

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عمار ثليجي بالأغواط
كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في تخصص إدارة الموارد البشرية بعنوان:

أثر القيم التنظيمية في الالتزام التنظيمي لدى الأفراد العاملين
-دراسة حالة بمؤسسة سونلغاز بالأغواط-

تحت إشراف:
الدكتورة عائشة صفراني

من إعداد الطالبتين:
- آية بهاز
- يسرى بشرى متيجي

نوقشت بتاريخ أمام أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
د. بشير عبد العالي	أستاذ محاضر أ	جامعة الأغواط	رئيسا
د. عائشة صفراني	أستاذ محاضر أ	جامعة الأغواط	مشرفا ومقررا
د. زينب العقون	أستاذ محاضر ب	جامعة الأغواط	ممتحنا

السنة الجامعية 2022/2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وعرافان

كن عالما... فإن لم تستطع فكن متعلما فإن لم تستطع فأحب العلما... فإن لم تستطع فلا تبغضهم

بعد رحلة بحث وجهد تكلفت بإيجاز هذا البحث، نحمد الله عز وجل على نعمته التي منى بها

علينا فهو العلي القدير، كما لا يسعنا إلا أن نخص بأسمى عبارات الشكر والتقدير لمشرفتنا

الدكتورة "عائشة صفراي" لما قدمت لنا من جهد ونصح ومعرفة ألف شكر لك

كما نتقدم بالشكر الجزيل لكل من أسهم في تقديم يد العون لإيجاز هذا البحث ونخص بالذكر

أساتذة كليتنا الكرام كل باسمه.

كما لا يفوتنا أن نشكر أعضاء لجنة الموقرة: د. بشير عبد العالي، د. زينب العقون الذين تفضلوا

مشكورين بالموافقة على مناقشة هذه المذكرة.

إهداء

أحمد الله عز وجل على منحه وعونه لإتمام هذا البحث

لي من كلكه الله بالهيبه والوقار لي من أحمل اسمه بكل افتخار.. لي من علمني العطاء بدون انتظار... أرجو

من الله أن يمد في عمرك لتري ثمارا قد حان قطفها بعد كل إنتظار "**والدي العزيز**"

لي ملاكي في الحياة لي معنى الحب لي معنى الحنان والتفاني.. لي بسمه الحياة وسر الوجود.. لي من كان

وعاشها سر نجاحي وحنانها يسلم جراحي لي أغلى ما أملك "**أمي الحبيبة**"

لي صغيرتي وغالييتي لي فرحتي لي من أستمدها مني قوتي أختي "**فرح**"

كما أهدي ثمرة جهدي لي أستاذتي العزيزة: **الدكتورة عائشة صفرائي** التي كلما تظلمت الطريق أمامي

لجنت إليها فأنارتحالي

لي من ساندني وكان نعم الأخر و الصديق لي "**توفيق خمار**"

لي أختاي التي لم تلدهما لي أمي حبيبتي وصديفتي "**فاطمة**" ورفيقتي وزميلتي في هذا العمل "**يسرى**"

لي كل زميلاتي وزملائي بالدراسة

أهية

إهداء

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات أنار طريقني وكان خير عون

لي من أبصرت بحا طريق حياتي واستمدت منها قوتي لي من وعانها سر نجاحي لي ينبوع العطاء المتفاني ومعنى الحب والحنان وبسمة الحياة وسر وجودي

التي سهرت ليالي من أهلي وأحسننت تربيتي لي من بما أعلو وأرتكز **أمي الغالية** أطل الله عمرها وحفظها وجزاها الله خير الجزاء

إلى من كلفه الله بالسببة والوقار، إلى الرجل الأبرز في حياتي لي من علمني العطاء بدون انتظار لي من أحمده أسمه بكل افتخار، لي من سعى وشقى لأنعم بالراحة

ومحمد لي طريق العلم، إلى الذي لم يبخل علي بشيء من أجل ونفعي في طريق النجاح الذي علمني أن أرتقي سلم بحياة بالصبر والحكمة كم تمنيت وجودك معي في هذا

اليوم رحمك الله وأنا قبرك وجعلها روضة من رياض الجنة

لي عزوتي في الحياة وسندي بعد أبي إخواني (**أمين وكريم، عز الدين، هشام، رضوان، الحسن والحسين**)

لي أختي وحيدتي **مریم**

لي قرّة عيني **محمد الطاهر، ليلى زميرة وأنس وعلي** رحمة الله عليه

لي الأختين اللتان لم تلهما **أمي ورفقات** و**بني أبة وفاطمة**

في الأخير الاستنادة الفاضلة التي كانت معنا في أول الطريق ولم تخل علينا بالتوجيه والإرشاد استنادة "**صفرائي عائشة**"

ولكل من كان عوناً وشجعنا حتى ولو بالكلمة الطيبة

يسرى

فهرس	
الصفحة	العنوان
أ	شكر وعرافان
ب	إهداء
د	فهرس المحتويات
و	قائمة الجداول
ح	قائمة الأشكال
ط	قائمة الملاحق
ي	ملخص الدراسة باللغة العربية
ك	ملخص الدراسة باللغة الأجنبية
م	مقدمة
الفصل الأول: مدخل للقيم التنظيمية والالتزام التنظيمي	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للقيم التنظيمية
3	المطلب الأول: مفهوم القيم التنظيمية
9	المطلب الثاني: مراحل تطور القيم التنظيمية
12	المطلب الثالث: تصنيفات القيم التنظيمية
13	المطلب الرابع: مصادر وأبعاد القيم التنظيمية
19	المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للالتزام التنظيمي
19	المطلب الأول: ماهية الالتزام التنظيمي
25	المطلب الثاني: مراحل الالتزام التنظيمي
26	المطلب الثالث: أبعاد الالتزام التنظيمي
29	المطلب الرابع: نتائج الالتزام التنظيمي
32	المطلب الخامس: علاقة القيم التنظيمية بالالتزام التنظيمي
34	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: أثر القيم التنظيمية في الالتزام التنظيمي بمؤسسة سونلغاز	
36	تمهيد
37	المبحث الأول: تقديم لمؤسسة سونلغاز

37	المطلب الأول: عرض عام لمؤسسة سونلغاز
40	المطلب الثاني: تعريف بمديرية التوزيع بالأغواط
43	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز
49	البحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية واختبار الأداة
49	المطلب الأول: أداة الدراسة
52	المطلب الثاني: اختبار صدق وثبات أداة الدراسة
55	المطلب الثالث: اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة
56	المبحث الثالث: نتائج الدراسة واختبارات الإحصائية
56	المطلب الأول: عرض خصائص عينة الدراسة
62	المطلب الثاني: تحليل اجابات أفراد العينة
69	المطلب الثالث: تحليل النتائج واختبار فرضيات الدراسة
80	المطلب الرابع: مناقشة النتائج
82	خلاصة الفصل
84	الخاتمة
87	قائمة المصادر والمراجع
	الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	مراحل تطور القيم التنظيمية	12
02	تلخيص أبعاد الباحثان "ديف فرانسيس" و"ماك وودكوك"	18
03	نتائج وآثار الالتزام التنظيمي	31
04	ترميز المواصفات الشخصية والوظيفية "الجنس"	50
05	ترميز المواصفات الشخصية والوظيفية "العمر"	50
06	ترميز المواصفات الشخصية والوظيفية "المستوى الدراسي"	50
07	ترميز المواصفات الشخصية والوظيفية "المستوى الوظيفي"	50
08	ترميز المواصفات الشخصية والوظيفية "سنوات الخدمة"	51
09	توزيع درجات عبارات محاور الدراسة وفقا لسلم ليكارت الخماسي	52
10	معاملات الارتباط لعبارات محور إدارة الإدارة	52
11	معاملات الارتباط لعبارات محور إدارة المهمة	52
12	معاملات الارتباط لعبارات محور إدارة العلاقات الانسانية	53
13	معاملات الارتباط لعبارات محور إدارة البيئة	53
14	معاملات الارتباط لعبارات محور الالتزام العاطفي	53
15	معاملات الارتباط لعبارات محور الالتزام الاستمراري	53
16	معاملات الارتباط لعبارات محور الالتزام الأخلاقي	54
17	معاملات الارتباط للمتغيرات المستقلة مع محور القيم التنظيمية	54
18	معاملات الارتباط للمتغيرات المستقلة مع محور الالتزام التنظيمي	54
19	نتائج اختبار ألفا كرونباخ الكلي	55
20	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	56
21	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب "الجنس"	57
22	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب "العمر"	58
23	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب "المستوى الدراسي"	59

60	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب " المستوى الوظيفي "	24
61	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب " سنوات الخدمة " في مؤسسة سونلغاز	25
62	اتجاه اجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول (إدارة الإدارة)	26
63	الأهمية النسبية	27
64	اتجاه اجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني (إدارة المهمة)	28
65	اتجاه اجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثالث (إدارة العلاقات الانسانية)	29
66	اتجاه اجابات أفراد العينة على عبارات المحور الرابع (إدارة البيئة)	30
68	اتجاه اجابات أفراد العينة على عبارات محور المتغير التابع (الالتزام التنظيمي)	31
70	معاملات الارتباط للمتغيرات المستقلة والمتغير التابع	32
73	اختبار معنوية النموذج	33
74	معاملات الارتباط بين القيم التنظيمية والالتزام التنظيمي	34
74	اختبار الانحدار اللامعلمي	35
75	نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد بمحاور الدراسة	36
78	نتائج اختبار Mann-whitney test للعينات المستقلة لمتغير الجنس	37
79	نتائج اختبار Kruskal-Wallis test للمتغيرات الشخصية والوظيفية	38

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	نموذج الدراسة	س
02	الهيكل التنظيمي لمديرية سونلغاز	43
03	توزيع أفراد العينة حسب " الجنس "	57
04	توزيع أفراد العينة حسب " العمر "	58
05	توزيع أفراد العينة حسب " المستوى الدراسي "	59
06	توزيع أفراد العينة حسب " المستوى الوظيفي "	60
07	توزيع أفراد العينة حسب " سنوات الخدمة "	61

قائمة الملاحق	
العنوان	الرقم
استبانة الدراسة	01
قائمة المحكمين	02
اختبار صدق أداة الدراسة	03
اختبار ثبات أداة الدراسة	04
نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	05
توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص الشخصية	06
اتجاه إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة	07
معاملات الارتباط للمتغيرات المستقلة والمتغير التابع	08
نتائج اختبار الانحدار الخطي متعدد المحاور الدراسة	09
اختبار الفروقات	10

** ملخص الدراسة **

تعد القيم التنظيمية من أهم المتغيرات التنظيمية التي لاقى اهتمام الباحثين ومسؤولي المنظمات لما تحملها من أهمية في ترشيد وتوجيه وعقلنة السلوك التنظيمي والسلوك الانساني داخل المنظمات، لذلك هدفت دراستنا لتحديد أثر القيم التنظيمية بأبعادها (إدارة الإدارة، إدارة المهمة، إدارة العلاقات الإنسانية، إدارة البيئة) في الالتزام التنظيمي لدى الأفراد العاملين بمؤسسة سونلغاز بالأغواط الجزائر، من خلال استطلاع آراء العاملين بالمنظمة لاختبار صحة فرضياتنا بتصميم استبانة للدراسة تضمنت مجموعة من العبارات شملت محاور الدراسة، وزعت على عينة مكونة من 65 عامل، وقد تم استخدام البرنامج الإحصائي Spss24 لاختبار فرضيات الدراسة بالاستعانة بالأساليب الإحصائية التالية: الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف، معاملات الارتباط، الانحدار الخطي المتعدد.

وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أنه يوجد أثر لبعدين من أبعاد القيم التنظيمية (إدارة مهمة، إدارة البيئة) في الالتزام التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة سونلغاز، كما أن التغيير الحادث في الالتزام راجع إلى تأثير أبعاد القيم التنظيمية المدروسة بنسبة 46.20%، كما أنه لا توجد فروقات دالة إحصائية للالتزام التنظيمي لدى الأفراد العاملين بمؤسسة سونلغاز تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية لكل من الجنس، العمر، المستوى الدراسي، المستوى الوظيفي، سنوات الخدمة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$.

الكلمات المفتاحية: قيم التنظيمية: (إدارة الإدارة، إدارة مهمة، إدارة علاقات الإنسانية، إدارة البيئة)، التزام تنظيمي، مؤسسة سونلغاز.

ABTSRACT

In today's world, organizational values are considered one of the most important organizational variables, which is the reason that it has caught the interest of many researchers and company officials. This subject supports any type of rationalization from directing to rationalizing organizational or human behavior inside the company. Therefor our study aimed to unify the impact of organizational values in their dimensions (administration management, task management, Human Relations management, environment management) in the organizational commitment of individuals working in Sonelgaz Laghouat, Algeria. As a way to test the validity of our hypotheses, we designed a questionnaire that included statements covering all aspects of the study, and distributed it to a sample of 65 workers. Statistical software called "Spss24" was used to verify the study hypotheses using the following statistical methods: Arithmetic mean, standard deviation, Variation coefficient, correlation coefficients, Multiple linear regression analysis.

And the most significant results that were achieved by this study that there is a an impact in two dimensions of the dimensions of organizational values (task management, environment management) in the organizational commitment of the employees of sonalgaz foundation, the change in commitment is due to the effect of the dimensions of the studied organizational values with 46.20 % , There are no statistically significant differences for the organizational commitment of individuals working in Sonelgaz foundation. It is attributed to the personal and functional variables of each of sex, age, educational level, occupational level, years of service and morale level $\alpha \leq 0,05$

Key words: organizational values, administration management , task management, Human Relations management, environment management, the organizational commitment, Sonelgaz foundation

مقدمة

توطئة:

تعتبر الثقافة التنظيمية من أهم ملامح الإدارة الحديثة، وتعتبر عنصراً هاماً في تكوين منظمات الأعمال، حيث تقوم بدور حيوي في تجسيد وتطوير الفكر الإداري الحديث، باعتبار أن القيم هي الأساس في أي ثقافة تنظيمية، وجوهر فلسفتها لتحقيق النجاح، كما أنها شعار بالتوجهات المشتركة لكل الأفراد داخل المنظمات، وتعد مؤشرات لتصرفاتهم اليومية، فضلاً عن ذلك فإن الإدارة تحصل بلا شك على قوة كبيرة من خلال وجود قيم مشتركة، إذ يكون الموظفون على معرفة بالمعايير التي يجب عليهم الالتزام بها.

فالقيم التنظيمية تشير إلى مجموعة المعتقدات التي توجه الأفراد نحو الصحيح والمقبول من السلوكيات والأهداف والأفكار، حيث تؤثر القيم في كل ما يتعلق بسلوك الأفراد والجماعات سواء كان ذلك بشكل مباشر أو غير مباشر من خلال تأثيرها على الإدراك والاتجاهات والعمل على تزويدهم بالمعايير التي يتطلبها الالتزام بها.

كما أن الالتزام التنظيمي والذي يعكس الرغبة في البقاء وبذل الجهد في سبيل المنظمة لارتباطه وولائه لها، لا يأتي إلا إذا كانت بيئة العمل سليمة وإيجابية، وبالتالي تسعى المنظمات إلى تمتع أفرادها العاملين بمستوى من الالتزام التنظيمي، يترتب على جملة من الاهتمامات والتي هي بمثابة توقعات ينتظرها الأفراد العاملين بما يلبي حاجاتهم المادية والمعنوية.

ونتيجة إلى الارتباط بين القيم التنظيمية والالتزام التنظيمي وأهميته البالغة بالنسبة للمنظمة نسعى إلى تسليط الضوء على موضوع القيم التنظيمية وأثرها على الالتزام التنظيمي في مؤسسة سونلغاز التي تعد أحد الشركات الرائدة ذات الأهمية البالغة في بنية الاقتصاد الوطني.

أولاً: إشكالية الدراسة

من خلال ماسبق نطرح الإشكالية التالية:

ما مدى تأثير القيم التنظيمية في الالتزام التنظيمي للأفراد العاملين بمؤسسة سونلغاز ؟

مقدمة

والتي تتفرع عنها التساؤلات الفرعية التالية:

- ماذا نقصد بالقيم التنظيمية؟ وماهي أبعادها؟
- ماذا نقصد بالالتزام التنظيمي؟ وماهي أبعاده؟
- هل تؤثر القيم التنظيمية بأبعادها في الالتزام التنظيمي للأفراد العاملين بمؤسسة سونلغاز؟

ثانيا: أهمية الدراسة

تتمثل أهمية الدراسة فيما يلي:

- أهمية القيم التنظيمية والدور الذي تلعبه في توجيه سلوك الأفراد العاملين.
- أهمية الالتزام التنظيمي بالنسبة للمورد البشري بصفة عامة، فهو يسمح للمنظمة باكتشاف التوجهات الهامة لدى عمالها.
- المؤسسة التي تمت فيها هاته الدراسة هي مؤسسة ذات طابع اقتصادي، ومن المعروف أن المؤسسات من هذا النوع بصفة عامة تعاني من عدة مشاكل، وبالتالي فهي تحتاج الى تمتع مواردها البشرية بالالتزام التنظيمي أكثر من غيره لما لها من أهمية في المساهمة في اقتصاد الدولة.

ثالثا: أهداف الدراسة

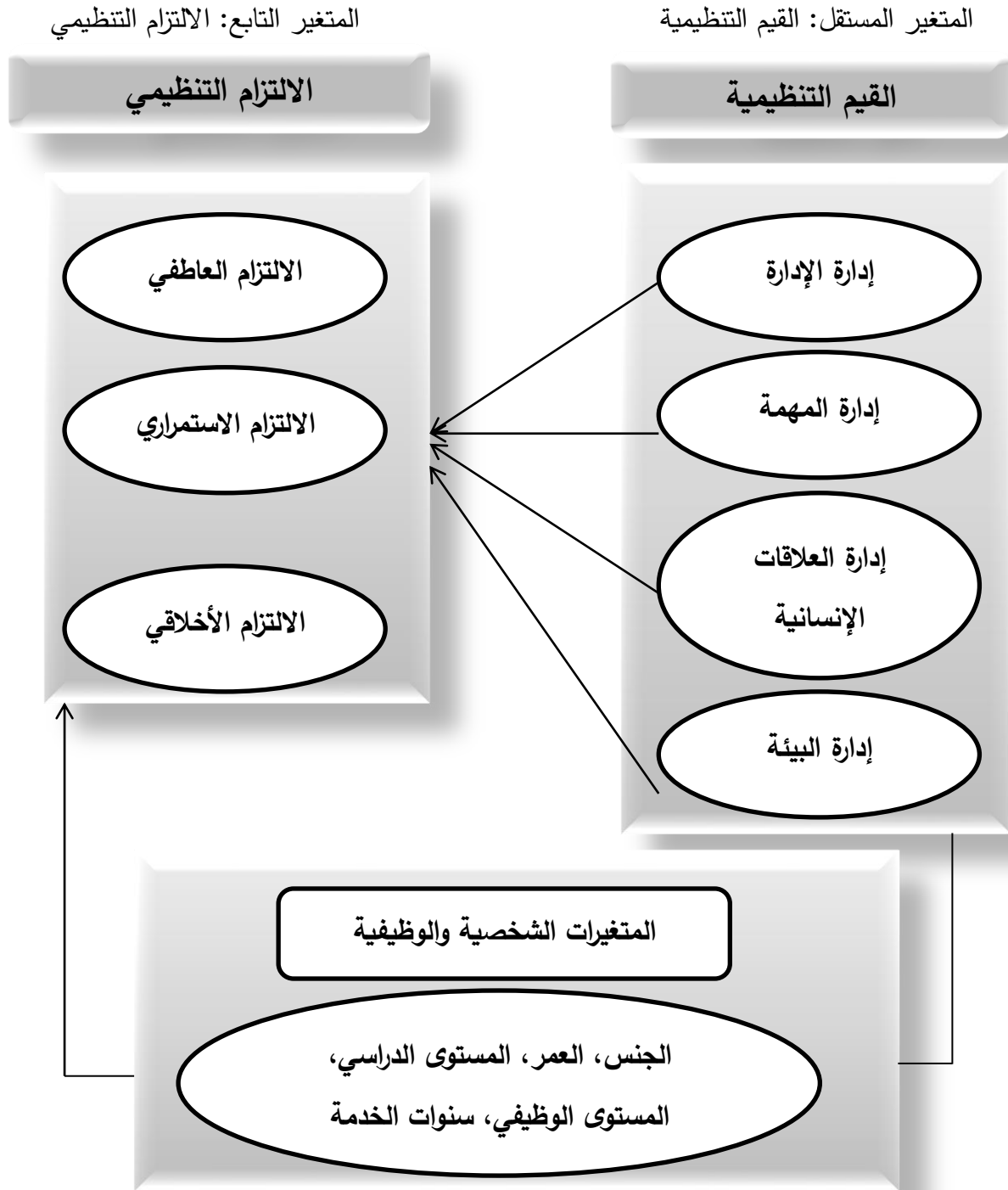
تهدف هذه الدراسة الى الإجابة على إشكالية البحث كما تهدف الى:

- محاولة إلقاء الضوء على ماهية القيم التنظيمية والمفاهيم المختلفة والأساسية لهذه القيم، وكذا مفهوم الالتزام التنظيمي، والتعرف أكثر على علاقة القيم التنظيمية بالالتزام التنظيمي.
- تحديد طبيعة القيم التنظيمية السائدة في مؤسسة سونلغاز .
- تحديد مستوى الالتزام التنظيمي في مؤسسة سونلغاز .
- تحديد أثر القيم التنظيمية في الالتزام التنظيمي لدى العاملين.
- تقديم مجموعة من التوصيات التي تفيد العاملين في حياتهم المهنية.

مقدمة

رابعاً: نموذج متغيرات الدراسة

الشكل 01: نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على الدراسات السابقة

مقدمة

خامسا: فرضيات الدراسة

1-الفرضية الرئيسية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيم التنظيمية في الالتزام التنظيمي لدى الأفراد العاملين بمؤسسة سونلغاز عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

-الفرضيات الفرعية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الإدارة في الالتزام التنظيمي لدى الأفراد العاملين بمؤسسة سونلغاز عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المهمة في الالتزام التنظيمي لدى الأفراد العاملين بمؤسسة سونلغاز عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة العلاقات الإنسانية في الالتزام التنظيمي لدى الأفراد العاملين بمؤسسة سونلغاز عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة البيئة في الالتزام التنظيمي لدى الأفراد العاملين بمؤسسة سونلغاز عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

2-الفرضية الرئيسية الثانية:

- يوجد فروقات في اتجاهات اجابات أفراد العينة حول الالتزام التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى الدراسي، المستوى الوظيفي، سنوات الخدمة) عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

-الفرضيات الفرعية:

- يوجد فروقات في اتجاهات اجابات أفراد العينة حول الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير الجنس عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.
- يوجد فروقات في اتجاهات اجابات أفراد العينة حول الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير العمر عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

مقدمة

- يوجد فروقات في اتجاهات اجابات أفراد العينة حول الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير المستوى الدراسي عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.
- يوجد فروقات في اتجاهات اجابات أفراد العينة حول الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير المستوى الوظيفي عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.
- يوجد فروقات في اتجاهات اجابات أفراد العينة حول الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير سنوات الخدمة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

سادسا: مجتمع وعينة الدراسة

تمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين في مؤسسة سونلغاز للتوزيع بالأغواط حيث قدر عدد العاملين ب637 عامل موزعون على مختلف الأقسام من اطارات وأعوان تحكم وأعوان تنفيذ، كما تم اختيار عينة عشوائية ب65 من مجموع العاملين في المؤسسة.

سابعا: حدود الدراسة

لمعرفة أثر القيم التنظيمية في الالتزام التنظيمي تم اختيار مؤسسة سونلغاز بالأغواط .

وقد تمثلت حدود الدراسة فيما يلي:

- الحدود الزمنية: تم تحديد الفترة الدراسية من فيفري 2022 إلى غاية مارس 2022.
- الحدود المكانية: تمت الدراسة بمديرية التوزيع بالأغواط.

ثامنا: أدوات الدراسة

اعتمدنا في دراستنا على مجموعة من الأدوات للحصول على البيانات والمعلومات المتمثلة في الآتي:

- الجانب النظري: اعتمدنا على المصادر والمراجع التالية (القرآن، الكتب، المجلات، الأطروحات الجامعية، الدراسات سابقة، ، الرسائل).
- الجانب التطبيقي: وهو الجانب الذي يعكس الدراسة فتم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، بالإضافة إلى استخدام البرنامج الإحصائي Spss22 لمعالجة

مقدمة

بيانات الدراسة بالاستعانة بمجموعة من الأساليب الإحصائية التالية: الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف، معاملات الارتباط، تحليل الانحدار الخطي المتعدد.

تاسعا: منهج الدراسة

اعتمدنا على مجموعة من المناهج المعروفة في العلوم الاجتماعية، كالمنهج الوصفي والتحليلي حيث بدأنا في جمع المعلومات والبيانات عن الظاهرة المدروسة وتحليلها وتفسيرها قصد الوصول إلى الأهداف المحددة، من خلال إسقاط الجانب النظري للدراسة على المؤسسة محل الدراسة، ثم تحليل المخرجات واستخلاص النتائج.

عاشرا: هيكل الدراسة

تم تقسيم الموضوع إلى فصلين تسبقهما مقدمة تتضمن النقاط الأساسية المتعلقة بموضوع الدراسة (المشكلة، الفرضيات، أهداف الدراسة، أهمية الدراسة...) وفي الأخير خاتمة تتضمن النتائج التي تم التوصل إليها.

تناولنا في الفصل الأول مدخل نظري عام حول القيم التنظيمية والالتزام التنظيمي، حيث قسم إلى مبحثين المبحث الأول حاولنا تقديم الإطار المفاهيمي للقيم التنظيمية (مفهومها، مراحلها، تصنيفاتها، مصادرها وأبعادها)، وفي المبحث الثاني تطرقنا إلى الإطار المفاهيمي للالتزام التنظيمي (ماهيتها، مراحلها، أبعادها، نتائجها، وعلاقة القيم التنظيمية بالالتزام التنظيمي).

أما الفصل الثاني بدوره كان إسقاطا لما تناولناه من الناحية النظرية على أرض الواقع من خلال القيام بدراسة حالة بمؤسسة سونلغاز، للإجابة على مشكلة البحث واختبار صحة الفرضيات، من خلال تقسيمه إلى مباحث تناولنا فيها: (تقديم عام للمؤسسة، منهجية الدراسة الميدانية واختبار الأداة، نتائج الدراسة والاختبارات الإحصائية).

مقدمة

الحادي عشر: الدراسات السابقة

1-الدراسات التي تناولت القيم التنظيمية:

-دراسة ليلي بكوش، تحت عنوان " البنية العاملية للقيم التنظيمية دراسة ميدانية في بعض المؤسسات الاستشفائية العمومية لولاية قالمة " أطروحة دكتوراه، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2018.

هدفت هذه الدراسة إلى تأكيد تركيبة البنية العاملية للقيم التنظيمية داخل المؤسسات الاستشفائية العمومية لولاية قالمة، ومن أجل الوصول إلى ذلك المسعى افترضت الباحثة نموذج عاملي توكيدي من الدرجة الثانية (هرمي) يختصر بنية مفهوم القيم التنظيمية، كما كان من بين الأهداف المسطرة للدراسة، التأكد من صدق البنية المقترحة والتوصل إلى صدق البنية الكلية للمفهوم، اضافة إلى بناء مقياس للقيم التنظيمية يساهم ويستفاد منه في إجراء دراسات وبحوث أخرى في مجال الدراسات النفسية والاجتماعية.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- تنطوي البنية العاملية للقيم التنظيمية المتعلقة بالقيم الفردية على ثلاث قيم أساسية هي: قيم الأمانة، قيم النزاهة وقيم توكيد الذات.
- تنطوي البنية العاملية للقيم التنظيمية المتعلقة بقيم العلاقات الإنسانية على أربع قيم أساسية هي: قيم المساندة الاجتماعية، قيمة احترام الآخرين، قيمة العمل الجماعي وقيم الاتصال الاجتماعي.
- تنطوي البنية العاملية للقيم التنظيمية المتعلقة بالقيم الإدارية على أربع قيم أساسية هي: قيم المكافأة، قيم الصفة، قيم القوة وقيم عدالة الإجراءات.

مقدمة

-دراسة خير الدين جمعة وخنشور جمال، تحت عنوان " دور القيم التنظيمية في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية "، أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور القيم التنظيمية في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة باعتبار أن القيم التنظيمية أحد أهم مكونات ثقافة المؤسسة، إذ تسعى المؤسسات اليوم لمحاربة القيم السلبية كعدم الإهتمام بأوقات العمل، التزوير والرشوة... إلخ وغرس القيم الإيجابية كجماعية العمل، المشاركة في اتخاذ القرار، الإبداع وقيمة الالتزام واحترام الوقت. وتوصلت الدراسة إلى أن توافق قيم العاملين مع قيم المؤسسة يرفع معنويات الموارد البشرية وبالتالي تحسن أدائهم.

2-الدراسات التي تناولت الالتزام التنظيمي

-دراسة سالم العياشي، تحت عنوان " الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى الموظفين في المنظمات الرياضية"، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، الجزائر، 2019.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي في مقر وزارة الشباب والرياضة بالجزائر، تناولت الدراسة عينة مسحية شملت 100 موظفا بمقر وزارة الشباب والرياضة بالجزائر العاصمة (الإدارة المركزية)، وتم استخدام المنهج الوصفي والاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، بالإضافة لاستخدام بعض الأساليب الإحصائية التالية: صدق الاتساق الداخلي، معاملات الارتباط، معامل الثبات.

من أهم النتائج المتوصل إليها:

- توجد علاقة طردية قوية بين الثقافة التنظيمية والمسؤولية اتجاه جهة العمل لدى الموظفين في وزارة الشباب والرياضة.
- توجد علاقة طردية بدرجة متوسطة بين الثقافة التنظيمية والرغبة في الاستمرار بالعمل لدى الموظفين في وزارة الشباب والرياضة.
- توجد علاقة طردية بدرجة متوسطة بين الثقافة التنظيمية والولاء الوظيفي لدى الموظفين في وزارة الشباب والرياضة.

مقدمة

-دراسة محمد بن غالب العوفي، تحت عنوان " الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي"، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2005.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على القيم السائدة المكونة للثقافة التنظيمية، والتعرف على مستوى الالتزام التنظيمي، إضافة إلى الوقوف على مدى اختلاف قيم الثقافة التنظيمية ومستوى الالتزام التنظيمي باختلاف الخصائص الشخصية، وإلى كشف طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي، وإلى أثر القيم المكونة للثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي. ولتحقيق هذه الأهداف وزعت الاستبانات على 209 موظف، وقد استرد الباحث 167 استبانة أي بنسبة 79.9%. وبعد إجراء التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

- إن جميع قيم الثقافة التنظيمية تسود في هيئة الرقابة والتحقيق بدرجة متوسطة.
- يوجد ارتباط موجب وقوي بين الثقافة التنظيمية بشكل عام والالتزام التنظيمي.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخصائص الشخصية ومستوى الالتزام التنظيمي.

3-الدراسات التي تناولت القيم التنظيمية والالتزام التنظيمي:

دراسة بودهري عبد الرحمان، تحت عنوان " القيم التنظيمية وعلاقتها بمستوى الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية على عينة من عمال مؤسسة هيبروك"، جامعة وهران، الجزائر، 2018.

