص، والخصائص المجردة التي يمكن استخلاصها من تحليل المعطيات الثقافية، و تسيطر تلك الروح على شخصيتها القادة و العاملين في المنظمة.¹

3.1. نظرية التفاعل مع الحياة:

تمتد هذه النظرية الى الطريق 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. ويهمل جوهر هذه النظرية في اسلوب النظر الى الحياة يختلف عن روح الجماعة وعن اسلوب التفكير وعن الطابع القومي وإنما يمثل الصورة التي كونها اعضاء التنظيم عن الاشياء والاشخاص الذين يؤدون ادوار مهمة في حياتهم الوظيفية وتعكس هذه الصورة قيم الجماعة في درجة تعاكسها واسلوب تعاملها مع القادة وزملاء داخل المنظمة، وبالاختصار يعد اسلوب النظر الى الحياة عن فكرة الانسان عن العالم. وتتميز نظرية التفاعل مع الحياة بثلاث خصائص جوهرية ونحصرها في الاتي:

- عدم وجود فواصل بين الثقافة المنظمة.
- محافظة الفرد في المنظمة على القيم الثقافية للمنظمة دون محاولة تغييرها.
- العلاقة بين افراد التنظيم علاقة اخلاقية تستند الى القيم الاجتماعية.

4.1. نظرية سجية الثقافة:

تتمحور افكار هذه النظرية حول الخبرة المكتسبة التي يعطيها اعضاء التنظيم قيمة مفيدة مشتركة، و تعبر هذه الخبرة الصبغة العاطفية للسلوك الذي يدور نمطه حول الحالة الاجتماعية، او يعبر عن مجموعة المشاعر و العواطف نحو العالم التي تؤثر في معظم سلوكيات افراد المنظمة، و هذه الخبرة تنمو من خلال التدريب و الممارسة يؤديان الى تراكم مكوناتها لدى الفرد، و ينتج عن هذا التراكم شكل المهارة، و المعرفة التي تحدد سلوك الفرد و تؤثر فيه، و تتجه عناصر الثقافة من هذه الخبرات الى نوع الانسجام و التوافق مع القيم و الاتجاهات العامة في شخصيات الافراد. وقد كشفت بعض الدراسات ان الثقافة الواحدة تسودها سجية واحدة تمثل عملا واقعيا لسلوك معظم افراد المجتمع الواحد، و ينظر للخارجين عليه على انهم منحرفين، او اشخاص غير اسوياء من غالبية افراد هذا المجتمع، في حين اوضحت دراسات بات سون وجود ثنائية في سجية الثقافة تعبر عن مجموعتين من العواطف السائدة، احدهما خاصة بالذكور و الاخرى خاصة بالاناث، و ان هناك تكامل بين سجية الذكور و سجية الاناث.² وفي جانب اخر قامت مجموعة من العلماء والكتاب بتجديد بعض العوامل التي تؤثر على دور الفرد المهني، ومكانته الاجتماعية ومن هذه العوامل ما يلي:

أ. البيئة الاسرية:

وهي تعد المؤسسة الاجتماعية الاولى لنقل الثقافة والحضارة للفرد، وهي اقوى المؤسسات تأثيرا على سلوكه وتوجيهه نحو المعايير والقيم الخلقية وتحدد اتجاهاته للتكيف ولعب الدور والالتزام بالمعايير والقيم.

¹ حمد بن فرحان الشلوي. الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي، رسالة ماجستير في العلوم الادارية، جامعة ناني العربية للعلوم الامنية، السعودية، دفعة 2005، ص39.

² حمد بن فرحان الشلوي، "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي"، ص42.

ب. البيئة الاجتماعية الثقافية:

وتتضمن الموارد الاجتماعية و العادات و التقاليد و العرف و الخبرات و المعارف و القيم التي تعارف عليها المجتمع و يظهر اثر القيم واضحا في رغبة الفرد في الحرب و سعيه نحو الاستقلال و حصوله على حقوقه كاملة في المنظمة و المساواة مع غيره من زملاء.¹

الفرع الرابع: أبعاد الثقافة التنظيمية:

تشمل ثقافة اي منظمة على مجموعة من القيم و المعايير و المثاليات الاساسية التي توجه سلوك الافراد في المنظمة، و تساعدهم على فهم بيئة المنظمة من حولهم، و هذه القيم و المعايير الاساسية تمثل المصدر النهائي للمدركات و الافكار و المشاعر و الاتجاهات التي تكون ثقافة المنظمة، و لكل ثقافة تنظيمية عناصر ظاهرية تساعد الموظفين على تفسير الاحداث اليومية، و التي من خلالها يتم نقل و توصيل القيم و المعايير من شخص لآخر.² كما تعددت اراء الكثير من المفكرين و الكتاب و الباحثين حول هذه الابعاد و نتطرق فيما يلي الى:

1. القيم التنظيمية:

هي قواعد تمكن الفرد من التمييز بين الخطأ والصواب والمرغوب وغير المرغوب وبين ما يجب ان يكون وما هو كائن، اي كمرشد و مراقب للسلوك الانساني لأنه يزود برؤية عن اتجاهات الافراد و طبيعة ثقافة المؤسسة.³ وهي كذلك الاتفاقات المشتركة بين اعضاء التنظيم والتي تعمل على توجيه سلوكهم طبقا للظروف التنظيمية المختلفة مثل الاهتمام بالوقت، الاداء واحترام الاخرين، و المساواة وغيرها.

2. المعتقدات التنظيمية:

وهي الافكار المشتركة حول طبيعة العمل بالتنظيم وكيفية انجاز هذا العمل وهي مهمة في عمليات صنع القرار وتحقيق اهداف المنظمة.

3. التوقعات التنظيمية:

وتتمثل بالتعاقد النفسي الذي يتم بين الموظف و المنظمة و هي ما يتوقعه الموظف من التنظيم، و ما يتوقعه من الموظف، مثال على ذلك توقعات الرؤساء من الرؤوسين، و الرؤوسين من الرؤساء و توفير بيئة تنظيمية و مناخ تنظيمي يساعد و يدعم احتياجات الفرد الموظف النفسية و الاجتماعية.⁴

كما حدد (الفريجات و آخرون 2009) ستة ابعاد ثقافة التنظيمية فرعية تنطوي تحت بعد التوقعات التنظيمية:

1.3 توجيه الاداء: حيث يعتبر التوجيه من الوظائف الادارية التي يسعى المدير من خلالها الى تحسين اداء الموظفين ويشتمل ذلك ارضاء الموظفين وتحديد المهمات وكيفية انجازها.

2.3 تنمية العنصر الانساني: من خلال تزويد الموظفين بمعارف تحسن و تطور مهارتهم و تغيير سلوكياتهم بشكل ايجابي والعمل على انجاح سياسات و برامج تنمية الافراد في مراكزهم.

¹ حمد بن فرحان الشلوي، " الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي"، مرجع سابق ص ص 27-28

² حسين حريم، مرجع سابق، ص 265

³ احمد بوشنافة، احمد بوسهيم: اهمية البعد الثقافي وأثره على فعالية التسير، مداخلة ضمن المنتدى الدولي حول التسير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 03-04 ماي 2005، ص 03.

⁴ خضير كاظم محمود الفريجات و آخرون، مرجع سابق، ص 266

3.3. التعويض والمكافئات المالية: وهي تشجع الفرد على إعادة تكرار السلوك الذي يحقق منافع متوقعة وتكرار النجاح والابداع.

4.3. صنع القرار: حيث تتم معالجة مشكلات قائمة او مواجهة حالات او مواقف معينة او محتملة الوقوع او لتحقيق أهداف مرسومة لذلك تقوم الادارة في حالة اتخاذ القرار بتجميع كل ما يلزم من بيانات ومعلومات وتحليلها للوصول الى قرار رشيد.

5.3. انجاز الاهداف: حيث تحتاج المنظمة الى العنصر البشري لإنجاز اهدافها وذلك من خلال توضيح الأنشطة المطلوبة من قبل الادارة العليا عبر الادارات المختلفة الى الموظفين حتى يتم فهم اتجاهات المنظمة وطموحها لتحقيق أهدافها.

6.3. السياسات الادارية: وتعتبر من اهم الامور المؤثرة على اداء الموظفين وعلى الموظفين وعلى اقبالهم على العمل ، وعلى الادارة اتباع السياسات الادارية المناسبة والمرنة للوصول الى قمة اداء المنظمة. كما رأى العديد من الكتاب ان ابعاد الثقافة التنظيمية يمكن ان تلخص فيما يلي:

- المبادرة الفردية: درجة الحرية والمسؤولية والاستقلالية لدى الفرد.
- التسامح مع المخاطرة: الى اي مدى يتم تشجيع الموظفين ليكونوا مبدعين ويسعون للمخاطرة.
- التوجيه: الى اي مدى تضع المنظمة اهدافها وتوقعات أداءية واضحة.
- التكامل: ما مدى تشجيع الوحدات في المنظمة على العمل بشكل منسق.
- دعم الادارة: الى اي مدى تقوم الادارة بتوفير الاتصالات الواضحة والمساعدة للموظفين.
- الرقابة: ما مدى التوسع في تطبيق الانظمة والتعليمات ومقدار الاشراف المباشر المستخدم لمراقبة وضبط سلوك العاملين.
- الهوية: الى اي مدى ينتمي الموظفون للمنظمة ككل بدلا من الوحدات والتي يعملون فيها او مجال تخصصهم المهني.
- نظم العوائد: الى اي مدى يتم توزيع العوائد (الزيادات-العلاوات-الترقيات) على اساس معايير اداء الموظفين مقارنة بالأقدمية والمحاباة وغيرها.
- التسامح مع النزاع: الى اي مدى يتم تشجيع العاملين على اظهار النزاعات والانتقادات بصورة مكشوفة.
- انماط الاتصال: الى اي مدى تقتصر الاتصالات في المنظمة على التسلسل الهرمي وغيره.
- الشخصيات البطولية: تؤثر الشخصيات البطولية في بناء وتدعيم وتكوين ثقافة المنظمة، فمن خلالهم يمكن تحسين القيم والاتجاهات المشتركة، كما يعمل القادة كرموز لمنظمتهم في البيئة الخارجية، ويقدمون من خلال حماية والحفاظ على جودة المنظمة من جميع الاتجاهات، ووضع المعايير، وتحفيز الموظفين، وتحديد النجاح الممكن الوصول اليه¹.
- الاساطير والقصص والروايات: يمكن تعريف الاساطير بانها: "المعتقدات المشبعة او المحملة بالقيم والمبادئ

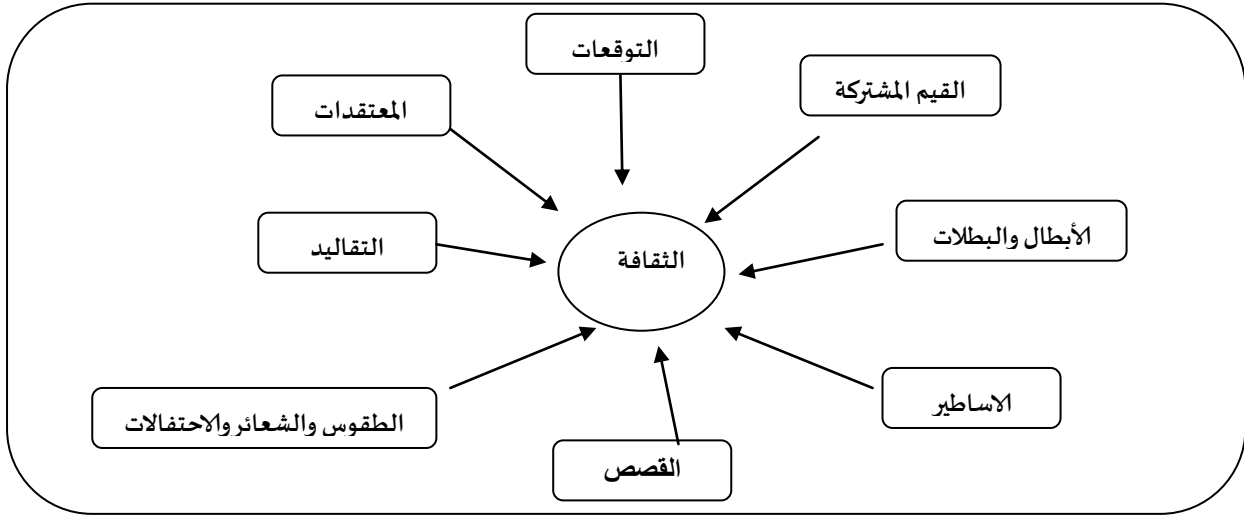
¹ أماني جمال نهبان أبو معيلق، مرجع سابق، ص 29

- التي يعتنقها الناس و التي يعيشون بها او من اجلها،¹ و الاساطير عبارة عن روايات و عن ابطال و بطلات المنظمة والذين يساهمون في نقل الثقافة و بنائها بإحكام، وتقدم القصص معلومات موثوقة عن ثقافة المنظمة و مؤكدة عن التميز والمنافسة و قصص النجاح، و هذا يؤثر على ثقافة فرق العمل و مشاركتها في الاداء.
- التقاليد والشعائر والرسميات: التقاليد هي ما اعتاد الناس عليه في حياتهم منذ امد بعيد، فاذا قامت المنظمة بمنح مكافأة شهرية لموظفيها واستمرت في ذلك لمدة 25 سنة، فهذا يصبح تقليدا في المنظمة، ويؤدي الى تقدم وتعزيز القيم لدى العاملين فيها.
 - الترتيبات المادية: ان اختيار وترتيب المكاتب والتجهيزات غالبا ما تعكس علامات واضحة ومحددة في ثقافة المنظمة.
 - الطقوس الجماعية والاحتفالات: الطقوس هي عبارة عن التطبيقات المنتظمة والثابتة للأساطير المتعلقة بالأنشطة اليومية للمنظمة مثل اللغة المستعملة، طريقة استقبال موظف جديد، الاحتفالات السنوية، العيد السنوي لإنشاء المنظمة، كما تعرف الطقوس الجماعية بانها: "التعبير المتكرر للأساطير بواسطة أنشطة منتظمة و مبرمجة"².

كما تؤدي الطقوس الجماعية مجموعة من الوظائف اهمها:

- التأكيد على القيم المشتركة مثل التجديد والمشاركة.
- تجميع الطقوس بين مختلف المستويات والوظائف في نفس الوقت ونفس النشاط وفي مكان واحد.
- تعمل الطقوس على احداث التنظيم باعتبارها سلوكيات معترف بها من طرف المجتمع.

الشكل (2.1) يمثل أبعاد الثقافة التنظيمية



المصدر: د/سيد محمد جاد الرب، السلوك التنظيمي موضوعات وتراجم وبحوث ادارية متقدمة، مطبعة العشري، الاسكندرية، مصر، 2005، بدون طبعة، ص182.

في إطار ما سبق فان ابعاد الثقافة متعددة ومتباينة وتتوقف هذه الابعاد من حيث عددها وقوة تأثيرها على

¹ كمال قاسمي: المقومات والمعوقات الثقافية لتطبيق نظام ادارة الجودة الشاملة والايزو 9000 في المؤسسة الصناعية الجزائرية، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، قسم العلوم التجارية، جامعة المسيلة، الجزائر، 2003، ص19

² Pascal laurant; François Bouard, economie d'entreprise, BTS tome2, edition d'organisation, paris, 1991, p247.

عدة اعتبارات منها:

- عمر المنظمة: اي الفترة الزمنية منذ انشائها حتى الان.
 - قوة المؤسسين: اي اصحاب راس المال والمساهمين.
 - التطور التاريخي: اي قصص النجاح والفشل التي مرت بها المنظمة وكيفية التغلب على حالات الفشل وطرق معالجة الازمات.
 - التوسع والانتشار: فكما كانت المنظمة متوسعة جغرافيا او دوليا دل ذلك على قوة ثقافتها وعراقة تاريخها.
 - التميز والتفوق: سواء في الانتاجية او في الجودة او في الربحية.
 - ثقافة المجتمع: فهناك علاقة طردية بين ثقافة المنظمة و ثقافة البيئة التي تعمل فيها باعتبار ان المنظمة جزء اساسي من النظام البيئي الذي تعمل فيه.¹
 - ثقافة الافراد: و يظهر ذلك في المنظمات متعددة الجنسيات.²
4. الاعراف التنظيمية:

وهي عبارة عن معايير يلتزم بها الموظفون في التنظيم على اعتبار انها معايير مفيدة للتنظيم وبيئة العمل.

الفرع الخامس: اهمية الثقافة:

تلعب ثقافة المنظمة دورا جوهريا في تنمية و تطوير المنظمات، فهي تمثل الاصل السلوكي في المنظمة الذي يمكن من خلاله توقع الأحداث، كما تعتبر المحرك الأساسي للطاقت و القدرات فهي تؤثر بالدرجة الاولى على الأداء و تحقيق الإنتاجية المرتفعة نتيجة لاختيار الوسائل و الأنماط و أساليب التحرك الفعال، و تعتبر نقطة البداية الحقيقية لباقي التغيير فإذا ما تم أحداث التغيير في الإطار القيمي و السلوكي (ثقافة المنظمة)، فانه يكون من السهل تتبعه للتغيرات التنظيمية و الهيكلية و التكنولوجية الناتجة نظرا للارتباط الوثيق بينهما.

وترجع اهمية ثقافة المنظمة الى دورها المؤثر في كافة أنشطة المنظمة، ويمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- دليل للإدارة على الموظفين مما يشكل نماذج للسلوك والعلاقات التي يجب اتباعها والاسترشاد بها.
- إطار فكري يوجه اعضاء المنظمة الواحدة وينظم اعمالهم وعلاقاتهم وانجازاتهم.
- تحديد الموظفين بالمنظمة السلوك الوظيفي المتوقع منهم وانماط العلاقات التي يجب ان تسود بين بعضهم البعض وبينهم وبين العملاء والجهات الاخرى التي يتعاملون معها.
- تميز ملامح المنظمة عن غيرها من المنظمات فهي مصدر فخر واعتزاز الموظفين بها.
- تساعد الادارة على تحقيق اهدافها وطموحاتها.
- تسيير مهمة الادارة فلا تلجأ الى الاجراءات الرسمية الصارمة لتأكيد السلوك المطلوب.
- تمنح المنظمة الميزة التنافسية إذا كانت تؤكد على سلوكيات خلاقة كالتفاني في العمل وخدمة العميل.
- تساهم في استقطاب الموظفين المتميزين، فالمنظمات التي تبني قيم الابتكار والتفوق تستهوي العاملين المبدعين.

