

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة عمار ثليجي الأغواط  
كلية العلوم الاجتماعية  
قسم علم الاجتماع والديموغرافيا



الموضوع:

## الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي (دراسة ميدانية بمؤسسة الضمان الاجتماعي بمدينة الأغواط)

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل

إشراف الدكتور(ة):  
- دليلة بدران.

إعداد الطالبة:  
- عيسى قحمانى.  
- بوعلام كسيطة.

لجنة المناقشة:

الصفة	الجامعة	اسم ولقب الاستاذ
رئيسا	جامعة عمار ثليجي بالاغواط	د/الزبير بن عون
مناقشا	جامعة عمار ثليجي بالاغواط	د/ محمد كروم
مشرفا ومقررا	جامعة عمار ثليجي بالاغواط	د/ دليلة بدران

السنة الجامعية 2018/2017

# شكر و عرفان

## شكر و عرفان

بسم الله الرحمن الرحيم

قال تعالى : " فأذكورني أذكركم واشكروا لي ولا تكفرون "

وقال : " ولئن شكرتم لأزيدنكم "

وقال صلى الله عليه وسلم " من لم يشكر الناس لم يشكر الله "

الحمد والشكر لله عز وجل

الذي أمدنا بالقوة والصبر وأنار عقولنا وثبت خطانا حتى وصلنا إلى هدفنا

وأنجزنا مذكرة التخرج .

فالحمد لله حمدا كثيرا

اعترافا بالفضل لذويه وعملا بقوله تعالى : " هل جزاء الإحسان إلا الإحسان "

يجب أن نسدي الشكر والتقدير وكل الاحترام إلى الأستاذة الفاضلة

الدكتورة : بدران دليلة

كما نتقدم بالشكر والتقدير إلى كل الاساتذة فنحن مدينون لهم بالفضل العظيم .

كما نتقدم بكل عبارات التقدير والاحترام إلى كل من قدم لنا يد المساعدة من

قريب أو بعيد من أجل إنجاز وإتمام هذا العمل

ونختم كلامنا هذا بحمد الله الذي منحنا نعمة العلم والبصيرة ونرجو منه

التوفيق في هذا العمل وفي حياتنا المستقبلية ان شاء الله .



# إهداء

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على خير المرسلين وبعد:  
أحمد الله على توفيقه لإنجاز هذا العمل المتواضع وأشكره على نعمه وعطاياه.  
أهدي هذا الجهد البسيط إلى والداي الكريمين اللذان ربيان وسهرا لأجلي، كما أهديه  
إلى عائلتي الكريمة، وأهدي هذا العمل إلى كل من مد لي يد العون من قريب كان  
أو من بعيد.

بوعلام كسيطة



الإهداء

اهدي عملي هذا إلي :

اللذان بعثا فيا نور الحياة واللذان قال فيهما تعالي:

" وقل ربي ارحمهما كما ربياني صغيرا "

أمي الغالية وأبي الغالي

وإلى أخواتي وجميع أفراد عائلتي والأصدقاء ولكل من عرف عيسى قحمانى  
من بعيد أو قريب وإلى الذين ساعدونا ووجهونا في دراستنا السادة والأساتذة  
كل باسمه وإلى كل من نساهم قلّمى وليس قلبى

قحمانى عيسى

## ملخص الدراسة باللغة العربية

### ( الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي )

لقد حظي موضوع الثقافة التنظيمية في الآونة الأخيرة باهتمام كبير لكل من منظري الإدارة والسلوك وإدارة الموارد البشرية وكذا علماء الاجتماع التنظيم، باعتبارها أحد العوامل الأساسية المحددة لنجاح وتفوق منظمات.

- ويتمحور سؤال الإشكالية : هل للثقافة التنظيمية دور في تحقيق الالتزام التنظيمي؟
- كلما تناقضت القيم التنظيمية مع القيم الثقافية للعالمين كلما تأثرت درجة التزام العاملين بمؤسسة الضمان الاجتماعي.
- كلما كان العامل راض عن العمل كلما زادت رغبته في العمل والاستمرارية في المؤسسة.

منهجية الدراسة: استخدم الباحث المنهج الوصفي.

مجتمع الدراسة: عمال مؤسسة الضمان الاجتماعي.

عينة الدراسة: استعمال العينة العشوائية وبلغ عددهم 47 عامل مؤسسة الضمان الاجتماعي .

أدوات الدراسة: تم استعمال تقنية الملاحظة والمقابلة والاستبيان لجمع المعلومات، وقد تم تصميم الاستبيان من قبل الباحث وعدد المحاور ثلاثة محاور ويضم 28 سؤال.