ركز هذا البحث على دراسة العلاقة بين القيم التنظيمية ومستوى الالتزام التنظيمي في مؤسسة " هيبروك" للنقل البحري بولاية وهران، من خلال اعتماد منهج وصفي تحليلي، على عينة بلغ عدد أفرادها 207 فردا عن طريق الاختيار الصدفي، وتم باستخدام مقياس " فرانسيس وودكوك" (1995) لقياس القيم التنظيمية ومقياس " بورتر وزملاؤه" 1974 للالتزام التنظيمي، وتحليل الانحدار تبين أن القيم (القوة، الكفاية، الفعالية، الاقتصاد، فرق العمل، استغلال الفرص) كان لها مساهمة في التنبؤ بمستوى الالتزام التنظيمي، بالإضافة إلى كون المستوى الالتزام العاطفي هو

مقدمة

السائد في العينة. فكان من أهم نتائجها وجود علاقة ارتباطية موجبة بين القيم التنظيمية ومستوى الالتزام التنظيمي.

دراسة مقدم عبيرات وأحلام بن ساحة، تحت عنوان " أثر القيم التنظيمية على الالتزام التنظيمي دراسة حالة عمال المدرسة العليا للأساتذة بالأغواط "، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، جامعة عمار ثليجي، الأغواط، الجزائر، 2018.

هدفت هذه الدراسة للتعرف على أثر القيم التنظيمية على الالتزام التنظيمي، وقد اعتمدت الدراسة على نموذج " ديف فرانسيس ومايك ودكوك" في تصنيفهم للقيم التنظيمية، كما تم استخدام منهجين، المنهج الوصفي، والمنهج التحليلي، وقد بلغت عينة الدراسة 90 عامل إداري بالمدرسة العليا للأساتذة بالأغواط، ومن بين أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للقيم التنظيمية في الالتزام التنظيمي، وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات التي تهدف إلى إرساء وتدعيم منظومة القيم لدى العاملين، وذلك لتعزيز الالتزام التنظيمي لديهم.

4- دراسات أجنبية:

- دراسة (Krishnamurti, A ; & Seniati, A. N. L (2018) تحت عنوان: "دور الرضا الوظيفي كوسيط في العلاقة بين المناخ النفسي والالتزام التنظيمي للمحاضرين في مؤسسات التعليم العالي".

أجريت هذه الدراسة للبحث عن دور الرضا الوظيفي كوسيط جزئي في العلاقة بين المناخ النفسي والالتزام التنظيمي. اشتملت الدراسة على 328 محاضرًا يعملون في مؤسسات التعليم العالي المختلفة. وتم التوصل إلى أن هناك تأثيرات إيجابية كبيرة للمناخ النفسي على الرضا الوظيفي والرضا الوظيفي على الالتزام التنظيمي، كما تشير هذه النتائج إلى أن تأثير المناخ النفسي على الالتزام التنظيمي يمكن أن يحدث من خلال الرضا الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي. على أساس هذه النتائج نشجع مؤسسات التعليم العالي على تعزيز مستوى الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لمحاضريها من خلال خلق مناخ نفسي محسن لهم.

مقدمة

التعقيب على الدراسات السابقة (أوجه التشابه وأوجه الاختلاف):

- من حيث مجتمع الدراسة:

اختلفت دراستنا مع الدراسات السابقة في الحدود المكانية للدراسة فدراستنا استهدفت مؤسسة سونلغاز للتوزيع بالأغواط والتي تعتبر أحد أهم و أكبر الشركات في الجزائر، حيث يمتد نشاطها على كامل التراب الوطني من خلال شبكة فروع التوزيع المنتشرة عبر كل ولايات الوطن، وهذا ما يبرزها كأحد الشركات الرائدة ذات الأهمية البالغة في بنية الاقتصاد الوطني، في حين دراسة بودهري عبد الرحمان ركزت على مؤسسة "هبيروك" بولاية وهران وهي شركة فرعية تابعة لمجمع سونطراك حيث تقوم بمهام النقل البحري للمحروقات والمواد الكيميائية، أما دراسة مقدم عبيرات وأحلام بن ساحة فكانت موجهة عمال المدرسة العليا للأساتذة بالأغواط والجامعة هي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري هدفها الأساسي التعليم العالي والبحث والعلمي.

- من حيث الهدف ونموذج الدراسة:

تشابهت دراستنا مع دراسة بودهري عبد الرحمان ومقدم عبيرات وأحلام بن ساحة من حيث اعتماد القيم التنظيمية كمتغير مستقل بأبعادها (إدارة الإدارة، إدارة المهمة، إدارة العلاقات الانسانية. إدارة البيئة) والالتزام التنظيمي كمتغير تابع بأبعاده (الالتزام العاطفي، الالتزام الاستمراري، الالتزام الأخلاقي).

- من حيث العينة المستهدفة:

اختلفت دراستنا عن الدراسات السابقة في استهدافها 65 عاملا بمؤسسة سونلغاز لدراسة أثر القيم التنظيمية في مستوى الالتزام لديهم مع دراسة أثر بعض المتغيرات الديمغرافية على ذلك.

- من حيث الأساليب والأدوات ومنهج الدراسة:

تشابهت دراستنا مع باقي الدراسات الأخرى في استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع المعلومات والاعتماد على البرنامج الإحصائي Spss للتحليل.

مقدمة

كما تم اعتماد المنهج الوصفي باعتباره منهجا مناسباً لدراسة مثل هذه المواضيع من خلال وصف وتحليل وتفسير متغيرات الدراسة وهذا بجمع المادة العلمية من المراجع والمصادر المتعلقة بموضوع الدراسة.

بالإضافة الى الاستعانة بدراسة الحالة كأسلوب من أساليب المنهج الوصفي وذلك بإسقاط الدراسة النظرية على عينة من المستجوبين لتجميع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة.

الفصل الأول:

مدخل للتقييم التنظيمية والالتزام التنظيمي

الفصل الأول: مدخل للقيم التنظيمية والالتزام التنظيمي

تمهيد:

لقد ازداد الاهتمام بالجانب الثقافي للتنظيمات في السنوات الأخيرة خصوصاً القيم، لذا يعتبر الكثيرون أن فهم ومعرفة القيم التنظيمية هو أمر هام من أجل إدارة الموارد البشرية بنجاح، وتعتبر المنظمة المكان المناسب لظهور هذه القيم للتعرف على قيم الأفراد من جهة وقيم المنظمة التي ينتمون لها من جهة أخرى.

كما يعد الالتزام عامة من الظواهر المهمة في حياة الإنسان بشكل عام، وفي منظمات الأعمال بشكل خاص، فهو يعزز الثقة والاستقرار بين الإدارة والعاملين فيها ويساهم في بقاء المنظمة واستمرارها، لهذا نجده ينال اهتمام كبير من قبل الباحثين لما له من أهمية وانعكاسات على الفرد والمنظمة على حد سواء.

ومن هنا سنتطرق في هذا الفصل إلى الإطار النظري للقيم التنظيمية والالتزام التنظيمي من خلال المبحثين التاليين:

المبحث الأول: القيم التنظيمية

المبحث الثاني: الالتزام التنظيمي

المبحث الأول : الإطار المفاهيمي للقيم التنظيمية

تعتبر القيم التنظيمية من أهم ركائز النجاح في أي منظمة لما لها من دور في توجيه سلوك الأفراد داخل المنظمات التي يعملون بها، حيث يمكن أن تتمثل هذه القيم في العمل الجاد واحترام الأنظمة والقوانين فيتبنى الفرد هذه الأهداف ليعتبرها أهدافه فيبذل أقصى جهده لتحقيقها لينعكس ذلك على كفاءة وفعالية المنظمة .

المطلب الأول : مفهوم القيم التنظيمية

قبل التطرق إلى تعريف القيم التنظيمية يجب الإشارة أولاً إلى تعريف القيم بصفة عامة:

أولاً : تعريف القيم

نالت القيم قدراً كبيراً من اهتمامات العلماء والباحثين على اختلاف انتماءاتهم العلمية، ومازال هذا الاهتمام يتعاضد كلما اشتدت الحاجة إلى الكشف عن طبيعتها ودورها كمتغير له أهميته في كافة نواحي الحياة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية وغيرها، وقد اختلف العلماء والمفكرين في تحديد مدلول القيم فكل ينطلق من منظور فكري يختلف عن منظور الآخرين، ففي المنظور الفلسفي اعتبر البعض القيمة بأنها أي شيء ذا أهمية أو رغبة في الذات الإنسانية وقد عرفها هنري " Henry " بأنها " أي شيء نرى فيه خيراً مثل الحب والشفقة والبساطة والأمانة". إذا فهي تدل على مواقف متناقضة كالخير والشر والعدل والظلم والجيد والردىء.¹

أما في الإقتصاد فقد تم تناول القيمة بأساليب مختلفة ... وقد ركز علماء الإدارة في تعريفهم للقيم على أنها المرشد والموجه لسلوك الفرد نحو الغايات والوسائل التي يختارها هو بنفسه. وينظر علماء النفس للقيم على أنها المثل العليا التي تدفع الفرد للقيام بعمل ما اتجاه هدف معين ومن هؤلاء نجد " رايستون Wright Stone " و"جاستمان Justman"²

اللدان يعتبران القيمة أنها عدد قليل من المثل التي يمكن أن تعيننا على سلوك الفرد، كما تعد

¹ رابع كعباش، ريمة طباع، " القيم التنظيمية ضمن المجال الإداري " ، الباحث الإجتماعي، العدد 13، قسم علم الاجتماع، جامعة قسنطينة2، 2017، ص 472.

² المرجع السابق، ص472.

الفصل الأول: مدخل للقيم التنظيمية والالتزام التنظيمي

القيم موجّهات سيكولوجية وأنها عوامل شعورية وتعتبر تنظيمات عقلية لأحكام انفعالية وأنها تقسيمات وتقديرات أو اتجاهات تقييمية.

كما أعطى " كلايد كلوكهون Clyde Kluckhohn " مفهوما للقيمة من خلال ربطها بالسلوك وبالأفعال الخاصة للأفراد، وأكد على أنها تصور واضح يميز الفرد أو الجماعة ويحدد ماهو مرغوب فيه بحيث يسمح لنا بالاختيار بين الأساليب المتغيرة للسلوك والوسائل والأهداف الخاصة بالفعل¹.

وعرف أيضا "روكيتش Rokeach" القيم بأنها " المعيار الذي يوجه ويحكم تصرفات واتجاهات الأفراد نحو الأشياء، المواضيع، والمواقف ... إلخ "،² "فهو ميل عام لتفضيل حالات وشؤون معينة عن أخرى"³.

عرفها "براي بروك Bray broke" : " في تحديد مفهوم القيم عرفها بأن نسبة قيمة معينة إلى مجموعة من الأفراد إنما يعني أن لديهم اتجاهات إيجابية حيال بعض جوانب الحياة وأخرى سلبية تجاه بعض منها "⁴.

مما سبق يمكننا تعريف القيم على أنها مجموعة من الأخلاقيات التي توجه وتتحكم في أسلوب تعامل الفرد مع المواقف والأشياء.

ثانيا : القيم التنظيمية

تعرف القيم التنظيمية "بأنها نوع خاص من المعتقدات يحملها أعضاء التنظيم وتشير إلى ماهو مقبول وغير مقبول أو ماهو جيد أو سيء، ويعتقد هؤلاء الأعضاء بقيمتها ويلتزمون بمضامينها فهي إذن تحدد السلوك المقبول أو المرفوض وتتسم بالثبات قياسا بالاتجاهات "⁵.

¹ رابح كعباش، ريمة طباع، مرجع سبق ذكره، ص 472.

² خنشور جمال الدين، خير الدين جمعة، " دور القيم التنظيمية في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية"، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 17، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015، ص 206.

³ راوية حسن، " السلوك التنظيمي المعاصر"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 151.

⁴ محمد إسماعيل بلال، " السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 188.

⁵ بلال خلف السكرانه، " أخلاقيات العمل"، ط 1، دار المسيرة للنشر و التوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2009، ص 372.

الفصل الأول: مدخل للقيم التنظيمية والالتزام التنظيمي

كما عرف كل من "ديف فرانسيس Dave Francis" و"ماك وودكوك Mike Woodcock" القيم التنظيمية بأنها الاعتقاد الذي تبنى عليه الأعمال في المنظمة وتعمل على تحديد الاختيار بين الصالح والسيء بين المهم وغير المهم وهي تعمل على توجيه السلوك في المنظمة. وتعكس القيم التنظيمية الداخلية للمنظمة فهي تعبر عن فلسفتها وتوفر المبادئ والمعايير التي توجه السلوك نحو تحقيق أهداف المنظمة وغاياتها دون الوقوع في التناقض بين القيم الخاصة بالفرد وقيم المنظمة.¹

وعرفها "جانس أرسن Jans Arsene" و"بير هلفر Pear Halvor" بأنها: "مجموع الأفكار و المعتقدات التي يشترك فيها أفراد المنظمة و يؤمنون بها، تعمل كموجه لهم في سلوكياتهم"². تعرف أيضا القيم التنظيمية بأنها "القواعد التي تحدد الكيفية التي يتوقع أن يتصرف بها أعضاء المنظمة وكيف يتوقع تخصيص مواردها"³.

بالإضافة إلى أنها "القيم في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة. ومن هذه القيم المساواة بين العاملين، والاهتمام بإدارة الوقت، والاهتمام بالأداء واحترام الآخرين"⁴.

هذا وتمثل كذلك " مجموعة القيم التي تعكس الخصائص الداخلية للمنظمة. وهي التي تعبر عن فلسفتها وتوفر الخطوط لتوجيه السلوك التنظيمي وصنع القرارات"⁵.

¹ رابح كعباش، ريمة طباع، مرجع سبق ذكره ، ص 473.
² عادل حميدي، " القيم التنظيمية و علاقتها بجودة التعليم العالي لدى الأستاذ الإداري"، مذكرة ماستر، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر ، 2015، ص 11.

³ - Madagh S, " Le Partage Des Valeurs Comme Dimension De La Performance Organisationnelle ", revue des sciences commerciales , numéro spécial 02 , 2017, p74.

⁴ محمود سلمان العميان، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص312.
⁵ سليمة علي بن يحي، " أثر القيم التنظيمية لدى الأستاذ الجامعي على أدائه الوظيفي"، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، المجلد8، العدد3، جامعة الجبالي بونعامة، خميس مليانة، الجزائر، ص255.

الفصل الأول: مدخل للقيم التنظيمية والالتزام التنظيمي

إن طبيعة القيم التنظيمية وفق منظور أخلاقي تؤكد على أن القيم " ماهي إلا مقاييس ومعايير وأحكام تحدد سلوك الموارد البشرية لما هو مرغوب فيه، وفق القواعد والمبادئ التي يحددها النظام الاجتماعي الذي تنتمي إليه، ألا وهو المنظمة".

أما فيما يخص القيم وفق المنظور الاجتماعي فهي " عبارة عن تنظيمات لأحكام عقلية انفعالية معممة، نحو الأشخاص والأشياء والمعاني وأوجه النشاط، توجه اختيارات الفرد بين بدائل السلوك في المواقف المختلفة، وهي التي تحدد له نوع السلوك المرغوب فيه في موقف ما توجد فيه عدة بدائل سلوكية"، كما أن تعريف القيم التنظيمية لا يختلف كثيرا عن تعريف القيم بالمنظور الاجتماعي، فالقيم التنظيمية تعكس الخصائص الداخلية للمنظمة، وتعمل على توجيه سلوك الموارد البشرية ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، فهي بمثابة قواعد تمكن الفرد من التمييز بين الخطأ و الصواب، وبين المرغوب فيه من سلوكيات.¹

من خلال التعريفات السابقة نستنتج أن القيم التنظيمية هي قواعد ومبادئ تعمل على إرشاد وتحديد سلوك الأفراد داخل المنظمة نحو ما هو مقبول وغير مقبول لتحقيق أهدافها وتغادي الوقوع في اختلافات عن قيم الأفراد الشخصية وقيم المنظمة.

ثالثا: خصائص القيم التنظيمية

من خلال التعريفات السابقة للقيم والقيم التنظيمية بصفة خاصة يمكن تحديد أهم خصائص القيم التنظيمية وهي كالتالي² :

1. نسبية: إن القيم تنظيمات معقدة للأحكام التي يصدرها الفرد حول الأشخاص أو الأشياء أو الأحكام ذاتها، مهتديا في ذلك إلى المعايير التي وضعها المجتمع، وعلى هذا الأساس فالقيم نسبية في مكانها وزمانها ومحتواها(مضمونها: جمالي، اقتصادي، ديني...)، أي أنها تتصف بثبات نسبي قابل للتغير، فهي تختلف من فرد لآخر وذلك حسب

¹ عبد القادر شلالي، " أثر القيم التنظيمية على الأداء الكلي للمؤسسة الاقتصادية من منظور أخلاقي "، مجلة المعارف، العدد 14، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة اكلو محند أولحاج، البويرة، الجزائر، 2013، ص 143.
² أحلام بن ساحة، " القيم التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي دراسة حالة عمال المدرسة العليا للأساتذة بالأغواط "، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عمار تليجي، الأغواط، الجزائر، 2015، ص 6.

الفصل الأول: مدخل للقيم التنظيمية والالتزام التنظيمي

حاجاته ورغباته وتركيبته ونشأته وظروفه، ومن ظرف لآخر، ومن مكان لآخر، ومن ثقافة إلى أخرى، ومن وقت إلى آخر.

2. مكتسبة: يتعلمها الفرد في نطاق الجماعة وعن طريق التنشئة الاجتماعية، حيث تتفاعل تلك العوامل مع التكوين النفسي للفرد ذاته، حيث يصبح الأفراد يهتمون ببعض القيم ويفضلونها عن غيرها.

3. ذاتية اجتماعية: حيث أن القيم هي موجه السلوك في النسق الاجتماعي، فهي عبارة عن مصادر داخلية تتبع من الفرد ذاته وتحدد أنماط اتجاهاته السلوكية، وتلعب الأسرة والبيئة الاجتماعية دورا أساسيا في ترسيخ هذه القيم، وتختلف باختلاف الأدوار والمراكز الوظيفية كما تختلف باختلاف الجنس والعمر والمعطيات الدينية والأخلاقية.

4. مرنة: تتميز القيم بالمرونة والقابلية للنظر ومواجهة كل التطورات والتغيرات التي يعيشها الإنسان مع مطالبه ومع حاجاته ومع سيطرتها لهذه الأمور إلا أنها تعطي أفقا للتجدد والتغيير وفق أسسها واتجاهاتها ولا تلغي العقل البشري، وذلك للتكيف مع المتغيرات البيئية.

ويمكننا حصر خصائص القيم التنظيمية كذلك في النقاط التالية¹ :

- تؤثر على كفاءة الأفراد في المنظمة، وتحدد سلوك المنظمات واتجاهاتها، فهي تشكل نواة الثقافة التنظيمية.
- تعكس الرسالة والأهداف الاستراتيجية للمنظمة، ولها تأثير مباشر على نتائج الأداء المطلوب.
- منتشرة داخل التنظيم، ومفيدة لأعضاء التنظيم حيث تعمل كموجه لهم في أدائهم ووظائفهم.
- صعبة الدراسة دراسة علمية بسبب تعقيدها.
- تترتب فيما بينها ترتيبا هرميا، فتهيمن بعض القيم على غيرها أو تخضع لها.
- تحتل مركزا رئيسيا في تكوين شخصية الفرد ونسقه المعرفي وتحديد سلوكه.

¹ أحلام بن ساحة، مرجع سبق ذكره، ص6.

الفصل الأول: مدخل للقيم التنظيمية والالتزام التنظيمي

- تمثل معيارا للمفاضلة، حيث تسمح للأفراد بالاختيار من بين عدة خيارات، فالشخص يكافح من أجل تحقيق الأشياء التي تتفق مع قيمه. فالقيم لها من القوة والتأثير على الفرد والجماعة ما يوصلها إلى درجة الالتزام.

رابعاً: أهمية القيم التنظيمية

تعتبر القيم أحد الجوانب الهامة في دراسة السلوك التنظيمي ويعود السبب في ذلك إلى أنها تشكل أساساً لفهم الاتجاهات والدوافع، وتؤثر على إدراكاتنا، وكذلك ينظر إلى القيم كقوة محرّكة ومنظمة للسلوك. وتعتبر القيم كمعيار يلجأ إليه الأفراد أثناء إجراء مقارنات بين مجموعة من البدائل السلوكية وكعامل موحد للثقافة العامة، وأيضاً تعتبر كمحدد للأهداف والسياسات بحيث يجب أن تكون هذه الأهداف متوافقة ومنسجمة مع القيم. كذلك تبرز القيم الاختلافات الحضارية بين المجتمعات المتنوعة وهذا يؤثر على السلوك التنظيمي بشكل واضح، فقيم المجتمعات تختلف من حيث الإخلاص والأمانة واحترام الوقت والجدية وطاعة أوامر المسؤولين، وبالتالي فإن من الضروري معرفة وفهم القيم السائدة في أي مجتمع وذلك لفهم السلوك التنظيمي المتوقع من الأفراد¹.

ويمكن توضيح هذه الأهمية فيما يلي²:

- تحتل القيم التنظيمية المرتبة الأولى في قائمة العناصر الثقافية المؤثرة على السلوك التنظيمي.
- القيم التي تسود أي منظمة لها تأثير على سلوك الفرد العامل في المنظمة.
- تعزز استقرار النظام الاجتماعي في المنظمة.
- هي أساس فهم الاتجاهات والدوافع وتؤثر على إدراكاتنا.
- تحدد الأهداف والسياسات، بحيث يجب أن تكون متوافقة مع القيم.
- تؤثر على السلوك التنظيمي بشكل واضح.

¹محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 109.

²عجال مسعودة، "القيم التنظيمية وعلاقتها بجودة التعليم العالي"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2010، ص 47.

الفصل الأول: مدخل للقيم التنظيمية والالتزام التنظيمي

- فهم القيادة السائدة في أي مجتمع يسهل فهم السلوك التنظيمي المتوقع من الأفراد.
- تحتكم إليها المنظمة في تقييم سلوكيات العاملين.
- الإدارة بالقيم توجهها جديداً يعتبر وسيلة وأداة جديدة من أدوات القيادة الإستراتيجية.
- تؤثر القيادة وتتأثر بالعاملين من خلال التنمية المستمرة للقيم الإيجابية التي توجه السلوك ودور القيادة هو إرساء وتدعيم منظومة القيم.
- القيم هي أساس إرساء ثقافة تنظيمية ذات اتجاه إيجابي مستقبلي.
- الهدف من إرساء القيم التنظيمية هو تدعيم المنظمة المستقبلية¹.

المطلب الثاني : مراحل تطور القيم التنظيمية

إن القيم التنظيمية لم تكن ثابتة منذ القدم، بل تغيرت مع تطور الفكر الإداري، والذي مر بسبع مراحل رئيسية هي² :

أولاً: المرحلة العقلانية

من القيم التي سادت التفكير الإداري في هذه المرحلة هي أن الإنسان ينبغي أن يعامل على أنه شبيه بالألة، ويمكن تحفيزه بواسطة المكاسب المادية، من أهم روادها " ماكس فيبر Max weber" و" فريدريك تايلور Frederick Taylor"، وقد وظف تايلور نتائج دراساته وبحوثه لغرض الاستفادة من الطاقات البشرية بشكل أكثر فاعلية وقدرة على تطوير الإنتاجية والعمل على حل المشكلات من خلال التركيز على مبدأ التخصص في العمل، وتدريب الأفراد العاملين واعتماد الحوافز المادية التي تشجع الأداء الانساني.

ثانياً: المرحلة العاطفية

بدأت هذه المرحلة على إثر دراسات " هاوثورن Hawthorne" في الولايات المتحدة، وهي أن العوامل غير العقلانية مثل الأحاسيس والاتجاهات تؤثر بعمق على السلوك والأداء، ولذلك تم إدخال التجارب لمحاولة تحسين اتجاهات الفرد نحو العمل، ومن ثمة تدريب المديرين

¹عجال مسعودة، مرجع سبق ذكره، ص48.

²المرجع السابق، ص42.

الفصل الأول: مدخل للقيم التنظيمية والالتزام التنظيمي

ليصبحوا قادة فرق، وقد أدرك المديرون أن الأحاسيس وقوة الإرادة تلعب دورا حاسما في التأثير على الإنتاجية.

وأفرزت هذه المرحلة قيم جديدة تهتم بالموارد البشري وترتكز على مبدأ العلاقات الإنسانية، فهي تنظر إلى العامل على أنه كائن اجتماعي وإنساني له حاجات ورغبات وميول واتجاهات تؤثر في أدائه الإنساني، وأكدت على التنظيم غير الرسمي من خلال التجارب الميدانية والروح المعنوية، وتماسك الجماعة والتفاعل الاجتماعي.

ثالثا: مرحلة المواجهة

في هذه المرحلة كان تطور القيم التنظيمية استجابة لظهور الاتحادات المهنية في الخمسينات، وتوصلت الإدارة إلى الاعتقاد بأن المواجهة كان أسوأ خيار موجود وبحثت عن طرق جديدة لحل مشكلات القوة والهيمنة وكان الجواب هو الحرية في بيئة العمل.

رابعا: مرحلة الإجماع بالرأي

في هذه المرحلة أصبحت القيم التنظيمية قائمة على أساس الحرية في العمل، حيث نشر في 1960 " دوغلاس ماكجريجور Douglas McGregor " كتابه الجانب الإنساني في المنظمة (The Human side of Enterprise)، وهو الكتاب الذي قدر أنه يكون ذو تأثير عميق على التفكير الإداري عبر العالم، وفيه وضح "ماكجريجور" أهمية أنظمة القيم الإدارية، وقسم القيم الإدارية إلى نظريتين حول طبيعة الإنسان، نظرية (X, Y).

ويرى أن النظريات التقليدية في الإدارة تعتمد على نظرية (X) السلبية حول الإنسان، ومن هناك كانت نظرتها للإنسان باعتباره آلة، ويجب ممارسة رقابة وسيطرة محكمة عليه، وإرغامه على العمل بالعقاب أو تقديم الحوافز المادية.

أما افتراضات النظرية الحديثة حول الناس أثناء العمل تعتمد على النظرية (Y) التي ترى أن الإنسان يحب العمل بالفطرة كما يحب اللعب واللهو. وفي ظل الظروف الطبيعية وتوفر الحرية، والمرونة، والاحترام في العمل، فالإنسان الطبيعي لا يتهرب من المسؤولية بل يسعى إليها ويكون

الفصل الأول: مدخل للقيم التنظيمية والالتزام التنظيمي

لديه طموح، والعقاب ليس وسيلة ناجحة لخلق الرغبة في العمل بل يجب الاعتماد على الإقناع والترغيب والمعاملة الحسنة، واعتماد أسلوب التحفيز المادي والمعنوي¹.

خامسا: مرحلة الإدارة بالأهداف

هذه المرحلة عبارة عن عصر جديد من القيم الإدارية تسمى "الإدارة بالأهداف"، فوفقا لها ينبغي أو يجب الملائمة بين حاجات المنظمة وحاجات الفرد، وترتبط هذه النظرية باسم (ادوين لوك **Edwin Locke 1968**) وهي تؤكد على أن الدافعية تعتمد على أهداف محددة تثير روح التحدي لدى الأفراد أولا، وتعتمد على مدى إخلاصه لهذه الأهداف وتفانيه في تحقيقها، ويتضمن هذا الأسلوب قيام المرؤوسين والرؤساء معا بتحديد أهداف العمل.

سادسا: مرحلة التطور التنظيمي

أبرز روادها "هيرزبرغ **Herzberg**" الذي وضح أن العوامل الدافعية تؤدي إلى تحسين الإنتاج لأنها دوافع ذاتية توفر شعورا إيجابيا لدى الأفراد، وتعطيهم فرصا للتطور الشخصي، مما يدفعهم لمزيد من العمل وتحسين الإنتاجية.

وبدأ في هذه المرحلة الاهتمام بنوعية ظروف العمل بتحليل الجوانب غير الإنسانية المسببة للضغوط في بيئة العمل من خلال النمو السريع لأنشطة التطوير الذاتي مثل أسلوب تدريب المديرين على طريقة الجماعة التجريبية، وصار بالإمكان تطبيقا تغيير الثقافة التنظيمية من خلال التطوير الذاتي.

وكون الثقافة التنظيمية تؤثر في رسم التوزيعات النهائية لسيرورة الهيكل التنظيمي من خلال القيم والاتجاهات والأعراف والتقاليد، وهذا ما يساعد على ظهور هياكل تنظيمية تصلح للتطبيق في ثقافات معينة.

¹المرجع السابق، ص 42-43.

الفصل الأول: مدخل للقيم التنظيمية والالتزام التنظيمي

سابعاً: مرحلة الواقعية

أطلق "مؤيد سعيد سالم" على هذه المرحلة اسم المدخل المعرفي وهو المدخل السادس الذي يلي المدخل الثقافي في تطوير القيم التنظيمية، وفيه أخذت المنظمات تهتم بالإنسان كمصدر للفكر والإبداع لضمان بقاءها واستمرارها في بيئات متغيرة وشديدة التنافس، وأصبح المورد الأساسي للمنظمات هو المعرفة، وأهم أدوات هذه المعرفة الإنتاجية، الابتكار والإبداع¹.

وظهر في هذه المرحلة من تطور الفكر الإداري نموذج إدارة الجودة الشاملة (Total Quality management) ويعد نموذجاً مثالياً يركز على الأداء المتخصص، والتخطيط الاستراتيجي ويبني على علاقة الزمالة والتفاعل والعمل بروح الفريق الواحد.

ويمكن تلخيص ذلك في الجدول التالي:

الجدول رقم(1): يبين مراحل تطور القيم التنظيمية

المرحلة	الفكرة	القيمة الثقافية
الأولى	العقلانية	التحليل العلمي له أثره
الثانية	العاطفية	الاهتمام بالناس له نتائجه
الثالثة	المواجهة	الدفاع القوي أمر حيوي
الرابعة	الاجماع بالرأي	الأمر السياسية في المنظمات
الخامسة	التنظيم/التوازن الفردي	الإنجاز ملك (الإنجاز في القمة)
السادسة	الإمكانات	إمكانية تطور الناس
السابعة	الواقعية	لا تأتي الأشياء الجيدة بسهولة

المصدر: عجال مسعودة، "القيم التنظيمية وعلاقتها بجودة التعليم العالي" رسالة ماجستير،

كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2010، ص45.

¹المرجع السابق، ص44.

الفصل الأول: مدخل للقيم التنظيمية والالتزام التنظيمي

المطلب الثالث: تصنيفات القيم التنظيمية

هناك تصنيفات عديدة لأنواع القيم في مجال السلوك التنظيمي، حيث تم وضعها في ست مجموعات وهي كالتالي¹ :

1. **القيم الفكرية:** وهي الناتجة عن الاتجاهات العقلية أو الفلسفية للفرد وتهتم بشكل خاص بالبحث عن الحقائق وأسباب حدوثها بشكل تطبيقي منظم.
2. **القيم الاقتصادية:** وهي التي تؤدي الى اتجاهات عملية مع التركيز على الجوانب والأهداف الاقتصادية وما ينتج عنها من تحقيق مادي.
3. **القيم الاجتماعية:** وهي التي تتعلق بالعلاقات الانسانية وترابط المجتمع وتفاعلات أفرادها.
4. **القيم الجمالية:** وهي التي تتميز اهتماماتها بالجوانب الفنية والجمالية في الحياة من حيث التشكيل والتنسيق والانسجام في التعبير.
5. **القيم السياسية:** وهي التي تهتم بمظاهر القوة والنفوذ والسيطرة سواء على مستوى الفرد أو الجماعة.
6. **القيم الدينية:** وهي التي تؤدي إلى خلق قيمة عليا مجردة تحكمها فكرة التوحيد ووحدة الوجود والانتماء إلى نظام من العلاقات بكينونة الخليقة.