¹ ابتهام عاشوري: الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية، دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة (المديرية العامة)، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، سنة 2014/2015، ص90.

² سيد محمد جاد الرب، السلوك التنظيمي- موضوعات وتراجم وبحوث ادارية متقدمة، مطبعة العشري، مصر، 2005، ص 173.

- تؤثر على قابلية المنظمة للتغير وتزيد من قدرتها على مواكبة التطورات الجارية.
- تكوين شخصية مستقلة للمؤسسة عن بقية المؤسسات.
- تحقيق انتماء الافراد للمؤسسة وتحيزهم لها.
- تحقيق التوازن بين مختلف مصالح الافراد في تنفيذ اعمالهم.
- تمكن المؤسسة من التحكم التنظيمي باتجاهات وسلوكيات الافراد.
- تخفيض معدلات دورات العمل ومسبباته وخاصة ترك العمل.
- تحفيز الطاقات والاهتمامات والسلوكيات على الاهداف الكبرى للمؤسسة كمحور رئيسي للنشاط الوظيفي.

المطلب الثاني: مفهوم الالتزام الوظيفي وتقييمه.

الالتزام مظهر من مظاهر السلوك الانساني المعقد، الذي يشمل جميع اوجه النشاط العقلي والحركي، والانفعالي، والاجتماعي، الذي يقوم به الفرد من اجل التوافق والتكيف مع بيئته، واشباع حاجاته وحل مشكلاته ان الضوابط التي وضعت للسيطرة على سلوك الموظف العام في وظيفته لا تختلف عن تلك التي سيحاسب عليها في سلوكه الخاص، وذلك لان الفرد المسلم في حياته العامة او الخاصة او الوظيفية يهدف الى تحقيق هدف نهائي أسمى وهو مرضاة الله سبحانه وتعالى.

وقد تناول العديد من علماء وكتاب علم الإدارة موضوع الالتزام الوظيفي لأهميته وتأثيره على فعالية العمل داخل المنظمة، ويرجع سر الاهتمام به في المنظمات العامة والخاصة الى اهمية دوره، اذ ان نجاح المنظمة التكويني المهني والتمهين و وصولها اهدافها مرتبط بشكل مباشر بمدى إيمان الأفراد بأهداف مركز التكوين المهني، وتفاعلهم بها، وسعيهم للوصول اليها، وشعورهم بتطابقها او على الاقل قربها من اهدافهم الشخصية او الذاتية.¹

و يعد الالتزام من المفاهيم الحديثة التي لاقت اهتماما في ميدان الادارة التعليمية نظرا لعلاقته بفعالية المنظمة وانجازها لأعمالها، ونظرا لحدائثة هذا المفهوم، يجد الباحثون صعوبة في تحديده وتمييزه عن غيره من المصطلحات.

الفرع الاول: تعريف الالتزام الوظيفي:

تطرق العديد من علماء علم الادارة لتعريف الالتزام الوظيفي، ونذكر في بحثنا هذا بعض ما ذكره على النحو

التالي:

- الالتزام الوظيفي لغة: العهد، ويلزم الشيء لا يفارقه، و الملازم للشيء المداوم عليه.²
 - الالتزام الوظيفي اصطلاحا: هو حالة وجدانية لدى الفرد تدل على ارتباطه بمهنته، واتجاهاته نحوها، وشعوره بتمائل قيمه و اهدافه مع قيم المنظمة و اهدافها.³
- ويعرف الالتزام الوظيفي بانه درجة تطابق الفرد مع منظمته و ارتباطه بها، و يمثل اعتقادا قويا و قبولاً من جانب الفرد لأهداف المنظمة و قيمها، و رغبته في اكبر عطاء او جهد ممكن لصالح المنظمة التي يعمل فيها، مع رغبة

¹ فيلة فاروق وعبد المجيد السيد، السلوك التنظيمي في المؤسسات التعليمية، دار النشر المسيرة، الرياض، 2005، ص 36

² ابن منظور، جمال الدين ابي الفضل: لسان العرب، دار المعارف، القاهرة، 1956، ص23

³ محمد عابدين: درجة الالتزام المهني لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية الفلسطينية ومعلميها من وجهات نظر المعلمين والمديرين، المجلة الاردنية للعلوم

التربوية، جامعة اليرموك، الاردن، مجلد06، العدد 03، 2009، ص203-217.

قوية في الاستمرار في عضوية هذه المنظمة.¹

ويعد الالتزام الوظيفي انه ناتج عن تفاعل ثلاثة عناصر هي:

- التطابق: اي تبني اهداف المنظمة وقيمها باعتبارها اهدافا وقيمة للفرد العامل في التنظيم.
- الاستغراق: والمقصود به الانهماك او الانغماس او الانغمار النفسي في أنشطة ودور الفرد في العمل.
- الاخلاص والوفاء: اي الشعور بالعاطفة والارتباط القوي ازاء المنظمة، والافراد الذين لديهم ولاء لمنظمتهم وأولئك الذين يعملون بوفاء و يكرسون كل طاقاتهم لما يفعلون، و ان انشطتهم و اخلاصهم غالبا ما تكون على حساب اهتماماتهم الأخرى، و انهم ينظرون لمشكلات المنظمة على انها مشكلات شخصية لهم، و ان منازلهم تكون امتدادا لعلمهم.²

الفرع الثاني: انواع الالتزام الوظيفي:

يفرق بين ثلاثة انواع من الالتزام الوظيفي هي:

1. الالتزام الاستمراري:

ويشير الالتزام الاستمراري الى قوة رغبة الفرد ليبقى في العمل بمنظمة معينة لاعتقاده بان ترك العمل فيها يكلفه الكثير. فكلما طال مدة خدمة الفرد في المنظمة فان تركه لها سيفقده الكثير مما استثمره فيها على مدار الوقت.

2. الالتزام العاطفي:

و يعبر عن قوة الفرد في الاستمرار بالعمل في منظمة معينة، لأنه موافق على اهدافها و قيمها و يريد المشاركة في تحقيق تلك الاهداف.³

3. الالتزام المعياري:

وهو يشير الى شعور الفرد بانه ملتزم بالبقاء في المنظمة بسبب ضغوط الآخرين، فالأشخاص الذين يقوى لديهم الالتزام المعياري يأخذون في حسابهم الى حد كبير ماذا يمكن ان يقوله الآخرون لو ترك العمل بالمنظمة. فهو التزام ادبي حتى لو كان على حساب نفسه.⁴

الفرع الثالث: محددات الالتزام الوظيفي:

اتفق معظم الباحثين على ان المحددات الأساسية لدرجة الالتزام تتمثل في أربعة مجموعات أساسية من

العناصر التي يمكن ان تؤثر على درجة الالتزام الوظيفي وهي:

- السمات او الخصائص الشخصية (السن-الجنس-التعليم... الخ).
- السمات او الخصائص المرتبطة بالدور الذي يؤديه الفرد (صراع الدور- غموض الدور- عبئ الدور).
- سمات او خصائص الهيكل التنظيمي (حجم التنظيم- استقلال التنظيم... الخ).
- الخبرات المرتبطة بالعمل (اتجاهات الجماعة، واستقلال التنظيم... الخ).

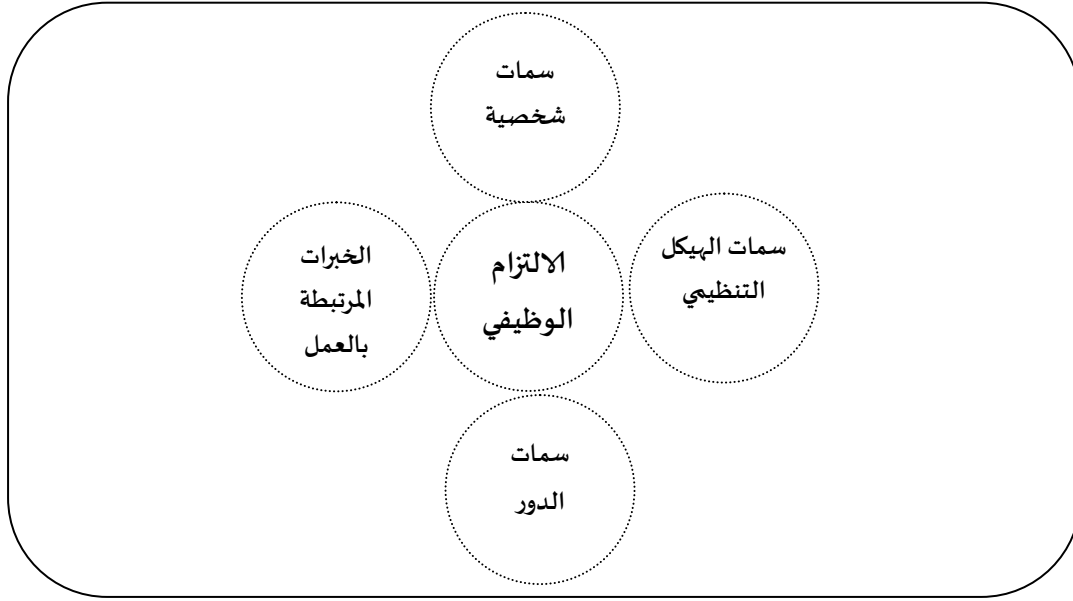
¹ عبد الباقي، محمد صلاح الدين السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، القاهرة، 2004. ص 286

² Bruce, Buchanan: "Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations", Administrative Science Quarterly, Vol. 19, No. (4), 1974, p.p. 533-546 .

³ جرينبرج جيرالدو بارون روبرت، إدارة السلوك في المنظمات"، ترجمة: رفاعي محمد وبسيوني اسماعيل، دار المريخ، الرياض، 2004، ص 216

⁴ جرينبرج جيرالدو بارون روبرت مرجع سابق، ص 216

الشكل (3.1) يوضح محددات الالتزام الوظيفي



الشكل من اعداد الباحثين

الفرع الرابع: مراحل تطور الالتزام الوظيفي ومجالاته:

للالتزام مراحل يمر بها في تطوره و مجالات تطبيقه في المنظمات

1. مراحل تطور الالتزام الوظيفي:

يمر الالتزام الوظيفي بعدة مراحل من خلال تطوره و نذكر منها:

1.1. مرحلة ما بعد التعيين مباشرة (فترة التجربة):¹

مدتها عام واحد يكون الفرد خلالها خاضعا للإعداد و التدريب و الاختبار، و يكون توجهه الرئيسي في هذه الفترة الحصول على القبول و الامن من قبل التنظيم، و ايضا محاولة التعايش و التأقلم مع البيئة الجديدة للعمل، و في هذه المرحلة يظهر الفرد مجموعة من الخبرات مثل: وضوح الدور ؛ ظهور الجماعة المتماسكة ؛ نمو اتجاهات الجماعة نحو التنظيم؛ فهم و ادراك التوقعات تحديات العمل، تضارب الولاء و الالتزام، و الشعور بالصدمة.¹

2.1. مرحلة العمل والانجاز:

مدتها تتراوح ما بين العامين والاربعه اعوام، وفي هذه المرحلة يسعى الفرد من خلالها الى تأكيد مفهوم الانجاز لديه، و تتميز هذه المرحلة بالخبرات التالية:(الاهمية الشخصية- الخوف من العجز- ظهور قيم الولاء والالتزام للتنظيم والعمل).

3.1. مرحلة الثقة بالتنظيم:

تبدأ هذه المرحلة في السنة الخامسة من بدء التحاق الفرد بالتنظيم و تمتد الى ما بعد ذلك، حيث تتعزز لدى الفرد اتجاهات الولاء و الالتزام التي تكونت في المراحل السابقة نحو التنظيم، و تنتقل من مرحلة التكون الى مرحلة

¹ أيمن عودة:(المعاني)، "الولاء التنظيمي سلوك منضبط وانجاز مبدع"، المؤلف، الاردن

النضج.¹

2. مجالات الالتزام الوظيفي:

ويشير البحث الذي نحن فيه الى ان التصنيف التالي لمجالات الالتزام الوظيفي تم تصنيفه واستخدامه في اداة الدراسة التطبيقية (استبانة الالتزام الوظيفي لدى الموظفين) للإجابة عن اسئلة الدراسة المناطة بهذا المحور.

- الالتزام بالمسؤولية تجاه قواعد واخلاقيات العمل.
- الالتزام بالمسؤولية تجاه اداء العمل.
- الالتزام بالمسؤولية تجاه مواعيد العمل.
- الالتزام بالمسؤولية تجاه مكان العمل.

الفرع الخامس: اهمية الالتزام الوظيفي:

الالتزام الوظيفي يشكل الاساس الذي يتيح لصاحب المهنة ان يضع مهنته في خدمة المجتمع و للوظيفة قواعدها واخلاقياتها، و خاصة الوظيفة العامة، فهي تتطلب من المهني التقيد بمواقيت العمل و قواعده، و احترام مكان العمل والمحافظة مستلزما لعمل و تقديم الخدمة بنزاهة و دون خشية او محاباة لاحد.²

ويمكن تلخيص اهمية الالتزام الوظيفي في عدة نقاط اهمها:

- على المستوى الفردي في رفع مستوى الرضا الوظيفي والذي على انخفاض معدل دوران الموظفين ومستويات غيابهم، والشعور بالاستقرار الوظيفي لديهم.
- على مستوى المنظمة نجد انه يزيد من مستوى الانتماء للمؤسسة وزيادة الانتاجية وتقليل التكلفة الناتجة عن تغيب الموظفين وعن عدم ادايتهم للأعمال المناطة بهم بكفاءة وفاعلية.
- على المستوى الاجتماعي فيؤدي الالتزام الوظيفي الى خلق جو من الترابط والعلاقات الاجتماعية بين العاملين في المؤسسة.
- فيما يتعلق بالمستوى القومي فيؤدي الالتزام الوظيفي الى زيادة الناتج القومي في المحصلة النهائية للالتزام وذلك عن طريق زيادة كفاءة و فاعلية اداء الافراد العاملين بالمنظمة.³
- يمثل أحد المؤشرات الاساسية للتنبؤ بعدد من النواحي السلوكية، وخاصة معدل دوران العمل، فمن المفترض ان الافراد الملتزمين سيكونون اطول بقاء في المنظمة، وأكثر عملا نحو تحقيق اهداف المنظمة.
- ان الالتزام الوظيفي يمكن ان يساعدنا الى حد ما في تفسير كيفية ايجاد الافراد هدفا لهم في الحياة.⁴

المطلب الثالث: العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام الوظيفي:

الثقافة التنظيمية هي محدد هام من محددات الالتزام الوظيفي ، لأنها تمارس تأثيرا كبيرا على سلوك الافراد في

¹ ايمن عودة(المعاني)، مرجع سابق

² عبد الرحمان محمد بشارة، "مفهوم الالتزام المهني والانضباط الوظيفي"، مجلة الفكر الشرطي، المجلد 07، العدد 02، 1998، ص75-96.

³ ابو روس سامي وحنونة سامي، "تأثير الايمان بالمؤسسة على الرغبة العاملين في الجامعات الفلسطينية في الاستمرار بالعمل في جامعاتهم" دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، فلسطين، مجلة الجامعة الاسلامية بغزة، 2006، ص1259-1310.

⁴ عبد الباقي، محمد صلاح الدين، مرجع سابق، ص182

المنظمات وركز على ايجاد قيم و اهداف مشتركة بين الموظفين، الامر الذي جعلها تفرض على القادة و المديرين الاهتمام بها في محاولة الوصول الى فهم ابعادها و عناصرها.¹

و تعد مدرسة الثقافة التنظيمية من احدث المدارس في دراسة المنظمات، و قد قدمت نموذجا جديدا لدراسة وتفسير ظاهرة الالتزام الوظيفي باعتبار ان ثقافة المنظمة تتمثل في القيم الموجودة بها و بالذات قيم المديرين، والجوانب الملموسة في المنظمة والمتعلقة ببناء المنظمة ماديا و تنظيميا.²

و هناك اتفاق بين العديد من الباحثين على ان للثقافة التنظيمية القوية دور اساسي في الرفع من انتاجية الموظفين، و كذلك رضاهم الوظيفي، و الرفع من الروح المعنوية لهم، و يسهل عملية الاتصال فيما بينهم، و ينتج عن ذلك كله مستوى من التعاون والالتزام و التجانس، حيث ان جميعهم يعمل داخل اطار ثقافي واحد يدفعهم الى اتجاه نحو تحقيق الاهداف المرجوة منهم، و كذلك التركيز على التفوق و تحقيق اداء متميز، و هنالك تجارب و دراسات عديدة اجريت على العديد من الشركات اكدت الترابط المتين بين القيم و المعتقدات التي يؤمن بها الافراد داخل منظماتهم و نجاح و تميز ادائهم.³

ونظرا لأهمية الالتزام الوظيفي في تحسين و تطوير مستوى الاداء الوظيفي لدى الموظفين، فان على القيادات الادارية توفير العمل على تنمية الالتزام الوظيفي لدى القوى العاملة، من خلال بيئة تنظيمية تسمح بالابتكار و الابداع الوظيفي و تتسم بعلاقات الاهتمام و الرعاية، كذلك العمل على اشباع الاحتياجات الوظيفية للموظفين من خلال توفير البرامج التعليمية و التدريبية التي تضمن الشعور بالتطور الوظيفي، و تشجيع الاداء الجيد.⁴

ويمكن لثقافة المنظمة ان تؤثر في درجة الالتزام و الانضباط لدى الموظفين، و يشير الالتزام الى الدرجة التي يكون فيها اعضاء المنظمة على استعداد لبذل جهود معتبرة و اظهار الولاء و الانتماء لها لتحقيق اهدافها، اي من شأن الثقافة ان تهيئ ظروفا تجعل الافراد مستعدين للالتزام لتحقيق اهداف المنظمة.⁵

ويمكن ان يكون هذا الاستعداد من خلال ما يلي:

- ارساء رسالة المنظمة وتدعيم القيم التنظيمية والعمل بها لتحقيق هذه الرسالة.
- توضيح قيمة المنظمة لدى الافراد.
- تدعيم الثقافة التنظيمية وتقويمها بما يجعلها مصدرا للمزايا التنافسية للمنظمة.
- ان تكون الثقافة التنظيمية قادرة على قيادة المنظمة الى النجاح في الاجل الطويل.
- يجب ان تكون الثقافة ذات قيمة وتؤدي الى مخرجات جيدة وتزيد من القيمة المالية للمنظمة.
- ضرورة اقتصار السمات الثقافية للمنظمة على المنظمة وحدها و ان لا تكون شائعة و منتشرة بين المنظمات

¹ محمد القربوتي، "السلوك التنظيمي: السلوك الانساني الفردي والجماعي في المنظمات الادارية"، المكتبة الوطنية، عمان، 1993، ص 286.