أهم النتائج المتوصل إليها:

- توجد علاقة بين عملية المشاركة في العمل وتقييم محيط العمل حيث نرى أن الغالبية يشجعون على استمرار العمل ويرجع ذلك توفر المناخ داخل العمل مما يجعلهم يبادرون في أداء الوظيفة.
- يساعد إبداء الرأي في اتخاذ القرار من قبل العمال على الاستمرارية في العمل بنشاط و أكثر فاعلية مما يمكنهم من تطبيق القرارات الفوقية بدون مسائلة أو اعتراض.
- يتضح أن العمال بصفة عامة يفضلون كثيرا المشاركة الشخصية في عملية اتخاذ القرارات عند المستويات المنخفضة أو المستوى العالي من تنظيم العمل.

- الاتصالات المباشرة وسيلة هامة في سرعة نقل المعلومة بالنسبة للعمال.
- هناك علاقة وطيدة بين الوسيلة الاتصالية وبين قدرات الأفراد على الإدراك الحسي التي تتم قبل عملية الاتصال والتواصل.
- إن أسلوب تعامل المسؤولين له علاقة واضحة من خلال تقييم محيط العمل بالنسبة للعمال.
- إن العدالة وأسلوب الاحترام داخل العمل يشجع العمال على الاستمرار في العمل ويوفر لهم الراحة المهنية.
- نظرة العمال إلى المهنة التي يمارسونها على أنها مصدر للاستقرار وضمان المستقبل.
- أن أغلبية المسؤولين في تعاملهم مع العمال هناك نوع من التمييز.
- يغلب لدى الإناث طابع الصداقة والانحياز في تعاملهم داخل المؤسسة وخارجها.
- إن المؤسسة تعمل على تطبيق مبدأ التكوين المهني للعمال من أجل تحسين خدماتها وذلك برفع كفاءتهم وتحسين أدائهم عن طريق عقد دورات تكوينية.

## **Summary of the study in English**

### **Organizational culture and its relationship to organizational commitment**

**Problématique:** The subjective of organisationnel culture has récent received considerable attention from both the management and human resources management and the organized sociologists as one of the key determinants of the success and supremacy of organizations.

**The problem is:** Does organizational culture have a role in achieving organizational commitment?

#### **Hypotheses:**

-The higher the organizational values and the cultural values of the world, the greater the degree of commitment of employees to the social security institution.

-The more satisfied the worker, the greater his desire to work and continuity in the institution.

**Methodology:** The researcher used the descriptive method.

**Study Society:** Workers of the Social Security Institution.

**Sample of the study:** The use of the random sample and the number of workers 47 Social Security Institution.

**Study Tools:** The technique of observation, interview and questionnaire was used to collect information. The questionnaire was designed by the researcher and the number of axes is three axes and includes 28 questions.

#### **Key findings:**

•There is a relationship between the process of participation in work and the assessment of the work environment where we believe that the majority are encouraged to continue work, due to the availability of climate within the work, which makes them perform in the job.

•The decision-making by workers helps to continue to work more actively and effectively than they can apply meta-decisions without questioning or objection.

**•It is clear that workers generally prefer to be personally involved in the decision-making process at low levels or high level of organization of work.**

**•Direct communication is an important means of speeding the transfer of information for workers.**

**•There is a strong relationship between the means of communication and the abilities of individuals on the perception of perception that takes place before the process of communication.**

**•The attitude of officials has a clear relationship by assessing the working environment for workers.**

**•Justice and respect in the workplace encourage workers to continue to work and provide them with professional comfort.**

**•Workers' view of the profession they practice as a source of stability and ensuring the future.**

**•The majority of officials in dealing with workers there is a kind of discrimination.**

**•Females tend to be friendly and biased in their dealings inside and outside the organization.**

**•The Foundation is working to apply the principle of vocational training for workers to improve their services by raising their efficiency and improve their performance through the holding of training courses.**

فهرس

المحتويات

الصفحة	المحتوى
	الاهداء
	تشكرات
	ملخص الدراسة
	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
أ	مقدمة.
ب	
	<b>الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة</b>
6	أولاً: أسباب اختيار الموضوع
6	ثانياً: أهمية الدراسة
7	ثالثاً: أهداف الدراسة
7	رابعاً: تحديد إشكالية الدراسة
8	خامساً: صياغة الفرضيات
9	سادساً: تحديد المفاهيم
12	سابعاً: الدراسات السابقة
25	ثامناً: المقاربة النظرية للدراسة
	<b>الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية</b>
28	تمهيد:
29	أولاً: الابعاد الثقافية داخل التنظيم
29	1 - ماهية الثقافة التنظيمية
30	2 - تعريف الثقافة التنظيمية
30	3- مكونات الثقافة التنظيمية
34	ثانياً: نسق القيم الاجتماعية وانعكاساتها على السلوك التنظيمي
34	1 - القيم الاجتماعية