المطلب الرابع : مصادر وأبعاد القيم التنظيمية

أولا : مصادر القيم التنظيمية

لا تأتي القيم من فراغ، فهي مستمدة من البيئة بمعناها الواسع. ويمكن تحديد مصادر القيم بالمصادر التالية² :

¹ كامل محمد مغربي، " السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم "، ط3، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن ، 2004، ص159.
² محمد قاسم القريوتي، " السلوك التنظيمي ، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال "، ط5، دار وائل للنشر، عمان، الأردن ، 2009 ، ص ص180-181.

الفصل الأول: مدخل للقيم التنظيمية والالتزام التنظيمي

1. التعاليم الدينية:

يمثل الدين أحد المصادر المهمة التي تستمد القيم منها، بل إن الدين هو المصدر الرئيسي لقيم كثيرة. ومن الأمثلة على القيم التي تتصل بالعمل في الدين الإسلامي، الحديث الشريف الذي يحث على إتقان العمل. إذ جاء في الحديث: (إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه)، وكذلك حث الرسول الكريم على عدم الغش بقوله: (من غشنا فليس منا)، وعلى إعطاء العامل أجره دون تأخير: (أعطوا الأجير أجره قبل أن يجف عرقه)، وكذلك قوله صلى الله عليه وسلم: (كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته)، وغيرها من الأحاديث الشريفة التي لا يتسع المجال هنا لتعدادها. والسنة النبوية الشريفة ليست إلا ترجمة لبعض القيم التي جاءت في الدستور الإسلامي وهو القرآن الكريم.

2. التنشئة الاجتماعية:

تختلف قيم الفرد الذي يعيش في مجتمع ما عن قيم الفرد الذي يعيش في مجتمع آخر. فقيمة المال في مجتمع غربي رأسمالي قيمة أكبر من قيمته للفرد الذي يعيش في مجتمع زراعي، حيث لا يعطي الناس للمال نفس القيمة، وكلما تطور المجتمع حضرياً أكثر كانت قيمة المال والمادة فيه مهمة للغاية، فقيمة الفرد هي بقدر ما يكسب، بينما تتحدد قيمة الفرد في المجتمعات الزراعية بأصله ونسبه. وكذلك فقيمة الحرية في المجتمعات التي تنشئ أطفالها بأسلوب ديمقراطي عالية جداً، بمقارنتها مع تلك المجتمعات التي تربي أبناءها تربية تسلطية.

3. الخبرة السابقة:

تعتبر خبرة الشخص مهمة وتظهر في الأوزان والقيم التي يعطيها للأشياء، فالسجين الذي لم يذق طعم الحرية يفترض أن يقدر قيمة الحرية لأنه عانى من كبت وإهدار لحيته، وكذلك فالغني الذي يمر بفترة عصيبة وبفقر مدقع يصبح المال بالنسبة له قيمة كبيرة حتى بعد أن تتحسن أحواله المادية. والشخص الأمي الذي لم يتعلم يعطي قيمة كبيرة للتعليم، ويحاول أن يعوض ذلك بتعليم أولاده، لأنه يعرف معاناة الشخص غير المتعلم.

الفصل الأول: مدخل للقيم التنظيمية والالتزام التنظيمي

4. الجماعة التي ينتمي إليها الفرد:

رغم أهمية التعاليم الدينية والتنشئة الاجتماعية والخبرة السابقة كمصادر للقيم، إلا أن عضوية الفرد في الجماعات تعتبر مصدر آخر للقيم، فالفرد يغير أحياناً قيمه بفعل تأثير ضغوط الجماعة عليه، فبعض الأشخاص ممن نشأوا وتنشئة دينية تتحول وتتغير قيمهم إذا انخرطوا في عضوية جماعات غير دينية وتصبح قيمهم متماثلة مع قيم الجماعة. ولعل أوضح الأمثلة على ذلك يلاحظ على بعض الأشخاص الذين يسافرون إلى الخارج لغايات الدراسة أو العمل، حيث يمرون خلال فترة الدراسة والعمل بأشبه ما يكون بعملية غسيل الدماغ، حيث تتغير قيم كثيرة لديهم، كتلك التي تتعلق بالزواج والشرف.

ثانياً: أبعاد القيم التنظيمية

صنف العالمان " ديف فرانسيس ومايك وودكوك" (Dave Francis & Mike Woodcock)

القيم التنظيمية إلى أربعة أبعاد رئيسية وكل بعد يشتمل على قيم تنظيمية فرعية، والمنظمة إذا أرادت أن تكون ناجحة فإنه يجب أن تكون قادرة على القيام بالتالي¹:

1. إدارة الإدارة: تعني أنه يجب على المنظمة أن تتعامل مع قضايا ذات صلة بالنفوذ (القوة)، كما يجب أن تتأكد من أن دور الإدارة قد تم تحديده بدقة ووضوح وأن المديرين أشخاص مؤهلون للقيام بأدوارهم. وبما أن المنظمة هي عبارة عن نظام معقد، فإن هناك وظائف خاصة يجب أن تتكامل من أجل أن تتمكن هذه المنظمة من العمل، والإدارة وحدها تستطيع توجيه وتنسيق العناصر المعقدة فيها. ومن أجل إحراز النجاح يجب أن تحدد المصادر البشرية بدقة وتختار بعناية وتدريباً وإتقاناً وتحفز بحق، هذه العملية نطلق عليها إدارة الإدارة. وتشتمل على قيم: القوة، الصفة، المكافأة.

أ- **القوة (النفوذ):** تعني ملك الإدارة للمعلومات والسلطة والمركز الوظيفي الذي يمكنها من تقرير مهمة المنظمة أو المشروع والمصادر التي يمكن أن تحوز عليها، واتخاذ القرارات،

¹ أحلام بن ساحة، مرجع سبق ذكره، ص13

الفصل الأول: مدخل للقيم التنظيمية والالتزام التنظيمي

وتحمل المسؤولية مستقبل المنظمة، وتكسب القوة من أربعة مصادر هي الملكية، والمعلومات والجاذبية، والمكافأة والعقاب.

ب- الصفوة (النخبة دائما في القمة): المنظمة الناجحة تترك أهمية الحصول على أفضل المرشحين للأعمال الإدارية، وكذا التطوير المستمر لكفاءاتهم.

ج- المكافأة (الأداء ملك): إن أداء الأفراد الذين يقودون المنظمة يعد أمرا مهما حيث أن المنظمة الناجحة هي التي تحدد النجاح وتكافئ عليه.

2. إدارة المهمة: ويقصد بها اهتمام المنظمة بالقضايا ذات صلة بأداء العمل، وتحقيق الأهداف، والقيم التي تتبع لإدارة المهمة هي: الفعالية، والكفاية، والاقتصاد.

أ- الفعالية: تعبر عن مدى النتائج التي تصل إليها المنظمة من خلال نشاطها، فهي ترتبط بالأداء والقدرة على اختيار البديل الصحيح من البدائل المتاحة للإدارة العليا، حتى يتسنى الوصول إلى النقطة النهائية التي تحقق فيها المنظمة المتطلبات المتوقعة.

ب- الكفاية: ترتبط باستغلال الموارد ودمج عناصر الإنتاج لتحقيق النتائج المطلوبة بأقل ما يمكن من تكلفة وجهد، فهي حسن استخدام الموارد البشرية والمادية بشكل يضمن الاستفادة منها.

ج- الاقتصاد: على المنظمة تبني نظام فعال لرقابة التكاليف وعدم صرف أموال لا ضرورة لها، فكتيرا ما تفشل الأعمال الإدارية نتيجة الإسراف والهدر المالي، كما أن كل نشاط تقوم به المنظمة يكلف مبلغا ماليا، لذلك فعلى المنظمة إدراك أهمية مواجهة الحقيقة.

3. إدارة العلاقات الإنسانية: يسمح التنظيم الإداري بإنشاء علاقات بين أفراد المنظمة، وتكون رأسية في التنظيمات الهرمية كالعلاقة بين الرئيس والمرؤوس. أو أفقية بين المديرين في مستوى واحد. وهذا يتطلب¹:

¹فراحي فيصل، بودهري عبد الرحمان، " دراسة سيكومترية لمقياس القيم التنظيمية لديف فرانسيس ومايك وودكوك 1990 على عينة من عمال مؤسسة هيبيروك بولاية وهران"، مجلة وحدة البحث في تنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 08، العدد 01، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران 2، جوان 2017، ص 164.

الفصل الأول: مدخل للقيم التنظيمية والالتزام التنظيمي

أ- **العدل:** ويعني درجة المساواة في التعامل مع أفراد المنظمة الذين يعملون في نفس الظروف بغض النظر عن الاختلافات في الخصائص الفردية وهذا يكون وفق القواعد والإجراءات المحددة مسبقاً.

ب- **فرق العمل (العمل الجماعي):** فهو يوفر فرصة الاستفادة من كافة المهارات والخبرات التي يتمتع بها أفراد المنظمة، ليس بشكل فردي ولكن بصورة جماعية تسهم في التنسيق بين هذه المهارات والقدرات بما يعزز قدرة المنظمة على مواجهة التحديات أثناء العمل.

ج- **القانون والنظام:** فالنظام المناسب من قواعد وإجراءات مكونة بذلك قانوناً ينظم تصرفات العمال ويحدد السلوكيات المقبولة مما يسمح للمدراء إعطاء توجيهات لأفراد المنظمة في إطار قانوني منظم.

4. **إدارة البيئة:** وتعني أنه يجب على المنظمة أن تتعامل مع قضايا البيئة التي تعمل بها ويضم هذا المجال¹:

أ- **الدفاع (اعرف عدوك):** يستجيب من خلالها أفراد المنظمة للتغيرات البيئية، وذلك بوضع الخطط الاستراتيجية، بعد دراسة التهديدات البيئية.

ب- **التنافس (البقاء للأصلح):** ويتم إدراكها في المستويات الإدارية العليا للتنظيم، حيث تعبر عن القدرة التنافسية للمنظمة.

ج- **استغلال الفرص (من يجرؤ يكسب):** وتمكن المنظمة من الوصول إلى الفرص الخارجية، قبل أن تصل إليها المنظمات المنافسة، وانتهازها واستغلالها بسرعة، رغم ما قد يرافقها من مخاطرة.

والجدول التالي يلخص ذلك²:

¹ ليلي بكوش، البنية العاملية للقيم التنظيمية دراسة ميدانية في بعض المؤسسات الاستشفائية العمومية لولاية قالمة"، أطروحة دكتوراه، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2018، ص96.

² أحلام بن ساحة، مرجع سبق ذكره، ص 16.

الفصل الأول: مدخل للقيم التنظيمية والالتزام التنظيمي

الجدول (2): يبين تلخيص لأبعاد الباحثان " ديف فرانسيس " و " ماك وودكوك "

القيم	القضايا الفرعية	القضايا الجوهرية
المديرون يجب أن يديروا النخبة دائما في القمة الأداء ملك	القوة الصفوة المكافأة	إدارة الإدارة
عمل الأشياء الصحيحة عمل الأشياء بطريقة صحيحة لا شيء مجانا	الفعالية الكفاية الاقتصاد	إدارة المهمة
من يهتم يكسب العمل معا بانسجام العدل لابد أن يسود	العدل العمل الجماعي القانون والنظام	إدارة العلاقات
اعرف عدوك البقاء للأصلح من يجرؤ يكسب	الدفاع التنافس استغلال الفرص	إدارة البيئة

المصدر: عجال مسعودة، " القيم التنظيمية وعلاقتها بجودة التعليم العالي "، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2010، ص59.

وقد تم الاعتماد في دراستنا على هذه الأبعاد الأربعة للقيم التنظيمية.

الفصل الأول: مدخل للقيم التنظيمية والالتزام التنظيمي

المبحث الثاني : الاطار المفاهيمي للالتزام التنظيمي

يعتبر الالتزام التنظيمي عنصر حيوي في بلوغ فعالية المنظمة ودرجة إنجاز أعمالها، فيظهر التزام العامل في بذله جهودا أثناء قيامه بالعمل ورغبته في البقاء والاستمرارية فالأفراد الملتزمون يشكلون مصدر قوة للمنظمة، مما أدى إلى ظهور العديد من الدراسات والأبحاث حول الالتزام التنظيمي، التي هدفت بدورها إلى تحديد مفهوم الالتزام التنظيمي وأهميته وخصائصه، ومراحله وأبعاده، والنتائج المترتبة عنه وهذا الذي سنتناوله في هذا المبحث.

المطلب الأول : ماهية الالتزام التنظيمي

لقد وردت تعريفات متعددة للالتزام التنظيمي كونه يعكس سلوك الفرد داخل المنظمة، وهذا ما سنتناوله في هذا المطلب من تعريفات وأهمية والخصائص المميزة له.

أولا : تعريف الالتزام التنظيمي

على الرغم من الاهتمام الكبير بظاهرة الالتزام بشكل عام من قبل العديد من الدراسات والبحوث إلا أنها لم تستطع أن تقدم مفهوما واضحا ومحددا لتداخله مع بعض المفاهيم النفسية والسلوكية الأخرى ، وهنا يجب الرجوع إلى أصل كلمة الالتزام ومصدر اشتقاقها¹.

من الناحية اللغوية :

الاعتناق، ويلزم الشيء لا يفارقه، والملازم للشيء المداوم عليه².

قال تعالى: (وَأَوْفُوا بِعَهْدِ اللَّهِ إِذَا عَاهَدْتُمْ وَلَا تَنْفُضُوا الْأَيْمَانَ بَعْدَ تَوْكِيدِهَا وَقَدْ جَعَلْتُمُ اللَّهَ عَلَيْكُمْ

كَفِيلًا إِنَّ اللَّهَ يَعْلَمُ مَا تَفْعَلُونَ) {النحل: 91}

وقوله تعالى: (يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَوْفُوا بِالْعُقُودِ أُحِلَّتْ لَكُمْ بَهِيمَةُ الْأَنْعَامِ إِلَّا مَا يُنْتَلَى عَلَيْكُمْ غَيْرَ

مُحَلِّي الصَّيْدِ وَأَنْتُمْ حُرْمٌ إِنَّ اللَّهَ يَحْكُمُ مَا يُرِيدُ){المائدة: 1}.

¹ عطا الله بشير عبود النويقه، " اثر الأنماط القيادية في تحقيق الالتزام التنظيمي "، مجلة دراسات العلوم الإدارية ، المجلد 42، العدد1، الأردن، 2015، ص 49.

² محمد اسماعيل، داود الجماسي، العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، فلسطين، 2006، ص10.

الفصل الأول: مدخل للقيم التنظيمية والالتزام التنظيمي

وقد عرفه قاموس ويبستر بثلاثة تعريفات :

الأول منها ارتبط بالإرسال والشحن وهو الثقة بالالتزام فرد معين لإيصال عهدة أو شحنة معينة. الثاني ارتبط به الالتزام بالانجاز أو إتمام أمر ما. اما التعريف الثالث وهو التعريف السائد حاليا في تحديد معنى الالتزام وهو حالة ارتهان أو ارتباط الفرد بمجموعة محددة من المهام أو المبادئ أو المواقف¹.

من الناحية الاصطلاحية:

عرفه اصحاب الاتجاه السلوكي بأنه: "انجراف الأفراد أو تعلقهم الفعال بأهداف وقيم المنظمة بغض النظر عن القيمة المادية المتحققة من المنظمة"².

-عرف " صقر محمد حلس" الالتزام التنظيمي بأنه " إيمان الفرد بالمنظمة و قيمها وأهدافها إلى الدرجة التي تجعله ينصهر ويندمج فيها، ويفتخر بالإنتماء إليها مما يدفعه إلى بذل الجهود المطلوبة في مجال عمله، واستعداده لتحمل أعباء عمل إضافية والمبادرة من أجل إنجاح المنظمة وتقديمها".

-عرفه "العتيبي" بأنه " شعور يمتلك الفرد اتجاه المنظمة ينتج عنه انسجامه مع المنظمة وأهدافها والرغبة في البقاء فيها، والنظرة الايجابية لها وخدمتها بغض النظر عن المردود"³.

-كما عرفه " فاروق عبده فليح وعبد المجيد" على أنه "عملية الإيمان بأهداف المنظمة وقيمها والعمل بأقصى طاقة لتحقيق هذه الأهداف وتجسيد تلك القيم"⁴.

¹ كيرد ربيعة ،صادقي مروة ، "إدارة الاستبقاء وأثرها في الالتزام التنظيمي" ، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عمار ثلجي، الاغواط ، الجزائر، 2017، ص25.

² موسى اللوزي، " التطوير التنظيمي اساسيات و مفاهيم حديثة"، دار وائل للنشر، الأردن، 2003، ص 123.

³ محمد اسماعيل، داود الجماسي، مرجع سبق ذكره، ص10.

⁴ رانية هادف، حسينة بلهي ، "الالتزام التنظيمي ودوره في ترسيخ ثقافة المنظمة"، مجلة جامعة جيجل للدراسات في علوم الانسان والمجتمع، مجلد 2، العدد 5، جيجل ، الجزائر، 2019 ، ص 194.

الفصل الأول: مدخل للقيم التنظيمية والالتزام التنظيمي

- وقد عرفه "بوتر **Potter** " على أنه " قوة إيمان الفرد وقبوله بأهداف المنظمة وقيمتها والرغبة في بذل أقصى الجهود لصالحها والمحافظة على عضويته فيها"¹.

- كما عرفه "اوريلي و شاتمان **Aurélie & Chatman** " بأنه " ارتباط نفسي يربط الفرد بمنظّمته ويدفعه للاندماج في العمل والى تبني قيمها " ويشير الباحثان الى أن هناك ثلاثة جوانب للارتباط النفسي وهي²:

- الإذعان .
- تحديد الهوية.
- التشرب أو الاستبطان.

ويعود مفهوم إذعان الفرد للمنظمة إلى توقعه تلقي المكافآت الخارجية كالرواتب، والبيئة المادية المناسبة لأداء العمل، أما تحديد الهوية فيعود إلى مدى الأهمية التي يعلقها الشخص على العضوية والانتماء للمنظمة. أما التشرب أو الاستبطان فيعود إلى مدى التوافق بين قيم الفرد والمنظمة.

-وأما "العجمي" فقد عرفه بأنه الحالة التي يكون فيها الموظف معروفاً من خلال منظمة معينة وأهدافها، ويرغب في الاستمرار فيها.

-في حين "بوشنان **buchanan**" يرى بأن فهم الالتزام التنظيمي واستيعابه يتم من خلال مؤشرات الثلاثة (التطابق، والانتماء، والولاء)³.

-أما "ستيرز" فهو يرى انه "القوة النسبية لدرجة توحيد واستغراق الفرد في تنظيم معين"⁴.

-فيما عرف (**summers, decotiis**) الالتزام التنظيمي بأنه "امتداد لتوافق الأهداف مع قيم المنظمة مع توجهات الموظف أو أهدافه المنظمة بشكل يساهم في الأهداف والقيم"⁵

¹La Mastro V ،Commitment and Perceived Organizational Support، National forum of applied educational research journal، volume 12، number 3 ،1999 ،p 1

²محمد بن غالب العوفي، " الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي "، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للامنحة، الرياض، السعودية، 2005، ص ص 33-34.

³المرجع السابق، ص ص 33-34.

⁴مقدم عبيرات، أحلام بن ساحة، " أثر القيم التنظيمية على الالتزام التنظيمي "، مجلة دراسات العدد الاقتصادي ، العدد 14، الجزائر، 2018، ص56.

⁵مخلص شياع، علي الجميلي، " العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي "، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية و الادارية، مجلد4، العدد9، العراق، 2012، ص296.

الفصل الأول: مدخل للقيم التنظيمية والالتزام التنظيمي

-أما "شيلدون" فيرى أنه "التقييم الايجابي للمنظمة والعزم على العمل لتحقيق أهدافها"، وهو مستوى الشعور الايجابي المتولد لدى الفرد اتجاه المنظمة التي يعمل فيها، والإخلاص لها وتحقيق أهدافها مع شعوره المستمر بالارتباط والافتخار بالعمل فيها¹.

-ويرى "جيرالد غرينبرغ Gérald Greenberg" و "روبرت بارون Robert Brown"

الالتزام التنظيمي أنه درجة اندماج الفرد بالمنظمة واهتمامه بالاستمرار فيها.²

-كما عرفه "علي عباس" أنه مدى ولاء وارتباط الفرد بالمنظمة التي يعمل بها³.

-وعرفه "كانتر Kanter" بأنه "الرغبة التي يبديها الفرد في التفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحياة والنشاط ومنحها الولاء".

-ايضا عرفه "وينر Winner" على أنه "الشعور الداخلي الذي يضغط على الفرد للعمل بالطريقة التي يمكن من خلالها تحقيق مصالح المؤسسة"⁴.

-وعرفه "ماير وألين Mayer & Aline" ايضا بأنه حالة نفسية أو عملية تفكير تؤثر على ميل الفرد للحفاظ على عضويته في المنظمة⁵.

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن القول أن الالتزام التنظيمي يعكس قناعة الفرد بالمنظمة وقيمتها واتجاهاتها ورغبته دائما في تقديم الأفضل للمنظمة ومدى اندماجه وانغماسه فيها واستمرار عضويته فيها.

ثانيا : أهمية الالتزام التنظيمي

يمكن إبراز أهمية الالتزام التنظيمي من خلال العديد من الدراسات منها⁶:

¹عاشوري ابتسام، "الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية"، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015، ص 42.

²جيرالد جرينبرج، روبرت ببارون، "إدارة السلوك في المنظمات"، ترجمة رفاعي محمد رفاعي واسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2004، ص 215.

³علي عباس، "إدارة الموارد البشرية"، ط1، دار ثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 117.

⁴سامي ابراهيم، حماد حنون، "قياس مستوى الالتزام لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية وبقطاع غزة"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2006، ص 12.

⁵ Krishanmurti .A, Seniati .A , "Role of satisfaction as a mediator in the relationship between psychological climate and organizational commitment of lecturers at higher education institutions ,Faculty of Psychology, University Indonesia, (Eds) ,2018 Taylor & Francis Group , London, p 405.

⁶سامي ابراهيم ، حماد حنون، مرجع سابق ذكره، ص 15.

الفصل الأول: مدخل للقيم التنظيمية والالتزام التنظيمي

- دراسة "ميرفيس ولولر **Murphys & Lawler**" والتي أكدت نتائجها على ارتفاع تكلفة التغيب والتأخير عن العمل وتسرب العمالة من المنظمة وإنخفاض درجات الرضا الوظيفي، كما سلطت ذات النتائج الضوء على أهمية البحث عن الأسباب المؤدية لخلق مثل تلك الظواهر السابقة والمكلفة والتي تستنزف جهد وإمكانيات المنظمات.
- دراسة "هانجل وبيري **Hangel & Perry**" و التي أكدت على الأهمية الواضحة للالتزام التنظيمي خاصة فيما يتعلق بالتأثير الايجابي للالتزام التنظيمي على مجموعة الظواهر السلبية وخفض أثارها، إذ أوضحت تلك الدراسات أن ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي في بيئة العمل ينتج عنه انخفاض في مستويات مجموعة الظواهر السلبية وفي مقدمتها تأتي ظاهرتا الغياب والتهرب من أداء العمل.
- دراسة "بلاوو بول **Blau & Paul**" التي أكدت على أهمية الالتزام التنظيمي باعتباره أحد المتغيرات المهمة التي يمكن الاعتماد عليها مؤشر للتنبؤ بمستويات معدل دوران العمل وتغيب العاملين.
- دراسة "هاتفاني وباول **Hاتفاني & Paul**" و التي ربطت ما بين الالتزام التنظيمي والإنتاجية حيث أكد الباحثون أن ارتفاع مستويات الالتزام لدى العامل الياباني نتيجة لطبيعة ثقافته هو السبب الأساسي لتفوق المصانع والمنظمات اليابانية على مثيلاتها من المصانع والمنظمات الأمريكية.
- دراسة "اولي وتشاتمان **Ole & Chatman**" والتي أكدت على أهمية متغير الالتزام التنظيمي من خلال ارتباط ذلك المتغير بمجموعة المخرجات المهمة والتي يأتي في مقدمتها الأداء الوظيفي، السلوك الاجتماعي داخل الوظيفة، والاتجاهات الايجابية نحو العمل إضافة إلى المبادرة والإبداع.
- أما "ماثيو وزاجاك **Matthew & Zajac**" فقد تجاوزت أهمية ونتائج الالتزام التنظيمي لديهما حدود الوظيفة وبيئة العمل لتصب في مصلحة المجتمع ككل، حيث رأى الباحثان أن انخفاض معدل الدوران وتراجع حركة انتقال العمالة وارتفاع جودة، وفاعلية العمل وربما ارتفاع الإنتاجية القومية كنتيجة للالتزام كلها عوامل تصب في مصلحة المجتمع النهائية.

الفصل الأول: مدخل للقيم التنظيمية والالتزام التنظيمي

- ومن خلال هذه الدراسات يمكن ان نبرز أهمية الالتزام التنظيمي في النقاط التالية¹ :
- أن الالتزام التنظيمي يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بالعديد من النواحي السلوكية، وخاصة معدل دوران العمل. فمن المفترض أن الأفراد الملتزمين سيكونون أطول بقاء في المنظمة، وأكثر عملا نحو تحقيق أهداف المنظمة.
 - أن مجال الالتزام التنظيمي قد جذب كلا من المديرين وعلماء السلوك الإنساني نظرا لما يمثله من كونه سلوكا مرغوبا فيه.
 - زيادة تماسك الأفراد وثقتهم بالمنظمة وبالتالي تحقيق الاستقرار التنظيمي.
 - كلما زاد معدل التوافق بالقيم والأهداف بين الفرد والمنظمة أدى ذلك إلى ارتفاع الروح المعنوية للأفراد².
 - يعتبر التزام الأفراد اتجاه المنظمات مؤشرا أقوى من الرضا الوظيفي لاستمرار وبقاء العاملين في أماكن عملهم.
 - تنمية السلوك الإبداعي لدى الموظفين وذلك حرصا على رفع مستوى المنظمة التي ينتمون إليها³.

ثالثا: خصائص الالتزام التنظيمي

- يمكن سرد خصائص الالتزام التنظيمي في النقاط التالية⁴:
- يعبر الالتزام التنظيمي عن استعداد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة ورغبته في البقاء بها بشدة، ومن ثم قبوله وإيمانه بأهدافها وقيمها.
 - يشير الالتزام التنظيمي إلى عملية التفاعل الاجتماعي التي يقوم بها الفرد من أجل تزويد المنظمة بالنشاط والحيوية ومنها الولاء.
 - يعمل الالتزام التنظيمي على الربط بين المنظمة والفرد والعمل بطريقة يمكن من خلالها تحقيق أهداف ومصالح المنظمة.

¹ عبد الباقي صلاح الدين، "مبادئ السلوك التنظيمي"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص316.
² وسام محمد الحسني، "أثر جودة الحياة الوظيفية في تعزيز الالتزام التنظيمي"، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، غزة، فلسطين، 2016، ص28.
³ سالم العياشي، "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى الموظفين في المنظمات الرياضية"، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، الجزائر، 2019، ص28.
⁴ باعلي فتيحة، عصموني فاطمة، "المناخ التنظيمي وتأثيره على الالتزام التنظيمي"، مذكرة ماستر، جامعة أحمد دراية كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإسلامية، أدرار، الجزائر، 2018، ص45.

الفصل الأول: مدخل للقيم التنظيمية والالتزام التنظيمي

- الالتزام التنظيمي حالة غير ملموسة يستدل عليها من ظواهر تنظيمية تتابع من خلال سلوك وتصرفات العمال في التنظيم وتجسيد مدى ولائهم للمنظمة.
- الالتزام متعدد الأبعاد وليس بعدا واحدا (الرباط العاطفي الوجداني، الاستمرار والبقاء في العمل، الشعور بالواجب اتجاه المنظمة) وهاته الأبعاد تؤثر في بعضها البعض.
- الالتزام التنظيمي حالة نفسية تصف العلاقة بين الفرد والمنظمة.
- يتأثر الالتزام التنظيمي بمجموعة من الصفات الشخصية والعوامل التنظيمية والظروف الخارجية المحيطة بالعمل.

المطلب الثاني : مراحل الالتزام التنظيمي

ويمر الالتزام التنظيمي بثلاثة مراحل رئيسية وهي¹:

1. **مرحلة الالتزام:** حيث أن التحاق الفرد بالمنظمة يكون مبنيا على الفوائد التي يحصل عليها من المنظمة وتبعاً لذلك فهو يتقبل سلطة الآخرين ويلتزم بما يطلب منه سعياً للحصول على الفوائد المختلفة من المنظمة .
2. **مرحلة التطابق بين الفرد والمنظمة:** حيث يتقبل الفرد سلطات الآخرين لرغبته في الاستمرار في العمل بالمنظمة، فهو يشعر بالفخر والاعتزاز لانتمائه لها.
3. **مرحلة التبني:** أي قبول الفرد بأهداف وقيم المنظمة كما لو كانت أهدافه وقيمه الخاصة.

وقد أشار العتيبي إلى عملية ارتباط الفرد بالمنظمة تمر عبر مرحلتين حددهما كالتالي²:

1. **مرحلة الانضمام للمنظمة:** التي يريد الفرد العمل بها وغالبا ما يختار الفرد المنظمة التي يعتقد أنها تحقق رغباته وتطلعاته.
2. **مرحلة الالتزام التنظيمي:** وهنا يصبح الفرد حريصا على بذل أقصى جهد لتحقيق أهداف المنظمة والنهوض بها.

¹هادي عذاب سلمان ، " دور الأنماط القيادية المعاصرة في تحقيق الالتزام التنظيمي"، اطروحة دكتوراه ، جامعة سانت كليمنتش، بغداد، العراق، 2013، ص 88.

²كبيرد ربيعة، صادقي مروة، مرجع سبق ذكره، ص28.

الفصل الأول: مدخل للقيم التنظيمية والالتزام التنظيمي

ويرى الصيرفي أن العامل حتى يشعر بالالتزام التنظيمي يمر بالمراحل التالية¹:

1. **مرحلة الإدراك:** يعني أن العامل أصبح يعرف منظمته معرفة أولية، فهو مزال في احتياج إلى المزيد من المعلومات عنها، وتستمر هذه المرحلة لمدة عام حتى يكون هدف الموظف تحقيق الأمن والشعور به والحصول على القبول من التنظيم.
2. **مرحلة الاهتمام:** وهنا يبدأ الفرد في جمع كافة المعلومات المتعلقة بمنظمته، بعد أن يصبح لديه الحافز للبحث عن هذه المعلومات، وتستمر هذه المرحلة لفترة تتراوح ما بين عامين إلى أربعة أعوام.
3. **مرحلة التقييم:** وهنا يبدأ الموظف في عقد مقارنة بين المزايا التي يحصل عليها من منظمته، والمزايا التي يمكن الحصول عليها عند العمل في منظمة أخرى، وتمثل هذه المرحلة السنة الخامسة من تاريخ العمل حيث تزداد الاتجاهات التي تعبر عن زيادة درجة الالتزام.
4. **مرحلة التجربة:** وهنا يبدأ الموظف في سؤال أصدقائه من يعملون في المنظمات الأخرى عن ظروف العمل في تلك المنظمات والمزايا التي يحصلون عليها.
5. **مرحلة الالتزام:** إذا ما أدرك الموظف أن المزايا التي يحصل عليها داخل منظمته تفوق ما يحصل عليه زملاؤه في المنظمات الأخرى كما وكيفا، يتولد الشعور بالالتزام التنظيمي.