² هيجان واحمد عبد الرحمان: "الولاء التنظيمي للمدير السعودي"، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض، 1999، ص 42.

³ سالم الياس: "تأثير الثقافة التنظيمية على ادارة الموارد البشرية"، رسالة ماجستير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2006، ص 84.

⁴ يوسف عبد الرحمان درويش: "العلاقة بين دافعية العمل الداخلية والالتزام التنظيمي والاداء الوظيفي والخصائص الفردية"، مجلة الادارة العامة، المجلد

39، العدد 03، 1999، ص 493-528.

⁵ سالم الياس، مرجع سابق، ص 83.

المنافسة لها، بحيث يصعب تقليدها او محاكاتها من قبل المنظمات المحيطة بها و العاملة في نفس النشاط.¹
وان نجاح المنظمة، و وصولها الى اهدافها مرتبط بشكل مباشر بمدى ايمان الافراد الموظفين بتلك الاهداف و
قناعتهم بها و سعيهم للوصول لها و شعورهم بتطابقها او على الاقل قربها من اهدافها الشخصية او الذاتية.²

¹ سالم الياس، مرجع سابق، ص83

² فيلة وعبد المجيد، مرجع سابق، ص286

المبحث الثاني: عرض ومناقشة الدراسات السابقة للثقافة التنظيمية والالتزام الوظيفي.

هناك عدة دراسات تطرقت الى موضوع الثقافة التنظيمية وأثرها على الالتزام الوظيفي، وتناولت الموضوع من زوايا مختلفة نوعا ما، وقد تنوعت هذه الدراسات بين العربية والأجنبية، وستعرض هذه الدراسة جملة من الدراسات التي تمت الاستفادة منها مع الإشارة إلى أبرز نقاطها وأهم ملامحها، مع تقديم تعليق عليها يتضمن أوجه الاتفاق والاختلاف وبيان الفجوة العلمية التي تعالجها الدراسة الحالية.

المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة المتعلقة بالثقافة التنظيمية.

الفرع الأول: الدراسات العربية المتعلقة بالثقافة التنظيمية.

فيما يلي مجموعة من الدراسات العربية التي تناولت بعض جوانب المتغير المستقل وهي مرتبة من الاحداث الى الاقدم، وقد تنوعت من حيث طبيعتها: مقالات وبحوث واطروحات كما يلي:

1. دراسة "رباب محروس عبد الحميد" سنة (2022): بعنوان: "مفهوم الثقافة التنظيمية مراجعة نظرية تطبيقية "

مجلة دولية للسياسات العامة في مصر (مركز المعلومات ودعم القرار التابع لمجلس الوزراء)

وتنطلق هذه الدراسة من:

الاهداف : تهدف هذه الدراسة الى :

- التعرف على المفهوم الحقيقي للثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز كفاءة السياسات الادارية بالمنظمات في ضوء المتغيرات العالمية الحالية، ومن ذلك الهدف تتبلور مجموعة من الاهداف.
 - مفهوم الثقافة التنظيمية وانواعها وخصائصها وأبعادها.
 - العوامل المؤثرة على تحديد الثقافة التنظيمية.
 - علاقة الثقافة التنظيمية بتحديد اتجاهات المنظمة وانعكاساتها على كفاءة الاداء.
- اهمية الدراسة :

- دليل للادارة على العاملين مما يشكل نماذج للسلوك التي يجب اتباعها و الاسترشاد بها

- تمنح الثقافة التنظيمية المنظمة الميزة التنافسية اذا كانت تؤكد على سلوكيات خلاقة كالتفاني في العمل و خدمة العميل .

- تساهم الثقافة التنظيمية في استقطاب العاملين المتميزين، فالمنظمات التي تتبنى قيم الابتكار و التفوق تستهوي العاملين المبدعين .

2. دراسة " قصة يعقوب" سنة (2021-2020): بعنوان: "اثر الثقافة التنظيمية على تحسين اداء عمال الادارة داخل

المنشآت الرياضية دراسة ميدانية ديوان المركبات الرياضية و مديريات الشباب و الرياضة لمنطقة الساورة" (ادار ، بشار ، تندوف) ، اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه ، جامعة حسيبة بن بوعلي ، شلف .

وتسعى هذه الدراسة لتحقيق الاهداف الاتية:

- التعرف على واقع الثقافة التنظيمية داخل المنشآت الرياضية.

- معرفة اهم الابعاد والعناصر التي تتكون منها الثقافة التنظيمية وموضوع تحسين الاداء.
- دراسة مدى تأثير الثقافة التنظيمية على كفاءة العمل الاداري وجعل القائد يعمل على ايجاد الرموز والقيم والاساطير واللغة والمعتقدات الى جانب من الجوانب المادية للمنظمة.

اهمية الدراسة :

- محاولة استغلال سمات الثقافة التنظيمية كقوة دافعة بأداء عمال الادارة والمنظمة اضافة الى التأثير الواضح للثقافة التنظيمية على الممارسات الادارية خاصة تلك المرتبطة بالأفراد في مقدمتها وظيفة التنظيم.
- 3. دراسة "ابتسام عاشوري، رشيد زوزو" سنة (2014-2015): بعنوان: "الالتزام التنظيمي وعلاقته بالثقافة التنظيمية دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة" (المديرية العامة)، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل.
- وتسعى هذه الدراسة الى تحقيق الاهداف التالية:

- التعرف على العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي في المؤسسة
- تقديم بعض التوصيات والمقترحات التي تساعد على الاستفادة من نتائج الدراسة

أهمية الدراسة :

- تسيير مهمة الإدارة فلا تلجأ إلى الإجراءات الرسمية الصارمة لتأكيد السلوك المطلوب .
- تؤثر على قابلية المنظمة للتغيير و تزيد من قدرتها على مواكبة التطورات الجارية .
- 4. دراسة "اماني جمال نهمان ابو معيلق" سنة (2012): بعنوان: "علاقة الثقافة التنظيمية بالالتزام الوظيفي لدى معلمي المدارس الاساسية الحكومية بمحافظات غزة وسبل تطويرها" البحث استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة ماجستير في اصول التربية/ الادارة التربوية.
- هدفت هذه الدراسة الى:

- تحديد انماط الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الاساسية الدنيا الحكومية بمحافظات غزة.
- التعرف الى سبل تطوير العلاقة الثقافة التنظيمية والالتزام الوظيفي في المدارس الاساسية الدنيا الحكومية بمحافظات غزة.

اهمية الدراسة :

- توسيع افق و مدراك الافراد العاملين حول الاحداث في المحيط الذي يعملون به .
- تمارس دورا كبيرا في مقاومة تغيير اوضاع الافراد في المنظمات من وضع لآخر .
- لها دور كنظام للرقابة التنظيمية من خلال معايير الجماعة .

الفرع الثاني: الدراسات السابقة الاجنبية المتعلقة بالثقافة التنظيمية.

فيما يلي مجموعة من الدراسات الاجنبية التي تناولت بعض جوانب المتغير المستقل وهي مرتبة من الاحداث الى الاقدم، وقد تنوعت من حيث طبيعتها: مقالات وبحوث واطروحات كما يلي:

1. دراسة (Dully, Lilly, 2013) بعنوان: العلاقة بين السلوك المواطنة التنظيمية وإدراك الدعم التنظيمي. هدفت هذه الدراسة لمعرفة أثر التحفيز الداخلي على سلوك المواطنة التنظيمية.
2. دراسة (Mohanty and Rath, 2012): بعنوان: أثر الثقافة التنظيمية على المواطنة التنظيمية. تهدف هذه الدراسة لمعرفة الاثر الذي تركه الثقافة التنظيمية على المواطنة التنظيمية.
3. دراسة (Ebrahim, 2011): بعنوان: العلاقة بين الثقافة التنظيمية والسلوك المواطنة التنظيمية. حيث هدفت الدراسة الى معرفة أثر العلاقة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية.

المطلب الثاني: عرض الدراسات السابقة المتعلقة بالالتزام الوظيفي.

الفرع الأول: الدراسات العربية المتعلقة بالالتزام الوظيفي.

فيما يلي مجموعة من الدراسات العربية التي تناولت بعض جوانب المتغير التابع وهي مرتبة من الاحداث الى الاقدم، وقد تنوعت من حيث طبيعتها: مقالات وبحوث واطروحات كما يلي:

1. دراسة "عبد العزيز رواتيني، اسماعيل حالي" سنة (2022) بعنوان: "ممارسة السلطة بين الالتزام الوظيفي و الولاء التنظيمي في منظمات العمل" مجلة المعارف.

تهدف الدراسة في هذا المقال الى تحديد ووضوح الاهداف التالية:

— العمل على تنمية مشاركة الافراد العاملين في التنظيم.

— العمل على تحسين المناخ التنظيمي.

— تطبيق انظمة حوافز مناسبة.

— العمل على ثقافة مؤسسة.

— الاشارة الى الدور الكبير لأنماط القيادة.

اهمية الدراسة

— على المستوى الجماعي يؤدي الالتزام الوظيفي الى خلق جو من الترابط و العلاقات الاجتماعية بين العاملين

— تفرض الرؤية الخلاقة للالتزام الوظيفي النظر اليه على انه تعلم ابتكاري و ابداع اداري

2. دراسة "هيثم سعيد مسلم بيت سعيد" سنة (2022): بعنوان: "الثقافة التنظيمية و أثرها على الالتزام الوظيفي" المجلة الاكاديمية للأبحاث والنشر العلمي.

تهدف هذه الدراسة الى:

— استكمال النقص الحاصل في البحث عن المواضيع التي تعني ببحث العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام الوظيفي ومدى اهتمام المديرين.

— معرفة الاثار الايجابية للالتزام الوظيفي.

— التعرف على الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام الوظيفي في المنظمة المبحوثة.

اهمية الدراسة :

- ليست التجارب البيئية بالفاشلة بل التجارب التي لم يتم الالتزام فيها و بها
 - زيادة سرعة التغيير في البيئة المحيطة بالتنظيمات .
 - زيادة الشعور بعدم رضى المديرين و العاملين بالنموذج التقليدي للادارة و التي يقوم على اصدار الاوامر و الرقابة المباشرة على الاداء
 - 3. دراسة "اماني جمال نهبان ابو معيلق" سنة (2012): بعنوان: "علاقة الثقافة التنظيمية بالالتزام الوظيفي لدى معلمي المدارس الاساسية الحكومية بمحافظة غزة وسبل تطويرها" البحث استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة ماجستير في اصول التربية/الادارة التربوية.
- تهدف هذه الدراسة الى:
- قياس مستوى الالتزام الوظيفي لدى معلمي المدارس الاساسية الدنيا الحكومية بمحافظة غزة.
 - الكشف عن دلالات الفروق بين متوسطات تقديرات افراد العينة لمستوى الالتزام الوظيفي لدى معلمي المدارس الاساسية الدنيا الحكومية بمحافظة غزة وفقا لمتغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).

اهمية الدراسة :

- على المستوى الفردي يساهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي و الذي ينعكس على انخفاض معدل دوران الموظفين و مستويات غيابهم، و الشعور بالاستقرار الوظيفي لديهم.
 - على مستوى المنظمة نجد انه يزيد من مستوى الانتماء للمؤسسة و زيادة الانتاجية و تقليل التكلفة الناتجة عن تغيب العاملين و عن عدم أداءهم للاعمال المناطة بهم بكفاءة و فاعلية.
 - 4. دراسة "محمد حمادات، محمد عياصرة" سنة (2011): بعنوان: "درجة الالتزام الوظيفي لدى اعضاء هيئة التدريس في كلية الحصن الجامعية الاردنية من وجهة نظرهم" مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الانسانية)
- يهدف الباحثان من خلال هذه الدراسة:
- التعرف على درجة الالتزام الوظيفي لدى اعضاء هيئة التدريس في كلية الحصن الجامعية الاردنية من وجهة نظرهم، والكشف عن درجة اختلاف الالتزام الوظيفي باختلاف الجنس و المؤهل العلمي والتفاعل بينهما ، لان زيادة درجة الالتزام الوظيفي لدى اعضاء هيئة التدريس تنعكس على ادائهم و بلتالي على أداء الطلبة الذين هم محور التعلم والتعليم، وكذلك معالجة أي خلل ستظهره النتائج، اضافة الى دعم وتعزيز الجوانب الايجابية.

اهمية الدراسة

- ساهمت سرعة التطور في زيادة اهتمام الشركات بالالتزام الوظيفي و دراسته و تطبيق دروسه.
- ضرورة تعريف مشروعات الاعمال على احتياجات العملاء المتزايدة و المتغيرة و تلبيتها في حينها.
- التحول في الاهمية النسبية لعوامل الانتاج من رأس المال المادي الى رأس المال الفكري.

الفرع الثاني: الدراسات السابقة الاجنبية المتعلقة بالالتزام الوظيفي.

فيما يلي مجموعة من الدراسات الاجنبية التي تناولت بعض جوانب المتغير التابع وهي مرتبة من الاحداث الى الاعداد، وقد تنوعت من حيث طبيعتها: مقالات وبحوث واطروحات كما يلي:

1. دراسة (Rose,Rath, 2018): بعنوان: الثقافة التنظيمية في الجامعات الحكومية في كينيا.

حيث هدفت الدراسة لمعرفة تأثير اربعة انواع من انواع الثقافة التنظيمية، ثقافة القوة، ثقافة المهمة، ثقافة الشخص ثقافة الدور في اداء الجامعات الحكومية في جبل كينيا.

2. دراسة (Akram , Mina, 2016): هدفت الدراسة الى بحث تأثير الثقافة التنظيمية على الالتزام الوظيفي في المنظمة العلمية و الصناعية.

3. دراسة (Ipek, 2010) بعنوان: توقع الالتزام التنظيمي من الثقافة التنظيمية في المدارس الابتدائية التركية

« Organizational Culture In Predicting organization Commitment From « Turkish Primany Schools »

تهدف هذه الدراسة الى وصف الثقافة التنظيمية، والالتزام التنظيمي لتوقع الالتزام التنظيمي من الثقافة التنظيمية (Tpek «1999) المدارس الابتدائية، وقد تم استخدام مقياس الثقافة التنظيمية في عملية جمع البيانات (Balay «2000) ومقياس الالتزام التنظيمي

المطلب الثالث : مقارنة بين الدراسة والدراسات السابقة :

في حالة دراسة اثر الثقافة التنظيمية على الالتزام الوظيفي، تختلف هذه الدراسة عن سابقتها حيث:

الابعاد : اعتمد في هذه الدراسة على الابعاد الخاصة بالثقافة التنظيمية و المتمثلة في (القيم التنظيمية، التوقعات التنظيمية، الاعراف التنظيمية، المعتقدات التنظيمية) كما شملت على محددات الالتزام الوظيفي في تقييمه و المتمثلة في (سمات الشخصية، سمات الهيكل التنظيمي، الخبرات المرتبطة بالعمل، سمات الدور)، عكس الدراسات السابقة الى اعتمدت معظمها على مكونات الثقافة التنظيمية كابعاد لها.

كما اختلفت اهداف الدراسات السابقة عن اهداف هذه الدراسة الحالية نظرا لاختلاف العينات التي تجرى عليها الدراسات، كما اختلفت كذلك عن الدراسات السابقة كونها تدرس واقع الثقافة التنظيمية في مديرية التكوين المهني و التمهيين بولاية من الجنوب _ ايليزي_، و تهدف الى معرفة اثر الثقافة التنظيمية على الالتزام الوظيفي.

خلاصة الفصل:

قدمت الدراسة في هذا الفصل نظرة عن الثقافة التنظيمية والالتزام الوظيفي، فالثقافة التنظيمية تعتبر نظام للقيم والمعتقدات المتفاعلة بين اعضاء التنظيم وانظمتها فهي نتاج لقيم واعراف وتوقعات اكتسبها الموظفون والمديرون قبل انضمامهم للمنظمة التي يعملون بها وهي وعاء يحتوي على قيم ومعتقدات ومبادئ، ثم تطرقنا الى خصائصها واهميتها وعناصر مكونة لها و من بين انواعها الثقافة القوية و الضعيفة وصولا الى اهم النظريات التي تناولت الثقافة التنظيمية التي تفسر العلاقة بين الثقافة و الافراد و التنظيم.

كما تطرق الى مفهوم الالتزام الوظيفي الذي يعد من المفاهيم الراسخة في العلوم الادارية و السلوكية و عموما هو يعبر عن ظاهرة تحدث نتيجة العلاقات التبادلية بين الفرد و المنظمة و تتميز هذه العلاقة بانها تدفع الفرد لبذل الجهود الكبيرة تعبر عن حبه و رغبته و رضاه، فتصبح ذات قيم قيمة و بالتالي توجي الى ولاء الفرد للمنظمة و هذا يستلزم الشعور بالمسؤولية و الاندماج الكلي و وجوب البقاء فيها، فالالتزام الوظيفي هو احد الركائز الاساسية التي تقوم عليها المنظمات، كما تم عرضه في هذا الفصل موضحا مجموعة من المفاهيم حول الالتزام الوظيفي و تعرض الى اهميته و انواعه التي ميزته عن المتغير الاخر و التطرق الى مراحل تطوره التي توضح كيفية تحقيق الالتزام الوظيفي داخل المؤسسة، و قد اجريت دراسة تطبيقية على عينة من موظفي مديرية التكوين المهني و التمهين حتى تتمكن هذه الدراسة من معرفة مدى مساهمة الثقافة التنظيمية و ابعادها في التأثير على الالتزام الوظيفي لدى موظفي المديرية.

الفصل الثاني:

الدراسة التطبيقية

تمهيد:

تكمن أهمية الدراسة الميدانية في فهم الظواهر الاقتصادية على أرض الواقع وتحليل تأثير السياسات والتغيرات الاقتصادية على الأفراد والشركات والمجتمعات. يتيح للباحثين فرصة للتفاعل المباشر مع البيئة الاقتصادية وتجربة الظواهر والتحليلات على أساس البيانات الفعلية، مما يساعدهم على إثراء النظريات الاقتصادية وتوجيه السياسات الاقتصادية بشكل أفضل.

المبحث الأول: الدراسة الميدانية.

سنتناول في هذا المبحث كيفية إعداد الدراسة الميدانية، حيث يتضمن تحديد المنهج العلمي الذي تم اعتماده في إنجاز هذه الدراسة من خلال التطرق إلى منهج وعينة الدراسة، مجالات الدراسة كأداة جمع البيانات، وفي الأخير سنتناول معالجة الاستبيان كاختبار صحة الفرضيات.

المطلب الأول: منهج وعينة الدراسة.

في هذا المطلب سنتناول كل من منهج وعينة دراسة كالآتي:

أولاً: منهج الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي، حيث يعتبر من أكثر مناهج البحث استخداماً من قبل الباحثين في ميدان البحث لمختلف العلوم، وذلك بسبب النتائج الدقيقة التي يقدمها، كذلك يقوم هذا المنهج على وصف بيانات حول الظواهر التي تقوم عليها الدراسة كما هي في الواقع بالإضافة إلى تحليل واشتقاقاً لاستنتاجات ذات الدلالة بالنسبة للمشكلة التي يعالجها الباحث

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة:

- مجتمع الدراسة: يتمثل مجتمع الدراسة في جميع موظفي مديرية التكوين المهني والتمهين بولاية اليزي.

- عينة الدراسة: تم توزيع 125 استمارة على أفراد العينة وتم استرجاع 82 استمارة، وبالتالي أصبح عدد

الاستبيانات الإجمالي الصالحة لتحليل الإحصائي 82 استمارة، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (1.2): عدد الاستبيانات الموزعة والمستردة من أفراد عينة الدراسة

| العدد | الاستبيانات الموزعة | الاستبيانات المستردة | الاستبيانات التالفة او الضائعة |
|-------|---------------------|----------------------|--------------------------------|
| 125 | 82 | 43 | |

من اعداد الطالبتين

المطلب الثاني: مجالات الدراسة وأدوات جمع البيانات..**أولاً: مجالات الدراسة.**

- المجال البشري: يعبر هذا المجال عن مجتمع الدراسة والمتمثل في موظفي مركز التكوين المهني والتمهين بولاية اليزي .

- المجال المكاني: تمت هذه الدراسة داخل مديرية التكوين المهني والتمهين بولاية اليزي .

- المجال الزمني: تتم توزيع استمارة البحث على موظفي مديرية التكوين المهني والتمهين يوم 2024/04/10

وتم استرجاعها في يوم 2024/04/14.

ثانيا: أدوات جمع البيانات:

❖ مصادر أولية: لغرض معالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة تم استخدام الأدوات التالية في الدراسة للحصول على بيانات:

- الاستبيان: من أجل تحقيق الهدف من الدراسة المشار إليه سابقا، تم استخدام الأسلوب الوصفي للبيانات الأولية التي جمعت عن طريق الاستبيان الذي تم توزيعه على موظفي مديرية التكوين المهني والتمهين بـإليزي ، حيث تم تقسيمه على ثلاث محاور:

✓ المحور الأول: البيانات الشخصية يتضمن هذا الجزء أسئلة حول البيانات الشخصية لموظفي مركز التكوين المهني والتمهين بولاية إيليزي من أجل معرفة مدى مساهمة الثقافة التنظيمية في الالتزام الوظيفي

✓ المحور الثاني: المتغير المستقل ويتعلق بأبعاد الثقافة التنظيمية ويضم الأبعاد (البعد الأول: القيم التنظيمية؛ البعد الثاني: المعتقدات التنظيمية؛ البعد الثالث: التوقعات التنظيمية؛ البعد الرابع: الأعراف التنظيمية).

✓ المحور الثالث: المتغير التابع ويتعلق بالالتزام الوظيفي داخل مديرية التكوين المهني والتمهين بولاية إيليزي
✓ تم اعتماد مقياس ليكرت (Likret scale) الخماسي بحيث يقابل كل عبارة قائمة تحمل الاختيارات التالية:

الجدول (2.2) توزيع درجات ليكرت الخماسي

| البدائل | موافق | موافق بشدة | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|---------|-------|------------|-------|-----------|----------------|
| الدرجة | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

من اعداد الطالبين

لإعداد دليل الموافقة لتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الاستبيان: فإنه تم الاعتماد على الأدوات الإحصائية التالية: المدى المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، حيث المدى لتحديد مجالات مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في استبيان الدراسة حيث تم حساب المدى ويساوي (أعلى درجة في مقياس - أدنى درجة في مقياس) = (5-1) = 4، وللحصول على طول الفئة للتنقل بين المجالات الموافقة نقوم بقسمة المدى على عدد درجات الموافقة، وذلك على النحو التالي: طول الفئة = المدى / عدد درجات المقياس = 4/5 = 0.8، وبإضافة هذه القيمة في كل مرة للحد الأدنى لدرجة الموافقة نحصل على الحد الأعلى لكل مجال مثلا: 1.8 = 0.8 + 1 فتحصل على مجال 1-1.08 وهو مجال موافقة بدرجة منخفضة جدا، وهكذا مع كل مجالات الموافقة. وتفيد هذه العملية في التعرف على موقف المشترك لإجمالي أفراد العينة على كل عبارة وعلى كل محور حيث تحصل على المجالات كما يلي:

الجدول (3.2) تحديد الاتجاه حسب قيم المتوسط المرجح

| الاتجاه العام | مجال المتوسط الحسابي |
|-----------------|----------------------|
| درجة منخفضة جدا | [1.8-1] |

| | |
|----------------|-------------|
| درجة منخفضة | [2.6-1.8] |
| درجة متوسطة | [3.41-2.61] |
| درجة عالية | [4.20-3.41] |
| درجة عالية جدا | [5-4.21] |

من اعداد الطالبين

ترتيب العبارة من خلال أهميتها في المحور بالاعتماد على أكبر قيمة متوسط حسابي في المحور وعند تساوي المتوسط الحسابي بين عبارتين فإنه يأخذ بعين الاعتبار اول قيمة للانحراف المعياري بينهما.

المطلب الثالث: أدوات الدراسة.

أولا: اختبار كشف التوزيع الطبيعي (Tests of Normality) للبيانات.

يجب تحديد ما إذا كان بيانات أفراد العينة لإجابتهم على متغيرات الدراسة التي يتم دراستها تتبع التوزيع الطبيعي ام التوزيعات الاحتمالية الأخرى. وهناك عدة طرق إحصائية للكشف عن نوع توزيع بيانات الاستبيان وهي طريقة اختبار Kolmogorov Smirnov ، طريقة حساب معاملي الالتواء والتفطح وطريقة اختبار (Shapiro-Wilk)، وبلاستعانة ببرنامج spss وعند إجراء استكشاف نوع توزيع البيانات فان اختبار (Tests of Normality) فإنه يعطي لنا مخرجات معا لكل من اختبار (Kolmogorov – Smirnov) واختبار (Shapiro-Wilk) في جدول واحد، وأيهما نستدل على نوع التوزيع فإننا نعلم على القاعدة التالية : Kolomogorov-Smirnov يستخدم إذا كان عدد العينة أكبر أو يساوي من 50 في حين نستبدل بنتائج اختبار Shapiro-Walk إذا كان عدد العينة أقل من 50، والجدول التالي يبين نتيجة التوزيع الطبيعي Tests of Normality.

الجدول رقم (4.2): يبين نتائج Tests of Normality لبيانات إجابات أفراد العينة

| نوع التوزيع | Shapiro-Walk | | | Kolomogorov-Smirnov | | | اختبار نوع توزيع البيانات |
|-------------|--------------|----|-------|---------------------|----|-------|----------------------------------|
| | sig | Df | Stati | Sig | Df | Stati | |
| طبيعي | .206 | 40 | .862 | .174 | 40 | .002 | المحور الأول : الثقافة التنظيمية |
| طبيعي | .155 | 40 | .850 | .167 | 40 | .009 | المحور الثاني:الالتزام الوظيفي |

المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على نتائج برنامج SPSS V27

ومن خلال الجدول أعلاه نجد وبما إن أفراد عينة الدراسة أقل من 50 فرد فإننا نستدل بنتائج اختبار (Shapiro-Wilk) وتظهر إن مستوى المعنوية Sig المحور الاول بلغت قيمة 0.206 Sig وهي أكبر من 0.05، وأيضا بالنسبة لبيانات المحور الثاني بلغت Sig-0.155 هي أكبر من (0.05)، ومنه بيانات إجابات العينة على جميع العبارات محاور الاستبيان مما تدل نتائج اختبار (Tests of Nnormality) على إتباع بيانات إجابات أفراد العينة

للتوزيع الطبيعي. ومنه في دراستنا سنستخدم الأدوات الإحصائية المعلمية الوصفية والاستدلالية في تحليل إجابات وآراء أفراد العينة واختبار فرضيات الدراسة وفيما يلي شرح للأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة. ثانياً: الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

تم إخضاع البيانات إلى عملية التحليل الإحصائي بالاستعانة ببرنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS V27)، وتم الاعتماد على بعض الأساليب الإحصائية:

- التكرارات والنسب المئوية: لمعرفة البيانات الأولية لمجتمع وعينة الدراسة.
- المتوسط الحسابي: هو يعبر عن تمركز إجابات العينة حول قيمة معينة وتكون محصورة من (01-05) درجات تبعاً لدرجات المعطاة لبدائل مقياس ليكرت المستخدم في الاستبيان.
- الانحراف المعياري: يستخدم لقياس وبيان تشتت إجابات مفردات عينة الدراسة حول وسطها الحسابي.
- معامل الثبات ألفا كرونباخ: وذلك لاختبار مدى الاعتمادية على أداة جمع البيانات المستخدمة في قياس المتغيرات التي شملت عليها الدراسة.
- معامل الارتباط بيرسون استخدام في تحديد اتجاه وقوة العلاقة بين المتغيرين؛ وقيمة محصورة (1+ و (-1)).
- اختبار التوزيع الطبيعي (Tests of Normality): لمعرفة واستكشاف نوع توزيع بيانات العينة نحو كل المتغيرات الدراسية.
- نموذج الانحدار الخطي البسيط: وهو نموذج إحصائي يعبر عن العلاقة بين متغير تابع وبين متغير واحد مستقل، والغرض منه هو دراسة وتحليل أثر متغير مستقل على متغير تابع ويمكن من خلاله تقدير قيمة أحد المتغيرين بمعلومية قيمة المتغير الآخر. وتطبيق الانحدار الخطي البسيط من خلال الاستعانة ببرنامج SPSS فإننا نحصل على عدة مخرجات تكن مرتبة في جداول وهي: جدول نموذج الانحدار (r, R^+) جدول تحليل التباين ANOVA يضمن قيم (Sig, F)، جدول معاملات الانحدار (b_0, b_1) ، يضم قيم اختبار (T-Test)، وقيم Sig في كل معلمة انحدار، وفي دراستنا سنركز ونهتم فقط بالمؤشرات الإحصائية التي تخدم العلاقة للظاهرة المدروسة في بحثنا وهم معامل الارتباط بيرسون لقياس قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرين ومعامل التحديد R: ويقاس مدى مساهمة المتغير التابع في المتغير المستقل، ويكشف لنا النسبة التي يؤثر بها المتغير المستقل على المتغير التابع حيث كلما كانت هذه النسبة كبيرة كلما كانت المساهمة أكبر. وتعزى النسبة المتبقية لمتغيرات أخرى خارج الدراسة وكذا للخطأ العشوائي والقيمة تتراوح بين 0-1 ومعامل الانحدار (التأثير B)، وهو معامل الذي يعبر عن قيمة التي يزداد بها المتغير التابع عندما نغير ونزيد في قيمة المتغير المستقل بمقدار الوحدة الواحدة.
- اختبار (F): لمعرفة العلاقة بين المتغيرين وهي القيمة التي تشير إلى جودة نموذج العلاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل ويتم الحكم على معنوية العلاقة من خلال قيمة احتمال الخطأ (Sig) المصاحبة لقيمة F فإذا كانت قيمة Sig أقل من 0.05 فإن العلاقة معنوية. ومن خلاله يتم الحكم على قبول الفرضية.

- اختبار (T-test): لمعرفة التأثير بين المتغيرين للتحقق من معنوية التأثير حقيقي وله دلالة إحصائية، ويتم الحكم على معنوية التأثير من خلال قيمة احتمال الخطأ (Sig) المصاحبة لقيمة T فإذا كانت قيمة أقل من 0.05 فإن التأثير معنوي.

أي أن قيمة معامل الانحدار تشير إلى وجود تأثير معنوي (دال إحصائياً) للمتغير المستقل على المتغير التابع.

- وتم اختيار مستوى الدلالة 0.05 للاختبار فرضيات الدراسة وهو مستوى الدلالة الشائع لاستخدام في الدراسات السابقة وهو ما يعرف بقيمة ألفا، أي أنه يتم اختيار الفرضية الصفرية على مستوى الدلالة ألفا تساوي 0.05 ويعني ذلك أن الاحتمال الخطأ في المعاينة يجب ألا يزيد عن 0.05 أو بمعنى آخر يقبل مقدار خطأ في صحة النتائج لا يزيد عن 0.05 ومن أجل اتخاذ القرار فإننا نقارنه مع مستوى المعنوية (Sig) أو (احتمال الخطأ) (p-value) وهو يظهر في مخرجات برامج الإحصائية مثل SPSS وعلى أساسه يتم اختبار دلالة الإحصائية للمؤشرات الإحصائية المحسوبة وهذا من خلال مقارنة قيمة احتمال الخطأ (Sig) المصاحبة للمؤشرات الإحصائية مع مستوى الدلالة 0.05.

- قاعدة القرار اختبار الفرضية نقارن بين قيمة المستوى المعنوية (Sig) المصاحبة لقيمة اختبار (F) والمحسوبة باستخدام برنامج SPSS مع المستوى الدلالة المعتمد من طرفنا 0.05. فإذا كانت (Sig) للاختبار (F) أقل من أو يساوي مستوى الدلالة 0.05 فإن علاقة بين المتغيرات دالة إحصائياً، أي نرفض الفرضية (0) فإن العلاقة بين المتغيرات دالة إحصائياً. أي نرفض الفرضية الصفرية (HO) ونقبل الفرضية البديلة (H1).

المطلب الرابع: خصائص السيكمترية لأداة الدراسة (صدق وثبات الاستبيان)

نعني بالخصائص السيكمترية مجموعة مؤشرات أو عوامل ومقايير عددية تشير جودة أداة الدراسة (الاستبيان) وقابلية قياسها لما صممت لقياسه، وأهم هذه المؤشرات مؤشر الثبات ومؤشر الصدق. أولاً: صدق المحكمين (تحكيم أداة الاستبيان).

تم توزيع الاستبيان على مجموعة من المحكمين من أجل تعديلها وتنقيحها أو ما يعرف بصدق المحكمين ويقصد به المظهر العام للاستبيان من حيث المفردات وكيفية صياغتها، ودقتها وموضوعيتها ومدى مناسبة الأداة للغرض الذي وضعت من أجله، ومن أجل ذلك عرضت صورة أولية للاستبيان على عدد من المحكمين في الاختصاص وتمحورت مجمل آراء السادة المحكمين في حذف العبارات غير المناسبة. وتعديل بعض منها وقد أسفرت العملية وفي ضوء آرائهم على جملة من الملاحظات أخذت بعين الاعتبار، حيث تم إجراء التعديلات المناسبة في إطار تحقيق أهداف المسطرة في البحث والإشكالية.

ثانياً: ثبات الاستبيان.

يقصد بثبات الاستبيان: إن مفهوم ثبات الاستبيان يعني أن يكون الاختبار قادراً على أن يحقق دائماً النتائج نفسها في حالة تطبيقه مرتين أو أكثر على نفس المجموعة، وتوجد عدة معادلات وطرق إحصائية لحساب

ثبات الاستبيان. وفي دراستنا تم التحقق من ثبات عبارات محاور الاستبيان الدراسة من خلال استخدام طريقة معامل ألفا كرو نباخ، حيث يقيس درجة ثبات عبارات الاستبيان بمعنى ما نسبة الحصول على نفس النتائج أو الاستنتاجات فيما لو أعيد تطبيق نفس الأداة وفق ظروف مماثلة.

تم التأكد من ثبات المقياس عن طريق معامل الثبات لألفا كرو نباخ والجدول التالي يوضح النتائج المتوصل إليها:

الجدول (5.2) يوضح حساب معاملات الثبات ألفا كرو نباخ لاستبيان الدراسة

| النتيجة | Sig | قيمة معامل الثبات | البعد | |
|---------|------|-------------------|---------------------------------|---------------------------------|
| ثابت | 0.05 | 0.766 | القيم التنظيمية | المحور الأول: الثقافة التنظيمية |
| ثابت | 0.05 | 0.818 | المعتقدات التنظيمية | |
| ثابت | 0.05 | 0.874 | التوقعات التنظيمية | |
| ثابت | 0.05 | 0.835 | الاعراف التنظيمية | |
| ثابت | 0.0 | 0.936 | المحور ككل | |
| ثابت | 0.05 | 0.944 | المحور الثاني: الالتزام الوظيفي | |

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج برنامج SPSS V27

يتضح من الجدول رقم (05) أن قيم معامل ألفا كرو نباخ المحاور استبيان الدراسة تراوحت بين (0.766) كأدنى قيمة و (0.944) كأعلى قيمة، وهذا ما يؤكد تمتع المقياس بدرجة مرتفعة من الثبات وصلاحيته للاستخدام مع العينة النهائية للدراسة الحالية، حيث بلغت حددها الأعلى. الصورة النهائية للاستبيان:

بناء على الخطوات سابقة الذكر المتعلقة بحساب ثبات محاور وأبعاد الاستبيان فإنه تكون الصورة النهائية لأداة الدراسة مكونة من أجزاء مقسمة كما يلي:

الجدول رقم (6.2) يبين الصورة النهائية للاستبيان بعد إجراء بعض التعديلات في عدد العبارات

| عدد العبارات | أبعاد ومحاور الاستبيان | | |
|--------------|---------------------------------|------------------------------------|--|
| 5 | البيانات الشخصية | | |
| 5 | القيم التنظيمية | المحور الأول: الثقافة التنظيمية | |
| 4 | المعتقدات التنظيمية | | |
| 4 | التوقعات التنظيمية | | |
| 5 | الاعراف التنظيمية | | |
| 18 | المحور ككل | | |
| 18 | المحور الثاني: الالتزام الوظيفي | | |
| 36 | العدد الكلي لعبارات الاستبيان | | |

من اعداد الطالبتين

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها.