المطلب الثالث: أبعاد الالتزام التنظيمي

الالتزام التنظيمي هو حالة نفسية تعكس علاقة الفرد بالمنظمة التي يعمل بها، وفقا لمقياس الالتزام التنظيمي لكل من "ماير وآلان وسميث 1993 Meyer & Allen & Smith"، وهو يركز على ثلاثة أبعاد، الالتزام العاطفي الذي يعكس مدى انتماء العامل للمنظمة والسعي لتحقيق أهدافها مع الرغبة في الاستمرار بالعمل فيها بصرف النظر عن المنافع المادية التي يحصل عليها من خلال العمل فيها، الالتزام المستمر الذي يتعلق بتقييم العامل للتكاليف المترتبة

¹ نور الهدى ماضي، مليكة بو الجاج، "أثر الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي"، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، الجزائر، 2018، ص45.

الفصل الأول: مدخل للقيم التنظيمية والالتزام التنظيمي

عن تركه المنظمة ومنافع البقاء فيها، والالتزام المعياري الذي يعبر عن مشاعر الالتزام الأخلاقي وشعور العامل بضرورة البقاء في المنظمة.

ويعرف هذا النموذج بنموذج العناصر الثلاثة للالتزام التنظيمي، لأنه يستند إلى ثلاثة عناصر أو أبعاد مكونة له وهي الأبعاد التي تم اعتمادها في هذه الدراسة، وهي¹ :

أولاً: الالتزام العاطفي

يعبر عن الارتباط الوجداني بالمنظمة ويتأثر بمدى إدراك الفرد للخصائص المميزة لعمله، من استقلالية واكتساب المهارات، وطبيعة علاقته بالمشرفين، كما يتأثر بدرجة إحساس الموظف بأن البيئة التنظيمية التي يعمل فيها تسمح بالمشاركة الفعالة في عملية اتخاذ القرارات، سواء فيما يتعلق بالعمل أو العاملين، كذلك فإن هذا المكون يحدد اندماج الفرد في المنظمة وارتباطه بعلاقات اجتماعية تعكس التضامن الجماعي.

ثانياً: الالتزام المستمر

يعبر عن إدراك الموظف لحساب الربح والخسارة في الاستمرار في المنظمة، ويستند إلى افتراض أن الالتزام التنظيمي يعبر عن تراكمات المصالح المشتركة مثل الترقيات والتعويضات والمكافآت بين الفرد والمنظمة، أكثر من كونه عملية عاطفية أو أخلاقية، وتحدد درجة التزام الفرد في هذه الحالة بالقيمة النفعية الاستثمارية التي يمكن أن يحققها الفرد لو بقي عضواً في المنظمة.

ثالثاً: الالتزام المعياري (الأخلاقي)

يعبر عن إحساس العاملين بالالتزام الأخلاقي للبقاء في المنظمة وغالباً ما يكون المصدر الأساسي لهذا الإحساس نابعا من القيم التي اكتسبها الفرد قبل التحاقه بالمنظمة، أي من الأسرة أو التطبيع الاجتماعي، أو عقب التحاقه بالمنظمة وبالتالي بالمنظمة وبالتالي يكون سلوك الفرد انعكاساً لما يشعر به، ولما يعتقد بأنه أخلاقي.

¹فاطمة قريبي، "أثر المناخ التنظيمي على الالتزام التنظيمي لدى العاملين"، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عمار التليجي، الأغواط، الجزائر، 2021، ص30

الفصل الأول: مدخل للقيم التنظيمية والالتزام التنظيمي

وتؤثر مكونات الالتزام التنظيمي فيما بينها، لتعبر عن رابطة مشتركة بينها، تتمثل في اعتبار الالتزام التنظيمي حالة نفسية تعكس علاقة الموظف بالمنظمة التي يعمل فيها، وتختلف باختلاف طبيعة الالتزام، فالموظف الذي لديه التزاما عاطفيا يبقى في المنظمة بدافع الرغبة، أما الذي يتمتع بالالتزام مستمر فيبقى لأنه يحتاج إلى ذلك ومن المتوقع أن الفرد يمكن أن يحصل على تفهم أفضل لعلاقته مع المنظمة لأن البقاء واجب أخلاقي عليه، عندما ينظر إلى أنواع الالتزام هذه مجتمعة.

كما يمكن إبراز أبعاد الالتزام التنظيمي حسب تصور كل باحث، كالتالي¹:

-صنفها "جاروس" و "زملائه"(Jaros & Al) إلى ثلاث أبعاد:

- **التزام عاطفي:** درجة ارتباط الفرد بمنظمته نفسيا من خلال شعوره بالولاء القيمة والانتماء والمتعة وغيرها.

- **التزام استمراري:** درجة شعور الفرد بما سيتكبده من خسائر في حال تركه للمنظمة.

- **التزام أخلاقي:** درجة التعلق النفسي للفرد بمنظمته من خلال استيعاب أهدافها وقيمتها ورسالتها.

-أما "ماير" و"شورمان" (Mayer & Choorman) صنفها إلى بعدين هما:

- **التزام قيمي:** اعتقاد وقبول أهداف المنظمة وقيمتها بذل مجهودات كبيرة في سبيل المنظمة.

- **التزام مستمر:** الرغبة للبقاء كعضو في المنظمة.

- "أنجل" و"بيري" (Angle & Perry) صنفها إلى بعدين هما:

- **التزام قيمي:** الالتزام بدعم هدف المنظمة.

- **الالتزام بالبقاء:** الالتزام بالحفاظ على العضوية في المنظمة.

¹ بودهري عبد الرحمان، " القيم التنظيمية وعلاقتها بمستوى الالتزام التنظيمي"، اطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران2، الجزائر، 2018، ص113

الفصل الأول: مدخل للقيم التنظيمية والالتزام التنظيمي

-أيضا " ستيفن" (Steven) صنفها إلى بعدين هما:

- التزام معياري: استعداد الفرد للبقاء في المنظمة والمساهمة في بناء منظمة تستجيب لمعايير الجماعة.
- التزام تبادلي: التزام الفرد يتعزز من خلال ملاحظته للفرق بين التقان في العمل والعوائد التي يجنيها، حيث يراها كمستثمر حقيقي او العكس.

- "كانتر" (Kanter) صنفها إلى بعدين هما:

- التزام مستمر: يعني سحب الحاجز، وهو مستمد من العواد السابقة.
- التزام التمسك: هي درجة تسمك وتماهي الفرد مع منظمته من خلال التبادل.

المطلب الرابع: نتائج الالتزام التنظيمي

تتضمن نتائج الالتزام التنظيمي على جميع المستويات نتائج سلبية وأخرى إيجابية¹:

أولاً: على مستوى الفرد

حيث تؤكد النتائج الإيجابية أن إرتفاع مستوى الالتزام التنظيمي يرتبط بالعديد من النتائج أو المخرجات الإيجابية للأفراد مثل: " زيادة مشاعر الإنتماء، الأمان التصور الذاتي الإيجابي، القوة وجود أهداف أو أغراض لحياة الفرد". كما تؤدي زيادة الالتزام على زيادة المكافآت أكثر من الأفراد غير الملتزمين حتى يشجعهم على بذل الجهد، بينما النتائج السلبية تؤكد أن المزايا والمنافع التي على الأفراد من الالتزام للمنظمة تكون مرتبطة بالتكاليف فبالرغم من فوائد الالتزام إلا أن هناك بعض الجوانب السلبية له منها:

- قلة الفرص المتاحة للتطور والنمو الذاتي.
- زيادة الضغوط العائلية والإجتماعية، فالفرد يلتزم إتجاه منظمة معينة فإنه يبذل الوقت والجهد بها مما يؤثر على الإلتزامات الأخرى مما يؤدي إلى زيادة الضغوط على الفرد.

¹زاوي زيد، " القيادة التحويلية و علاقتها بالالتزام التنظيمي لدى الموظفين في الإدارات الرياضية"، اطروحة دكتوراه ، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة محمد بوضياف مسيلة، الجزائر ، 2020، ص ص 49-50.

الفصل الأول: مدخل للقيم التنظيمية والالتزام التنظيمي

ثانياً: على مستوى الجماعة

حيث تتمثل الايجابية للالتزام لجماعات العمل فيما يلي:

- كلما زادت درجة الالتزام عند مجموعة العمل كانت على استعداد لبذل جهد أكبر وبالتالي زيادة فاعلية مجموعة العمل.
 - كلما زادت درجة الالتزام عند المجموعة زادت درجة التماسك بينهما .
- في حين النتائج السلبية على مستوى جماعة العمل تتمثل في الآتي:
- انخفاض القدرة على خلق الابتكار، والتكيف من خلال استقرار العمالة.
 - انخفاض معدل دوران العمل وبالتالي عدم دخول أفراد لديهم أفكار جديدة ونافعة وفي الصدد يرى (أوليفر Oliver) أنه من الخطأ الاعتقاد بأن ارتفاع معدل الدوران يمثل مؤشراً سلبياً على طول الخط، عندما يترك الأفراد الأقل التزاماً المنظمة قد يأتي أفراد آخرون لديهم أفكار جديدة ونافعة بصورة أفضل.
 - التفكير الجماعي يجعل مجموعة العمل أقل انفتاحاً على الآراء والقيم الجديدة.
 - زيادة فرص الصراع بين المجموعة والمجموعات الأخرى.

ثالثاً: على مستوى المنظمات

بالنسبة للالتزام المنظمات فنجد أن النتائج الإيجابية له تتمثل فيما يلي:

- زيادة فرص الفاعلية بالنسبة للتنظيم وذلك من خلال: " زيادة الجهد المبذول، إنخفاض نسبة الغياب والتأخر بالإضافة إلى زيادة جاذبية المنظمة بالنسبة للأفراد الموجودين خارج التنظيم"، لأن الأفراد الأكثر التزاماً يعطون صورة إيجابية وواضحة عن المنظمة مما يجعلها أكثر قدرة على جذب أفراد ذوي المهارات العالية.

أما النتائج السلبية للالتزام التنظيمي على المنظمة تتمثل في:

- إنخفاض القدرة على الإبتكار والتكيف، إذ أن الأفراد يلتزمون بدرجة كبيرة بالتنظيم، يميلون عادة إلى منافسة سياسات المنظمة مما يحد من قدرة المنظمة على الابتكار.

الفصل الأول: مدخل للقيم التنظيمية والالتزام التنظيمي

والجدول التالي يلخص ذلك:

الجدول رقم (3): يوضح نتائج وآثار الالتزام التنظيمي

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

المصدر : صقر محمد أكرم حلس، " دور إدارة التغيير في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين "

،رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية كلية التجارة ، غزة ، فلسطين ، 2012، ص 49.

الفصل الأول: مدخل للقيم التنظيمية والالتزام التنظيمي

المطلب الخامس : علاقة القيم التنظيمية بالالتزام التنظيمي

يعد الالتزام التنظيمي من المفاهيم الراسخة في العلوم الإدارية والسلوكية، وقد انبثق أساساً من حركة العلاقات الانسانية في النصف الأول من القرن العشرين، من خلال الدراسات التي كانت تحاول اكتشاف طبيعة الارتباط بين الموظف والمنظمة وأهمية ذلك بالنسبة للمنظمة.

وتعتبر القيم التنظيمية من المقاييس التي تعني بإظهار وعكس مستوى الالتزام التنظيمي داخل المنظمة، إذ تعرف القيم التنظيمية على أنها " مجموعة الأفكار والمعتقدات التي يشترك فيها افراد المنظمة ويؤمنون بها، وتعمل كموجه لهم في سلوكياتهم " ¹.

وصولاً إلى هنا أدركنا مدى الارتباط بين القيم التنظيمية والالتزام التنظيمي، حيث أثرت العديد من الدراسات السابقة العلاقة بينهما، خلصت هذه الدراسات إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بينهما، مما يدل على تكريس القيم التنظيمية من قبل المدراء ورؤساء المصالح والأقسام من خلال السلوكيات المترجمة لمضامين تلك القيم التي تعزز وتزيد من التزام العمال.

فالقوة في بعد إدارة الإدارة تساهم في التنبؤ بمستوى الالتزام التنظيمي، في علاقة سببية بينهما، فتغير مستوى الالتزام التنظيمي يبرر إلى التغيير في مستوى إدراك قيمة القوة من قبل العمال.

بالنسبة لقيم إدارة المهمة (الكفاية، الفاعلية، الاقتصاد) فساهمت بالتنبؤ بمستوى الالتزام التنظيمي، إذ أن تسيير مهمة المنظمة هي عملية حساسة تتسبب في زيادة ارتباط العمال بمنظمتهم والتزامهم بها، من خلال اتخاذ القرارات المناسبة والصحيحة وتنفيذها وتطبيقها بطرق سليمة.

عمل الأفراد ضمن فرق عمل منظمة ومتجانسة يولد الشعور بالاستمتاع بالانضمام للآخرين من خلال تحقيق نوع من التكامل، وهذا يكون سبباً في زيادة التزام العمال بمنظمتهم. وهذا ما تم تسجيله كنتيجة في قيم إدارة العلاقات. كانت هذه ابرز المساهمات التي تقدمها فرق العمل للالتزام التنظيمي.

¹ - أحلام بن ساحة ، مرجع سبق ذكره ، ص 7.

الفصل الأول: مدخل للقيم التنظيمية والالتزام التنظيمي

أما بالنسبة لقيم إدارة البيئة، فساهمت قيمة استغلال الفرص في التنبؤ بمستوى الالتزام التنظيمي للعمال، فالالتزام العمال بمنظمتهم يزيد من استغلال الفرص المتاحة للمنظمة، وهذا يلزم المنظمة للبحث عن الفرص المتاحة واستغلالها لصالحها، مما يمنح ميزة تنافسية للمنظمة تضمن بقاءها من جهة وكسب ولاء عمالها من جهة أخرى¹.

¹بودهري عبد الرحمان، مرجع سبق ذكره، ص ص 241-242، بتصرف.

الفصل الأول: مدخل للقيم التنظيمية والالتزام التنظيمي

خلاصة الفصل :

من خلال هذا الفصل توصلنا إلى أن القيم التنظيمية عبارة عن الثقافات المشتركة بين الأفراد والتنظيم الواحد على اختلاف مستوياتهم، فهي تعكس التوجه السلوكي لأفراد العاملين، كما أنها تعتبر قوة محركة لهاته السلوكيات ومنظمة لها، وتتخذ كمعيار للمقارنة بين ثقافة الفرد والثقافة السائدة وهل تنسجم قيمه وأهدافه مع أهداف المنظمة.

وتتمثل أبعادها في (إدارة الإدارة "القوة، الصفة، المكافأة")، (إدارة المهمة "الفعالية، الكفاية، الاقتصاد")، (إدارة العلاقات الإنسانية "العدل، العمل الجماعي، القانون والنظام")، (إدارة البيئة "الدفاع، التنافس، استغلال الفرص").

كما تناولنا مفهوم الالتزام التنظيمي وهو درجة استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن نحو منظمته وهذا ناتج هم إيمانه بقيمتها وأهدافها، فهو يعتبر من المؤشرات للتنبؤ بسلوكيات الفرد، كما أنه السلوك المرغوب فيه داخل المنظمة فكلما زاد مستوى الالتزام عند الأفراد زاد تمسكهم بالمنظمة وبالتالي الرغبة في البقاء والاستمرارية وبهذا تحقيق الاستقرار التنظيمي، كما أنه يتضمن ثلاث أبعاد أساسية وهي الالتزام العاطفي والالتزام الاستمراري والالتزام الأخلاقي، والنتائج المترتبة عنه سواء على مستوى الفرد أو على مستوى الجماعة أو على مستوى المنظمة.

الفصل الثاني:

أثر القيم التنظيمية في الالتزام التنظيمي

بمؤسسة سونلغاز

تمهيد:

بعد أن تطرقنا في الفصل الأول إلى المفاهيم النظرية لمتغيرات الدراسة المتمثلة في القيم التنظيمية والالتزام التنظيمي، وإبراز تأثير أبعاد القيم التنظيمية والمتمثلة في (إدارة الإدارة، إدارة المهمة، إدارة العلاقات الإنسانية، إدارة البيئة) على الالتزام التنظيمي لدى الأفراد العاملين، نأتي الآن إلى الجانب التطبيقي والذي نحاول من خلاله إسقاط هذه المفاهيم على مؤسسة سونلغاز بالأغواط، وذلك بغرض معرفة مدى تأثير القيم التنظيمية في الالتزام التنظيمي بالإعتماد على البرنامج الإحصائي Spss.v22 لتحليل البيانات. ومنه قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة سونلغاز.

المبحث الثاني: منهجية دراسة حالة واختبار الأداة.

المبحث الثالث: نتائج دراسة والاختبارات الإحصائية.

الفصل الثاني: أثر القيم التنظيمية في الالتزام التنظيمي بمؤسسة سونلغاز

المبحث الأول: تقديم مؤسسة سونلغاز

سنتناول في هذا المبحث التعريف بمؤسسة سونلغاز بالأغواط، وذلك من خلال التعرض لها من الناحية التاريخية والتعريف بها وبمراحل نشأتها، ثم التعريف بمديرية التوزيع بالأغواط، بالإضافة إلى هذا سنلقي نظرة على المهام والأهداف. كما سنتناول هيكلها التنظيمي بالشرح.

المطلب الأول : عرض عام لمؤسسة سونلغاز

تعتبر شركة سونلغاز أحد أهم و أكبر الشركات في الجزائر، حيث يمتد نشاطها على كامل التراب الوطني من خلال شبكة فروع التوزيع المنتشرة عبر كل ولايات الوطن، وهذا ما يبرزها كأحد الشركات الرائدة ذات الأهمية البالغة في بنية الاقتصاد الوطني.

أولاً: نبذة تاريخية عن مؤسسة سونلغاز

تعتبر مؤسسة سونلغاز من بين أهم المؤسسات الاقتصادية الوطنية، وذلك لأنها تملك العديد من الامتيازات التي جعلتها تتفوق بشكل كبير في هذا المجال، حيث تحتكر إنتاج الكهرباء ونقلها وتوزيعها في الجزائر، وكذلك نقل وتوزيع الغاز الطبيعي كما أنها ساهمت في رفع مستوى توزيع الكهرباء في البلاد بأقل من 50% منذ يوم تأسيسها عام 1969، كما تعد مؤسسة سونلغاز أكبر مرفق كهربائي على صعيد العالم العربي ككل، كما أنها تحتل المرتبة الرابعة بعد الشركات السعودية والمصرية والكويتية، فهي رقما صعبا في السوق الاقتصادية إذ بلغ مجمل أعماله أكثر من 43 بليون دينار جزائري (حوالي 600 مليون دولار أمريكي) في سنة 1999 بالنسبة لقطاع الكهرباء، أما بالنسبة لقطاع الغاز فقد وصل رقم أعمالها فيه أكثر من سبعة بلايين دينار جزائري ما يعادل 97 مليون دولار أمريكي¹.

زيادة على كل هذا فإنها تتميز ببيع الكهرباء والغاز بأسعار منخفضة وذلك بدعم من الدولة التي تبقى المستثمر الوحيد إلى حد الآن، ورغم فتح رأس مال الشركة على شكل أسهم فقد وصلت اليد العاملة في مؤسسة سونلغاز إلى أكثر من 21 ألف عامل من بينهم حوالي 3000 موظف و7000 رئيس فريق و 11 ألف عامل.

¹رئيسة قسم الموارد البشرية، مؤسسة سونلغاز، الجزائر-الأغواط، 2022

الفصل الثاني: أثر القيم التنظيمية في الالتزام التنظيمي بمؤسسة سونلغاز

ثانيا: نشأتها

إن نشأة مؤسسة سونلغاز تعود إلى العهد الاستعماري، حيث كانت شركة احتكارية تابعة لفرنسا تدعى مؤسسة كهرباء وغاز الجزائر (E G A) كان ذلك في 1947/06/05. وبعد استقلال الجزائر بقيت كما هي إلى غاية 1969/06/28 حيث شملها قرار التأميم نظرا للخراب الذي خلفه الاستعمار الفرنسي، وبصدور الأمر (59-69) تم حل مؤسسة كهرباء وغاز الجزائر وظهر ما يسمى بالشركة الوطنية للكهرباء والغاز ومع مطلع التسعينات وبالضبط 1991، تغير طابع المؤسسة إلى شركة ذات طابع صناعي وتجاري (E.P.I.C) وفقا للإصلاحات الاقتصادية المستهدفة آنذاك.

ثالثا: أهم المراحل التي مرت بها المؤسسة

إن سونلغاز لم تصل إلى المكانة التي هي عليها الآن إلا بعد مرورها بعدة مراحل منذ ولادتها إلى يومنا هذا والتي يمكن أن نوجزها فيما يلي:

- مرحلة ما بعد الاستقلال.
- مرحلة التسيير الاشتراكي.
- مرحلة التسعينات.

1- مرحلة ما بعد الاستقلال: (1962-1969)

في هذه المرحلة سارت مؤسسة سونلغاز على نفس الوتيرة التي كانت تسير عليها مؤسسة الكهرباء والغاز الفرنسية وهذا يرجع للأسباب التالية:¹

- سهولة الإتصال وقرب المسافة.
- طبيعة المعدات والتجهيزات التي كانت موجودة والتي تطلبت وجود عمال وتقنيين فرنسيين للقيام بعمليات الصيانة.

ونظرا لوجود هذه الأسباب تميزت هذه الفترة بما يلي :

- إتباع نفس الطرق وأساليب العمل التي كانت تعتمد عليها مؤسسة الكهرباء والغاز الفرنسية.
- السعي إلى الحفاظ على استمرارية الخدمة أكثر من السعي إلى إضافة زبائن جدد.

¹ رئيسة قسم الموارد البشرية، مرجع سابق

الفصل الثاني: أثر القيم التنظيمية في الالتزام التنظيمي بمؤسسة سونلغاز

- عدم وجود الاستثمار لانعدام وجود سياسة طاقوية واضحة .

2- مرحلة التسيير الاشتراكي: (1969-1990)

بعد حل مؤسسة كهرباء وغاز الجزائر تم إنشاء الشركة الوطنية للكهرباء والغاز، وفي هذه المرحلة أنشأت مجموعة من الشركات الوطنية لتكون بمثابة المحرك للتحويل الذي عرفته البلاد. ومجمل مهامها يكمن فيما يلي:

- احتكار لصالح الدولة 100%
 - توزيع الغاز الطبيعي عبر القنوات في كامل التراب الوطني.
 - تسويق غاز البوتان المميع المنتج من طرف سوناطراك، كما أنها قامت ببيع وصيانة أدوات العد الموجهة للسوق الوطنية.
- وفي سنة 1983 تمت إعادة الهيكلة لشركة سونلغاز أدت إلى تحويل ستة وحدات إلى مؤسسات عمومية قائمة بذاتها لكنها تابعة لسونلغاز هي:

- كهريف KAHIRIF أشغال الكهرباء الريفية.
 - كهريب KAHRAKIB تختص بالأشغال الكهربائية.
 - كاناغاز KANAGAZ إنجاز قنوات نقل وتوزيع الغاز.
 - إينارغا INERGA بناء الهياكل الإدارية لسونلغاز.
 - أتركيب ETRKIB تركيب المعدات في مختلف المحطات.
 - أ م س AMC مؤسسة صناعة عدادات وأجهزة القياس والمراقبة بالعلمة.
- وقد سعت سونلغاز في هذه المرحلة إلى ما يلي:

- التخلي عن التبعية لمؤسسة كهرباء وغاز فرنسا.
- العمل على نشر أكبر قدر ممكن من الغاز (توسيع شبكة الغاز).
- العمل على توسيع دائرة التغطية.

الفصل الثاني: أثر القيم التنظيمية في الالتزام التنظيمي بمؤسسة سونلغاز

3- مرحلة التسعينات :

في هذه المرحلة برز نظام قانوني جديد يتماشى مع معطيات المحيط حيث تحولت شركة الكهرباء والغاز إلى هيئة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري، وهذا بموجب المرسوم التنفيذي 91-475 المؤرخ في 14/12/1991 الأمر الذي سمح للمؤسسة بالتححرر شيئاً فشيئاً من تدخل الدولة.

وبعد ظهور المرسوم الرئاسي 02-195 المؤرخ 01-06-2002 حيث تغير بموجبه النظام القانوني للشركة وأصبحت شركة ذات أسهم الأمر الذي أعطاه دفعا كبيرا للتنظيم والإنتاج والتحرر في العمل فمؤسسة سونلغاز تتكفل بتوفير الطاقة الكهربائية وتوزيع الغاز عبر كامل التراب الوطني.

تمارس المؤسسة لحساب الدولة الاحتكار على النشاطات التالية:

- إنتاج الكهرباء: تقوم به مديرية إنتاج الكهرباء.
- نقل وتوزيع الكهرباء: وتقوم به مديرية نقل الكهرباء والغاز ومديرية توزيع الكهرباء والغاز.
- نقل وتوزيع الغاز: وتتكفل به مديرية نقل الكهرباء والغاز، ومديرية توزيع الكهرباء والغاز.

المطلب الثاني: التعريف بمديرية التوزيع بالأغواط

إن مديرية الأغواط هي مديرية جهوية تابعة للمديرية العامة لشركة توزيع الكهرباء والغاز الوسط S.D.C الموجود مقرها حاليا بالبلدية. كانت سونلغاز الأغواط وفق الهيكل التنظيمي لسنة 1969 عبارة عن مقاطعة تحت إسم مقاطعة الواحات إلى غاية 1985 حيث أصبحت مركزا للتوزيع تابع لمنطقة التوزيع بورقلة إلى غاية مارس 2005 حيث أصبحت مديرية التوزيع بالأغواط¹.

¹ رئيسة قسم الموارد البشرية، المرجع السابق

أولاً: مهامها

- إيصال الكهرباء والغاز للزبائن الجدد.
- تسيير منشآت توزيع الطاقة الكهربائية.
- تطبيق السياسة التجارية للمؤسسة .
- استمرارية توزيع الطاقة الكهربائية والغازية.

ثانياً: مهام وأهداف مؤسسة سونلغاز

1- المهام: هناك مهام تسييرية وأخرى تقنية.

- المهام التقنية:

- إنجاز الدراسات التقنية والتكنولوجية والاقتصادية والمالية المطابقة لهدفها.
- تحديد سياستها لبيع وترويج الطاقة الكهربائية والغازية في البلاد .
- الترقية والاهتمام بكل الوسائل الجديدة لاستغلال الطاقة الغازية والكهربائية وتنمية كل ما يتصل بهدفها الاجتماعي مثل: البحوث والاستكشافات التكنولوجية في مجال الإنتاج، النقل، والتوزيع بالنسبة للكهرباء والغاز.

- المهام التسييرية:

- الإنتاج، النقل، التوزيع وتجارة الطاقة الكهربائية داخل الجزائر ونحو الخارج.
- نقل الغاز لأجل احتياجات السوق الوطني وتوزيعه.
- المساهمة في تجارة الغاز بواسطة قنوات داخل الجزائر ونحو الخارج.

الفصل الثاني: أثر القيم التنظيمية في الالتزام التنظيمي بمؤسسة سونلغاز

- خلق فروع وأخذ مساهمات في الشركات الاقتصادية الموجودة في الجزائر وفي الخارج.

2- الأهداف:

- ضمان توزيع عمومي للغاز بأخذ بعين الاعتبار عوامل الأمن مهما كان السعر.

- ضمان إنتاج وتوزيعا لكهرباء ذات الجودة.

- تخطيط برنامج المؤسسة السنوي.

- القيام بعمليات البيع والتركيب والصيانة الكهرومنزلية والغازية.

- محاولة تقليص الديون.

- تحقيق الهدف العام المتمثل في توفير الخدمة العمومية.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمديرية سونلغاز بالأغواط

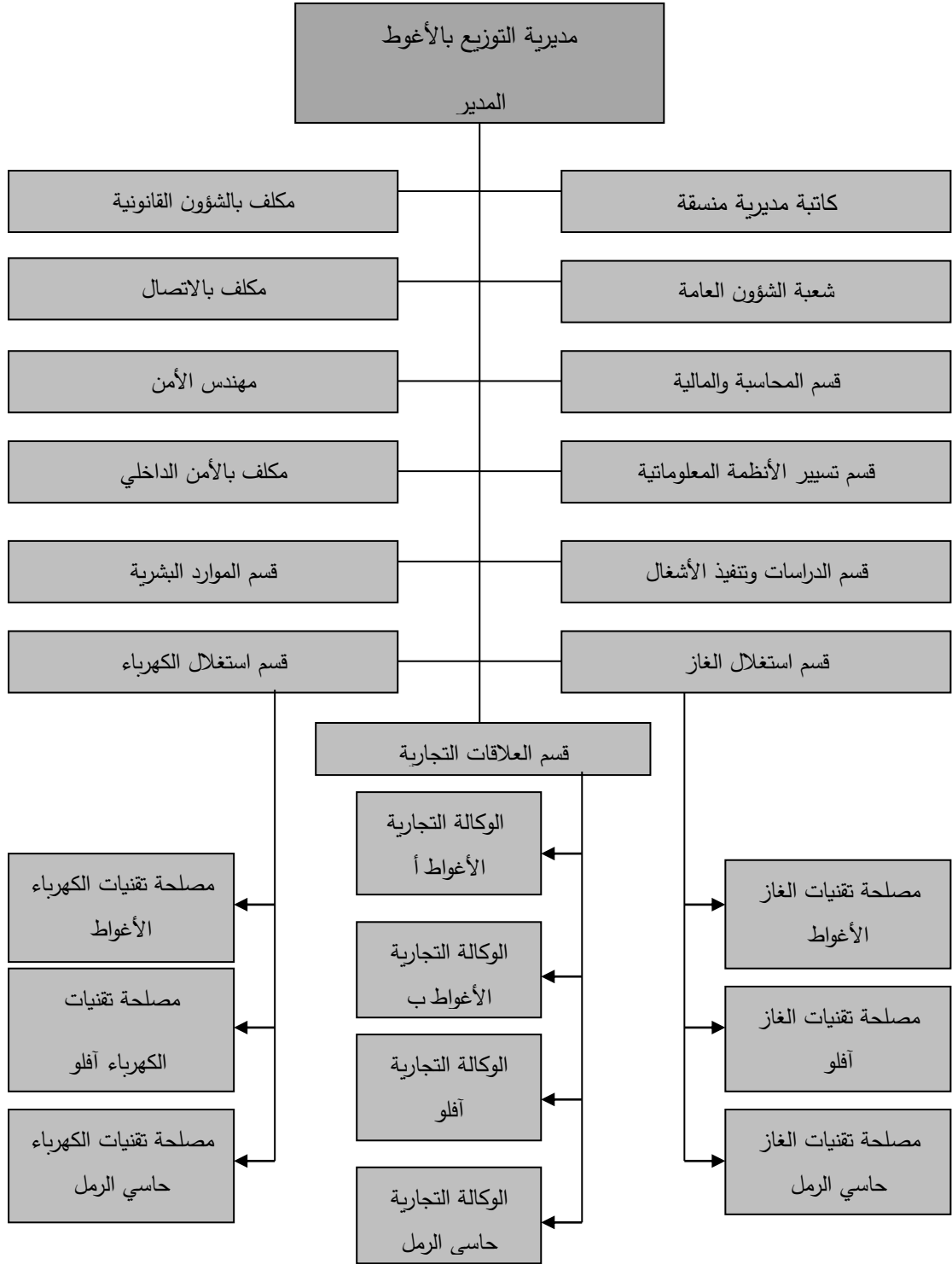
إن ما يميز مؤسسة عن أخرى هو الهيكل التنظيمي الخاص بها ومن خلال هذا المطلب سنتطرق إلى

الهيكل التنظيمي لمديرية سونلغاز بالأغواط.