يوضح هذا المبحث تحليل وتفسير مختلف النتائج التي تم التوصل إليها من خلال أداة الدراسة في مختلف أقسامها من بيانات شخصية، وكذا العبارات ومحاور الاستبيان المتعلقة بأجزاء الدراسة إذ يتم الوصف الإحصائي لخصائص عينة الدراسة حيث تتضمن 82 فرد، إضافة إلى ذلك سنتطرق إلى تحديد مدى توفر مستويات متغيرات محل الدراسة بناء على آراء المستجوبين حول مدى موافقتهم على ما تضمنته عبارات الاستبيان وهذا من خلال حساب الأوساط الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول جميع العبارات بعدها ننتقل إلى المطلب الثالث وهو اختبار فرضيات الدراسة.

المطلب الأول: وصف خصائص عينة الدراسة.

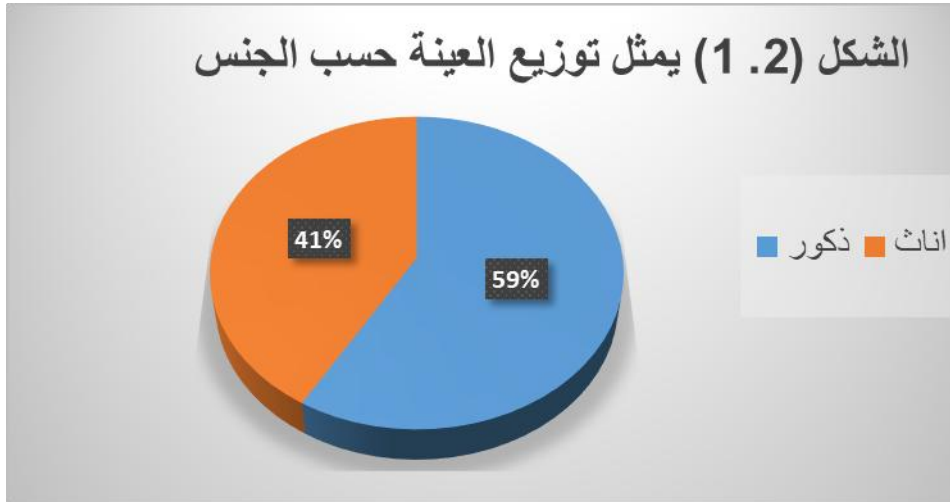
توزيع أفراد عينة الدراسة حسب البيانات الشخصية والموضحة في جداول كالتالي:

الجدول (7.2) توزيع افراد العينة حسب الجنس

| النسبة | العدد | |
|--------|-------|---------|
| 59% | 48 | ذكور |
| 41% | 34 | اناث |
| 100% | 82 | المجموع |

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج برنامج SPSS V27

التعليق على الجدول: من خلال الجدول نلاحظ أن عينة الدراسة شملت كلا الجنسين من ذكور وإناث بنسب متقاربة، حيث كان عدد الذكور 48 ذكر بنسبة 59%، وكان عدد الإناث 34 إناث بنسبة 41% وهذا ما يدل على أن الذكور يتمثلون نسبة أكبر من الإناث كموظفين مديرية التكوين المهني والتمهين بولاية ايليزي.



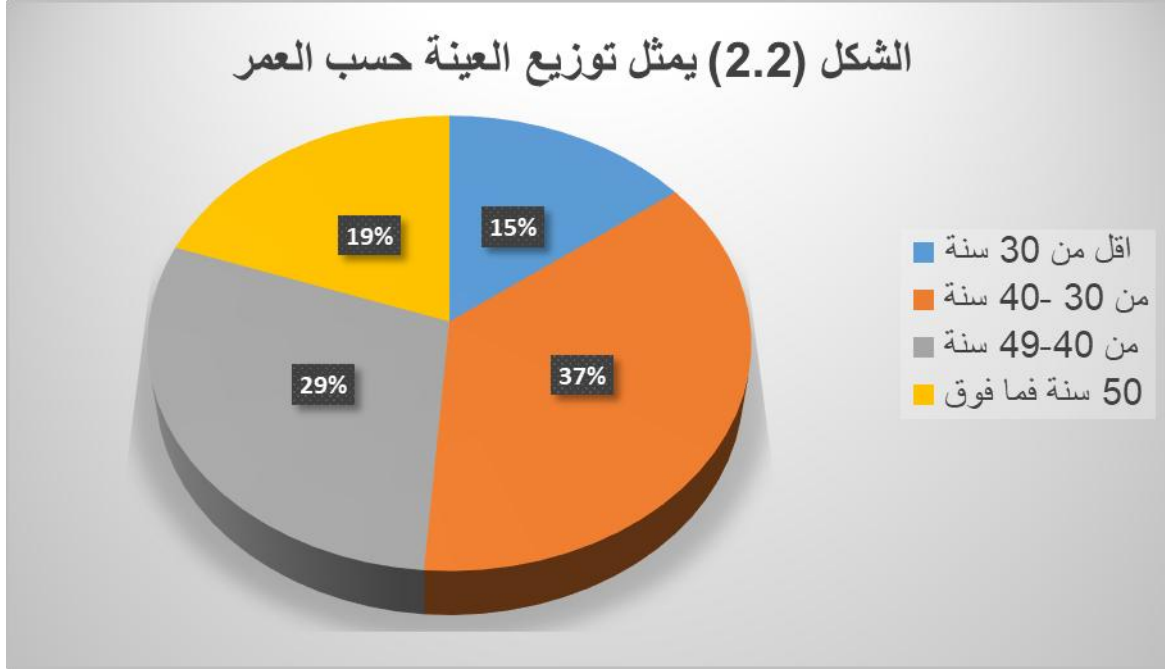
الجدول (8.2) توزيع افراد العينة حسب العمر

| النسبة | العدد | السن |
|--------|-------|-----------|
| 15% | 12 | أقل من 30 |
| 37% | 30 | 39-30 سنة |
| 29% | 24 | 49-40 سنة |

| | | |
|-------------------|----|------|
| من 50 سنة فما فوق | 16 | %19 |
| المجموع | 82 | %100 |

من اعداد الطالبين

التعليق على الجدول: من الجدول نلاحظ أن الفئة الأكثر تواجدا في المديرية هي الفئة التي تتراوح أعمارهم من 30 إلى 39 سنة بنسبة 37 %، وتليها الفئة تتراوح أعمارهم من 40 إلى 49 سنة بنسبة 29 %، أما الفئة التي تتراوح أعمارهم 50 سنة فما فوق فكانت نسبتهم أقل 19 %، وأخيرا أقل نسبة وهي 15 %، وتمثل الذين تبلغ أعمارهم من 20 إلى 30 سنة.



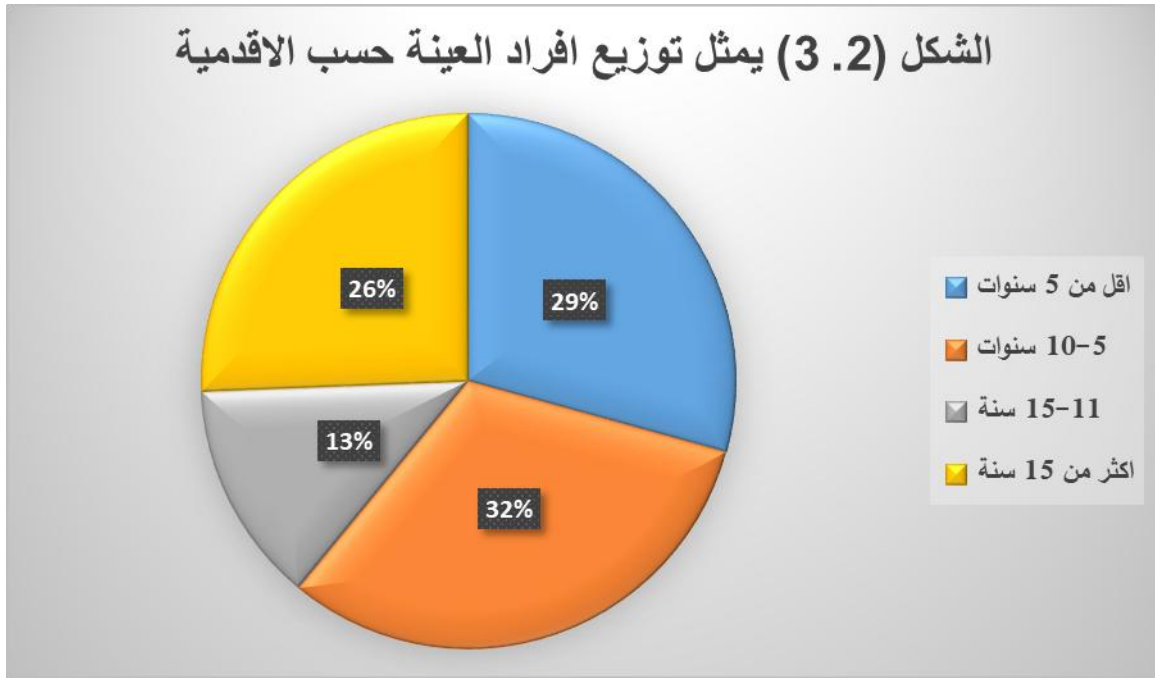
الجدول (9.2) توزيع افراد العينة حسب سنوات الخبرة

| الاقدمية | العدد | النسبة |
|----------------|-------|--------|
| اقل من 5 سنوات | 24 | %39 |
| 5-10 سنوات | 26 | %32 |
| 11-15 سنة | 11 | %13 |
| اكثر من 15 سنة | 21 | %26 |
| المجموع | 82 | %100 |

من اعداد الطالبين

التعليق على الجدول: من الجدول نلاحظ أن الفئة الأكثر تواجدا بالمديرية هي الفئة التي يمتلكون أقدمية من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 32 %، وتليها الفئة يمتلكون أقدمية أقل من 5 سنوات بنسبة 39 %، ثم فئة التي يمتلكون أقدمية أكثر من 15 سنة بنسبة 26 %، وأقل نسبة هي بنسبة 13 %، وتمثل الذين يمتلكون أقدمية من 11-15 سنة.

الشكل (3.2) يمثل توزيع افراد العينة حسب الاقدمية



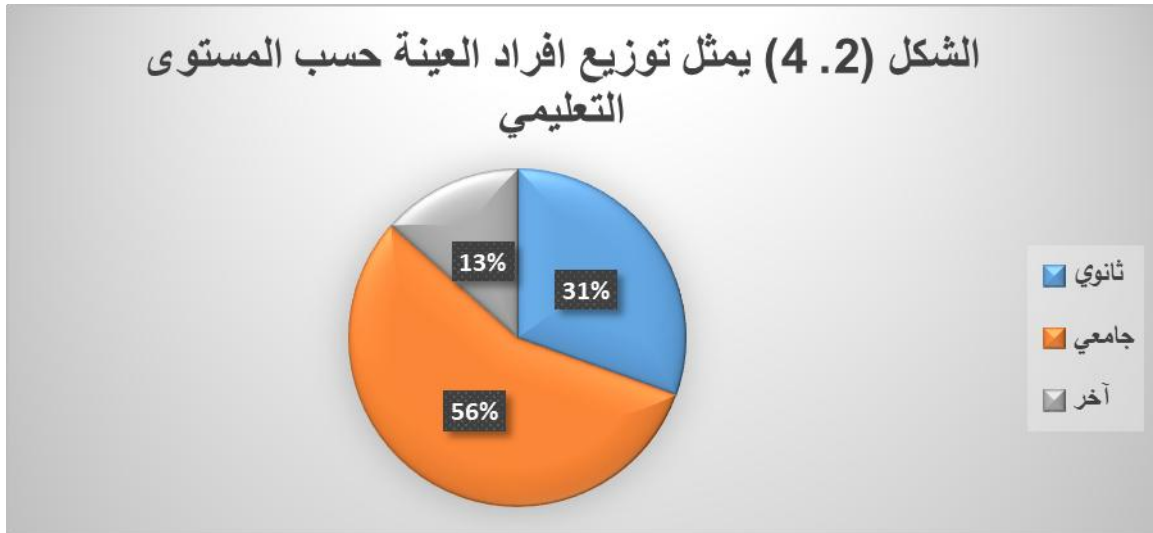
الجدول (10.2) توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي

| المستوى التعليمي | العدد | النسبة |
|------------------|-------|--------|
| ثانوي | 25 | 31% |
| جامعي | 46 | 56% |
| آخر | 11 | 13% |
| المجموع | 82 | 100% |

من اعداد الطالبتين

التعليق على الجدول : من الجدول نلاحظ أن الفئة الأكثر تواجدا بالمديرية هي الفئة التي يمتلكون مستوى تعليمي جامعي بنسبة 56%، وتليها الفئة مستوى تعليمي ثانوي بنسبة 31%، ثم فئة الذي يمتلكون مستوى تعليمي آخر بنسبة 13%، وهي أقل نسبة.

الشكل (4.2) يمثل توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي



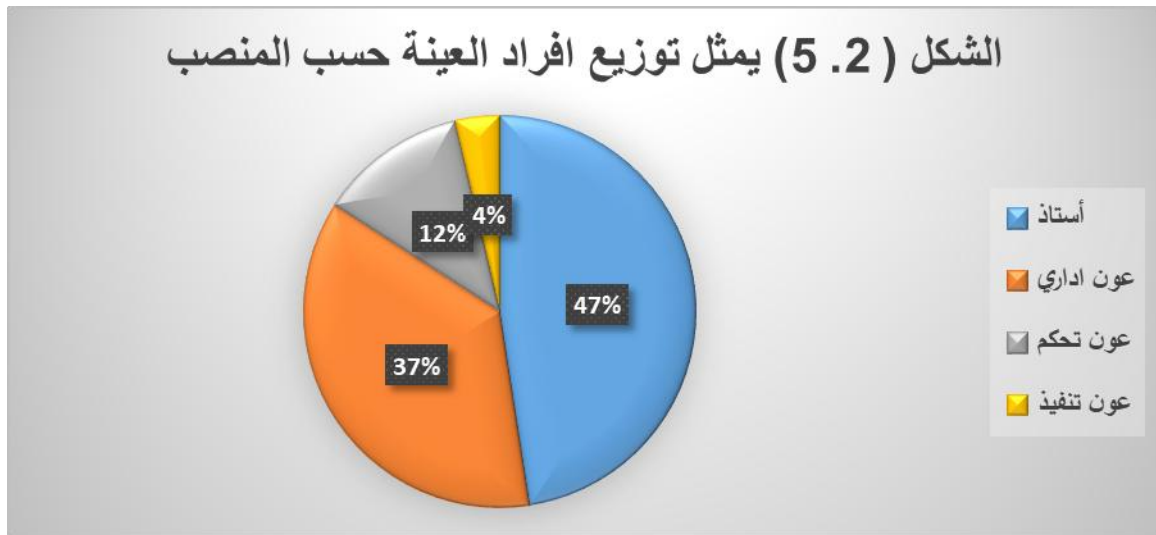
من اعداد الطالبتين

الجدول (11.2) توزيع افراد العينة حسب المنصب

| المنصب | العدد | النسبة |
|-----------|-------|--------|
| أستاذ | 39 | 47% |
| عون اداري | 30 | 37% |
| عون تحكم | 10 | 12% |
| عون تنفيذ | 3 | 4% |
| المجموع | 82 | 100% |

من اعداد الطالبين

التعليق على الجدول : من الجدول نلاحظ أن المديرية يضم 39 أستاذ بنسبة 47% من موظفي مركز التكوين المهني والتمهين، ثم فئة أعوان الإدارة ب 30 عون بنسبة 37%، يليها أعوان تحكم ب 10 موظفين بنسبة 12% من عدد موظفي مركز التكوين المهني، تليها أعوان التنفيذ ب 3 افراد بنسبة 4% من موظفي مديرية التكوين وهي اقل نسبة.



المطلب الثاني: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

1. عرض وتحليل الوصفي إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول من الاستبيان الموجه للأفراد والمتعلق بقياس مستوى توفر الثقافة التنظيمية على مديرية التكوين المهني والتمهين بايليزي.

الجدول (12.2): المتوسطات الحسابية لعبارات أبعاد محور الثقافة التنظيمية

| العبارات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | الاتجاه العام |
|--|-----------------|-------------------|---------|----------------|
| يعتبر الموظف اهم مورد بالنسبة للمؤسسة | 4.35 | 0.636 | 1 | درجة عالية جدا |
| تسعى المؤسسة إلى توفير بيئة عمل مناسبة | 3.82 | 0.944 | 3 | درجة عالية |

| | | | | |
|-------------|---|-------|------|---|
| درجة متوسطة | 5 | 1.174 | 3.26 | تتعامل المؤسسة بمبدأ العدالة والمساواة بين جميع الموظفين |
| درجة عالية | 2 | 0.927 | 3.83 | يعمل الموظفون على التقيد والالتزام بجميع الأنظمة والتعليمات المعمول بها في المؤسسة |
| درجة عالية | 4 | 0.806 | 3.77 | ينجز الموظف المهام والواجبات في الوقت المحدد |
| درجة عالية | | 0.657 | 3.80 | القيم التنظيمية |
| درجة عالية | 2 | 1.118 | 3.62 | يهتم الموظفون بالعمل والتعاون الجماعي من أجل تحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسة |
| درجة متوسطة | 3 | 1.171 | 3.37 | تعمل المؤسسة على تشجيع العمل التشاركي للمعارف والمعلومات بين الموظفين |
| درجة عالية | 1 | 0.879 | 3.72 | يحظى الموظف بالاحترام والتقدير من قبل رؤساء العمل |
| درجة متوسطة | 4 | 1.184 | 3.26 | تؤخذ أفكار و آراء الموظف بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات في المؤسسة . |
| درجة عالية | | 0.88 | 3.49 | المعتقدات التنظيمية |
| درجة عالية | 2 | 1.021 | 3.66 | تعمل المؤسسة على توفير الأمان الوظيفي للموظفين من أجل القيام بعملهم وواجباتهم |
| درجة عالية | 3 | 1.097 | 3.61 | تسعى المؤسسة إلى تفادي أي تصرف يمس بكرامة أو مشاعر الموظفين |
| درجة متوسطة | 4 | 1.281 | 3.01 | توفر إدارة المؤسسة كل مساعيها لتحفيز الموظفين ومكافئتهم |
| درجة عالية | 1 | 0.952 | 3.79 | يعمل الموظفون على بذل الجهود اللازمة لتحقيق الانجازات والأهداف المسطرة من قبل المؤسسة |
| درجة عالية | | 0.93 | 3.52 | التوقعات التنظيمية |
| درجة عالية | 1 | 0.808 | 3.84 | يعمل الموظفون الجدد على التأقلم والتكيف مع بيئة عملهم المتغيرة |
| درجة عالية | 3 | 0.945 | 3.55 | تلتزم المؤسسة بتزويد الموظفين بالمعلومات اللازمة لأجل أداء عملهم بكل دقة ومصداقية |
| درجة عالية | 2 | 1.172 | 3.62 | تطلب إدارة المؤسسة من الموظفين التعاون فيما بينهم |
| درجة | 5 | 1.218 | 3.15 | تخلق إدارة المؤسسة روح التشارك والمبادرة |

| | | | | |
|-------------|---|-------|------|---|
| متوسطة | | | | وعلاقات عمل جماعية |
| درجة متوسطة | 4 | 1.112 | 3.33 | تهدف المؤسسة الى تهيئة مناخ تنظيمي يشجع على الابداع والابتكار عند الموظفين بطرق جديدة للعمل |
| درجة عالية | | 0.824 | 3.50 | الأعراف التنظيمية |
| درجة عالية | | 0.876 | 4.19 | الثقافة التنظيمية |

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج برنامج SPSS V27

من خلال الجدول أعلاه نجد المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول والمتعلق باستطلاع آراء الموظفين حول مستوى الثقافة التنظيمية في مديرية التكوين المهني بولاية ايليزي إذ بلغ 4.19 هو ضمن مجال الموافقة (من 3.41 إلى 4.20) بدرجة عالية، وبلغ الانحراف المعياري قيمة 0.876 وهو أقل من الواحد وهذا ما يشير إلى قلة تشتت إجابات الموظفين المستجوبين، وبالتالي تقارب وتمركز وجهة نظرهم أي على انه هنالك تقارب في الإجابات لدى غالبية الموظفين المستجوبين ومنه أن مستويات الثقافة التنظيمية (القيم-المعتقدات-التوقعات-الأعراف) بالمركز عالية.

وفيما يلي ترتيب أهميتهم في المؤسسة محل الدراسة حسب وجهة نظر الموظفين المستجوبين:

الجدول (2.13): المتوسطات الحسابية لأبعاد محور الثقافة التنظيمية

| العبارة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | الاتجاه العام |
|-----------------------------------|-----------------|-------------------|---------|---------------|
| البعد الأول: القيم التنظيمية | 3.80 | 0.657 | 1 | عالية |
| البعد الثاني: المعتقدات التنظيمية | 3.49 | 0.88 | 4 | عالية |
| البعد الثالث: التوقعات التنظيمية | 3.52 | 0.93 | 3 | عالية |
| البعد الرابع: الأعراف التنظيمية | 3.50 | 0.824 | 2 | عالية |

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج برنامج SPSS V27

- بالنسبة الثقافة التنظيمية حسب بعد القيم التنظيمية في مديرية التكوين المهني والتمهين بايليزي وحسب وجهة نظر الموظفين المستجوبين نجد أنه احتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي ($X=3.80$) ومنه نستنتج أن المركز يتوافر على قيم تنظيمية وبدرجة عالية.

- بالنسبة الثقافة التنظيمية حسب بعد الأعراف التنظيمية في مديرية التكوين المهني والتمهين بايليزي وحسب وجهة نظر الموظفين المستجوبين نجد أنه احتل المرتبة الثانية بمتوسط حسابي ($X=3.52$) ومنه نستنتج أن المركز يتوافر على اعراف تنظيمية وبدرجة عالية.

- بالنسبة الثقافة التنظيمية حسب بعد التوقعات التنظيمية في مديرية التكوين المهني والتمهين بايليزي وحسب وجهة نظر الموظفين المستجوبين نجد أنه احتل المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (X=3.50) ومنه نستنتج أن المركز يتوافر على توقعات تنظيمية وبدرجة عالية.

- بالنسبة الثقافة التنظيمية حسب بعد المعتقدات التنظيمية في مركز التكوين المهني والتمهين بايليزي وحسب وجهة نظر الموظفين المستجوبين نجد أنه احتل المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (X=3.49) ومنه نستنتج أن المركز يتوافر على معتقدات تنظيمية وبدرجة عالية.

الجدول (14.2): المتوسطات الحسابية لعبارات محور الالتزام الوظيفي

| الاتجاه العام | الترتيب | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبارة |
|---------------|---------|-------------------|-----------------|--|
| درجة عالية | 5 | 0.903 | 4.00 | علاقة الموظفين فيما بينهم تحضي بالوفاء و التقدير |
| درجة عالية | 16 | 1.123 | 3.57 | صفة التواضع تشمل كل موظفي المؤسسة |
| درجة عالية | 13 | 1.159 | 3.65 | يتجنب الموظفون في المؤسسة التدخل في خصوصيات بعضهم |
| درجة عالية | 12 | 1.012 | 3.71 | يقدم الموظفون النصائح والإرشادات لبعضهم |
| درجة عالية | 15 | 1.162 | 3.62 | يتعامل العمال مع رؤسائهم بكل احترام وثقة |
| درجة متوسطة | 18 | 1.111 | 3.41 | يلتزم الموظفون بمواعيد العمل الرسمية ولهم صفة التعاون في حالة الغياب |
| درجة عالية | 17 | 0.863 | 3.55 | يتقبل الموظفون النقد من رؤوسهم ويقدمون لهم النصائح والمشورة لتطوير العمل وتحقيق هدف المؤسسة |
| درجة عالية | 11 | 0.899 | 3.79 | يحرص الموظفون على تنفيذ أوامر والتعليمات المسداة من قبل المسؤولين ويلتزمون بالأنظمة واللوائح المتعلقة بالعمل |
| درجة عالية | 14 | 1.012 | 3.63 | يقبل الموظفون المهام الإضافية الموكلة إليهم ويقومون بإنجازها بكل دقة |
| درجة عالية | 4 | 1.012 | 4.01 | يتعامل الموظفون مع المترصين بعدل ومساواة ويحترم مشاعرهم دون تمييز عرقي او ديني او جهوي |
| درجة عالية | 7 | 1.005 | 3.95 | يحرص الموظفون على ضبط النفس والتصرف بلباقة مع كل فئات المجتمع |
| درجة عالية | 3 | 0.824 | 4.01 | يتحلى الموظفون بالصبر ويقدم النصائح للوافدين إلى |

| المؤسسة | | | | |
|------------|----|-------|------|--|
| درجة عالية | 2 | 0.942 | 4.05 | يحترم الموظف مهنته ويؤدي عمله على أكمل وجه |
| درجة عالية | 1 | .973 | 4.06 | يلتزم الموظف بالأمانة في أداء عمله |
| درجة عالية | 10 | 0.862 | 3.85 | يقر الموظف بخطئه المهني ويعمل على تصحيحه |
| درجة عالية | 9 | 0.932 | 3.91 | يتجنب الموظف الغش ويحارب الإشاعات في مهنته |
| درجة عالية | 8 | 1.120 | 3.93 | يتسم الموظف بروح المبادرة في عمله وتقديم كل ما هو جديد |
| درجة عالية | 6 | 0.943 | 4.00 | يتصف الموظف بصفة التأقلم مع العمل الجماعي |
| درجة عالية | | 0.75 | 4.04 | الالتزام الوظيفي |

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج برنامج SPSS V27

من خلال الجدول أعلاه نجد المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني والمتعلق باستطلاع آراء الموظفين حول الالتزام الوظيفي بمديرية التكوين المهني والتمهين باليزي حيث بلغ 4.02 هو ضمن مجال الموافقة (3.41-4.20) بدرجة عالية، وبلغ الانحراف المعياري قيمة 0.75 وهو أقل من الواحد وهذا ما يشير إلى قلة تشتت إجابات الموظفين المستجوبين وبالتالي تقارب وتمركز وجهة نظرهم في تقارب الإجابات لدى غالبية الموظفين ومنه أن مستوى الالتزام الوظيفي في مديرية التكوين المهني والتمهين باليزي هو بدرجة عالية.

المطلب الثالث: أدوات اختبار الفرضيات.

تتمحور فرضيات الدراسة في الإجابة على إشكالية الدراسة والمتمثلة فيما كيف تساهم الثقافة التنظيمية في التأثير على الالتزام الوظيفي لموظفي مديرية التكوين المهني والتمهين باليزي من وجهة نظر موظفيها؟

حيث سنقوم بدراسة العلاقة بين متغير المستقل (الثقافة التنظيمية) ومتغير التابع (الالتزام الوظيفي)،

وذلك من خلال استخدامنا نموذج الانحدار الخطي البسيط للكشف على وجود علاقة بين المتغيرين وكذلك عن تأثير ومساهمة المتغير المستقل في التغيرات التي تحدث في المتغير التابع حيث سنركز على:

- معامل الارتباط بيرسون (Correlation de Pearson) ويستخدم القياس اتجاه وقوة العلاقة الخطية بين

المتغيرين وتقع قيمة معامل الارتباط بين -1 إلى 1 وهذه القيمة تدل على قوة أو ضعف العلاقة بين

المتغيرين، فإذا كانت القيمة كبيرة كافية بغض النظر عن الإشارة فإن العلاقة بين المتغيرين قوية أما

إشارة معامل الارتباط فإنها تدل على اتجاه العلاقة بين المتغيرين فإذا كانت الإشارة موجبة فإن زيادة قيم

أحد المتغيرات ترافقها زيادة في المتغير الآخر أي العلاقة بينهما طردية والعكس صحيح.

- اختبار (F) من أجل معنوية العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع للعلاقة المدروسة يمكن معرفة المعنوية أو الدلالة الإحصائية للعلاقة المدروسة من خلال قيمة sig المرافقة للاختبار (F) فإذا كانت قيمة sig أقل من 0.05 فإن العلاقة المدروسة بين متغيرين ذات دلالة إحصائية.
- معامل الانحدار B_0 و B_1 : حيث يمثل مقدار الثابت ذلك إن الثابت B_0 ومعامل B_1 فهو قيمة التي يزيد بها المتغير التابع عند زيادة وحدة واحدة في المتغير المستقل.
- اختبار (T-test) من أجل معنوية التأثير بين المتغيرين ويستخدم لاختبار معنوية تأثير المستقل في التابع، بعبارة أخرى يستخدم للتحقق من معنوية معاملات (B_0 و B_1) للنموذج الانحدار، وهذا من خلال مقارنة قيمة sig المرافقة للاختبار (T-test) مع مستوى الدلالة 0.05 حيث إذا كانت قيمة sig أقل من 0.05 فإن معامل الانحدار (B_0 و B_1) يختلف عن الصفر ومنه له تأثير معنوي ويضم في نموذج الانحدار الممثل للعلاقة المدروسة.
- ومعامل التفسير (Correlation of determination) ويرمز له R ويعتبر مقياس الجودة في العلاقة المدروسة، وهو مربع معامل الارتباط بيرسون وكلما اقتربت قيمة التفسير من 100% دل ذلك على جودة توفيق النموذج (جودة العلاقة المدروسة وهو يمثل أيضا النسبة المئوية للتباين (المساهمة) التي يمكن تفسيرها بواسطة المتغير المستقل في التغيرات التي تؤدي إلى تحسين المتغير التابع وتقع قيمة R^2 بين $0 < R^2 < 1$.

هدفنا من وضع هذه المجالات هو تفسير التغيرات التي يحدثها المتغير المستقل في تحسين المتغير التابع بناء على إحصائية R^2 وذلك من خلال تحديد مدى مساهمة الثقافة التنظيمية في إحداث تحسينات في الالتزام الوظيفي لدى موظفي مديرية التكوين المهني والتمهين بايليزي، وهل هناك مساهمة ضعيفة أم متوسطة أم مرتفعة، أي مدى مساهمة توفر الثقافة التنظيمية في تحسين الالتزام الوظيفي في مركز التكوين المهني والتمهين بايليزي.

المطلب الرابع: عرض وتحليل نتائج اختبار فرضيات الدراسة.

وفيما يلي نتائج اختبار الفرضيات:

وتتمحور الفرضيات الفرعية في معرفة دور ومدى مساهمة كل من المتغيرات توفر الثقافة التنظيمية (قيم ومعتقدات وتوقعات واعراف) كل على حدة في تحسين الالتزام الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة، وعليه فإننا ندرس العلاقة بينهما باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط للكشف على وجود ارتباط بين المتغيرات وكذلك عن مدى تأثير ومساهمة كل متغير مستقل في المتغير التابع، تتم اختبار الفرضيات عند مستوى الدلالة 0.05 وعليه نقوم بإعادة صياغتها إلى فرضية صفرية وفرضية بديلة كما يلي:

1. النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى: " تساهم القيم التنظيمية في التأثير على الالتزام الوظيفي لدى الموظفين بمديرية التكوين المهني والتمهين بايليزي من وجهة نظر موظفيه عند مستوى الدلالة 0.05".

لاختبار الفرضية، تم حساب الانحدار الخطي البسيط من أجل التعرف على أثر المتغير المستقل على المتغير التابع وتحليل العلاقة والأثر بين المتغير المستقل " القيم التنظيمية " على المتغير التابع " الالتزام الوظيفي"، والجدول أدناه يوضح ذلك:

الجدول رقم (15.2) يوضح أثر القيم التنظيمية على الالتزام الوظيفي

| معنوية معامل الانحدار | | | نتيجة العلاقة | القدرة التفسيرية | | معنوية نموذج الانحدار البسيط | | المتغير التابع | المتغير المستقل | اختبار الفرضية الفرعية |
|-----------------------|------|-------|---------------|------------------|-------|------------------------------|--------|------------------|-----------------|------------------------|
| Sig | T | B | | R ² | R | SIG | قيمة F | | | |
| 0.025 | 2.28 | 0.743 | H1 | 0.57 | 0.755 | 0.00 | 105.9 | الالتزام الوظيفي | القيم التنظيمية | الفرضية الأولى |

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج برنامج SPSS V27

نص الفرضية الإحصائية:

- الفرضية الصفرية (H0) لا تساهم القيم التنظيمية في الالتزام الوظيفي بمديرية التكوين المهني والتمهين بإيليزي من وجهة نظر موظفيه عند مستوى الدلالة 0.05.

- الفرضية البديلة (H1) تساهم القيم التنظيمية في الالتزام الوظيفي بمديرية التكوين المهني والتمهين بإيليزي من وجهة نظر موظفيه عند مستوى الدلالة 0.05.

من خلال الجدول أعلاه نجد: بلغ معامل الارتباط بيرسون بين توفر القيم التنظيمية والالتزام الوظيفي بقيمة (R=0.755) وهي قيمة دالة عند مستوى الدلالة (0.00)، وهو ما يعنى وجود علاقة قوية أي يوجد أثر بين درجات الموظفين حول استبيان الدراسة، ويمكننا أن نفسر هذا الارتباط أن القيم التنظيمية تلعب دور هاماً في تحسين الالتزام الوظيفي، فهي توجه سلوك الموظفين وتؤثر على اتخاذ القرارات وتعزز الانضباط الوظيفي والتواصل الفعال داخل المؤسسة، مما يساهم في تعزيز الإنتاجية ورفع مستوى الرضا الوظيفي، كما يظهر الجدول قيمة تحليل التباين (ANOVA/Analysis of variance) يتبين أن قيمة (F) قد بلغت (105.9) عند مستوى الثقة (0.00) وهذا ما يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى الدلالة (0.05).

ومن خلال قيمة معامل التفسير المقدر ب (R²=0.57) والتي تقع ضمن مجال التفسير ب 0.5 < R² < 0.7، ومنه تبين لنا انه وفي الفترة التي قمنا بها باستطلاع آراء موظفي مركز التكوين المهني والتمهين بإيليزي، فإننا وجدنا إن الثقافة التنظيمية من جانب مؤشر القيم التنظيمية يساهم بنسبة مقدارها (57%) في الالتزام الوظيفي، وهي نسبة مساهمة عالية، وان باقي النسبة ترجع الى عدة عوامل أخرى. وتشير قيمة الانحدار المذكورة في الجدول أعلاه والمقدرة ب (B=0.743) أنه كلما رفعنا في مستويات الثقافة التنظيمية من جانب مؤشر القيم التنظيمية بوحدة واحدة يعقبها زيادة في تحسين الالتزام الوظيفي ب 0.87.

إن مما سبق من تحليل وقراءة إحصائية لنتائج الجدول الموضحة أعلاه. نستنتج قبول الفرضية البديلة (H1)، ورفض الفرضية الصفرية (H0) أي تساهم القيم التنظيمية في الالتزام الوظيفي بمديرية التكوين المهني والتمهين بايليزي من وجهة نظر موظفيه عند مستوى الدلالة 0.05.

2. النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية: " تساهم المعتقدات في التأثير على الالتزام الوظيفي لدى الموظفين بمديرية التكوين المهني والتمهين بايليزي من وجهة نظر موظفيه عند مستوى الدلالة 0.05".
لاختبار الفرضية، تم حساب الانحدار الخطي البسيط من أجل التعرف على أثر المتغير المستقل على المتغير التابع وتحليل العلاقة والأثر بين المتغير المستقل " المعتقدات التنظيمية " على المتغير التابع " الالتزام الوظيفي "، والجدول أدناه يوضح ذلك:

الجدول رقم (2.16) يوضح أثر المعتقدات التنظيمية على الالتزام الوظيفي

| معنوية معامل الانحدار | | | نتيجة العلاقة | القدرة التفسيرية | | معنوية نموذج الانحدار البسيط | | المتغير التابع | المتغير المستقل | اختبار الفرضية الفرعية |
|-----------------------|------|------|---------------|------------------|-------|------------------------------|--------|------------------|---------------------|------------------------|
| Sig | T | B | | R ² | R | SIG | قيمة F | | | |
| 0.000 | 7.86 | 1.82 | H1 | 0.55 | 0.744 | 0.00 | 99.42 | الالتزام الوظيفي | المعتقدات التنظيمية | الفرضية الثانية |

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج برنامج SPSS V27

نص الفرضية الإحصائية:

- الفرضية الصفرية (H0) لا تساهم المعتقدات التنظيمية في الالتزام الوظيفي بمديرية التكوين المهني والتمهين بايليزي من وجهة نظر موظفيه عند مستوى الدلالة 0.05.

- الفرضية البديلة (H1) تساهم المعتقدات التنظيمية في الالتزام الوظيفي بمديرية التكوين المهني والتمهين بايليزي من وجهة نظر موظفيه عند مستوى الدلالة 0.05.