أولا: تقديم الهيكل التنظيمي لمديرية سونلغاز بالأغواط

الفصل الثاني: أثر القيم التنظيمية في الالتزام التنظيمي بمؤسسة سونلغاز

الشكل 02: الهيكل التنظيمي لمديرية سونلغاز



المصدر: رئيسة قسم الموارد البشرية

ثانيا: تحليل الهيكل

تحتوي مديرية التوزيع بالأغواط على العديد من الأقسام التي تتكامل فيما بينها تتمثل فيما يلي¹:

1. مدير مديرية التوزيع بالأغواط:

وهو المكلف الأول بالإشراف على تسيير المؤسسة، يتم تعيينه بموجب مرسوم ويكمن دوره في القيام بتسيير المؤسسة ماليا وإداريا وتمثيل المؤسسة وهو الذي يتخذ القرارات الإدارية ويقوم بتعيين الموظفين ويتخذ الإجراءات اللازمة لضمان السير الحسن للمؤسسة ويعمل على المراقبة والتنسيق بين مجمل الأعمال الإدارية.

2. كاتبة مديرية:

وهي كاتبة المدير وتقوم بعمل السكرتارية وهي بمثابة همزة وصل بين المدير والموظفين والعمال ومن بين مهامها الأساسية: الاهتمام بانشغالات المدير واستقبال مكالماته واستقبال شكاوى الزبائن وتحويلها للمدير.

3. مكلف بالشؤون القانونية:

تقتصر مهامه على الدفاع عن مصالح المؤسسة عن طريق اللجوء إلى العدالة في حالة وجود شكاوى ضدها أو رفع شكاوى ضد الزبائن في حالة صدور بعض المشاكل منهم كسرقة الكهرباء والغاز، البناء على شبكة الغاز، تقديم الصكوك بدون رصيد.

¹ رئيسة قسم الموارد البشرية، المرجع السابق

4. مهندس الأمن:

حيث يقوم بإجراء دراسات شاملة للمكان المناسب لتوصيل الكهرباء، مثل وضع عمود الكهرباء في المكان الملائم.

5. المكلف بالأمن الداخلي:

ومهام المكلف بالأمن الداخلي تكمن في توفير الأمن والحماية داخل المؤسسة.

6. قسم العلاقات التجارية:

لهذا القسم أهمية كبيرة نظرا لعلاقته مع الأقسام الأخرى، ويقوم بمهام تسييرية أخرى تقنية وعلى مستوى هذا القسم نجد:

- مصلحة تقني تجاري: ويوجد على مستوى هذه المصلحة فوجين:

- فوج توصيل الغاز والكهرباء للزبائن الجدد.

- فوج ترقية المبيعات.

- مصلحة الزبائن: ونجد على مستوى هذه المصلحة عدة أفواج هي:

- فوج الفوترة والضغط المنخفض للزبائن العاديين (ADM) الإدارات.

- فوج الفوترة للتوتر والضغط المتوسط.

- فوج تغطية الديون.

- فوج الخزينة.

الفصل الثاني: أثر القيم التنظيمية في الالتزام التنظيمي بمؤسسة سونلغاز

7. قسم الدراسات وتنفيذ الأشغال :

تتمثل مهام هذا القسم في دراسة وتنفيذ الأشغال المطلوبة من طرف قسم العلاقات التجارية والأقسام التقنية ويضم هذا القسم: مصلحة تسيير الاستثمارات، مصلحة دراسات الكهرباء، مصلحة دراسات الغاز.

8. قسم الأنظمة المعلوماتية:

يعمل على إصدار مذكرات لمختلف الوكالات تحمل أوقات جمع حسابات الاستهلاك الجديدة للغاز والكهرباء بتحديد الاستهلاك الفعلي بطرح القديم من الجديد.

وعلى مستوى هذا القسم يتم إعداد فاتورة مبيعات وصيانة شبكة الإعلام الآلي وتسهيل الاتصال بالمديرية العامة للشركة.

9. قسم استغلال الغاز:

وهو قسم له مهام تقنية حيث يقوم بدراسات أولية لتوصيل الغاز والصيانة ونجد في هذا القسم:

- استغلال ومراقبة شبكة الغاز.

- فرع الخرائطية.

- تسيير المنشآت.

ويضم ثلاثة مصالح هي: المصلحة التقنية الأغواط، المصلحة التقنية آفلو والمصلحة التقنية حاسي الرمل.

الفصل الثاني: أثر القيم التنظيمية في الالتزام التنظيمي بمؤسسة سونلغاز

10. قسم استغلال الكهرباء:

ويقوم هذا القسم بدراسة الشبكة الكهربائية لتحسين نوعية الخدمات وصيانة الشبكات ونجد فيه:

- استغلال ومراقبة الشبكة الكهربائية.

- تسيير المحولات الكهربائية.

- تسيير المنشآت.

- فرع الخرائطية.

ويضم ثلاثة مصالح هي: المصلحة التقنية الأغواط، المصلحة التقنية آفلو والمصلحة التقنية حاسي الرمل.

11. قسم الشؤون العامة:

مهام هذا القسم تتلخص في تأثيث المديرية وإصلاح وصيانة آلات ومنشآت المؤسسة وتسيير حاضرة السيارات وتنقسم إلى قسمين أساسيين:

- فريق حاضرة السيارات: ويقوم بصيانة وإصلاح السيارات وتسيير الوقود.

- فريق الأشغال العمومية: ويقوم بتسيير وتأثيث وتموين المديرية بلوازم المكاتب.

الفصل الثاني: أثر القيم التنظيمية في الالتزام التنظيمي بمؤسسة سونلغاز

12. قسم المالية والمحاسبة:

يكسب قسم المالية والمحاسبة أهمية بالغة في أي مؤسسة مهما كان طابعها صناعي أو تجاري فهو يعتبر العصب الرئيسي والحساس، وذلك لأن السير الحسن والمنظم لهذا القسم يعكس مدى دقة سير هذه المؤسسة.

13. قسم الموارد البشرية:

يعمل هذا القسم على تسيير المستخدمين حيث يقوم بتدبير الإجراءات المتعلقة بالأجور وتنمية الحياة المهنية للعمال من تكوين وترقية وتأمينات اجتماعية وإضافة إلى ذلك فإن هذا القسم يسهر على تطبيق القوانين داخل المؤسسة كما يهتم بـ:

- متابعة المستخدمين.
- إعداد الرواتب.
- إعداد مختلف المخططات والكشوف السنوية الخاصة بتنمية الموارد البشرية.

المبحث الثاني: منهجية دراسة حالة واختبار الأداة

نرمي من خلال هذا المبحث إلى إيضاح الجانب التطبيقي للدراسة، حيث سنتطرق لكيفية تخطيط وتصميم أداة الدراسة التي استخدمت لجمع البيانات، وكذا المحاور التي تغطيها، لننتقل بعدها لإجراء اختبار لأداة الدراسة للتأكد من مدى صدقها وثباتها، ونختم هذا المبحث بإظهار طبيعة تأثير المتغيرات المستقلة (إدارة الإدارة، إدارة المهمة، إدارة العلاقات، إدارة البيئة) على المتغير التابع الالتزام التنظيمي.

المطلب الأول: أداة الدراسة

قمنا بإعداد أداة الدراسة (الاستبانة) لمعرفة "أثر القيم التنظيمية على الالتزام التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة سونلغاز بالأغواط" وقد اتبعنا الخطوات التالية لبناء الاستبيان:

- الإطلاع على بعض الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الاستبيان وصياغة فقراته المتعلقة بالمحورين المتغير المستقل القيم التنظيمية والمتغير التابع الالتزام التنظيمي.

- استشارة ومراجعة الأساتذة المشرفة وبعض أساتذة الكلية في تحديد محاور الاستبيان وفقراته.

- تحديد المحاور الرئيسية التي يشملها الاستبيان، وتحديد الفقرات التي تقع تحت كل محور من المحاور.

- عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين من أساتذة الكلية كما هو موضح في (الملحق رقم 2) الذي يعرض قائمة بأسماء الأساتذة المحكمين.

وفي ضوء آراء المحكمين وتوجيهات الأساتذة المشرفة تم تعديل بعض فقرات الاستبيان بالتعديل والحذف والإضافة، ليستقر في صورته النهائية على 33 فقرة كما هو موضح في (الملحق رقم 1).

وقد تم تصميم الاستبيان على النحو التالي:

- **القسم الأول:** يضم الخصائص الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى الدراسي، المستوى الوظيفي، سنوات الخدمة) وقد تم ترميز هذه المعلومات الشخصية والوظيفية بأرقام للمساعدة في إدخالها لبرنامج SPSS والجداول التالية توضح ذلك:

الفصل الثاني: أثر القيم التنظيمية في الالتزام التنظيمي بمؤسسة سونلغاز

الجدول رقم 4: ترميز المواصفات الشخصية والوظيفية "الجنس"

الرمز	المعلومات
1	ذكر
2	أنثى

المصدر: من إعداد الطالبتين.

الجدول رقم 5: ترميز المواصفات الشخصية والوظيفية "العمر"

الرمز	المعلومات
1	أقل من 30 سنة
2	من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة
3	40 سنة وأكثر

المصدر: إعداد الطالبتين.

الجدول رقم 6: ترميز المواصفات الشخصية والوظيفية "المستوى الدراسي"

الرمز	لمعلومات
1	ثانوي وأقل
2	جامعي
3	دراسة عليا
4	أخرى

المصدر: إعداد الطالبتين.

الجدول رقم 7: ترميز المواصفات الشخصية والوظيفية "المستوى الوظيفي"

الرمز	المعلومات
1	إطار
2	عون تحكم
3	عون تنفيذ

المصدر: من إعداد الطالبتين.

الفصل الثاني: أثر القيم التنظيمية في الالتزام التنظيمي بمؤسسة سونلغاز

الجدول رقم 8: ترميز المواصفات الشخصية والوظيفية "سنوات الخدمة بالمؤسسة"

الرمز	المعلومات
1	أقل من 5 سنوات
2	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات
3	10 سنوات وأكثر

المصدر من إعداد الطالبتين.

- القسم الثاني:

المحور الأول يتعلق بالمتغير المستقل المتمثل في القيم التنظيمية وقد تم اختيار أربعة أبعاد له المتمثلة في:

البعد الأول: إدارة الإدارة ويتكون من ستة عبارات.

البعد الثاني: إدارة المهمة ويتكون من ستة عبارات.

البعد الثالث: إدارة العلاقات ويتكون من ستة عبارات.

البعد الرابع: إدارة البيئة ويتكون من ستة عبارات.

أما فيما يخص المحور الثاني الذي يتضمن المتغير التابع المتمثل في الالتزام التنظيمي فيكون من ثلاثة أبعاد والمتمثلة في:

البعد الأول: الالتزام العاطفي ويتكون من ثلاث عبارات.

البعد الثاني: الالتزام المستمر ويتكون من ثلاث عبارات.

البعد الثالث: الالتزام المعياري (الأخلاقي) ويتكون من ثلاث عبارات.

كما تم اعتماد مقياس ليكارت الخماسي ذو خمس درجات لتقييم إجابات الموظفين بالمؤسسة، بحيث تم إعطاء رقم لكل درجة من المقياس، من أجل تسهيل عملية معالجتها كالتالي:

الفصل الثاني: أثر القيم التنظيمية في الالتزام التنظيمي بمؤسسة سونلغاز

الجدول رقم 9: توزيع درجات عبارات محاور الدراسة وفقا لسلم ليكارت الخماسي.

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	2	3	4	5

من إعداد الطالبتين.

المطلب الثاني: اختبار صدق وثبات أداة الدراسة

أولاً: صدق الأداة:

هي عملية التأكد من أن الفقرات التي تحتويها الاستبانة تؤدي إلى جمع البيانات بدقة ومدى تعبير فقراتها عن أبعاد الدراسة، وأن كل بعد ممثل بشكل مجموعة من الأسئلة تعكسه فعليا، ولتحقيق ذلك تم عرض الاستبانة على الأساتذة المشرفة ومجموعة من الأساتذة المختصة، وذلك للتأكد والتعرف على مدى فهم العبارات والكلمات المستخدمة ودرجة وضوحها وسهولتها أنظر (الملحق رقم 02).

كما تم التأكد من الاتساق الداخلي للأداة باستخدام معامل بيرسون بين كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المحور الذي تنتمي إليه، كما توضحه الجدول التالية: (الملحق رقم 03)

الجدول رقم 10: معاملات الارتباط لعبارات محور إدارة الإدارة

العبارة	X1	X2	X3	X4	X5	X6
المتوسط	0.672**	0.819**	0.811**	0.832**	0.812**	0.799**

من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات spss.v22

** ذات دلالة عند مستوى معنوية $\alpha=0.01$

* ذات دلالة عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$

الجدول رقم 11: معاملات الارتباط لعبارات محور إدارة المهمة .

العبارة	X7	X8	X9	X10	X11	X12
المتوسط	0.617**	0.708**	0.778**	0.824**	0.636**	0.646**

من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات spss.v22

** ذات دلالة عند مستوى معنوية $\alpha=0.01$

الفصل الثاني: أثر القيم التنظيمية في الالتزام التنظيمي بمؤسسة سونلغاز

* ذات دلالة عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$

الجدول رقم 12: معاملات الارتباط لعبارات محور إدارة العلاقات الانسانية.

العبارة	X13	X14	X15	X16	X17	X18
المتوسط	0.725**	0.808**	0.783**	0.552**	0.615**	0.599**

من إعداد الطالبتين على ضوء من مخرجات spss.v22

* ذات دلالة عند مستوى معنوية $\alpha=0.01$

* ذات دلالة عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$

الجدول رقم 13: معاملات الارتباط لعبارات محور إدارة البيئة.

العبارة	X19	X20	X21	X22	X23	X24
المتوسط	0.760**	0.866**	0.781**	0.669**	0.814**	0.775**

من إعداد الطالبتين على ضوء من مخرجات spss.v22

* ذات دلالة عند مستوى معنوية $\alpha=0.01$

* ذات دلالة عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$

الجدول رقم 14: معاملات الارتباط لعبارات محور الالتزام العاطفي.

العبارة	Y25	Y26	Y27
المتوسط	0.758**	0.820**	0.833**

من إعداد الطالبتين على ضوء من مخرجات spss.v22

* ذات دلالة عند مستوى معنوية $\alpha=0.01$

* ذات دلالة عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$

الجدول رقم 15: معاملات الارتباط لعبارات محور الالتزام الاستمراري.

العبارة	Y28	Y29	Y30
المتوسط	0.806**	0.837**	0.836**

من إعداد الطالبتين على ضوء من مخرجات spss.v22

* ذات دلالة عند مستوى معنوية $\alpha=0.01$

الفصل الثاني: أثر القيم التنظيمية في الالتزام التنظيمي بمؤسسة سونلغاز

*ذات دلالة عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$

الجدول رقم 16: معاملات الارتباط لعبارات محور الالتزام الأخلاقي.

العبارة	Y31	Y32	Y33
المتوسط	0.811**	0.780**	0.460**

من إعداد الطالبتين على ضوء من مخرجات spss.v22

**ذات دلالة عند مستوى معنوية $\alpha=0.01$

*ذات دلالة عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$

يتضح من الجداول السابقة أن قيم معامل الارتباط لكل محور مع البعد الذي ينتمي إليه وهو مؤشر جيد على الاتساق، ودالة إحصائية عند مستوى دلالة 1% مما يدل على صدق اتساقها مع محاورها.

كما تم التأكد من الاتساق البنائي للأداة استعمال معامل بيرسون بين كل محاور الدراسة مع المحور الذي تنتمي إليه، كما توضحه الجداول التالية:

الجدول 17: معاملات الارتباط للمتغيرات المستقلة مع محور القيم التنظيمية.

العبارة	إدارة الإدارة	إدارة المهمة	إدارة العلاقات الإنسانية	إدارة البيئة
المتوسط	0.875**	0.834**	0.882**	0.828**

من إعداد الطالبتين على ضوء من مخرجات spss.v22

**ذات دلالة عند مستوى معنوية $\alpha=0.01$

*ذات دلالة عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$

الجدول 18: معاملات الارتباط للمتغيرات المستقلة مع محور الالتزام التنظيمي.

العبارة	الالتزام العاطفي	الالتزام الاستمراري	الالتزام الأخلاقي
المتوسط	0.784**	0.900**	0.722**

من إعداد الطالبتين على ضوء من مخرجات spss.v22

**ذات دلالة عند مستوى معنوية $\alpha=0.01$

*ذات دلالة عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$

الفصل الثاني: أثر القيم التنظيمية في الالتزام التنظيمي بمؤسسة سونلغاز

يتضح من الجداول السابقة أن قيم معامل الارتباط لكل محور مع البعد الذي ينتمي إليه وهو مؤشر جيد على الاتساق، ودالة إحصائية عند مستوى دلالة 1% مما يدل على صدق اتساقها مع محاورها.

ثانياً: ثبات الأداة:

يعرف الثبات على أنه "الاتساق في نتائج الأداة"، ويقصد به إمكانية الحصول على نفس النتائج فيما لو أعيد استخدام نفس الأداة في نفس الظروف، وقد قمنا بقياس الثبات باستخدام معامل (Alpha Cronbach) وذلك باستخدام برنامج spss.v22، والجدول التالي يوضح ذلك. وسنقوم باختبار الثبات الكلي (لجميع الفقرات)

الجدول رقم 19: نتائج اختبار ألفا كرونباخ الكلي.

العبارات	ألفا كرونباخ
33	0.935

من إعداد الطالبتين على ضوء من مخرجات spss.v22

يظهر من الجدول أعلاه، أن معامل الثبات Alpha Cronbach لمقياس الدراسة الكلي يساوي 0.935 وعليه يمكننا القول أن أداة القياس تمتاز بثبات جيد، أي أن عينة الدراسة تتمتع بثبات ودرجة تجانس داخلي مرتفعة، مما يعني إمكانية الاعتماد على الاستبيان في قياس المتغيرات المدروسة نظراً لقدراته على إعطاء نتائج موافقة لإجابات المستجوبين تجاه عبارات الاستبيان، بناء على ذلك الإداة المستخدمة للدراسة تتمتع بدرجة كبيرة من الصدق والثبات مما يجعلها صالحة لهاته الدراسة وتجعل الباحثين مطمئنين لتطبيقها (مخرجات برنامج spss.v22الموضحة في الملحق رقم 04)

المطلب الثالث: اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة.

لاختبار طبيعة التوزيع لمتغيرات الدراسة، قمنا بإخضاع هاته المتغيرات لاختبار كولموغوروف-سمرنوف (Kolmogorov- Smirnov Test) وكانت النتائج كما في الجدول التالي، وبتحديد الفرضية الصفرية والبديلة كما يلي:

الفصل الثاني: أثر القيم التنظيمية في الالتزام التنظيمي بمؤسسة سونلغاز

الفرضية الصفرية: البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

الفرضية البديلة: البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي.

الجدول رقم 20: نتائج اختبار التوزيع الطبيعي.

اختبار كولموغروف-سمرنوف		متغيرات الدراسة
قيمة الاحتمالية	قيمة الاختبار	
0.002	0.144	القيم التنظيمية
0.000	0.161	الالتزام التنظيمي

من إعداد الطالبين على ضوء من مخرجات spss.v22

من النتائج الموضحة في الجدول يتضح أن القيمة الاحتمالية لمحوري الدراسة "القيم التنظيمية والالتزام التنظيمي" أقل من مستوى الدلالة 0.05 بالقيمة 0.002 والقيمة 0.000 وبذلك فإن توزيع البيانات لهذين المحورين لا تتبع التوزيع الطبيعي وهو ما يجعلنا نتجه لاستخدام الاختبارات اللامعلمية لتحليل البيانات واختبار الفرضيات. أنظر (الملحق رقم 05)

المبحث الثالث: نتائج الدراسة والاختبارات الإحصائية

سنقوم من خلال هذا المبحث بتحليل نتائج الدراسة التطبيقية حيث سيحتوي على عرض خصائص العينة المدروسة، وكذا على عرض نتائج الدراسة، كما سيشمل هذا المبحث على اختبار الفرضيات، ومن أجل الوصول إلى ذلك ينبغي علينا تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول العبارات التي تضمنتها المحاور الأربعة و المتمثلة في محور المتغير المستقل القيم التنظيمية بأبعاده المدروسة (إدارة الإدارة، إدارة المهمة، إدارة العلاقات الإنسانية، إدارة البيئة)، ومحور المتغير التابع ممثلا في الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة (الالتزام العاطفي، الالتزام الاستمراري، الالتزام الاخلاقي).

المطلب الأول: عرض خصائص عينة الدراسة

سننطلق لتحليل نتائج القسم الأول من الاستبيان والمخصص للمعلومات التعريفية الخاصة بأفراد العينة، والتي تم تقسيمها على حسب الخصائص التالية: أنظر (الملحق رقم 06)

الفصل الثاني: أثر القيم التنظيمية في الالتزام التنظيمي بمؤسسة سونلغاز

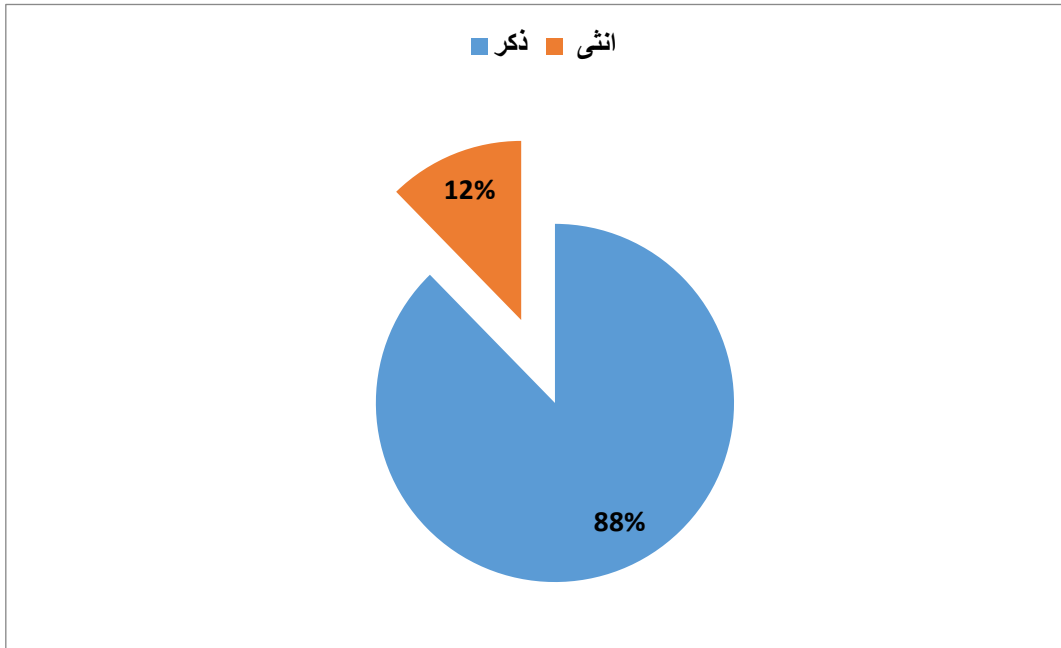
أولاً: توزيع العينة حسب الجنس: يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب طبيعة الجنس كما يلي:

الجدول رقم 21: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

النسب المئوية	التكرار	الجنس
87.7	57	ذكر
12.3	8	أنثى
100	65	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات spss.v22

الشكل 03: توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات spss.v22

من خلال الشكل والجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة الذكور في العينة المدروسة هي 88% ونسبة الإناث 12% هذه النسبة تعكس ما لامسناه فعلا في واقع المؤسسة من غالبية فئة الذكور على الإناث.

الفصل الثاني: أثر القيم التنظيمية في الالتزام التنظيمي بمؤسسة سونلغاز

ثانياً: توزيع العينة حسب العمر:

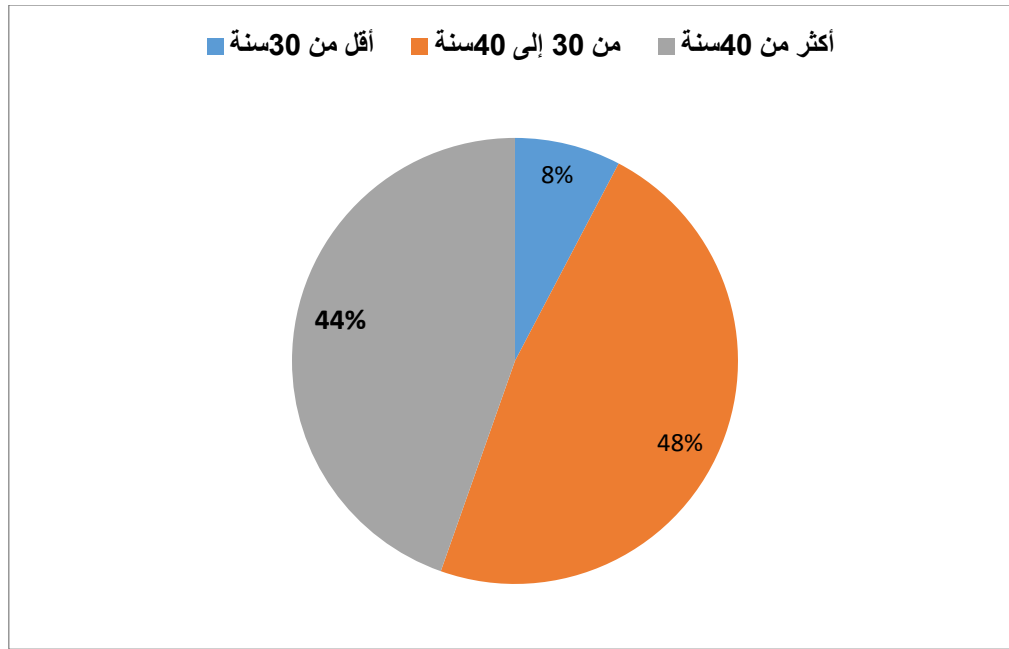
الجدول رقم 22: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر

النسب المئوية	التكرار	الفئات العمرية
7.7	5	أقل من 30 سنة
47.7	31	من 30 إلى 40 سنة
44.6	29	أكثر من 40 سنة
100	65	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات spss.v22

ويمكن توضيح توزيع العينة حسب العمر في الشكل التالي:

الشكل 04: توزيع أفراد العينة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات spss.v22

من الشكل والجدول أعلاه يتضح أن أغلبية عينة الدراسة من الفئة العمرية (من 30 إلى 40 سنة) بنسبة 48% تليها الفئة العمرية (أكثر من 40 سنة) بنسبة 44% تليها فئة (أقل من 30 سنة) بنسبة 8%، مما يدل على أن أغلبية العاملين بالمؤسسة متوسطي السن ويشير ذلك إلى أن العمل بالمؤسسة يحتاج إلى موظفين لديهم الخبرة في الميدان ولا يقتصر على الشباب فقط.

الفصل الثاني: أثر القيم التنظيمية في الالتزام التنظيمي بمؤسسة سونلغاز

ثالثاً: توزيع العينة حسب المستوى التعليمي:

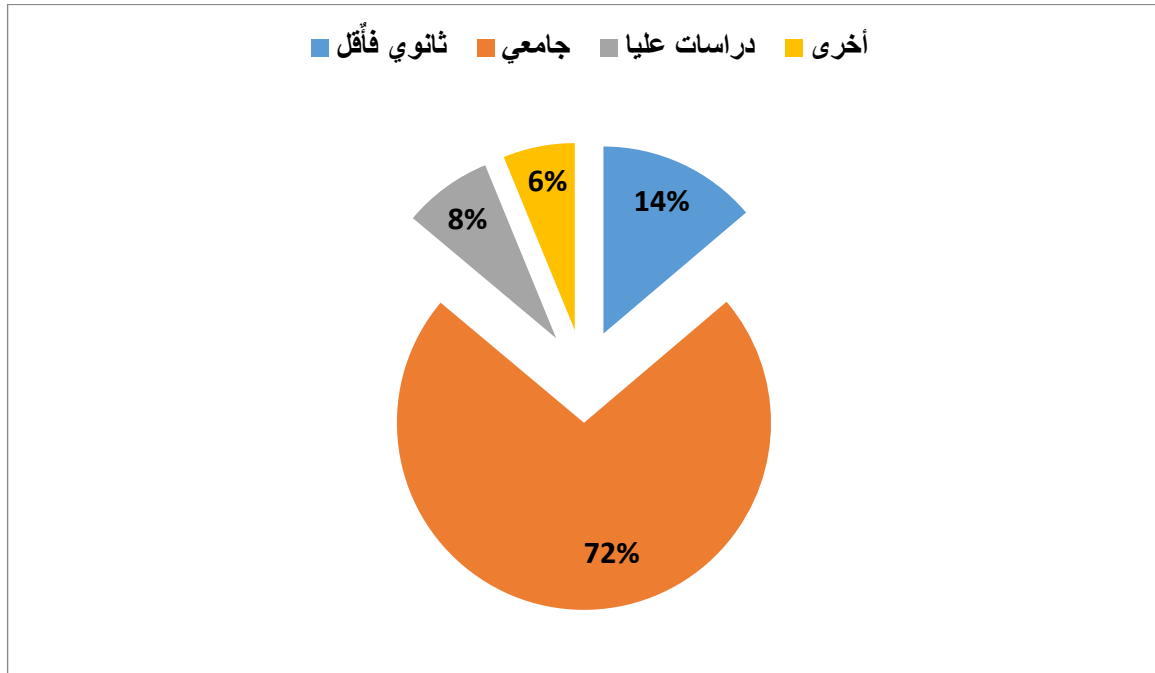
الجدول رقم 23: توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي

النسب المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
13.8	9	ثانوي فأقل
72.3	47	جامعي
7.7	5	دراسات عليا
6.2	4	أخرى
100	65	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات spss.v22

يتوزع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي كما يلي:

الشكل 05: توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي



المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات spss.v22

نلاحظ من الشكل والجدول أعلاه أن 52 من أفراد العينة ذو مستوى تعليم جامعي أي ما نسبته 80% من إجمالي أفراد العينة، أما العاملين الذين بمستوى ثانوي فأقل يمثلون 9 من أفراد العينة أي ما نسبته 14%، أما العمال الذين يحملون شهادات أخرى والمتمثلة في (تكوين مهني) فقد بلغ عددهم 4 وبلغت

الفصل الثاني: أثر القيم التنظيمية في الالتزام التنظيمي بمؤسسة سونلغاز

نسبتهم 6%، وهذا ما يدل أن المستوى الأكاديمي للعمال جيد داخل المؤسسة، فطبيعة الأعمال والمهام داخل المؤسسة يتطلب وجود عمال يمتلكون معارف ومهارات تمكنهم من التوافق مع الوظائف التي يشغلونها، كما أن المستوى التعليمي الجامعي يساعد على تأدية المهام بكفاءة وتحقيق الفعالية داخل المؤسسة وهذا لكون العاملين يمتلكون مؤهلات معرفية تجعلهم يسيرون ويتحكمون في الأمور التي يكلفون بها.