من خلال الجدول أعلاه نجد: بلغ معامل الارتباط بيرسون بين توفر المعتقدات التنظيمية والالتزام الوظيفي بقيمة (R=0.744) وهي قيمة دالة عند مستوى الدلالة (0.00)، وهو ما يعنى وجود علاقة قوية أي يوجد أثر بين درجات الموظفين حول استبيان الدراسة، ويمكننا أن نفسر هذا أن المعتقدات التنظيمية تلعب أيضاً دوراً هاماً في الالتزام الوظيفي، فهي تشكل الإيمان والفهم الشخصي للموظفين بشأن قيم وأهداف المنظمة، مما يؤثر على مدى التزامهم وتحفيزهم لتحقيق أهدافها. على سبيل المثال، إذا كانت المعتقدات تعزز الثقة في إمكانية تحقيق الأهداف وتعزيز النجاح، فمن المرجح أن يكون لها تأثير إيجابي على الالتزام الوظيفي والتفاني في العمل. وبالمقابل، إذا كانت المعتقدات سلبية أو غير متوافقة مع رؤية المنظمة، فقد تؤدي إلى تقليل الالتزام والرضا وبالتالي تقليل الالتزام الوظيفي، كما يظهر الجدول قيمة تحليل التباين (ANOVA/Analysis of variance) يتبين

أن قيمة (F) قد بلغت (99.42) عند مستوى الثقة (0.00) وهذا ما يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى الدلالة (0.05).

ومن خلال قيمة معامل التفسير المقدرة ب ($R^2=0.55$) والتي تقع ضمن مجال التفسير ب $0.5 < R^2 < 0.7$ ، ومنه تبين لنا انه وفي الفترة التي قمنا بها باستطلاع آراء موظفي مركز التكوين المهني والتمهين بإبليزي، فإننا وجدنا إن الثقافة التنظيمية من جانب مؤشر المعتقدات التنظيمية يساهم بنسبة مقدارها (55%) في الالتزام الوظيفي، وهي نسبة مساهمة عالية، وان باقي النسبة ترجع الى عدة عوامل أخرى. وتشير قيمة الانحدار المذكورة في الجدول أعلاه والمقدرة ب (B=1.82) أنه كلما رفعنا في مستويات الثقافة التنظيمية من جانب مؤشر المعتقدات التنظيمية بوحدة واحدة يعقبها زيادة في تحسين الالتزام الوظيفي ب 0.63.

إن مما سبق من تحليل وقراءة إحصائية لنتائج الجدول الموضحة أعلاه. نستنتج قبول الفرضية البديلة (H1)، ورفض الفرضية الصفرية (H0) أي تساهم المعتقدات التنظيمية في الالتزام الوظيفي بمديرية التكوين المهني والتمهين بإبليزي من وجهة نظر موظفيه عند مستوى الدلالة 0.05.

3. النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة: " تساهم التوقعات في التأثير على الالتزام الوظيفي لدى الموظفين بمديرية التكوين المهني والتمهين بإبليزي من وجهة نظر موظفيه عند مستوى الدلالة 0.05".

لاختبار الفرضية، تم حساب الانحدار الخطي البسيط من أجل التعرف على أثر المتغير المستقل على المتغير التابع وتحليل العلاقة والأثر بين المتغير المستقل " التوقعات التنظيمية " على المتغير التابع " الالتزام الوظيفي "، والجدول أدناه يوضح ذلك:

الجدول رقم (2.17) يوضح أثر التوقعات التنظيمية على الالتزام الوظيفي

| معنوية معامل الانحدار | | | نتيجة العلاقة | القدرة التفسيرية | | معنوية نموذج الانحدار البسيط | | المتغير التابع | المتغير المستقل | اختبار الفرضية الفرعية |
|-----------------------|------|------|---------------|------------------|------|------------------------------|--------|------------------|--------------------|------------------------|
| Sig | T | B | | R ² | R | SIG | قيمة F | | | |
| 0.000 | 8.85 | 1.79 | H1 | 0.62 | 0.79 | 0.00 | 131.8 | الالتزام الوظيفي | التوقعات التنظيمية | الفرضية الثالثة |

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج برنامج SPSS V27

نص الفرضية الإحصائية:

- الفرضية الصفرية (H0) لا تساهم التوقعات التنظيمية في الالتزام الوظيفي بمديرية التكوين المهني والتمهين بإبليزي من وجهة نظر موظفيه عند مستوى الدلالة 0.05.

- الفرضية البديلة (H1) تساهم التوقعات التنظيمية في الالتزام الوظيفي بمديرية التكوين المهني والتمهين بإبليزي من وجهة نظر موظفيه عند مستوى الدلالة 0.05.

من خلال الجدول أعلاه نجد: بلغ معامل الارتباط بيرسون بين توفر التوقعات التنظيمية والالتزام الوظيفي بقيمة (R=0.79)، وهي قيمة دالة عند مستوى الدلالة (0.00)، وهو ما يعنى وجود علاقة قوية أي يوجد أثر بين درجات الموظفين حول استبيان الدراسة، ويمكننا أن نفسر هذا أن التوقعات التنظيمية تلعب دوراً حيوياً في تحديد سلوك الموظفين وأدائهم، حيث توجههم نحو تحقيق أهداف المؤسسة. بمعنى آخر، عندما يفهم الموظفون توقعات المؤسسة ويشعرون بتحقيقها، يكونون أكثر تفانياً وإنتاجية في أداء وظائفهم، كما يظهر الجدول قيمة تحليل التباين (ANOVA/Analysis of variance) يتبين أن قيمة (F) قد بلغت (131.8) عند مستوى الثقة (0.00) وهذا ما يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى الدلالة (0.05).

ومن خلال قيمة معامل التفسير المقدر ب (R²=0.62) والتي تقع ضمن مجال التفسير ب 0.5 < R² < 0.7، ومنه تبين لنا انه وفي الفترة التي قمنا بها باستطلاع آراء موظفي مديرية التكوين المهني والتمهين باليزي، فإننا وجدنا إن الثقافة التنظيمية من جانب مؤشر التوقعات التنظيمية يساهم بنسبة مقدارها (62%) في الالتزام الوظيفي، وهي نسبة مساهمة عالية، وان باقي النسبة ترجع الى عدة عوامل أخرى. وتشير قيمة الانحدار المذكورة في الجدول أعلاه والمقدرة ب (B=1.79) أنه كلما رفعنا في مستويات الثقافة التنظيمية من جانب مؤشر التوقعات التنظيمية بوحدة واحدة يعقبها زيادة في تحسين الالتزام الوظيفي ب 0.63.

إن مما سبق من تحليل وقراءة إحصائية لنتائج الجدول الموضحة أعلاه. نستنتج قبول الفرضية البديلة (H1)، ورفض الفرضية الصفرية (H0) أي تساهم التوقعات التنظيمية في الالتزام الوظيفي بمديرية التكوين المهني والتمهين باليزي من وجهة نظر موظفيه عند مستوى الدلالة 0.05.

4. النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة: " تساهم الاعراف في التأثير على الالتزام الوظيفي لدى الموظفين مديرية التكوين المهني والتمهين باليزي من وجهة نظر موظفيه عند مستوى الدلالة 0.05".

لاختبار الفرضية، تم حساب الانحدار الخطي البسيط من أجل التعرف على أثر المتغير المستقل على المتغير التابع وتحليل العلاقة والأثر بين المتغير المستقل "الاعراف التنظيمية" على المتغير التابع "الالتزام الوظيفي"، والجدول أدناه يوضح ذلك:

الجدول رقم (2.18) يوضح أثر الاعراف التنظيمية على الالتزام الوظيفي

| اختبار الفرضية الفرعية | المتغير المستقل | المتغير التابع | معنوية نموذج الانحدار البسيط | | القدرة التفسيرية | | نتيجة العلاقة | معنوية معامل الانحدار | | |
|------------------------|-------------------|------------------|------------------------------|------|------------------|----------------|---------------|-----------------------|------|-------|
| | | | قيمة F | SIG | R | R ² | | B | T | Sig |
| الفرضية الرابعة | الاعراف التنظيمية | الالتزام الوظيفي | 77.73 | 0.00 | 0.70 | 0.49 | H1 | 1.79 | 6.83 | 0.000 |

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج برنامج SPSS V27

نص الفرضية الإحصائية:

- الفرضية الصفرية (H0) لا تساهم الاعراف التنظيمية في الالتزام الوظيفي بمديرية التكوين المهني والتمهين بايليزي من وجهة نظر موظفيه عند مستوى الدلالة 0.05.

- الفرضية البديلة (H1) تساهم الاعراف التنظيمية في الالتزام الوظيفي بمديرية التكوين المهني والتمهين بايليزي من وجهة نظر موظفيه عند مستوى الدلالة 0.05.

من خلال الجدول أعلاه نجد: بلغ معامل الارتباط بيرسون بين توفر الاعراف التنظيمية والالتزام الوظيفي بقيمة (R=0.70) وهي قيمة دالة عند مستوى الدلالة (0.00)، وهو ما يعنى وجود علاقة قوية أي يوجد أثر بين درجات الموظفين حول استبيان الدراسة، ويمكننا أن نفسر هذا أن الاعراف التنظيمية تلعب دوراً حيوياً في تحديد سلوك الموظفين وأدائهم، حيث توجههم نحو تحقيق أهداف المؤسسة. بمعنى آخر، عندما يفهم الموظفون توقعات المؤسسة ويشعرون بتحقيقها، يكونون أكثر تفانياً وإنتاجية في أداء وظائفهم، كما يظهر الجدول قيمة تحليل التباين (ANOVA/Analysis of variance) يتبين أن قيمة (F) قد بلغت (77.73) عند مستوى الثقة (0.00) وهذا ما يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى الدلالة (0.05).

ومن خلال قيمة معامل التفسير المقدرة ب (R²=0.49) والتي تقع ضمن مجال التفسير ب 0.5 < R² < 0.7، ومنه تبين لنا انه وفي الفترة التي قمنا بها باستطلاع آراء موظفي مديرية التكوين المهني والتمهين بايليزي، فإننا وجدنا إن الثقافة التنظيمية من جانب مؤشر الاعراف التنظيمية يساهم بنسبة مقدارها (49%) في الالتزام الوظيفي، وهي نسبة مساهمة عالية، وان باقي النسبة ترجع الى عدة عوامل أخرى. وتشير قيمة الانحدار المذكورة في الجدول أعلاه والمقدرة ب (B=1.79) أنه كلما رفعنا في مستويات الثقافة التنظيمية من جانب مؤشر الاعراف التنظيمية بوحدة واحدة يعقها زيادة في تحسين الالتزام الوظيفي ب 0.64.

إن مما سبق من تحليل وقراءة إحصائية لنتائج الجدول الموضحة أعلاه. نستنتج قبول الفرضية البديلة (H1)، ورفض الفرضية الصفرية (H0) أي تساهم الاعراف التنظيمية في الالتزام الوظيفي بمديرية التكوين المهني والتمهين بايليزي من وجهة نظر موظفيه عند مستوى الدلالة 0.05.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تناولت هذه الدراسة في هذا الفصل عن تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي لدى موظفي مديرية التكوين المهني والتمهين بايليزي، فقد اعتمدنا على أداة الدراسة والمتمثلة في الاستبيان لتأكيد صحة ذلك وتم توزيع الاستبيان على عينة من الموظفين وقمنا بمعالجة إحصائية لبيانات المستجوبين بالاستعانة ببرنامج spss27 وجاءت نتائج الدراسة لتؤكد مساهمة الثقافة التنظيمية بأبعادها الأربعة (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، التوقعات التنظيمية، الأعراف التنظيمية) بمديرية التكوين المهني والتمهين بايليزي في تحسين الالتزام الوظيفي لدى موظفي المركز عند مستوى دلالة إحصائية (0.05).

الخاتمة

ثقافة المنظمة تشكل الإطار الأساسي الذي يؤثر على مدى الالتزام والمشاركة الفعالة للموظفين. عندما تكون الثقافة التنظيمية مشجعة ومحفزة، يجد الموظفون أنفسهم متصلين بمؤسستهم بشكل أعمق، مما يدفعهم إلى تحقيق أهداف المنظمة بإخلاص وإبداع. بناء على الثقة والاحترام المتبادلين، ينمو الالتزام الوظيفي ويزدهر، ويكون للمنظمة موظفون يعملون بفعالية وشغف، مما يعزز التفوق التنظيمي والنجاح المستدام. ومن خلال هذه الدراسة تم التوصل الى النتائج التالية:

- مساهمة الثقافة التنظيمية بأبعادها الأربعة (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، التوقعات التنظيمية، الأعراف التنظيمية) بمديرية التكوين المهني والتمهين بايليزي في تحسين الالتزام الوظيفي لدى موظفي المركز عند مستوى دلالة إحصائية (0.05).
- مساهمة القيم التنظيمية بمديرية التكوين المهني والتمهين بايليزي في تحسين الالتزام الوظيفي لدى موظفي المركز عند مستوى دلالة إحصائية (0.05).
- مساهمة المعتقدات التنظيمية بمديرية التكوين المهني والتمهين بايليزي في تحسين الالتزام الوظيفي لدى موظفي المركز عند مستوى دلالة إحصائية (0.05).
- مساهمة التوقعات التنظيمية، بمديرية التكوين المهني والتمهين باليزي في تحسين الالتزام الوظيفي لدى موظفي المركز عند مستوى دلالة إحصائية (0.05).
- مساهمة الأعراف التنظيمية بمديرية التكوين المهني والتمهين بايليزي في تحسين الالتزام الوظيفي لدى موظفي المركز عند مستوى دلالة إحصائية (0.05).

آفاق الدراسة:

وهناك العديد من الآفاق التي يمكن دراستها حول مساهمة الثقافة التنظيمية في الالتزام الوظيفي. التي يمكن أن تشكل موضوعات للدراسة:

- دراسة كيفية تأثير القيم والمبادئ التي يتم تعزيزها من قبل الثقافة التنظيمية على مستويات الالتزام والمشاركة لدى الموظفين.
- استكشاف كيفية تأثير أساليب وممارسات القيادة على بناء ثقافة تنظيمية تعزز الالتزام والانخراط الوظيفي.
- دراسة العوامل التي قد تؤثر سلبًا أو إيجابًا على الثقافة التنظيمية وبالتالي على مستويات الالتزام الوظيفي.
- فهم كيفية تأثير التغييرات في هيكل المؤسسة أو عملياتها على الثقافة التنظيمية والالتزام الوظيفي للموظفين.
- دراسة تأثير التنوع الثقافي داخل المنظمات على بناء الثقافة التنظيمية وتأثير ذلك على الالتزام الوظيفي.

-
-
- استكشاف كيفية تأثير استخدام التكنولوجيا ووسائل التواصل الاجتماعي على ثقافة المنظمة وبالتالي على الالتزام الوظيفي.
 - فهم كيفية تفاعل العوامل الفردية مثل الشخصية والقيم الشخصية مع العوامل التنظيمية لتحديد مستويات الالتزام الوظيفي.
 - مقارنة بين ثقافات منظمات مختلفة وكيفية تأثيرها على الالتزام الوظيفي وأداء الموظفين.

قائمة المصادر والمراجع

• الكتب:

- ابن منظور، جمال الدين ابي الفضل: لسان العرب، دار المعارف، القاهرة، 1956.
- ايمن عودة:(المعاني)، "الولاء التنظيمي سلوك منضبط وانجاز مبدع"، المؤلف، الاردن
- بالكبير بومدين، دراسات ميدانية في ادارة الأعمال ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2013.
- جرينبرج جيرالدو بارون روبرت ، ادارة السلوك في المنظمات "، ترجمة:رفاعي محمد وبسيوني اسماعيل، دار المريخ، الرياض، 2004.
- حسن محمد عتوم، يمني احمد عتوم، ادارة المعرفة بناء الذاكرة التنظيمية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2018.
- حسين حريم، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003.
- حمداوي وسيلة، ادارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، 2004.
- سعيد عبد مرسي بدر، عملية العمل مدخل في علم الاجتماع الصناعي ، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2000.
- سيد محمد جاد الرب ، السلوك التنظيمي-موضوعات وتراجم وبحوث ادارية متقدمة -، مطبعة العشيري، مصر، 2005.
- طارق أبو العطا الألفي، تطوير الإدارة الجامعية في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية "تحديات وطموحات"، الطبعة الاولى، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، 2014.
- عبد الباقي، محمد صلاح الدين السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، القاهرة، 2004.
- علي عبد الهادي مسلم وآخرون، السلوك الإنساني في المنظمات (التعلم، الإدراك_ الشخصية اخلاقيات وقيم العمل_ القيادة الاتصال الديناميكية الجماعية النفوذ والمناورات السلوك التنظيمي في ظل العولمة)، دار التعلم الجامعي للطباعة والنشر والتوزيع، الاسكندرية، 2013.
- فيلة فاروق وعبد المجيد السيد، السلوك التنظيمي في المؤسسات التعليمية، دار النشر المسيرة، الرياض، 2005
- ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات: منظور كلي، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2015.
- محمد القريوتي، "السلوك التنظيمي: السلوك الانساني الفردي والجماعي في المنظمات الادارية"، المكتبة الوطنية، عمان، 1993.
- محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم ، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- ناصر دادى عدون، ادارة الموارد البشرية السلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2003.

- البحوث الجامعية:
- الاء أكرم قصيباتي، أثر الثقافة التنظيمية على الأداء المالي دراسة تطبيقية على شركات التأمين في الجمهورية العربية السورية ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 2018.
- ابتسام عاشوري: الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية ، دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة (المديرية العامة)، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، سنة 2014/2015.
- بشائر إبراهيم ديب مسودي، دور الثقافة التنظيمية في التطوير الأكاديمي دراسة على الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية السورية ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، فلسطين، 2018.
- بوبكر منصور، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الإدارة العمومية الجزائرية-المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي نموذجا ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس والعمل والتنظيم، قسم علم النفس وعلوم التربية، كلية الآداب والعلوم الانسانية، جامعة منتوري قسنطينة، 2006/2007.
- حمد بن فرحان الشلوي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي، رسالة ماجستير في العلوم الادارية، جامعة ناني العربية للعلوم الامنية، السعودية، دفعة 2005.
- رسالة ماجستير في العلوم الادارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية المملكة العربية السعودية، 2008.
- سالم الياس: "تأثير الثقافة التنظيمية على ادارة الموارد البشرية" ، رسالة ماجستير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2006.
- عيساوي وهيبه، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي ، رسالة ماجستير في حوكمة الشركات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والتسيير جامعة ابو بكر بالفايد، تلمسان، 2011-2012.
- كمال قاسمي: المقومات والمعوقات الثقافية لتطبيق نظام ادارة الجودة الشاملة والايزو 9000 في المؤسسة الصناعية الجزائرية ، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، قسم العلوم التجارية، جامعة المسيلة، الجزائر، 2003.
- محمد بن علي حسن الليثي، الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الابداع الاداري، دراسة حالة مديري مدارس التعليم بالعاصمة المقدسة، رسالة ماجستير، قسم الادارة التربية والتخطيط، جامعة ام القرى، المملكة العربية السعودية، 2008.
- هيجان واحمد عبد الرحمان: "الولاء التنظيمي للمدير السعودي" ، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض، 1999.
- المجالات العلمية المحكمة:

- ابوروس سامي وحنونة سامي، "تأثير الإيمان بالمؤسسة على الرغبة العاملين في الجامعات الفلسطينية في الاستمرار بالعمل في جامعاتهم" دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، فلسطين، مجلة الجامعة الاسلامية بغزة، 2006.
- بسام وزناحي، محددات الثقافة التنظيمية، مجلة سوسولوجيون، المجلد 02، العدد 01، جامعة باتنة 1، الجزائر، 2021.
- رباب محروس عبد الحميد، مفهوم الثقافة التنظيمية: مراجعة نظرية تطبيقية، المجلة الدولية لسياسات العامة في مصر، مركز المعلومات ودعم القرار التابع لمجلس الوزراء، المجلد 1، العدد 1، يناير 2022.
- زياد سعيد الخليفة، الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الاداء، دراسة مسحية على ضباط كلية القيادة و الاركان للقوات المسلحة السعودية، عبد الرحمان محمد بشارة، "مفهوم الالتزام المهني والانضباط الوظيفي"، مجلة الفكر الشرطي، المجلد 07، العدد 02، 1998.
- عبد اللطيف عبد اللطيف، محفوظ جودة، دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية دراسة ميدانية على اعضاء هيئة التدريس في الجامعات الاردنية الخاصة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، سوريا، المجلد 26، العدد 02، 2010.
- محمد عابدين، درجة الالتزام المهني لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية الفلسطينية ومعلميها من وجهات نظر المعلمين والمديرين، المجلة الاردنية للعلوم التربوية، جامعة اليرموك، الاردن، المجلد 06، العدد 03، 2009.
- نور الدين بوعلي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء التنظيمي، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد 15، سطيف، جوان 2014.
- يوسف عبد الرحمان درويش: "العلاقة بين دافعية العمل الداخلية والالتزام التنظيمي والاداء الوظيفي والخصائص الفردية"، مجلة الادارة العامة، المجلد 39، العدد 03، 1999.
- **التظاهرات العلمية:**
- احمد بوشنافة، احمد بوسهمين: اهمية البعد الثقافي وأثره على فعالية التسيير، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 03-04 ماي 2005.
- **المراجع باللغة الأجنبية.**
- Bruce, Buchanan: "Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations", Administrative Science Quarterly, Vol. 19, No. (4), 1974.
- Pascal laurant; Français Bouard, economie d'entreprise, BTS tome2, edition d'organisation, paris, 1991

الملاحق

الملحق () استبيان الدراسة

المركز الجامعي المقاوم الشيخ أمود بن مختار إيليزي

السنة الجامعية: 2023/2024

معهد العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير

سيدي سيدتي

في إطار التحضير لمذكرة التخرج المكملة لنيل شهادة الماستر ل. م. د في ادارة الاعمال، وللقيام بالدراسة التي تحمل العنوان " الثقافة التنظيمية وأثرها على الالتزام الوظيفي ". والموجهة لعينة من موظفي مديريةية التكوين المهني والتمهين احمد زبانه باليزي

لذا نرجو منكم إبداء رأيكم بكل صدق وموضوعية، وذلك بوضع العلامة (✓) أمام العبارة التي ترونها مناسبة، حيث يجب اختيار اجابة واحدة لكل فقرة، ونعلمكم بأن آراءكم ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

شكرا مسبقا لحسن تعاونكم

المحور الأول: المعلومات الشخصية

*الجنس:

ذكر () أنثى ()

* الفئة العمرية: أقل من 30 سنة () من 30 سنة الى 39 سنة ()

من 40 سنة الى 49 سنة () من 50 سنة فما فوق ()

• الاقدمية في العمل: أقل من 5 سنوات () من 5 سنوات الى 10 سنوات ()

من 11 سنة الى 15 سنة () أكثر من 15 سنة ()

• المستوى التعليمي: ثانوي () جامعي () آخر () اذكره.....

• المنصب الوظيفي: استاذ () عون اداري () عون تحكم () عون تنفيذ ()

المحور الثاني: أثر الثقافة التنظيمية على الالتزام الوظيفي

اولا: العبارات المتعلقة بالثقافة التنظيمية

| الابعاد | العبارات | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
|---------------------|---|----------------|-----------|-------|-------|------------|
| القيم التنظيمية | 01 يعتبر الموظف اهم مورد بالنسبة للمؤسسة | | | | | |
| | 02 تسعى المؤسسة إلى توفير بيئة عمل مناسبة | | | | | |
| | 03 تتعامل المؤسسة بمبدأ العدالة والمساواة بين جميع الموظفين | | | | | |
| | 04 يعمل الموظفون على التقيد والالتزام بجميع الأنظمة والتعليمات المعمول بها في المؤسسة | | | | | |
| | 05 ينجز الموظف المهام والواجبات في الوقت المحدد | | | | | |
| المعتقدات التنظيمية | 06 يهتم الموظفون بالعمل والتعاون الجماعي من اجل تحقيق الاهداف المنشودة للمؤسسة | | | | | |
| | 07 تعمل المؤسسة على تشجيع العمل التشاركي للمعارف و المعلومات بين الموظفين | | | | | |
| | 08 يحضن الموظف بالاحترام والتقدير من قبل رؤساء العمل | | | | | |

قائمة الملاحق

| | | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|----|--------------------|
| | | | | | تؤخذ افكارو اراء الموظف بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات في المؤسسة | 09 | |
| | | | | | تعمل المؤسسة على توفير الامان الوظيفي للموظفين من اجل القيام بعملهم وواجباتهم | 10 | التوقعات التنظيمية |
| | | | | | تسعى المؤسسة الى تفادي أي تصرف يمس بكرامة او مشاعر الموظفين | 11 | |
| | | | | | توفر ادارة المؤسسة كل مساعها لتحفيز الموظفين و مكافئتهم | 12 | |
| | | | | | يعمل الموظفين على بذل الجهود اللازمة لتحقيق الانجازات و الاهداف المسطرة من قبل المؤسسة | 13 | |
| | | | | | يعمل الموظفين الجدد على التأقلم والتكيف مع بيئة عملهم المتغيرة | 14 | |
| | | | | | تلتزم المؤسسة بتزويد الموظفين بالمعلومات اللازمة لأجل أداء عملهم بكل دقة ومصداقية | 15 | الاعراف التنظيمية |
| | | | | | تطلب ادارة المؤسسة من الموظفين التعاون فيما بينهم | 16 | |
| | | | | | تخلق ادارة المؤسسة روح التشارك و المبادرة وعلاقات عمل جماعية | 17 | |
| | | | | | تهدف المؤسسة الى تهيئة مناخ تنظيمي يشجع على الابداع و الابتكار عند الموظفين بطرق جديدة للعمل | 18 | |

ثانيا: العبارات المتعلقة بالالتزام الوظيفي

| موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة | ثانيا-الالتزام الوظيفي: | الرقم |
|------------|-------|-------|-----------|----------------|--|-------|
| | | | | | علاقة الموظفين فيما بينهم تحضي بالوفاء و التقدير | 19 |
| | | | | | صفة التواضع تشمل كل موظفي المؤسسة | 20 |
| | | | | | يتجنب الموظفون في المؤسسة التدخل في خصوصيات بعضهم | 21 |
| | | | | | يقدم الموظفون النصائح والإرشادات لبعضهم | 22 |
| | | | | | يتعامل العمال مع رؤسائهم بكل احترام وثقة | 23 |
| | | | | | يلتزم الموظفون بمواعيد العمل الرسمية ولهم صفة التعاون في حالة الغياب | 24 |
| | | | | | يتقبل الموظفون النقد من رؤوسهم ويقدمون لهم النصائح والمشورة لتطوير العمل وتحقيق هدف المؤسسة | 25 |
| | | | | | يحرص الموظفون على تنفيذ أوامر والتعليمات المسداة من قبل المسؤولين ويلتزمون بالأنظمة واللوائح المتعلقة بالعمل | 26 |
| | | | | | يقبل الموظفون المهام الإضافية الموكلة إليهم ويقومون بإنجازها بكل دقة | 27 |

قائمة الملاحق

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|---|----|
| | | | | | يتعامل الموظفون مع المتربصين بعدل ومساواة ويحترم مشاعرهم دون تمييز عرقي او ديني او جهوي | 28 |
| | | | | | يحرص الموظفون على ضبط النفس والتصرف بلباقة مع كل فئات المجتمع | 29 |
| | | | | | يتحلى الموظفون بالصبر ويقدم النصائح للوافدين إلى المؤسسة | 30 |
| | | | | | يحترم الموظف مهنته ويؤدي عمله على أكمل وجه | 31 |
| | | | | | يلتزم الموظف بالأمانة في أداء عمله | 32 |
| | | | | | يقر الموظف بخطئه المهني ويعمل على تصحيحه | 33 |
| | | | | | يتجنب الموظف الغش ويحارب الإشاعات في مهنته | 34 |
| | | | | | يتسم الموظف بروح المبادرة في عمله وتقديم كل ما هو جديد | 35 |
| | | | | | يتصف الموظف بصفة التأقلم مع العمل الجماعي | 36 |

الملحق (2) نتائج الدراسة

التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

Descriptive Statistics

| | N | Mean | Std. Deviation |
|--|----|--------|----------------|
| يعتبر الموظف اهم مورد بالنسبة للمؤسسة | 82 | 4.35 | .636 |
| تسعى المؤسسة إلى توفير بيئة عمل مناسبة | 82 | 3.82 | .944 |
| تتعامل المؤسسة بمبدأ العدالة والمساواة بين جميع الموظفين | 82 | 3.26 | 1.174 |
| يعمل الموظفين على التقيد والالتزام بجميع الأنظمة والتعليمات المعمول بها في المؤسسة | 82 | 3.83 | .927 |
| ينجز الموظف المهام و الواجبات في الوقت المحدد | 82 | 3.77 | .806 |
| القيم التنظيمية | 82 | 3.8049 | .65770 |
| يهتم الموظفين بالعمل والتعاون الجماعي من أجل تحقيق الاهداف المنشودة للمؤسسة | 82 | 3.62 | 1.118 |
| تعمل المؤسسة على تشجيع العمل التشاركي للمعارف و المعلومات بين الموظفين | 82 | 3.37 | 1.171 |
| يحضى الموظف بالاحترام والتقدير من قبل رؤساء العمل | 82 | 3.72 | .879 |
| تؤخذ افكارو اراء الموظف بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات في المؤسسة | 82 | 3.26 | 1.184 |
| المعتقدات_ التنظيمية | 82 | 3.4909 | .88056 |
| تعمل المؤسسة على توفير الامان الوظيفي للموظفين من اجل القيام بعملهم وواجباتهم | 82 | 3.66 | 1.021 |
| تسعى المؤسسة الى تفادي أي تصرف يمس بكرامة او مشاعر الموظفين | 82 | 3.61 | 1.097 |
| توفر ادارة المؤسسة كل مساعيها لتحفيز الموظفين ومكافئتهم | 82 | 3.01 | 1.281 |
| يعمل الموظفين على بذل الجهود اللازمة لتحقيق الانجازات و الاهداف المسطرة من قبل المؤسسة | 82 | 3.79 | .952 |
| التوقعات_ التنظيمية | 82 | 3.5183 | .93275 |
| يعمل الموظفين الجدد على التأقلم والتكيف مع بيئة عملهم المتغيرة | 82 | 3.84 | .808 |
| تلتزم المؤسسة بتزويد الموظفين بالمعلومات اللازمة لأجل أداء عملهم بكل دقة ومصداقية | 82 | 3.55 | .945 |
| تطلب ادارة المؤسسة من الموظفين التعاون فيما بينهم | 82 | 3.62 | 1.172 |
| تخلق ادارة المؤسسة روح التشارك و المبادرة و علاقات عمل جماعية | 82 | 3.15 | 1.218 |
| تهدف المؤسسة الى تهيئة مناخ تنظيمي يشجع على الابداع و الابتكار عند الموظفين بطرق جديدة للعمل | 82 | 3.33 | 1.112 |
| الأعراف_ التنظيمية | 82 | 3.4976 | .82447 |
| الثقافة_ التنظيمية | 82 | 4.1868 | .87666 |

| | | | |
|--|----|------|-------|
| علاقة الموظفين فيما بينهم تحضى بالوفاء و التقدير | 82 | 4.00 | .903 |
| صفة التواصل تشمل كل موظفي المؤسسة | 82 | 3.57 | 1.123 |
| يتجنب الموظفون في المؤسسة التدخل في خصوصيات بعضهم | 82 | 3.65 | 1.159 |
| يقدم الموظفون النصائح والإرشادات لبعضهم | 82 | 3.71 | 1.012 |
| يتعامل العمال مع رؤسائهم بكل احترام وثقة | 82 | 3.62 | 1.162 |
| يلتزم الموظفون بمواعيد العمل الرسمية ولهم صفة التعاون في حالة الغياب | 82 | 3.41 | 1.111 |
| يقبل الموظفون النقد من مرؤسيهم ويقدمون لهم النصائح والمشورة لتطوير العمل وتحقيق هدف المؤسسة | 82 | 3.55 | .863 |
| يحرص الموظفون على تنفيذ أوامر والتعليمات المسداة من قبل المسؤولين ويلتزمون بالأنظمة واللوائح المتعلقة بالعمل | 82 | 3.79 | .899 |
| يقبل الموظفون المهام الإضافية الموكلة إليهم ويقومون بإنجازها بكل دقة | 82 | 3.63 | 1.012 |
| يتعامل الموظفون مع المتربصين بعذر ومساواة ويحترم مشاعرهم دون تمييز عرقي او ديني او جهوي | 82 | 4.01 | 1.012 |
| يحرص الموظفون على ضبط النفس والتصرف بلباقة مع كل فئات المجتمع | 82 | 3.95 | 1.005 |

قائمة الملاحق

| | | | |
|--|----|--------|--------|
| يتحلى الموظفون بالصبر ويقدم النصائح للوافدين إلى المؤسسة | 82 | 4.01 | .824 |
| يحترم الموظف مهنته ويؤدي عمله على أكمل وجه | 82 | 4.05 | .942 |
| يلتزم الموظف بالأمانة في أداء عمله | 82 | 4.06 | .973 |
| يقر الموظف بخطئه المهني ويعمل على تصحيحه | 82 | 3.85 | .862 |
| يتجنب الموظف الغش ويحارب الإشاعات في مهنته | 82 | 3.91 | .932 |
| يتسم الموظف بروح المبادرة في عمله وتقديم كل ما هو جديد | 82 | 3.93 | 1.120 |
| يتصف الموظف بصفة التأقلم مع العمل الجماعي | 82 | 4.00 | .943 |
| الالتزام_الوظيفي | 82 | 4.0423 | .75565 |
| Valid N (listwise) | 82 | | |

نتائج الفرضية الاولى

Model Summary

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1 | .755 ^a | .570 | .564 | .43415 |

a. Predictors: (Constant), الوظيفي_الالتزام

ANOVA^a

| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|-------|------------|----------------|----|-------------|---------|-------------------|
| 1 | Regression | 19.959 | 1 | 19.959 | 105.892 | .000 ^b |
| | Residual | 15.079 | 80 | .188 | | |
| | Total | 35.038 | 81 | | | |

a. Dependent Variable: التنظيمية_القيم

b. Predictors: (Constant), الوظيفي_الالتزام

Coefficients^a

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|-------|------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | .743 | .262 | | 2.282 | .025 |
| | الوظيفي_الالتزام | .657 | .064 | .755 | 10.290 | .000 |

a. Dependent Variable: التنظيمية_القيم

نتائج الفرضية الثانية

Model Summary

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1 | .744 ^a | .550 | .564 | .43415 |

a. Predictors: (Constant), الوظيفي_الالتزام

ANOVA^a

| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|-------|------------|----------------|----|-------------|-------|-------------------|
| 1 | Regression | 19.959 | 1 | 19.959 | 99.42 | .000 ^b |
| | Residual | 15.079 | 80 | .188 | | |
| | Total | 35.038 | 81 | | | |

a. Dependent Variable: التنظيمية_المعتقدات

b. Predictors: (Constant), الوظيفي_الالتزام

Coefficients^a

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|-------|------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 1.82 | .262 | | 7.86 | .000 |
| | الوظيفي_الالتزام | .657 | .064 | .755 | 10.290 | .000 |

a. Dependent Variable: التنظيمية_المعتقدات

نتائج الفرضية الثالثة

Model Summary

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1 | .62 ^a | .79 | .564 | .43415 |

a. Predictors: (Constant), الوظيفي_الالتزام

ANOVA^a

| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|-------|------------|----------------|----|-------------|---------|-------------------|
| 1 | Regression | 19.959 | 1 | 19.959 | 131.892 | .000 ^b |
| | Residual | 15.079 | 80 | .188 | | |
| | Total | 35.038 | 81 | | | |

a. Dependent Variable: التنظيمية_التوقعات

b. Predictors: (Constant), الوظيفي_الالتزام

Coefficients^a

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|-------|------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 1.79 | .262 | | 8.85 | .000 |
| | الوظيفي_الالتزام | .657 | .064 | .755 | 10.290 | .000 |

a. Dependent Variable: التنظيمية_التوقعات

نتائج الفرضي الرابعة

Model Summary

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1 | .70 ^a | .490 | .5654 | .46515 |

a. Predictors: (Constant), الوظيفي_الالتزام

ANOVA^a

| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|-------|------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| 1 | Regression | 19.959 | 1 | 19.959 | 77.892 | .000 ^b |
| | Residual | 15.079 | 80 | .188 | | |
| | Total | 35.038 | 81 | | | |

a. Dependent Variable: التنظيمية_الاعراف

b. Predictors: (Constant), الوظيفي_الالتزام

Coefficients^a

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|-------|------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 1.79 | .262 | | 6.82 | .000 |
| | الوظيفي_الالتزام | .657 | .064 | .755 | 10.290 | .000 |

a. Dependent Variable: التنظيمية_الاعراف