رابعاً: توزيع حسب المستوى الوظيفي:

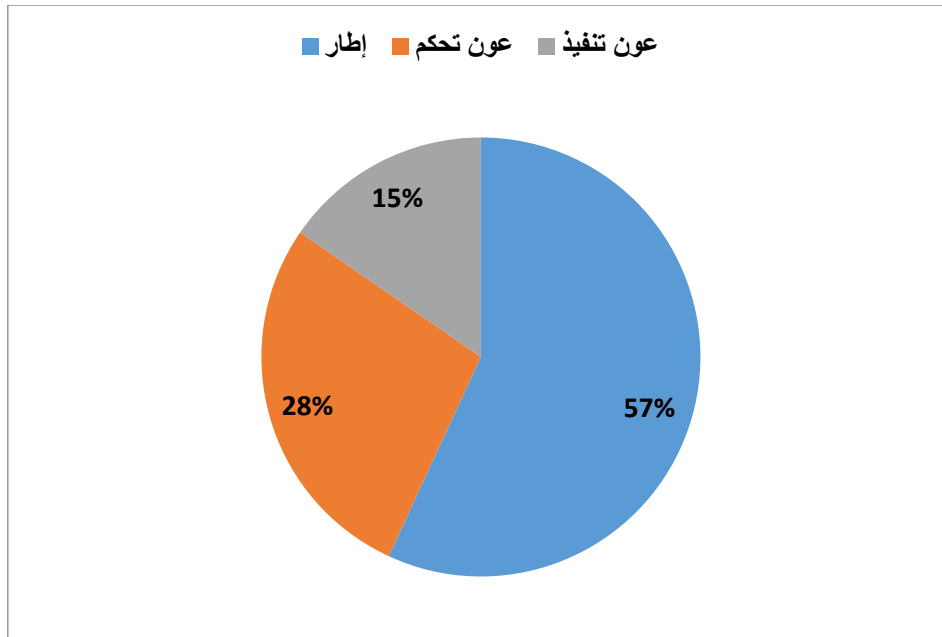
الجدول رقم 24: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مستوى الوظيفي

نوع المنصب	التكرار	النسب المئوية
إطار	37	56.9
عون تحكم	18	27.7
عون تنفيذ	10	15.4
المجموع	65	100

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات spss.v22

يمكن توضيح توزيع العينة حسب المستوى الوظيفي في الشكل التالي:

الشكل 06: توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات spss.v22

الفصل الثاني: أثر القيم التنظيمية في الالتزام التنظيمي بمؤسسة سونلغاز

كما هو موضح في الشكل والجدول أعلاه أن النتائج كانت كالآتي: 57% من أفراد العينة ينتمون إلى فئة الإطارات، تليها 28% تمثل فئة عون تحكم، تليها 15% لأعوان التنفيذ ما يشير إلى أن الدراسة تركزت على فئة الإطارات وهذا راجع لقيام هذه الفئة أي الإطارات بالنشاط الرئيسي بالمؤسسة وتنفيذ أهدافها. وكما هو وارد في الجدول الخاص بالمستوى التعليمي فإن مناصب الإطارات تعود إلى الجامعيين.

خامسا: توزيع العينة حسب سنوات الخدمة في مؤسسة سونلغاز:

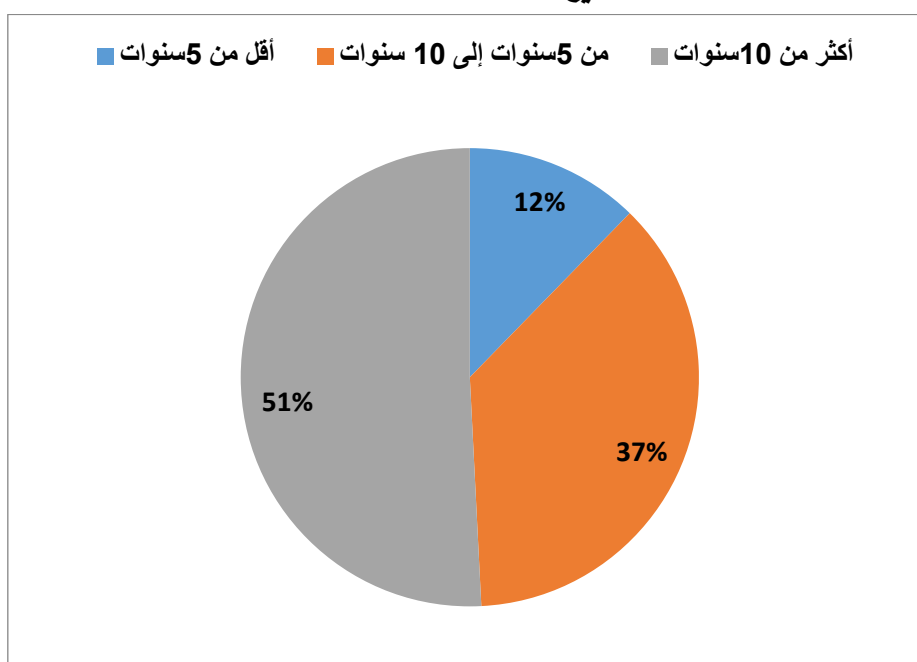
الجدول رقم 25: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخدمة في مؤسسة سونلغاز

سنوات الخدمة	التكرار	النسب المئوية
أقل من 5 سنوات	8	12.3
من 5 سنوات إلى 10 سنوات	24	36.9
أكثر من 10 سنوات	33	50.8
المجموع	65	100

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات spss.v22

يمكن توضيح توزيع العينة حسب سنوات الخدمة في الشكل التالي:

الشكل 07: توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخدمة



المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات spss.v22

الفصل الثاني: أثر القيم التنظيمية في الالتزام التنظيمي بمؤسسة سونلغاز

الملاحظ من الشكل والجدول أعلاه أن نسبة 51% هي النسبة الأكبر والتي تمثل العاملين من أفراد العينة الذين لديهم خبرة (أكثر من 10 سنوات) في المؤسسة، تليها نسبة تقدر 37% للأفراد الذين لديهم (من 5 سنوات إلى 10 سنوات)، أما فئة (أقل من 5 سنوات) فهي النسبة الأقل بنسبة 12% . مما يعني أن أغلب أفراد العينة ممن قضا فترة لأبأس بها وبالتالي فهم أكثر دراية بمجريات سير العمل.

المطلب الثاني: تحليل إجابات أفراد العينة

لاختبار مدى موافقة العاملين بمؤسسة سونلغاز على محاور الاستبيان تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كما توضحه الجداول التالية:

الجدول رقم 26: اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول (إدارة الإدارة).

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية
01	أرى أن المسؤولون في المؤسسة لديهم القدرة على حل مشاكلهم.	3.72	0.91	24.46%	مرتفعة
02	أؤمن أن المسؤولون المباشرون يتميزون بقدرة التأثير على الأفراد.	3.43	0.93	27.11%	متوسطة
03	أرى أن الإدارة تبذل جهود ملحوظة لتعيين أفضل الأفراد في المناصب الإدارية.	2.97	1.15	38.72%	متوسطة
04	أعتقد أن تقييم أداء الأفراد في المؤسسة يتم بصورة منتظمة.	3.03	1.09	35.97%	متوسطة
05	أترقى بالمؤسسة بناء على أدائي المتميز.	2.78	1.19	42.80%	متوسطة
06	تكافئني إدارة المؤسسة على أساس العمل المقدم.	2.72	1.19	43.75%	متوسطة
	متوسط عبارات المحور الأول (إدارة الإدارة)	3.11	0.86	27.65%	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات spss.v22

الفصل الثاني: أثر القيم التنظيمية في الالتزام التنظيمي بمؤسسة سونلغاز

يتضح من خلال الجدول أن كل آراء أفراد العينة حول عبارات محور إدارة الإدارة كانت بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي مساوي لـ 3.11 وبانحراف معياري مساوي لـ 0.86 مما يدل أن اجابات أفراد العينة منسجمة وهو ما يؤكد معامل الاختلاف الذي جاءت قيمته منخفضة ومساوية لـ 27.65% لمجموع العبارات، وقد لاحظنا أن أفراد العينة يرون أن المسؤولين لديهم القدرة على حل مشاكلهم بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي قيمته 3.72 وأن المسؤولين المباشرين يتميزون بقدرة التأثير على الأفراد بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي 3.43 كما أنها في نظرهم تقييم أداء الأفراد في المؤسسة يتم بصورة منتظمة بمتوسط حسابي قيمته 3.03 مما يدل على أن آراء أفراد العينة موافقون على إدارة الإدارة في المؤسسة. أنظر (ملحق رقم 07).

وللتعرف على الاتجاه العام للآراء أفراد العينة حسب الأهمية النسبية وذلك بإسقاط المتوسطات الحسابية على عبارات المحاور كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم 27: الأهمية النسبية

الأهمية النسبية	مجال الفئات
منخفضة	[2.33 – 01]
متوسطة	[3.67 – 2.34]
مرتفعة	[05 – 3.68]

الفصل الثاني: أثر القيم التنظيمية في الالتزام التنظيمي بمؤسسة سونلغاز

الجدول رقم 28: اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني (إدارة المهمة).

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية
07	أسعى إلى تحقيق أهداف المؤسسة.	4	0.83	20.75%	مرتفعة
08	يشاركني المسؤولون في اتخاذ القرارات.	3.28	1.10	33.54%	متوسطة
09	أرى أن هناك بحث متواصل عن طرق للقيام بالمهام بصورة أكثر فعالية .	3.38	1.04	30.77%	متوسطة
10	أفتخر بانتسابي لهذا المؤسسة.	3.63	1.23	33.88%	متوسطة
11	أرى أن الموارد المالية تستخدم بحكمة في هذه المؤسسة.	3.11	1.02	32.80%	متوسطة
12	أقوم بالترشيد في استخدامي للموارد المتاحة في أداء الأعمال.	3.71	0.84	22.64%	مرتفعة
	متوسط عبارات المحور الثاني (إدارة المهمة)	3.52	0.72	20.45%	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات spss.v22

يتضح من الجدول أن أغلب آراء أفراد العينة في عبارات محور إدارة المهمة جاءت متوسطة بمتوسط حسابي مساوي لـ 3.52 و بانحراف معياري مساوي لـ 0.72 وهذا ما يؤكد معامل الاختلاف الذي جاءت قيمته منخفضة ومساوية لـ 20.45% لمجموع العبارات.

ولقد لاحظنا أن اتجاهات أفراد العينة في العبارات رقم (8 و 9 و 10 و 11) كانت بدرجة متوسطة بمتوسطات حسابية (3.28 و 3.38 و 3.63 و 3.11) وانحرافات معيارية (1.10 و 1.04 و 1.23 و 1.02) على التوالي ومنه فإن أفراد العينة يرون أن المسؤولون يشاركونهم في اتخاذ قراراتهم وأن هناك بحث متواصل للقيام بالمهام بفعالية ويتفقون أن الموارد المالية تستخدم بحكمة وأيضا يفتخرون بانتسابهم لهذه المؤسسة.

الفصل الثاني: أثر القيم التنظيمية في الالتزام التنظيمي بمؤسسة سونلغاز

في حين العبارتين رقم (7 و12) كانت بدرجة مرتفعة بمتوسطات الحسابية على التوالي (4 و3.72) وانحرافات معيارية (0.83 و0.84) مما يعني أن أفراد العينة يسعون إلى تحقيق أهداف المؤسسة ويقومون بالترشيد في استخدام الموارد المتاحة في أداء أعمالهم وبالتالي فإن الأفراد موافقون على إدارة المهمة في المؤسسة. أنظر (الملحق رقم 07)

الجدول رقم 29: اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثالث (إدارة العلاقات الإنسانية).

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية
13	أرى أن جميع العاملين لديهم فرص متساوية في الترقية.	2.48	1.15	46.37%	متوسطة
14	أعتقد أن الإدارة تمنح العاملين فرص متساوية لسماع شكاويهم.	2.65	1.22	46.04%	متوسطة
15	أرى أن المؤسسة تهتم بتشكيل وتطوير فرق العمل.	3.12	1.15	33.65%	متوسطة
16	أرى أن العاملين في هذه المؤسسة يرتبطون إرتباطا شديدا بوحدهم عملهم.	2.85	1.05	36.84%	متوسطة
17	ألتزم بالنظام الداخلي في المؤسسة.	4.11	0.73	17.76%	مرتفعة
18	القواعد والإجراءات التنظيمية واضحة لدي.	3.94	0.88	22.34%	مرتفعة
	متوسط عبارات المحور الثالث (إدارة العلاقات الإنسانية)	3.19	0.71	22.26%	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات spss.v22

يتضح من الجدول أن أغلب آراء أفراد العينة في عبارات محور إدارة العلاقات الإنسانية جاءت متوسطة بمتوسط حسابي مساوي لـ 3.19 و بانحراف معياري مساوي لـ 0.71 وهذا ما يؤكد معامل الاختلاف منخفض ومساوية لـ 22.26% لمجموع العبارات.

الفصل الثاني: أثر القيم التنظيمية في الالتزام التنظيمي بمؤسسة سونلغاز

ولقد لاحظنا أن اتجاهات أفراد العينة في العبارات رقم (13 و 14 و 15 و 16) كانت بدرجة متوسطة بمتوسطات حسابية (2.48 و 2.65 و 3.12 و 2.85) وانحرافات معيارية (1.11 و 1.22 و 1.15 و 1.05) ومنه فإن أفراد العينة يرون أن لديهم فرص متساوية في الترقية وفي سماع شكاويهم أيضا ويرتبطون ارتباطا شديدا بوحداتهم وأن المؤسسة تساهم في تشكيل تطوير فرق العمل.

في حين أن العبارتين رقم (17 و 18) كانت بدرجة مرتفعة وبمتوسطات حسابية (4.11 و 3.94) وانحرافات معيارية (0.73 و 0.88) مما يعني أن أفراد العينة يلتزمون بالقواعد والنظام الداخلي للمؤسسة، وبالتالي فإن الأفراد موافقون على إدارة العلاقات الانسانية في المؤسسة. أنظر إلى (الملحق رقم 07)

الجدول رقم 30: اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الرابع (إدارة البيئة).

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية
19	أؤمن أن المؤسسة لديها خطط لمواجهة الطوارئ والأزمات.	3.60	0.98	27.22%	متوسطة
20	أؤمن أن الإدارة تناضل من أجل حماية مصالح المؤسسة.	3.58	1	27.93%	متوسطة
21	أرى أن مؤسستنا تستخدم المنافسة لدى فرق العمل.	3.12	0.98	31.41%	متوسطة
22	توفر المؤسسة شبكة معلومات تربطها مع المؤسسات الأخرى.	3.32	0.94	28.31%	متوسطة
23	تنظر إدارة المؤسسة إلى الأفكار الجديدة نظرة تقدير عالية.	3.15	1	31.75%	متوسطة
24	أرى أن المؤسسة تسعى إلى استغلال الفرص.	3.22	1.02	31.68%	متوسطة
	متوسط عبارات المحور الرابع (إدارة البيئة)	3.33	0.77	23.12%	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات spss.v22

الفصل الثاني: أثر القيم التنظيمية في الالتزام التنظيمي بمؤسسة سونلغاز

يتضح من الجدول أن أغلب آراء أفراد العينة حول عبارات محور إدارة البيئة كانت متوسطة بمتوسط حسابي مساوي لـ 3.33 و بانحراف معياري مساوي لـ 0.77 مما يدل أن اجابات أفراد العينة منسجمة وهو ما يؤكد معامل الاختلاف الذي جاءت قيمته منخفضة ومساوية لـ 23.01% لمجموع العبارات.

وقد لاحظنا أن أفراد العينة يؤمنون أن المؤسسة لديها خطط لمواجهة الطوارئ والأزمات بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي قيمته 3.60 وانحراف معياري 0.98 كما أنها تتناضل من أجل حماية مصالح المؤسسة بمتوسط حسابي 3.58 وهو يميل إلى الموافقة وبالتالي يمكن ملاحظة أن أفراد العينة يميلون إلى الموافقة على إدارة البيئة في المؤسسة. أنظر (الملحق رقم 07).

الفصل الثاني: أثر القيم التنظيمية في الالتزام التنظيمي بمؤسسة سونلغاز

الجدول رقم 31: اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات محور المتغير التابع (الالتزام التنظيمي)

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية
25	أرى قيمي الشخصية تتفق مع قيم المؤسسة.	3.51	0.87	24.79%	متوسطة
26	أنا على استعداد لبذل مجهود أكثر من المتوقع مني لمساعدة هذه المؤسسة على تحقيق النجاح.	3.94	0.92	23.35%	مرتفعة
27	أشعر أنني أعمل في جو عائلي في المؤسسة.	3.32	1.03	31.02%	متوسطة
متوسط عبارات بعد الالتزام العاطفي					
28	أقبل أي عمل أكلف به من قبل المؤسسة حتى أضمن استمرارية العمل فيها.	3.48	1.23	35.34%	متوسطة
29	أهتم بشكل قوي بمستقبل المؤسسة.	3.92	0.83	21.17%	مرتفعة
30	حاليا البقاء في المؤسسة هو ضرورة.	3.80	1	26.32%	مرتفعة
متوسط عبارات بعد الالتزام الاستمراري					
31	أعتقد أن ترك عملي دون مبرر تصرف غير أخلاقي.	3.78	1.11	29.37%	مرتفعة
32	لدي احساس بالمسؤولية والواجب اتجاه عملي بهذه المؤسسة.	3.92	1.11	28.32%	مرتفعة
33	أرى أن اختياري أو قراري للعمل في هذه المؤسسة كان خطأ كبيرا ارتكبته في حق نفسي.	3.68	1.23	45.90%	مرتفعة
متوسط عبارات بعد الالتزام الاخلاقي					
متوسط عبارات المتغير التابع (الالتزام التنظيمي)					
متوسطة					

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء المخرجات spss.v22

يتضح من الجدول أن آراء أفراد العينة حول عبارات محور الالتزام التنظيمي مجملة جاءت متوسطة بمتوسط حسابي مساوي لـ 3.59 وانحراف معياري مساوي لـ 0.64 ما يعكس تجانس آرائهم وهو ما يؤكد

الفصل الثاني: أثر القيم التنظيمية في الالتزام التنظيمي بمؤسسة سونلغاز

معامل الإختلاف الذي جاءت قيمته منخفضة ومساوية لـ 17.83% لمجموع العبارات. أنظر (الملحق رقم 07)

كما يتضح من الجدول اتجاه آراء أفراد العينة لجميع عبارات محور الالتزام العاطفي وهي تميل إلى الموافقة بمتوسط حسابي مساوي لـ 3.59 وانحراف معياري مساوي لـ 0.76 وقد سجلت العبارة "أنا على استعداد لبذل مجهود أكثر من المتوقع مني لمساعدة هذه المؤسسة على تحقيق النجاح" درجة مرتفعة بمتوسط حسابي مساوي لـ 3.94 وانحراف معياري مساوي لـ 0.92. أما العبارات "أرى قيمى الشخصية تتفق مع قيم المؤسسة" و "أشعر أنني أعمل في جو عائلي في المؤسسة" بدرجة متوسطة ومتوسطات حسابية مساوية لـ (3.51 و 3.32) بانحرافات معيارية مساوية لـ (0.87 و 1.03).

أما بالنسبة لمحور الالتزام الاستمراري كانت بدرجة مرتفعة وتميل اتجاهات أفراد العينة إلى الموافقة بمتوسط حسابي مساوي لـ 3.73 وانحراف معياري 0.84 مما يعكس تجانس آراء أفراد العينة وقد سجلت العبارات "أهتم بشكل قوي بمستقبل المؤسسة" و "حاليا البقاء في المؤسسة هو ضرورة" بمتوسطات حسابية متقاربة بدرجة مرتفعة مساوية بمتوسط حسابي (3.92 و 3.80) وانحرافات معيارية (0.83 و 1).

أما لمحور الالتزام الأخلاقي فبينت النتائج بأن أفراد العينة كانت بدرجة متوسطة وهذا بمتوسط حسابي 3.46 وانحراف معياري 0.64 مما يعكس تجانس آراء أفراد العينة، وقد سجلت العبارة "لدي احساس بالمسؤولية والواجب اتجاه عملي بهذه المؤسسة" أعلى قيمة بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي 3.92 وانحراف معياري 1.11 وقد سجلت العبارتين "أعتقد أن ترك عملي دون مبرر تصرف غير أخلاقي" و "أرى أن اختياري أو قراري للعمل في هذه المؤسسة كان خطأ كبيرا ارتكبته في حق نفسي" بدرجة مرتفعة ومتوسط حسابي (3.78 و 3.68) وانحرافات معيارية (1.11 و 1.23).

المطلب الثالث: تحليل النتائج واختبار فرضيات الدراسة

في هذا المطلب سنحاول إظهار طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل لمحور القيم التنظيمية المتمثلة (إدارة الإدارة، إدارة المهمة، إدارة العلاقات الإنسانية، إدارة البيئة) والمتغير الالتزام التنظيمي وأبعاده (الالتزام العاطفي، الالتزام الاستمراري، الالتزام الاخلاقي)، وذلك من أجل قبول الفرضيات أو رفضها، وقد استعملنا في ذلك نموذج الانحدار الخطي المتعدد لمعرفة إذا كان يوجد أثر بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، وذلك عند المستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

الفصل الثاني: أثر القيم التنظيمية في الالتزام التنظيمي بمؤسسة سونلغاز

أولاً: طبيعة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابع

الجدول رقم 32: معاملات الارتباط للمتغيرات المستقلة والمتغير التابع

معامل الارتباط بين:	إدارة الإدارة	إدارة المهمة	إدارة العلاقات الإنسانية	إدارة البيئة
الالتزام التنظيمي	0.429**	0.536**	0.354**	0.489**

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات spss.v24

*ارتباط ذو دلالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$

يتضح من الجدول أن معاملات الارتباط كلها ذات دلالة مستوى معنوية 0.01، بحيث جاءت كلها موجبة دلالة على وجود علاقة طردية متوسطة بحيث بلغت 42.90% بين إدارة الإدارة والالتزام التنظيمي وبلغت 53.60% بين إدارة المهمة والالتزام التنظيمي وبلغت 35.40% بين إدارة العلاقات الإنسانية والالتزام التنظيمي، و بين إدارة البيئة والالتزام التنظيمي بلغت 48.90% وأعلى معامل الارتباط بين إدارة المهمة والالتزام التنظيمي. أنظر (الملحق رقم 08)

ثانياً: اختبار فرضيات الدراسة

1- الفرضية الرئيسية:

الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيم التنظيمية في الالتزام التنظيمي لدى الأفراد العاملين بمؤسسة سونلغاز عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيم التنظيمية في الالتزام التنظيمي لدى الأفراد العاملين بمؤسسة سونلغاز عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

2- الفرضيات الفرعية:

- الفرضية الفرعية الأولى:

الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الإدارة في الالتزام التنظيمي لدى الأفراد العاملين بمؤسسة سونلغاز عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الإدارة في الالتزام التنظيمي لدى الأفراد العاملين بمؤسسة سونلغاز عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

الفصل الثاني: أثر القيم التنظيمية في الالتزام التنظيمي بمؤسسة سونلغاز

- الفرضية الفرعية الثانية:

الفرضية الصفرية H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المهمة في الالتزام التنظيمي لدى الأفراد العاملين بمؤسسة سونلغاز عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

الفرضية البديلة H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المهمة في الالتزام التنظيمي لدى الأفراد العاملين بمؤسسة سونلغاز عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

- الفرضية الفرعية الثالثة:

الفرضية الصفرية H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة العلاقات الإنسانية في الالتزام التنظيمي لدى الأفراد العاملين بمؤسسة سونلغاز عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

الفرضية البديلة H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة العلاقات الإنسانية في الالتزام التنظيمي لدى الأفراد العاملين بمؤسسة سونلغاز عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

- الفرضية الفرعية الرابعة:

الفرضية الصفرية H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة البيئة في الالتزام التنظيمي لدى الأفراد العاملين بمؤسسة سونلغاز عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

الفرضية البديلة H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة البيئة في الالتزام التنظيمي لدى الأفراد العاملين بمؤسسة سونلغاز عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

الفصل الثاني: أثر القيم التنظيمية في الالتزام التنظيمي بمؤسسة سونلغاز

لاختبار فرضيات الدراسة استخدمنا الانحدار الخطي المتعدد عوض الانحدار اللامعلمي انطلاقا مما يلي:

أولاً: نعرف الانحدار اللامعلمي فهو شكل من أشكال تحليل الانحدار حيث لا يأخذ المفسر (predictor)، أو دالة التقدير شكلاً محدداً مسبقاً، ولكن يتم إنشاؤه وفقاً للمعلومات الواردة من البيانات. يتطلب الانحدار اللامعلمي أحجام عينات أكبر من الانحدار بناءً على النماذج البارامترية لأن البيانات يجب أن توفر بنية النموذج بالإضافة إلى تقديرات النموذج.

ويستخدم الانحدار اللامعلمي للتنبؤ ويمكن الاعتماد عليه حتى لو لم يتم التحقق من فرضيات الانحدار الخطي، يقترح XLSTAT* نوعين من الانحدار اللامعلمي¹:

- انحدار النواة (Kernel regression) هو أداة نمذجة تعد جزءاً من عائلة طرق التمهيد على عكس الانحدار الخطي الذي يستخدم للأغراض التفسيرية والتنبؤية (فهم ظاهرة من أجل التمكن من التنبؤ بها لاحقاً).

- الانحدار المنخفض (The LOWESS regression): تم تقديم الانحدار المنخفض (الانحدار المرجح محلياً ومخططات التشتت السلسة) بهدف إنشاء منحنيات ناعمة (smoothing scatter plots) تمر عبر السحب النقطية. يمكن اعتبار الانحدار المنخفض حالة خاصة لانحدار (Kernel).

نتائج الانحدارات اللامعلمية في XLSTAT تحوي ما يلي:

- معاملات التسوية (Coefficients d'ajustement):

- le coefficient de détermination R^2 ;
- la somme des carrés des erreurs (ou résidus) du modèle (SCE) ;
- la moyenne des carrés des erreurs (ou résidus) du modèle (MCE) ;
- la racine de la moyenne des carrés des erreurs (ou résidus) du modèle (RMCE) ;

¹ مقابلة مع الدكتور بداوي مجد، جامعة عمار ثليجي الاغواط، يوم: 2022/06/07.

الفصل الثاني: أثر القيم التنظيمية في الالتزام التنظيمي بمؤسسة سونلغاز

- التنبؤات والبواقي Prédictions et résidus: يعطي هذا الجدول لكل ملاحظة بيانات البداية والقيمة التي تنبأ بها النموذج والقيم المتبقية.

الخلاصة:

اختبار الفرضيات أي كانت سواء المعلمية أو غير المعلمية تتبع توزيع احتمالي معين، في حالة الانحدار المعلمي parametric، مفسر الدالة f يأخذ شكل عام معروف: يعني هو دالة لتقدير المعلمات $P = (P_1, P_2, \dots, P_k)$ مع $k \leq n$ ، أبسط حالة نجدها في الانحدار البسيط $f_{P_1, P_2} = P_1x + P_2$ وبعدها نبحث عن تدنية الأخطاء minimisation $\sum e_i^2$ ، $e_i = y_i - \hat{y}_i$.

في حالة الانحدار اللامعلمي لا ننتقل من شكل معروف للدالة، الحالة الأكثر بساطة هي تمهيد lissage بالإنجليزية smooth المنحني، ننتقل من سحابة النقاط الأولية (الابتدائية)، حيث يتم تحديد سحابة نقط جديدة بتغيرات أقل حدة (قابلة للاشتقاق)¹.

إذن الفرضيات ننتقل منها من خلال استخدامنا للانحدار المتعدد (حتى وان كانت البيانات لا تتوزع توزيع طبيعي)، في حالة عدم معنوية المعاملات نلجأ للتحسين باستخدام الانحدار اللامعلمي.

من خلال مثالنا وبعد استخدام الانحدار المتعدد كان جدول تحليل التباين كما يلي:

الجدول رقم 33: اختبار معنوية النموذج

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	12,010	4	3,002	12,890	,000 ^b
	Residual	13,976	60	,233		
	Total	25,986	64			

a. Dependent Variable: meany

b. Predictors: (Constant), mean4, mean2, mean1, mean3

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات spss.v24

¹ المرجع نفسه

الفصل الثاني: أثر القيم التنظيمية في الالتزام التنظيمي بمؤسسة سونلغاز

معامل الارتباط والتحديد كان:

الجدول رقم 34: معامل الارتباط بين القيم والالتزام التنظيمي

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,680 ^a	,462	,426	,48263

a. Predictors: (Constant), mean4, mean2, mean1, mean3

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات spss.v24

وباستخدام الانحدار اللامعلمي x1stat كانت النتائج كما يلي أنظر الملحق رقم (09).

الجدول رقم 35: اختبار الانحدار اللامعلمي X1stat

Régression non paramétrique de la variable meany :

Coefficients d'ajustement :

R ²	0,236
SCE	19,844
MCE	0,305
RMCE	0,553

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات spss.v24

فمعامل التحديد والارتباط انخفض بعد استخدامنا للانحدار اللامعلمي.

كذلك مجموع الأخطاء SCE ازداد 19.844 بطريقة الانحدار اللامعلمي بالمقارنة مع 13.976

(باستخدام الانحدار المتعدد)، وهذا يفسر حجم العينة الصغير.

لأن من متطلبات استخدام الاختبارات اللامعلمية بصفة عامة هو حجم العينة الكبير، وبالتالي نكتفي

بتحليل الانحدار الخطي المتعدد فقط.

الفصل الثاني: أثر القيم التنظيمية في الالتزام التنظيمي بمؤسسة سونلغاز

الجدول رقم 36: نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد بمحاور الدراسة

اختبار F		معامل الارتباط	معامل التحديد	اختبار T		معامل الانحدار	المتغيرات المستقلة
المعنوية sig	قيمة f			المعنوية sig	قيمة t		
				0.000	4.430	1.471	الثابت
				1.000	0.000	-1.711	إدارة الإدارة
				0.000	4.031	0.505	إدارة المهمة
				0.054	-1.963	-0.283	إدارة العلاقات الإنسانية
				0.002	3.158	0.375	إدارة البيئة
0.000 b	12.890	0.680	0.462				

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات spss.v24

نلاحظ من الجدول أعلاه أن مستوى المعنوية قد بلغ (0.000) وهي أقل من (Sig ≤ 0.05) ، كما نلاحظ أن معامل الارتباط يساوي 0.680 مما يعني وجود علاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع ونلاحظ بالإضافة إلى ذلك أن معامل التحديد يساوي (0.462) أي أن (46%) من التغير في مستوى الالتزام التنظيمي تفسره أبعاد القيم التنظيمية، والباقي يرجع إلى عوامل أخرى أنظر للملحق 10

من الجدول السابق يتضح أن العلاقة بين المتغيرات يمكن تمثيلها بالمعادلة التالية:

$$Y=4.430+ 0.000x1+ 4.031x2+ (-1.963)x3+ 3.158x4$$

بحيث أن:

Y: الالتزام التنظيمي

الفصل الثاني: أثر القيم التنظيمية في الالتزام التنظيمي بمؤسسة سونلغاز

X1: إدارة الإدارة.

X2: إدارة المهمة.

X3: إدارة العلاقات الإنسانية.

X4: إدارة البيئة.

من خلال الخطوات السابقة للتحليل تحصلنا على النتائج التالية:

- الفرضية الفرعية الأولى:

من خلال الجدول رقم "36" تحصلنا على قيمة Sig تساوي 1 وهي أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ ، وهذا يعني رفض الفرضية البديلة H1 وقبول الفرضية الصفرية H0 ومنه يمكن القول أنه لا يوجد أثر لإدارة الإدارة في الالتزام التنظيمي بمؤسسة سونلغاز،

- الفرضية الفرعية الثانية:

من خلال الجدول رقم "36" تحصلنا على قيمة Sig تساوي 0.00 وهي أصغر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ ، وهذا يعني قبول الفرضية البديلة H1 ورفض الفرضية الصفرية H0 ومنه يمكن القول أنه يوجد أثر لإدارة المهمة في الالتزام التنظيمي بمؤسسة سونلغاز، وهذا ما أكدته الفرضية الفرعية الثانية التي أثبتت وجود أثر بعد إدارة المهمة في الالتزام التنظيمي.

- الفرضية الفرعية الثالثة:

من خلال الجدول رقم "36" تحصلنا على قيمة Sig تساوي 0.054 وهي أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ ، وهذا يعني رفض الفرضية البديلة H1 وقبول الفرضية الصفرية H0 ومنه يمكن القول أنه لا يوجد أثر لإدارة العلاقات الإنسانية في الالتزام التنظيمي بمؤسسة سونلغاز.

- الفرضية الفرعية الرابعة:

من خلال الجدول رقم "36" تحصلنا على قيمة Sig تساوي 0.002 وهي أصغر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ ، وهذا يعني قبول الفرضية البديلة H1 ورفض الفرضية الصفرية H0 ومنه يمكن القول أنه يوجد أثر لإدارة البيئة في الالتزام التنظيمي بمؤسسة سونلغاز. وهذا ما أكدته الفرضية الفرعية الرابعة التي اثبتت وجود أثر بعد إدارة الإدارة في الالتزام التنظيمي.

الفصل الثاني: أثر القيم التنظيمية في الالتزام التنظيمي بمؤسسة سونلغاز

- الفرضية الرئيسية:

الفرضية الرئيسية تنص على أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للقيم التنظيمية في الالتزام التنظيمي لدى الأفراد العاملين بمؤسسة سونلغاز، من خلال الدراسة والجدول رقم "36" وباستعمال نموذج الانحدار المتعدد، تحصلنا على قيمة Sig تساوي 0.00 وهي أقل من مستوى الدلالة $0.05 \leq \alpha$ ، وهذا يعني قبول الفرضية البديلة H1 ورفض الفرضية الصفرية H0 وبالتالي فإن أفراد العينة يتفقون في أغلبهم على وجود أثر للقيم التنظيمية في الالتزام التنظيمي لدى الأفراد العاملين بمؤسسة سونلغاز.

ثالثاً: اختبار الفروقات بين المتغيرات الشخصية والالتزام التنظيمي:

- الفرضية الرئيسية الثانية:

الفرضية الصفرية H0: لا يوجد فروقات في متوسطات اتجاهات أفراد العينة حول الالتزام التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى الدراسي، المستوى الوظيفي، سنوات الخدمة) عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$.

الفرضية البديلة H1: يوجد فروقات في متوسطات اتجاهات أفراد العينة حول الالتزام التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى الدراسي، المستوى الوظيفي، سنوات الخدمة) عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$.

وتتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية:

- الفرضية الفرعية الأولى:

الفرضية الصفرية H0: لا يوجد فروقات في متوسطات اتجاهات أفراد العينة حول الالتزام التنظيمي لمتغير الجنس عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$.

الفرضية البديلة H1: يوجد فروقات في متوسطات اتجاهات أفراد العينة حول الالتزام التنظيمي لمتغير الجنس عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$.

- الفرضية الفرعية الثانية:

الفرضية الصفرية H0: لا يوجد فروقات في متوسطات اتجاهات أفراد العينة حول الالتزام التنظيمي لمتغير العمر عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$.

الفصل الثاني: أثر القيم التنظيمية في الالتزام التنظيمي بمؤسسة سونلغاز

الفرضية البديلة **H1**: يوجد فروقات في متوسطات اتجاهات أفراد العينة حول الالتزام التنظيمي لمتغير العمر عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

- الفرضية الفرعية الثالثة:

الفرضية الصفرية **H0**: لا يوجد فروقات في متوسطات اتجاهات أفراد العينة حول الالتزام التنظيمي لمتغير المستوى الدراسي عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

الفرضية البديلة **H1**: يوجد فروقات في متوسطات اتجاهات أفراد العينة حول الالتزام التنظيمي لمتغير المستوى الدراسي عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

- الفرضية الرابعة:

الفرضية الصفرية **H0**: لا يوجد فروقات في متوسطات اتجاهات أفراد العينة حول الالتزام التنظيمي لمتغير المستوى الوظيفي عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

الفرضية البديلة **H1**: يوجد فروقات في متوسطات اتجاهات أفراد العينة حول الالتزام التنظيمي لمتغير المستوى الوظيفي عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

- الفرضية الخامسة:

الفرضية الصفرية **H0**: لا يوجد فروقات في متوسطات اتجاهات أفراد العينة حول الالتزام التنظيمي لمتغير سنوات الخدمة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

الفرضية البديلة **H1**: يوجد فروقات في متوسطات اتجاهات أفراد العينة حول الالتزام التنظيمي لمتغير سنوات الخدمة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

رابعا: إختبار الفرضيات الفرعية:

- إختبار الفرضية الأولى:

الجدول رقم 37: نتائج إختبار Mann-Whitney test للعينات المستقلة لمتغير الجنس

مستوى الدلالة	قيمة Z	Wilcoxon W	Mann-Whitney test
0.72	0.361-	1863.00	210.00

المصدر: من إعداد الطالبان على ضوء مخرجات spss.v24

الفصل الثاني: أثر القيم التنظيمية في الالتزام التنظيمي بمؤسسة سونلغاز

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة مستوى الدلالة Sig=0.72 والتي هي أكبر من 0.05، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية القائلة بأنه لا توجد فروقات في اتجاهات أفراد العينة حول الالتزام التنظيمي لمتغير الجنس ونرفض الفرضية البديلة. أنظر (الملحق رقم 11)

- اختبار باقي الفرضيات الفرعية:

الجدول رقم 38: نتائج اختبار Kruskal-Wallis Test للمتغيرات الشخصية والوظيفية

المتغير	Chi-Square	Df	مستوى الدلالة
العمر	3.55	2	0.17
المستوى الدراسي	0.44	3	0.93
المستوى الوظيفي	2.77	2	0.25
سنوات الخدمة	0.77	2	0.68

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات spss.v24

من خلال الجدول نلاحظ أن متغيرات (العمر، المستوى الدراسي، المستوى الوظيفي، سنوات الخدمة) جاءت بقيمة مستوى الدلالة (0.17، 0.93، 0.25، 0.68) وكلها أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبالتالي نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية القائلة بأنه لا توجد فروقات دالة إحصائية في متوسطات اتجاهات أفراد العينة حول مستوى الالتزام التنظيمي لدى الأفراد العاملين بمؤسسة سونلغاز لكل من متغيرات العمر والمستوى الدراسي والمستوى الوظيفي وسنوات الخدمة. أنظر (الملحق رقم 11)

- الفرضية الرئيسية الثانية:

وبالتالي نرفض الفرضية الرئيسية الثانية أي لا توجد فروق في متوسطات اتجاهات أفراد العينة حول الالتزام التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى الدراسي، المستوى الوظيفي، سنوات الخدمة) بمؤسسة سونلغاز، من خلال الدراسة والجدول رقم "37" وباستعمال اختبار (Mann-whitney) لمتغير الجنس تحصلنا على مستوى دلالة يساوي 0.72 وهي أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ ، واستعملنا اختبار (Kruskal-Wallis) لمتغيرات (العمر، المستوى الدراسي، المستوى الوظيفي، سنوات الخدمة) وتحصلنا على مستوى دلالة (0.17، 0.93، 0.25، 0.68) وكلها أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ ، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية H0 ونرفض الفرضية البديلة H1.

الفصل الثاني: أثر القيم التنظيمية في الالتزام التنظيمي بمؤسسة سونلغاز

المطلب الرابع: مناقشة النتائج

سيتم التطرق في هذه النقطة إلى مناقشة النتائج المتوصل إليها ومقارنتها بنتائج الدراسات السابقة المعتمدة في هذه الدراسة.

1- نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

من خلال الفرضية الرئيسية الأولى تم التوصل إلى أن القيم التنظيمية تؤثر في الالتزام التنظيمي لدى الأفراد العاملين بمؤسسة سونلغاز فنحو 50.50% من التغيرات في مستوى الالتزام التنظيمي يعود سببها لإدارة المهمة بافتراض ثبات المتغيرات الأخرى وهي التي بلغت أكبر قيمة، في حين مانسبته 37.50% نتيجة لأثر إدارة البيئة، كما أن لهذين البعدين قيم دالة إحصائية لأنها أصغر من مستوى الدلالة 5%. أما بالنسبة لإدارة الإدارة فقد بلغت نسبته (17.11 - %)، وإدارة العلاقات الإنسانية (28.30 - %)، وبالتالي هذين البعدين قيمهم غير دالة إحصائية لأنها أكبر من مستوى الدلالة 5% .

وقد تم بالتالي تم التوصل إلى وجود درجة متوسطة من الموافقة على إدارة الإدارة من قبل العاملين بمؤسسة سونلغاز، وهذا يدل على قدرة الإدارة في التأثير على سلوك العمال من خلال اكتسابهم لقدر كبير من المعلومات وتمتعهم بالجاذبية.

والتوصل إلى أن الأفراد العاملين يميلون إلى الموافقة على إدارة المهمة، أي أنهم يقرون أن مؤسستهم تقوم بإنجاز الأعمال بطرق صحيحة، وهذا من خلال تدريب رؤساء الأقسام والمصالح على اتخاذ القرارات المناسبة.

وأن المؤسسة محل الدراسة تؤمن بدرجة متوسطة على إدارة العلاقات الإنسانية وهذا راجع إلى أن أفراد العينة غير راضيين حول متابعة الإدارة العليا لاهتماماتهم ومتطلباتهم إضافة إلى عدالة المعاملة بين العاملين.

كما يميل العاملون إلى الموافقة أيضا على إدارة البيئة مما يدل على تفهم المنظمة للبيئة التي توجد فيها مما يمكنها من اتخاذ القرارات الصائبة.

الفصل الثاني: أثر القيم التنظيمية في الالتزام التنظيمي بمؤسسة سونلغاز

2- نتائج الفرضية الرئيسية الثانية:

من خلال اختبار الفرضية الرئيسية الثانية تم التوصل إلى أنه لا توجد فروقات دالة إحصائية لاتجاهات أفراد العينة حول الالتزام التنظيمي لدى الأفراد العاملين بمؤسسة سونلغاز تعزى للمتغيرات (الجنس، العمر، المستوى الدراسي، المستوى الوظيفي، سنوات الخدمة).

3- مقارنة النتائج مع نتائج الدراسات السابقة

تشابهت دراستنا الحالية مع دراسة مقدم وأحلام في وجود أثر لأبعاد القيم التنظيمية في الالتزام التنظيمي لدى الأفراد العاملين وأنه يوجد التزام اتجاه المؤسسة لدى غالبيتهم بالاضافة إلى عدم وجود فروق إحصائية للالتزام التنظيمي تعزى لمتغير الجنس وسنوات الخدمة، إلا أنها اختلفت معهما في وجود فروق للالتزام التنظيمي تعزى لمتغير العمر والمستوى الدراسي في الدراسة السابقة.

كما تشابهت مع دراسة العوفي أنه توجد درجة متوسطة من القيم التنظيمية تسود في المؤسسة وفي عدم وجود فروق إحصائية بين الخصائص الشخصية والالتزام التنظيمي، واختلفت في وجود مستوى من الالتزام التنظيمي بدرجة مرتفعة وذلك يعود إلى إختلاف البيئة التي أجريت فيها دراسة.

كما اختلفت مع دراسة بودهري في أن هذه الأخيرة توصلت لوجود مستوى من الالتزام التنظيمي بدرجة مرتفعة وتشابهت في ترتيب أبعاد القيم التنظيمية المدركة من قبل العمال فكانت المرتبة الأولى لإدارة المهمة والمرتبة الثانية إدارة البيئة، لتختلف في ترتيب البعدين الأخيرين فدراستنا كانت المرتبة الثالثة لإدارة العلاقات الانسانية والمرتبة الأخيرة لإدارة الإدارة.

ويعود هذا الاتفاق والاختلاف إلى طبيعة المؤسسة التي أجريت بها الدراسة من حيث التسيير وطبيعة المهمة والعلاقات والبيئة، فارتباط العمال بمؤسسة خدماتية أو اقتصادية يختلف مثلا مع ارتباط الأساتذة بالجامعة.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تم إعطاء تقديم عرض عام لمؤسسة سونلغاز في المبحث الأول كأحد أهم وأكبر الشركات في الجزائر لما لها أهمية بالغة في بنية الاقتصاد الوطني.

كما تم عرض نبذة تاريخية عن المؤسسة ومهامها وأهدافها وكذا هيكلها التنظيمي، ثم قمنا بتحليل البيانات التي تم جمعها بأسلوب الاستبيان من أجل التعرف على أثر القيم التنظيمية في الالتزام التنظيمي لدى الأفراد العاملين بهذه المؤسسة.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن القيم التنظيمية تؤثر بشكل كبير في الالتزام التنظيمي لدى الأفراد العاملين بمؤسسة سونلغاز وأن نحو 46.20% من مستوى الالتزام التنظيمي هو نتيجة تأثير المتغيرات المستقلة (أبعاد القيم التنظيمية) كل بنسبة معينة، كما توصلنا إلى أنه لا توجد فروقات دالة إحصائية للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى الدراسي، المستوى الوظيفي، سنوات الخدمة) في الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$.

كما يمكننا القول من خلال هذه الدراسة أن العمال ملتزمون بصفة عامة إلا أنهم يميلون إلى الالتزام التزاما استمراريا وعاطفيا اتجاه مؤسستهم.

خاتمة

خاتمة

بناء على ما تم تناوله في هذه الدراسة، يعد الالتزام التنظيمي من المسائل التي شغلت حيزا كبيرا في تفكير المنظمات، كونه يعزز توحيد الجماعات وتماسكها والتزامها بالعمل ويزيد من فعالية المنظمة، وعليه برزت الحاجة إلى دراسة سلوك الأفراد داخل المنظمات للمحافظة على استمرارها وبقائها، فالقيم التنظيمية لها دور كبير اليوم في تنمية التزام الفرد، لهذا تحاول المنظمات التمسك بقيمتها من أجل كسبها لثقة مواردها البشرية، وتحقيق النجاحات التي تتطلع إليها.

ومن خلال الأهمية المذكورة، جاءت هذه الدراسة والتي هدفت إلى دراسة أثر القيم التنظيمية في الالتزام التنظيمي لدى الأفراد العاملين، من خلال إسقاطها على حالة مؤسسة سونلغاز، وقد توصلنا من خلال دراستنا هذه إلى مجموعة من النتائج والتوصيات نجملها فيما يلي:

أولاً: النتائج المتوصل إليها

- أغلبية أفراد العينة بمؤسسة سونلغاز ذكور وهذا راجع إلى سياسة التوظيف المتبعة من طرف المؤسسة.
- النسبة الغالبة من أفراد العينة بمؤسسة سونلغاز هم من ذوي مستوى أكاديمي جيد يتراوح ما بين الجامعي والدراسات العليا مما يدل على أن مؤسسة سونلغاز تركز على استقطاب عمال ذوي كفاءات لتحقيق أهدافها.
- أفراد العينة عمال مؤسسة سونلغاز تتراوح أعمارهم ما بين (30 سنة إلى أقل من 40 سنة) وهم يمثلون النسبة الغالبة وهذا يدل على اهتمامها باستقطاب فئة الشباب.
- يعتبر أكثر سنوات الخدمة لأفراد العينة بمؤسسة سونلغاز (أكثر من 10 سنوات) وهذا يعني أن أغلبهم قضوا فترة لا بأس بها في المؤسسة وبالتالي هذا دليل على مدى معرفتهم للمؤسسة.
- التزام العاملين بمؤسسة سونلغاز هو التزام استمراري وعاطفي وهذا يعكس ولائهم وإخلاصهم لهذه المؤسسة وحاجتهم للعمل في نفس الوقت.
- أفراد العينة موافقون على إدارة الإدارة ويرون أن المسؤولين في المؤسسة محل الدراسة لديهم القدرة على حل مشاكلهم وأنهم يتميزون بقدرة التأثير على الأفراد.
- أفراد العينة موافقون على إدارة المهمة في المؤسسة وتقنون على أنه هناك بحث متواصل للقيام بالمهام بفعالية ويسعون إلى تحقيق أهدافها.

خاتمة

- أفراد العينة موافقون على إدارة العلاقات الانسانية في المؤسسة ويرون أنه يوجد عدل ومساواة بين الأفراد وأن المؤسسة تساهم في تشكيل فرق العمل.
- أفراد العينة موافقون على إدارة البيئة ويتفقون على أن مؤسسة تناضل من أجل حماية مصالحها.
- وجود علاقة طردية متوسطة بين المتغيرات المستقلة للقيم التنظيمية والالتزام التنظيمي، حيث بلغت %42.90 بين إدارة الإدارة والالتزام التنظيمي، وبلغت %53.60 بين إدارة المهمة والالتزام التنظيمي، أما بين إدارة العلاقات الإنسانية والالتزام التنظيمي بلغت %35.40، وبين إدارة البيئة والالتزام التنظيمي بلغت %48.90 . وأعلى معامل ارتباط كان بين إدارة المهمة والالتزام التنظيمي.
- وجود أثر للقيم التنظيمية في الالتزام التنظيمي للأفراد العاملين في مؤسسة سونلغاز تجسد في بعدين، ادارة المهمة وإدارة البيئة.
- رفض الفرضية الرئيسية الثانية أي لا يوجد فروقات دالة إحصائيا للالتزام التنظيمي لدى الأفراد العاملين بمؤسسة سونلغاز تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، المستوى الدراسي، المستوى الوظيفي، سنوات الخدمة).

ثانيا: التوصيات

- ضرورة اهتمام المسؤولين في مؤسسة سونلغاز بالقيم التنظيمية لما لها من دور في تحقيق الالتزام لدى الأفراد العاملين بالمؤسسة.
- من الضروري على مؤسسة سونلغاز إعادة النظر والعمل على رفع مستوى القيم التنظيمية التي جاءت بدرجة منخفضة كإدارة الإدارة (القوة، الصفة، المكافأة) وإدارة العلاقات الإنسانية (العدل، فرق العمل، القانون والنظام).
- زيادة الإهتمام بالموارد البشرية في المنظمة خاصة الأفراد العاملين الذين يظهرون توجهات نحو السلوك الإبداعي والتجديد في طرق العمل.
- احترام وتقدير العاملين وتحسيسهم بأهمية دورهم في المؤسسة من أجل تعزيز التزامهم لها.

خاتمة

- الاهتمام بالعاملين الجدد من خلال التوجيه، وفتح الحوار معهم من أجل رفع مستوى الالتزام والإخلاص لديهم في العمل.
- ضرورة الالتزام بالمعايير والأنظمة الخاصة بالتوظيف والترقية، وهذا ما يدفع نحو تعزيز ثقة العاملين بمؤسستهم.

ثالثاً: آفاق الدراسة

بما أن موضوع البحث يرتبط بعدة جوانب، يمكن تناوله من عدة مداخل تبعاً لأهداف كل باحث، ذلك لكون مجال الدراسة يحتاج للمزيد من التعمق في كل بعد من أبعاد القيم التنظيمية على حدى، حتى يمكن الإلمام بالجوانب المختلفة له، ونورد البعض لمن يهمله البحث في هذه المواضيع:

- تأثير القيم التنظيمية في أداء الموارد البشرية.
- القيم التنظيمية وعلاقتها بتمكين العاملين.
- أثر العدالة التنظيمية في الالتزام التنظيمي.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

أولاً: القرآن الكريم.

ثانياً: المراجع باللغة العربية

○ الكتب:

1. بلال خلف السكارنة، " أخلاقيات العمل " ، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2009.
2. جيرالد جرينبرج، روبرت ببارون، " ادارة السلوك في المنظمات"، ترجمة رفاعي محمد واسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2004.
3. راوية حسن، " السلوك التنظيمي المعاصر"، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2004.
4. عبد الباقي صلاح الدين، " مبادئ السلوك التنظيمي"، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2005.
5. علي عباس، " ادارة الموارد البشرية"، ط1، دار الثراء لنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
6. كامل محمد مغربي، " السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم"، ط3، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
7. محمد اسماعيل بلال، " السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2005.
8. محمود سلمان العميان، " السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
9. محمد قاسم القريوتي، " السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال"، ط5، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2009.
10. موسي اللوزي، " التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة"، دار وائل للنشر، الأردن، 2003.

○ المجالات والدوريات العلمية:

11. خنشور جمال الدين، خير الدين جمعة، " دور القيم التنظيمية في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية"، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد17، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015، ص ص206.
12. رايح كعباش، ريمة طباع، " القيم التنظيمية ضمن المجال الإداري"، الباحث الاجتماعي، العدد13، قسم علم الاجتماع، جامعة قسنطينة، 2017، ص ص 472-473.
13. رانية هادف، حسينة بلهي، " الالتزام التنظيمي ودوره في ترسيخ ثقافة المنظمة"، مجلة جامعة جيجل للدراسات في علوم الانسان والمجتمع، مجلد2، العدد5، جيجل، الجزائر، 2019، ص194.
14. سليمة بن يحي، " أثر القيم التنظيمية لدى الأستاذ الجامعي على أدائه الوظيفي"، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، المجلد 08، العدد3، جامعة الجبالي بونعامة، خميس مليانة، الجزائر، ص255.
15. عبد القادر شلالي، " أثر القيم التنظيمية على الأداء الكلي للمؤسسة الاقتصادية من منظور أخلاقي"، مجلة المعارف، العدد14، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، الجزائر، 2013، ص143.
16. عطالله بشير عبود النويقة، " أثر الانماط القيادية في تحقيق الالتزام التنظيمي"، مجلة دراسات العلوم الادارية، الأردن، المجلد42، العدد01، الأردن، 2015، ص49.
17. فراحي فيصل، بودهري عبد الرحمان، " دراسة سيكومترية لمقياس القيم التنظيمية لديدف فرانسيس ومايك وودكوك 1990 على عينة من عمال الموارد البشرية، مجلة وحدة البحث في تنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد08، العدد01، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران2، جوان 2017، ص164.
18. مخلص شياح، علي الجميلي، " العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي"، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والادارية، مجلد4، العدد09، العراق، 2012، ص296.

19. مقدم عبيرات، أحلام بن ساحة، " أثر القيم التنظيمية على الالتزام التنظيمي"، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، العدد14، الجزائر، 2018، ص56.

○ الرسائل والأطروحات الجامعية:

- أطروحات الدكتوراه:

20. زاوي زيد، " القيادة التحويلية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى الموظفين في الإدارات الرياضية"، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد بوضياف مسيلة معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، الجزائر، 2020.

21. سالم العياشي، " الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى الموظفين في المنظمات الرياضية"، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد بوضياف مسيلة، الجزائر، 2019.

22. ليلي بكوش، " البنية العاملية للقيم التنظيمية دراسة ميدانية في بعض المؤسسات الاستشفائية العمومية لولاية قالمة"، أطروحة دكتوراه، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2018.

23. هادي عذاب سلمان، " دور الأنماط القيادية المعاصرة في تحقيق الالتزام التنظيمي"، أطروحة دكتوراه، جامعة سانت كليمنتش، بغداد، العراق، 2013.

- رسائل الماجستير:

24. سامي ابراهيم، حمادة حنونة، " قياس مستوى الالتزام لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية وبقطاع غزة"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2006.

25. صقر محمد أكرم حلس، " دور ادارة التغيير في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية كلية التجارة، غزة، فلسطين، 2012.

26. عجال مسعودة، " القيم التنظيمية وعلاقتها بجودة التعليم العالي"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2010.

27. عاشوري ابتسام، " الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية"، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015.

28. محمد اسماعيل، داود الجماسي، " العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى الأفراد العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، فلسطين، 2006.

29. محمد غالب العوفي، " الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي"، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية الامنية، الرياض، السعودية، 2005.
30. وسام محمد الحسني، أثر جودة الحياة الوظيفية في تعزيز الالتزام التنظيمي"، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، غزة، فلسطين، 2016.
- **مذكرات الماستر:**
31. أحلام بن ساحة، " القيم التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي دراسة حالة عمال المدرسة العليا للأساتذة بالأغواط"، مذكرة ماستر، جامعة عمار ثليجي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الأغواط، الجزائر، 2015.
32. باعلي فتيحة، عصموني فاطمة، " المناخ التنظيمي وتأثيره على الالتزام التنظيمي"، مذكرة ماستر، جامعة أحمد دراية، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاسلامية، أدرار، الجزائر، 2018.
33. عادل لحميدي، " القيم التنظيمية وعلاقتها بجودة التعليم العالي لدى الأستاذ الإداري"، مذكرة ماستر، جامعة محمد بوضياف كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، المسيلة، الجزائر، 2015.
34. فاطمة قريبي، " أثر المناخ التنظيمي على الالتزام التنظيمي لدى العاملين"، مذكرة ماستر، جامعة عمار ثليجي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الأغواط، الجزائر، 2021.
35. كيرد ربيعة، صادقي مروة، " ادارة الاستبقاء وأثرها في الالتزام التنظيمي"، مذكرة ماستر، جامعة عمار ثليجي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الأغواط، الجزائر، 2017.
36. نور الهدى ماضي، مليكة بولحاج، " أثر الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي"، مذكرة ماستر، جامعة محمد الصديق بن يحي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جيجل، الجزائر، 2018.

ثالثا: المراجع باللغة الأجنبية

○ **Books :**

37. A. Krishanmurti & A.N.L Seniati, " **Role of satisfaction as a mediator in the relationship between psychological climate and organizational commitment of lecturers at higher education institutions**", faculty of psychology, university Indonesia, , (Eds) , taylor & francis Group, london, 2018.

○ **Periodicals :**

38. Samira Madagh, " **Le partage des valeurs comme dimension de la performance organisationnelle**", revue des sciences commerciales, numéro spécial 02, 2017.

39. Valerie La mastro, "**commitment and perceived organizational support**", national forum of applied educational research journal, volume 12, number 3, 1999.

الملاحق

الاستبيان

أخي المحترم، أختي المحترمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، اما بعد

نرجو منكم التكرم بالإجابة على الأسئلة المرفقة وذلك في اطار تحضير لمذكرة التخرج لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير تخصص ادارة الموارد البشرية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، بعنوان: " أثر القيم التنظيمية في الالتزام التنظيمي للأفراد العاملين بمؤسسة سونلغاز - الأغواط "

وفي سبيل ذلك فإننا نتوقع منكم المساهمة في إنجاح هذه الدراسة وذلك بالإجابة بكل موضوعية على كافة الأسئلة، وذلك بوضع علامة (X) في الخانة التي تتفق مع رأيكم، علما بأن هذه المعلومات ستستخدم لغرض البحث العلمي فقط .

نشكر لكم مقدما جهودكم وحسن تعاونكم .و لكم منا فائق الاحترام و التقدير.

تحت اشراف الأستاذة :

من اعداد الطالبتان:

- عائشة صفراني .

أية بهاز.

يسرى بشرى مئيجي .

الجزء الأول : البيانات الشخصية والوظيفية
وضع العلامة (X) في المكان المناسب

1- الجنس :

ذكر أنثى

2-العمر :

أقل من 30 سنة من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة

40 سنة و أكثر

3 - المستوى الدراسي :

ثانوي وأقل جامعي دراسات عليا

أخرى (أذكرها)

4 - المستوى الوظيفي :

إطار عون تحكم عون تنفيذ

5 - سنوات الخدمة بالمؤسسة :

أقل من 5 سنوات من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات

10 سنوات وأكثر

الجزء الثاني: محاور الاستبيان:

المحور الأول : القيم التنظيمية						
الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	أرى أن المسؤولين في المؤسسة لديهم القدرة على حل مشاكلهم.					
02	أؤمن بأن المسؤولين المباشرين يتميزون بقدرة التأثير على الأفراد.					
03	أرى أن الإدارة تبذل جهود ملحوظة لتعيين أفضل الأفراد في المناصب الإدارية .					
04	أعتقد أن تقييم أداء الأفراد في المؤسسة يتم بصورة منتظمة.					
05	أترقى بالمؤسسة بناءً على أدائي المتميز .					
06	تكافئني إدارة المؤسسة على أساس العمل المقدم.					
07	أسعى الى تحقيق أهداف المؤسسة .					
08	أشاركني المسؤولون في اتخاذ القرارات .					
09	أرى أن هناك بحث متواصل عن طرق للقيام بالمهام بصورة أكثر فعالية.					
10	أفتخر بانتسابي لهذه المؤسسة.					
11	أرى أن الموارد المالية تستخدم بحكمة في هذه المؤسسة.					

					أقوم بالترشيد في استخدامي للموارد المتاحة في أداء الأعمال .	12
					أرى أن جميع العاملين لديهم فرص متساوية في الترقية .	13
					أعتقد أن الإدارة تمنح العاملين فرص متساوية لسماع شكاويهم .	14
					أرى أن المؤسسة تهتم بتشكيل و تطوير فرق العمل .	15
					أرى أن العاملين في هذه المؤسسة يرتبطون ارتباطا شديدا بوحدات عملهم .	16
					ألتزم بالنظام الداخلي في المؤسسة.	17
					القواعد و الاجراءات التنظيمية واضحة لدي.	18
					أؤمن أن المؤسسة لديها خطط لمواجهة الطوارئ والأزمات.	19
					أؤمن أن الإدارة تناضل من أجل حماية مصالح المؤسسة.	20
					أرى أن مؤسستنا تستخدم المنافسة بين فرق العمل .	21
					توفر المؤسسة شبكة معلومات تربطها مع مؤسسات أخرى.	22
					تتظر إدارة المؤسسة إلى الأفكار الجديدة نظرة تقدير عالية.	23
					أرى أن المؤسسة تسعى الى استغلال الفرص.	24

المحور الثاني : الالتزام التنظيمي

					25	أرى أن قيمي الشخصية تتفق مع قيم المؤسسة.
					26	أنا على استعداد لبذل مجهود أكثر من المتوقع مني لمساعدة هذه المؤسسة على تحقيق النجاح.
					27	أشعر بأنني أعمل في جو عائلي في المؤسسة .
					28	أقبل أي عمل أكلف به من قبل المؤسسة حتى أضمن إستمرارية العمل فيها .
					29	أهتم بشكل قوي بمستقبل المؤسسة .
					30	حاليا البقاء في المؤسسة هو ضرورة .
					31	أعتقد أن ترك عملي دون مبرر تصرف غير أخلاقي.
					32	لدي إحساس بالمسؤولية و الواجب إتجاه عملي بهذه المؤسسة .
					33	أرى أن اختياري أو قراري للعمل في هذه المؤسسة كان خطأ كبيرا ارتكبه في حق نفسي.

-هل لديك أي ملاحظات أو مقترحات تود إضافتها

.....

.....

الملحق رقم 02: قائمة المحكمين

الملحق رقم 02: قائمة الأساتذة المحكمين

الرقم	اسم الأستاذ	الرتبة	الجامعة
01	قويدر عياش	أستاذ التعليم العالي	جامعة عمار ثلجي بالأغواط كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
02	أمال مطابس	أستاذ محاضر أ	جامعة عمار ثلجي بالأغواط كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
03	بشير عبد العالي	أستاذ محاضر أ	جامعة عمار ثلجي بالأغواط كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
04	يوسف خنيس	أستاذ محاضر أ	جامعة عمار ثلجي بالأغواط كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
05	عادل لعجالي	أستاذ محاضر أ	جامعة عمار ثلجي بالأغواط كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
06	الهاشمي بعاج	أستاذ محاضر ب	جامعة عمار ثلجي بالأغواط كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الملحق رقم 03: اختبار صدق الأداة

Correlations

		المسؤولون أن أرى في المؤسسة لديهم القدرة على حل مشاكلهم	المسؤولون بأن أوّمن المبتكرون يتميزون بقدرة الفائز على الأفراد	ببذل الإدارة أن أرى جهود ملحوظة لتعيين أفضل الأفراد في المناصب الإدارية	أداء تقييم أن أعنى الأفراد في المؤسسة يتم بصورة منتظمة	بالمؤسسة أرى بناء على أدائي المتميز	ادارة تكافئي المؤسسة على أساس العمل المقدم	mean1
لديهم المؤسسة في المسؤولون أن أرى القدرة على حل مشاكلهم	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 .000 65	.546** .000 65	.546** .000 65	.592** .000 65	.362** .003 65	.274** .027 65	.672** .000 65
المبتكرون المسؤولون بأن أوّمن يتميزون بقدرة الفائز على الأفراد	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.546** .000 65	1 .000 65	.669** .000 65	.601** .000 65	.589** .000 65	.543** .000 65	.819** .000 65
ملحوظة جهود ببذل الإدارة أن أرى لتعيين أفضل الأفراد في المناصب الإدارية	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.546** .000 65	.669** .000 65	1 .000 65	.627** .000 65	.510** .000 65	.509** .000 65	.811** .000 65
المؤسسة في الأفراد أداء تقييم أن أعنى يتم بصورة منتظمة	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.592** .000 65	.601** .000 65	.627** .000 65	1 .000 65	.547** .000 65	.596** .000 65	.832** .000 65
أدائي على بناء بالمؤسسة أرى المتميز	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.362** .003 65	.589** .000 65	.510** .000 65	.547** .000 65	1 .000 65	.771** .000 65	.812** .000 65
أساس على المؤسسة ادارة تكافئي العمل المقدم	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.274** .027 65	.543** .000 65	.509** .000 65	.596** .000 65	.771** .000 65	1 .000 65	.799** .000 65
mean1	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.672** .000 65	.819** .000 65	.811** .000 65	.832** .000 65	.812** .000 65	.799** .000 65	1 .000 65

Correlations

		تحقق إلى أسعي أهداف المؤسسة	المسؤولون بشاركتي في اتخاذ القرارات	بحث هناك أن أرى مواصل عن طرق للقيام بالمهام بصورة أكثر فعالية	لهذه بانسبائي أفضل المؤسسة	الموارد أن أرى المالية تستخدم بحكمة في هذه المؤسسة	في بالترتيب أوّم استخدامي للموارد المتاحة في أداء الأعمال	mean2
المؤسسة أهداف تحقق إلى أسعي	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 .001 65	.395** .001 65	.362** .003 65	.428** .000 65	.167 .184 65	.380** .002 65	.617** .000 65
اتخاذ في المسؤولون بشاركتي القرارات	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.395** .001 65	1 .000 65	.521** .000 65	.481** .000 65	.197 .116 65	.342** .005 65	.708** .000 65
طرق عن مواصل بحث هناك أن أرى للقيام بالمهام بصورة أكثر فعالية	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.362** .003 65	.521** .000 65	1 .000 65	.563** .000 65	.477** .000 65	.308* .012 65	.778** .000 65
المؤسسة لهذه بانسبائي أفضل	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.428** .000 65	.481** .000 65	.563** .000 65	1 .000 65	.456** .000 65	.451** .000 65	.824** .000 65
بحكمة تستخدم المالية الموارد أن أرى في هذه المؤسسة	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.167 .184 65	.197 .116 65	.477** .000 65	.456** .000 65	1 .000 65	.365** .003 65	.636** .000 65
الموارد استخدامي في بالترتيب أوّم المتاحة في أداء الأعمال	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.380** .002 65	.342** .005 65	.308* .012 65	.451** .000 65	.365** .003 65	1 .000 65	.646** .000 65
mean2	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.617** .000 65	.708** .000 65	.778** .000 65	.824** .000 65	.636** .000 65	.646** .000 65	1 .000 65

Correlations

		جميع أن أرى العاملين لديهم فرص مساوية في الترقية	تمنح الإدارة أن أعطي العاملين فرص مساوية لسماع شكاويهم	المؤسسة أن أرى يتم بشكل وتطوير فرق العمل	في العاملين أن أرى هذه المؤسسة يرتبطون ارتباطا شديدا بوحدات عملهم	الداخلي بالنظام الأخرم في المؤسسة	والاجراءات القواعد التنظيمية واضحة لدى	mean3
فرص لديهم العاملين جميع أن أرى مساوية في الترقية	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 .000 65	.682** .000 65	.510** .000 65	.257* .039 65	.180 .152 65	.153 .224 65	.725** .000 65
فرص العاملين تمنح الإدارة أن أعطي مساوية لسماع شكاويهم	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.682** .000 65	1 .000 65	.611** .000 65	.299* .015 65	.272* .029 65	.271* .029 65	.808** .000 65
وتطوير بشكل يتم المؤسسة أن أرى فرق العمل	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.510** .000 65	.611** .000 65	1 .000 65	.287* .020 65	.336** .006 65	.361** .003 65	.783** .000 65
المؤسسة هذه في العاملين أن أرى يرتبطون ارتباطا شديدا بوحدات عملهم	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.257* .039 65	.299* .015 65	.287* .020 65	1 .000 65	.246* .048 65	.158 .207 65	.552** .000 65
المؤسسة في الداخلي بالنظام الأخرم	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.180 .152 65	.272* .029 65	.336** .006 65	.246* .048 65	1 .000 65	.810** .000 65	.615** .000 65
واضحة التنظيمية والاجراءات القواعد لدى	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.153 .224 65	.271* .029 65	.361** .003 65	.158 .207 65	.810** .000 65	1 .000 65	.599** .000 65
mean3	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.725** .000 65	.808** .000 65	.783** .000 65	.552** .000 65	.615** .000 65	.599** .000 65	1 .000 65

Correlations

		المؤسسة أن أؤمن لديها خطط لمواجهة الطوارئ والأزمات	الإدارة أن أؤمن تناضل من أجل حماية مصالح المؤسسة	مؤسستا أن أرى تستخدم المناهضة بين فرق العمل	شبكة المؤسسة يوفر معلومات ترتبطها مع مؤسسات أخرى	المؤسسة إدارة تنظر إلى الأفكار الجديدة نظرة تقدر عالياه	المؤسسة أن أرى تسعى إلى استغلال الفرص	mean4
لمواجهه خطط لديها المؤسسة أن أؤمن الطوارئ والأزمات	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 .000 65	.785** .000 65	.542** .000 65	.364** .003 65	.413** .001 65	.445** .000 65	.760** .000 65
حماية أجل من تناضل الإدارة أن أؤمن مصالح المؤسسة	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.785** .000 65	1 .000 65	.662** .000 65	.396** .001 65	.579** .000 65	.609** .000 65	.866** .000 65
بين المناهضة تستخدم مؤسستا أن أرى فرق العمل	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.542** .000 65	.662** .000 65	1 .000 65	.383** .002 65	.570** .000 65	.489** .000 65	.781** .000 65
تربطها معلومات شبكة المؤسسة يوفر مع مؤسسات أخرى	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.364** .003 65	.396** .001 65	.383** .002 65	1 .000 65	.594** .000 65	.415** .001 65	.669** .000 65
الأفكار إلى المؤسسة إدارة تنظر الجديدة نظره تقدر عالياه	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.413** .001 65	.579** .000 65	.570** .000 65	.594** .000 65	1 .000 65	.637** .000 65	.814** .000 65
استغلال إلى تسعى المؤسسة أن أرى الفرص	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.445** .000 65	.609** .000 65	.489** .000 65	.415** .001 65	.637** .000 65	1 .000 65	.775** .000 65
mean4	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.760** .000 65	.866** .000 65	.781** .000 65	.669** .000 65	.814** .000 65	.775** .000 65	1 .000 65

Correlations

		يبدل استعداد على أنا مجهود أكثر من المتوقع مني لمساعدته هذه المؤسسة على تحقيق النجاح	في أعمال بأبني أنسر جو عاطفي في المؤسسة	meany1
قيم مع تنفق الشخصية قيمتي أن أرى المؤسسة	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 .452** 65	.424** .000 65	.758** .000 65
من أكثر مجهود لبذل استعداد على أنا المتوقع مني لمساعدته هذه المؤسسة على تحقيق النجاح	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.452** .000 65	1 .533** 65	.820** .000 65
في عاطفي جو في أعمال بأبني أنسر المؤسسة	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.424** .000 65	.533** .000 65	1 .833** 65
meany1	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.758** .000 65	.820** .000 65	.833** .000 65

Correlations

		أكلف عمل أي أهيل به من قبل المؤسسة حتى أضمن إستمراريته العمل فيها	هوي بشكل أهم بمستقبل المؤسسة	في البقاء حالياً المؤسسة هو ضروره	meany2
كل من به أكلف عمل أي أهيل المؤسسة حتى أضمن إستمراريته العمل فيها	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 .464** 65	.464** .000 65	.422** .000 65	.806** .000 65
المؤسسة بمستقبل هوي بشكل أهم	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.464** .000 65	1 .709** 65	.709** .000 65	.837** .000 65
ضروره هو المؤسسة في البقاء حالياً	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.422** .000 65	.709** .000 65	1 .836** 65	.836** .000 65
meany2	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.806** .000 65	.837** .000 65	.836** .000 65	1 65

Correlations

		عملي ترك أن أعتقد دون مبرر تصرف غير أخاقي	إحساس لدي بالمسؤولية والواجب إجابه عملي بهذه المؤسسة	أو اختياري أن أرى قراري للعمل في هذه المؤسسة كان خطأ كثيراً ارتكبته في حق نفسي	meany3
مبرر دون عملي ترك أن أعتقد تصرف غير أخاقي	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 .748** 65	.748** .000 65	-.040- .749 65	.811** .000 65
إجابه والواجب بالمسؤولية إحساس لدي عملي بهذه المؤسسة	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.748** .000 65	1 .432 65	-.099- .432 65	.780** .000 65
في للعمل قراري أو اختياري أن أرى هذه المؤسسة كان خطأ كثيراً ارتكبته في حق نفسي	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-.040- .749 65	-.099- .432 65	1 .460** 65	.460** .000 65
meany3	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.811** .000 65	.780** .000 65	.460** .000 65	1 65

Correlations

		mean1	mean2	mean3	mean4	meanx
mean1	Pearson Correlation	1	.715**	.671**	.571**	.875**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
	N	65	65	65	65	65
mean2	Pearson Correlation	.715**	1	.623**	.527**	.834**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000
	N	65	65	65	65	65
mean3	Pearson Correlation	.671**	.623**	1	.742**	.882**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000
	N	65	65	65	65	65
mean4	Pearson Correlation	.571**	.527**	.742**	1	.828**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000
	N	65	65	65	65	65
meanx	Pearson Correlation	.875**	.834**	.882**	.828**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	65	65	65	65	65

Correlations

		meany1	meany2	meany3	meany
meany1	Pearson Correlation	1	.654**	.248*	.784**
	Sig. (2-tailed)		.000	.047	.000
	N	65	65	65	65
meany2	Pearson Correlation	.654**	1	.494**	.900**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000
	N	65	65	65	65
meany3	Pearson Correlation	.248*	.494**	1	.722**
	Sig. (2-tailed)	.047	.000		.000
	N	65	65	65	65
meany	Pearson Correlation	.784**	.900**	.722**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	65	65	65	65

الملحق رقم 04: اختبار صدق ثبات الأداة

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	65	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	65	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.935	33

الملحق 05: نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

NPar Tests

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		meanx	meany
N		65	65
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	3.2878	3.5949
	Std. Deviation	.65296	.63721
Most Extreme Differences	Absolute	.144	.161
	Positive	.073	.064
	Negative	-.144-	-.161-
Test Statistic		.144	.161
Asymp. Sig. (2-tailed)		.002 ^c	.000 ^c

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

الملحق 06: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص الشخصية

الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ذكر	57	87.7	87.7	87.7
أنثى	8	12.3	12.3	100.0
Total	65	100.0	100.0	

العمر

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid سده 30 من أقل	5	7.7	7.7	7.7
سده 40 من أقل إلى سده 30 من	31	47.7	47.7	55.4
وأكثر سده 40	29	44.6	44.6	100.0
Total	65	100.0	100.0	

المستوى_الدراسي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid وأقل ثانوي	9	13.8	13.8	13.8
جامعي	47	72.3	72.3	86.2
عليا دراسات	5	7.7	7.7	93.8
أخرى	4	6.2	6.2	100.0
Total	65	100.0	100.0	

المستوى_الوظيفي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid إطار	37	56.9	56.9	56.9
تدكم عون	18	27.7	27.7	84.6
تنفيذ عون	10	15.4	15.4	100.0
Total	65	100.0	100.0	

سنوات_الخدمة_بالمؤسسة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid سنوات 5 من أقل	8	12.3	12.3	12.3
سنوات 10 من أقل إلى سنوات 5 من وأكثر سنوات 10	24	36.9	36.9	49.2
Total	65	100.0	100.0	100.0

الملحق 07: اتجاه إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
لديهم المؤسسة في المسؤولون أن أرى القدرة على حل مشاكلهم	65	1.00	5.00	3.7231	.91015
المبائرون المسؤولون بأن أوّمن يتميزون بقدرة التأثير على الأفراد	65	2.00	5.00	3.4308	.93490
ملحوظه جهود تبدل الإدارة أن أرى لتعيين أفضل الأفراد في المناصب الإدارية	65	1.00	5.00	2.9692	1.14522
المؤسسة في الأفراد أداء تقييم أن أعقد يتم بصورة منتظمة	65	1.00	5.00	3.0308	1.08928
أدائي على بناء بالمؤسسة أرى في المتميز	65	1.00	5.00	2.7846	1.19232
أساس على المؤسسة إدارة تكافئي العمل المقدم	65	1.00	5.00	2.7231	1.19252
المؤسسة أهداف تحقيق إلى أسعى اتخاذ في المسؤولون بشاركتي القرارات	65	1.00	5.00	4.0000	.82916
طرق عن متواصل بحث هناك أن أرى للقيام بالمهام بصورة أكثر فعالية	65	1.00	5.00	3.2769	1.09698
المؤسسة لهذه بانساي أهدر	65	1.00	5.00	3.3846	1.04122
بحكمه تستخدم المالبه الموارد أن أرى في هذه المؤسسة	65	1.00	5.00	3.6308	1.23199
للموارد استخدامي في بالترتيب أقوم المتاحة في أداء الأعمال	65	1.00	5.00	3.1077	1.01740
فرص لديهم العاملين جميع أن أرى متساوية في الترقية	65	1.00	5.00	3.7077	.84267
فرص العاملين تمنح الإدارة أن أعقد متساوية لسماع سكاوبهم	65	1.00	5.00	2.4769	1.14711
وتطوير بتشكيل نهتم المؤسسة أن أرى فرق العمل	65	1.00	5.00	2.6462	1.21746
المؤسسة هذه في العاملين أن أرى يرتبطون ارتباطا شديدا بوحدات عملهم	65	1.00	5.00	3.1231	1.15255
	65	1.00	5.00	2.8462	1.04927

المؤسسة في الداخلي بالنظام أفرم	65	2.00	5.00	4.1077	.73150
واضح التنظيمه والاجراءات القواعد لاى	65	1.00	5.00	3.9385	.88171
لمواجهه خطط لايها المؤسسة أن أو من الطوارئ والأزمات	65	1.00	5.00	3.6000	.98107
حمایه أجل من تناصل الإدارة أن أو من مصالح المؤسسة	65	1.00	5.00	3.5846	.99832
بين المناهضة تستخدم مؤسسنا أن أرى فرق العمل	65	1.00	5.00	3.1231	.97640
تربطها معلومات شبكه المؤسسة توفر مع مؤسسات أخرى	65	1.00	5.00	3.3231	.93721
الأفكار إلى المؤسسة إدارة ننظر الجديده نظره تقدير عاليه	65	1.00	5.00	3.1538	1.00360
استعانل إلى تسعى المؤسسة أن أرى الفرص	65	1.00	5.00	3.2154	1.02305
قيم مع تنفق الشخصيه قيمى أن أرى المؤسسة	65	1.00	5.00	3.5077	.86824
من أكثر مجهود لبذل استعداد على أنا المتوقع متى لمساعده هذه المؤسسة على تحقيق النجاح	65	1.00	5.00	3.9385	.91646
في عاطفي جو في أعمل بأبني أشعر المؤسسة	65	1.00	5.00	3.3231	1.03241
يقل من به أكلف عمل أي أهمل المؤسسة حتى أضمن إستمراريه العمل فيها	65	1.00	5.00	3.4769	1.22612
المؤسسة بمستقبل قوي بشكل أهم	65	1.00	5.00	3.9231	.83493
ضروره هو المؤسسة في البقاء حالياً	65	1.00	5.00	3.8000	1.00312
مكرر دون عملي ترك أن أعتقد تصرف غير أخلاقي	65	1.00	5.00	3.7846	1.11092
إنجاه والواجب بالمسؤوليه إحسان لذي عملي بهذه المؤسسة	65	1.00	5.00	3.9231	1.10832
في للعمل فراري أو اختياري أن أرى هذه المؤسسة كان خطأ كبيراً ارتكبته في حق نفسي	65	1.00	5.00	2.6769	1.22612
mean1	65	1.33	5.00	3.1103	.85558
mean2	65	1.67	4.83	3.5179	.71754
mean3	65	1.67	4.50	3.1897	.71253
mean4	65	1.50	5.00	3.3333	.76830
meanx	65	1.58	4.54	3.2878	.65296
meany1	65	1.33	5.00	3.5897	.75638
meany2	65	1.00	5.00	3.7333	.84204
meany3	65	1.00	5.00	3.4615	.77659
meany	65	1.56	4.67	3.5949	.63721
Valid N (listwise)	65				

الملحق 08: معاملات الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

Correlations

			mean1	mean2	mean3	mean4	meany
Spearman's rho	mean1	Correlation Coefficient	1.000	.693**	.642**	.557**	.429**
		Sig. (2-tailed)	.	.000	.000	.000	.000
		N	65	65	65	65	65
	mean2	Correlation Coefficient	.693**	1.000	.593**	.496**	.536**
		Sig. (2-tailed)	.000	.	.000	.000	.000
		N	65	65	65	65	65
	mean3	Correlation Coefficient	.642**	.593**	1.000	.710**	.354**
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.	.000	.004
		N	65	65	65	65	65
	mean4	Correlation Coefficient	.557**	.496**	.710**	1.000	.489**
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.	.000
		N	65	65	65	65	65
	meany	Correlation Coefficient	.429**	.536**	.354**	.489**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.004	.000	.
		N	65	65	65	65	65

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الملحق 09: اختبار الانحدار اللامعلمي

Statistiques descriptives :

Variable	Observations	Obs. avec données manquantes	Obs. sans données manquantes	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart-type
meany	65	0	65	1,556	4,667	3,595	0,637
mean1	65	0	65	1,333	5,000	3,110	0,856
mean2	65	0	65	1,667	4,833	3,518	0,718
mean3	65	0	65	1,667	4,500	3,190	0,713
mean4	65	0	65	1,500	5,000	3,333	0,768

Matrice de corrélation :

Variabes	mean1	mean2	mean3	mean4	meany
mean1	1,000	0,715	0,671	0,571	0,453
mean2	0,715	1,000	0,623	0,527	0,610
mean3	0,671	0,623	1,000	0,742	0,373
mean4	0,571	0,527	0,742	1,000	0,517
meany	0,453	0,610	0,373	0,517	1,000

Régression non paramétrique de la variable meany :

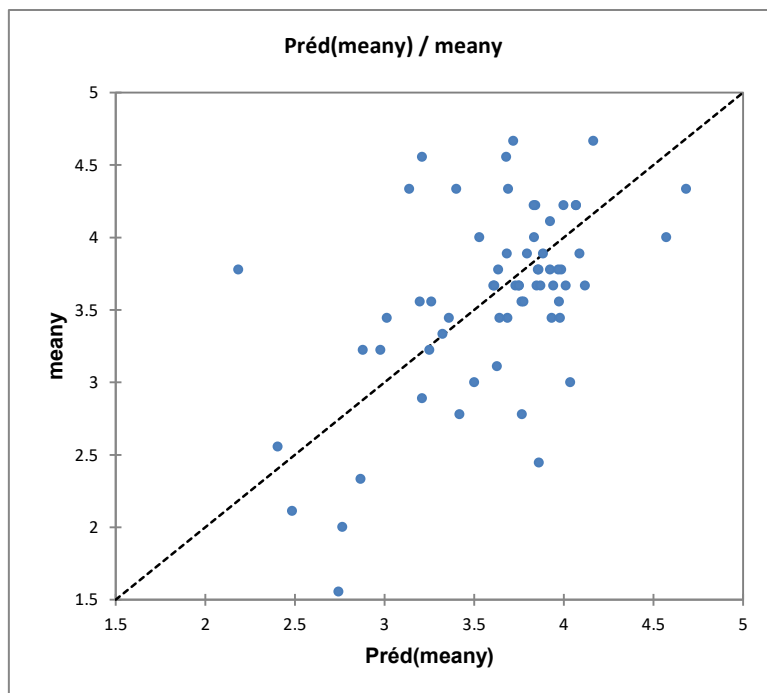
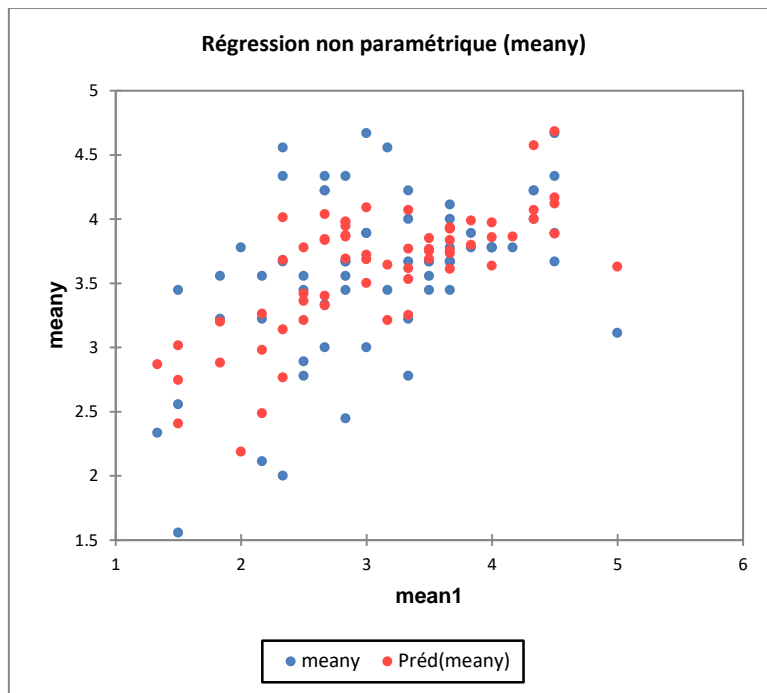
Coefficients d'ajustement :

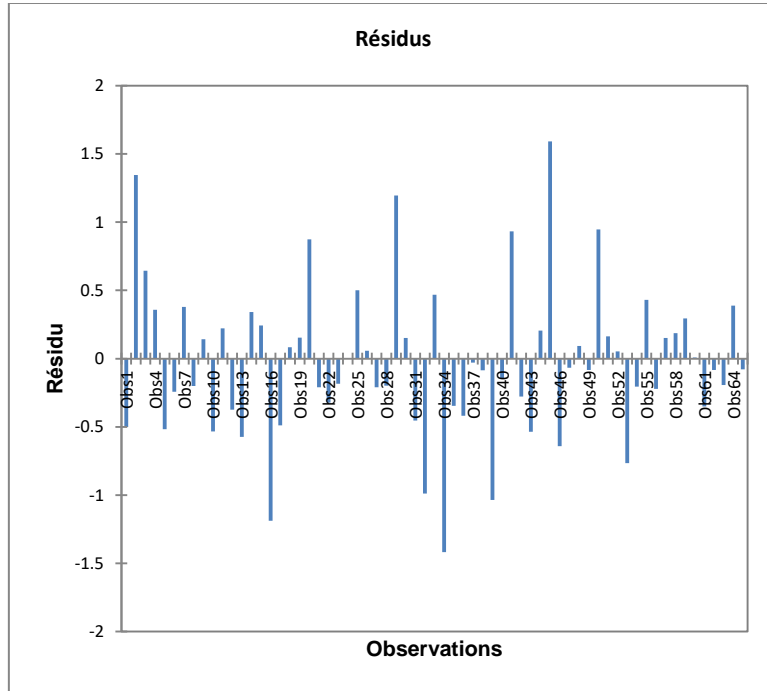
R ²	0,236
SCE	19,844
MCE	0,305
RMCE	0,553

Prédictions et résidus :

Observations	mean1	mean2	mean3	mean4	meany	Préd(meany)	Résidus
Obs1	3,000	3,000	2,000	3,000	3,000	3,502	-0,502
Obs2	3,167	2,667	2,667	3,000	4,556	3,211	1,345
Obs3	2,833	3,000	3,500	3,667	4,333	3,690	0,643
Obs4	1,833	3,000	2,333	3,000	3,556	3,198	0,358
Obs5	5,000	4,667	3,667	2,333	3,111	3,628	-0,517
Obs6	3,500	4,167	3,833	3,333	3,444	3,687	-0,243
Obs7	2,667	4,167	3,333	4,000	4,222	3,843	0,379
Obs8	3,000	4,167	3,167	4,000	3,889	4,089	-0,200
Obs9	4,000	3,500	3,667	3,667	3,778	3,635	0,142
Obs10	1,333	2,333	2,333	3,000	2,333	2,867	-0,534
Obs11	4,333	4,167	4,000	4,167	4,222	4,000	0,222
Obs12	2,167	2,000	3,000	3,667	2,111	2,486	-0,374
Obs13	4,333	4,000	4,333	5,000	4,000	4,573	-0,573
Obs14	1,833	2,500	2,000	2,167	3,222	2,880	0,342
Obs15	2,167	3,000	2,667	2,167	3,222	2,979	0,244
Obs16	1,500	1,667	1,667	1,500	1,556	2,744	-1,189
Obs17	3,667	3,167	3,167	2,833	3,444	3,934	-0,490
Obs18	2,500	3,667	3,500	2,667	3,444	3,360	0,085
Obs19	3,333	4,500	3,000	3,333	4,222	4,069	0,153
Obs20	2,333	3,667	3,667	3,667	4,556	3,680	0,875
Obs21	3,833	4,167	4,000	4,167	3,778	3,988	-0,210
Obs22	2,500	3,167	1,833	1,667	2,889	3,211	-0,322
Obs23	3,500	3,833	3,000	3,000	3,667	3,850	-0,183

Obs24	4,500	4,333	3,500	3,500	3,889	3,885	0,004
Obs25	4,500	4,333	4,167	4,667	4,667	4,166	0,501
Obs26	3,667	3,500	3,167	2,833	3,667	3,610	0,057
Obs27	3,500	3,833	3,333	3,333	3,556	3,766	-0,210
Obs28	3,167	3,833	4,167	3,833	3,444	3,643	-0,198
Obs29	2,333	3,333	2,000	2,333	4,333	3,138	1,195
Obs30	4,333	4,167	3,333	4,167	4,222	4,070	0,152
Obs31	4,500	4,167	4,500	4,000	3,667	4,120	-0,453
Obs32	3,333	2,500	3,500	4,500	2,778	3,767	-0,990
Obs33	3,333	3,500	2,667	2,833	4,000	3,531	0,469
Obs34	2,833	2,500	4,500	3,500	2,444	3,862	-1,417
Obs35	2,333	4,000	2,667	3,833	3,667	4,012	-0,346
Obs36	2,833	3,667	3,333	3,667	3,556	3,975	-0,419
Obs37	3,333	3,333	2,500	3,667	3,222	3,252	-0,030
Obs38	3,667	3,667	3,333	3,667	3,667	3,751	-0,085
Obs39	2,667	4,000	3,833	3,667	3,000	4,037	-1,037
Obs40	3,667	4,167	3,167	3,167	3,778	3,924	-0,146
Obs41	2,667	3,333	4,000	4,333	4,333	3,401	0,932
Obs42	2,833	4,167	3,333	3,333	3,667	3,943	-0,277
Obs43	2,833	3,500	3,500	3,667	3,444	3,980	-0,536
Obs44	3,000	3,000	3,333	3,833	3,889	3,684	0,205
Obs45	2,000	2,000	2,000	2,000	3,778	2,185	1,593
Obs46	2,500	2,500	1,667	2,333	2,778	3,419	-0,641
Obs47	3,667	3,833	3,667	3,833	3,667	3,732	-0,066
Obs48	3,833	4,167	4,000	3,833	3,889	3,797	0,092
Obs49	4,167	3,833	3,333	3,833	3,778	3,861	-0,083
Obs50	3,000	3,833	3,167	3,333	4,667	3,720	0,947
Obs51	3,667	4,167	3,500	3,500	4,000	3,836	0,164
Obs52	3,333	4,000	3,333	2,833	3,667	3,615	0,052
Obs53	2,333	2,833	2,833	1,500	2,000	2,765	-0,765
Obs54	2,833	3,667	3,167	3,500	3,667	3,872	-0,205
Obs55	1,500	2,667	1,667	2,667	3,444	3,014	0,430
Obs56	2,500	3,667	2,833	2,833	3,556	3,777	-0,222
Obs57	1,500	2,667	2,667	2,000	2,556	2,405	0,150
Obs58	3,667	4,500	3,667	3,500	4,111	3,924	0,187
Obs59	2,167	2,833	2,500	2,667	3,556	3,262	0,294
Obs60	2,667	2,333	2,833	3,000	3,333	3,325	0,008
Obs61	4,500	4,833	4,333	4,500	4,333	4,683	-0,350
Obs62	3,500	3,500	3,667	3,833	3,667	3,750	-0,084
Obs63	4,000	4,000	3,333	4,000	3,778	3,971	-0,193
Obs64	2,667	4,000	3,500	3,833	4,222	3,834	0,388
Obs65	4,000	3,833	3,500	4,000	3,778	3,856	-0,079





الملحق 10: نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد لمحاور الدراسة

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	mean4, mean2, mean1, mean3 ^b		Enter

- a. Dependent Variable: meany
b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.680 ^a	.462	.426	.48263

- a. Predictors: (Constant), mean4, mean2, mean1, mean3

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	12.010	4	3.002	12.890	.000 ^b
	Residual	13.976	60	.233		
	Total	25.986	64			

- a. Dependent Variable: meany
b. Predictors: (Constant), mean4, mean2, mean1, mean3

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.471	.332		4.430	.000
	mean1	-1.711E-5	.111	.000	.000	1.000
	mean2	.505	.125	.569	4.031	.000
	mean3	-.283	.144	-.316	-1.963	.054
	mean4	.375	.119	.452	3.158	.002

- a. Dependent Variable: meany

الملحق 11: اختبار الفروقات

Ranks

الجنس	N	Mean Rank	Sum of Ranks
meany ذكر	57	32.68	1863.00
أنثى	8	35.25	282.00
Total	65		

Test Statistics^a

	meany
Mann-Whitney U	210.000
Wilcoxon W	1863.000
Z	-.361-
Asymp. Sig. (2-tailed)	.718

a. Grouping Variable: الجنس

Ranks

العمر	N	Mean Rank
meany سنة 30 من أقل	5	20.80
سنة 40 من أقل إلى سنة 30 من وأكثر سنة 40	31	36.68
Total	65	

Test Statistics^{a,b}

	meany
Chi-Square	3.551
df	2
Asymp. Sig.	.169

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable:

العمر

Ranks

المستوى_الدراسي	N	Mean Rank
meany وأكل ثانوي	9	33.94
جامعي	47	32.80
عليا دراسات	5	36.70
أخرى	4	28.63
Total	65	

Test Statistics^{a,b}

	meany
Chi-Square	.437
df	3
Asymp. Sig.	.933

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable:
المستوى_الدراسي

Ranks

المستوى_الوظيفي	N	Mean Rank
meany إظهار	37	34.11
تحكم عون	18	27.36
تنفيذ عون	10	39.05
Total	65	

Test Statistics^{a,b}

	meany
Chi-Square	2.772
df	2
Asymp. Sig.	.250

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable:
المستوى_الوظيفي

Ranks

سنوات_الخدمة_بالمؤسسة	N	Mean Rank
meany سنوات 5 من أقل	8	36.56
سنوات 10 من أقل إلى سنوات 5 من	24	34.46
وأكثر سنوات 10	33	31.08
Total	65	

Test Statistics^{a,b}

	meany
Chi-Square	.774
df	2
Asymp. Sig.	.679

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable:
سنوات_الخدمة_بالمؤسسة