35	2- المحددات التنظيمية وتأثيرها على السلوك التنظيمي
38	3- المحددات الاجتماعية وتأثيرها على السلوك التنظيمي
	<b>الفصل الثالث: الالتزام التنظيمي</b>
47	تمهيد
48	أولاً: ماهية الالتزام التنظيمي
50	ثانياً: أهمية الالتزام التنظيمي
52	ثالثاً: مراحل تطور الالتزام التنظيمي
54	رابعاً: مداخل دراسة الالتزام التنظيمي
55	خامساً: خصائص الالتزام التنظيمي
56	سادساً: أبعاد الالتزام التنظيمي
57	سابعاً: محددات الالتزام التنظيمي
60	ثامناً: العوامل المساعدة في تكوين الالتزام التنظيمي
61	تاسعاً: أساليب تعزيز الالتزام التنظيمي
	<b>الفصل الرابع: الإطار المنهجي للدراسة</b>
65	تمهيد
66	أولاً: تحديد مجالات الدراسة
70	ثانياً: المنهج المستخدم في الدراسة و تقنيات جمع البيانات
72	ثالثاً: التقنيات المستعملة في جمع البيانات
73	رابعاً: أسس تحديد العينة و مواصفاتها
	<b>الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة</b>
98	أولاً: عرض وتحليل ومناقشة النتائج على ضوء الفرضية الأولى
100	ثانياً: عرض وتحليل ومناقشة النتائج على ضوء الفرضية الثانية
103	الاستنتاج العام
105	الخاتمة
107	قائمة المراجع
أ	الملاحق



قائمة

المجاول

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	رقم
74	يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس	01
75	توزيع أفراد العينة حسب السن	02
76	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	03
77	توزيع أفراد الدراسة حسب الحالة العائلية	04
78	توزيع أفراد العينة حسب نوع الوظيفة في المؤسسة	05
83	يوضح عملية المشاركة في العمل وعلاقته بتقييم المحيط العمل	06
84	نوعية الاتصال الأكثر استعمال داخل المؤسسة وعلاقته بمميزات هذا الاتصال	07
85	أسلوب تعامل المسؤولين وعلاقته بتقييم محيط العمل داخل المؤسسة	08
86	نظرة العمال للمهن التي يمارسونها	09
88	علاقة الجنس بتسجيل حالات تمييز المسؤولين مع الموظفين	10
89	عدد المرات التي استفاد منها العامل من الدورات التكوينية	11
90	نوع الترقية وعلاقتها بكيفية الحصول على هذه الترقية	12
92	طريقة اختيار العمال لفرص الترقية	13
93	المشاكل الأكثر تكرار داخل المؤسسة	14
94	تأثير محيط العمل على أداء المهام وعلاقته بفرصة السماع لشكاوى العمال داخل المؤسسة	15
95	نوع الوظيفة وعلاقتها بالمشاكل الأكثر تكرار داخل المؤسسة	16
96	علاقة المستوى التعليمي بالحصول على الترقية	17

فهرس

الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
56	أبعاد الالتزام التنظيمي	01
74	توزيع مفردات العينة حسب الجنس	02
75	توزيع أفراد العينة حسب السن	03
76	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	04
77	توزيع أفراد الدراسة حسب الحالة العائلية	05
78	توزيع أفراد العينة حسب نوع الوظيفة في المؤسسة	06
87	يوضح المهنة في نظر العمال	07
89	استفادة العمال من دورات تكوينية	08
92	طريقة اختيار العمال	09
93	المشاكل الأكثر تكرار في المؤسسة	10

# مقدمة

# مقدمة

تعد الثقافة التنظيمية عنصراً أساسياً في النظام العام للمنظمات لكونها تؤثر على نوع السلوك الذي تتفاعل به المنظمات مع عاملها ومع محيطها، حيث تعطي المنظمات اهتماماً بالغاً لبيئة العمل ولثقافة العامل لاقتناعها الراسخ بأن الإنسان هو الثروة الحقيقية والمحدد الرئيسي للإنتاج، ومن هنا جاء اهتمام المنظمات بالثقافة التنظيمية، بما تتضمنه من قيم وأخلاقيات واتجاهات وعادات وأفكار ومعتقدات توجه سلوك الأفراد في المنظمات التي يعملون بها وتؤثر في فعاليتها وكفاءتها، وذلك لما تؤديه الثقافة من دور مهم في تشكيل عادات الفرد وقيمه واتجاهاته وطرق تعامله مع الأشخاص والأشياء من حوله. وتؤدي الثقافة عدة وظائف للمنظمات تؤثر على مخرجاتها سلباً أو إيجاباً على شعور العاملين والقادة بالرضا والانتماء والولاء والالتزام، حيث أنها تؤثر في سلوك أداء الأفراد وتماسك البناء الاجتماعي للمنظمة.

كما يعد الالتزام عنصراً حيوياً في بلوغ الأهداف التنظيمية، وتعزيز الاستقرار والثقة بين الإدارة والعاملين فيها ويسهم في تطوير قدرات المنظمة على البقاء والاستمرار، لذا نال اهتمام الكثير من الباحثين لما له من أهمية وانعكاسات على الفرد والمؤسسة على حد سواء، ويؤدي الالتزام التنظيمي إلى عدد من النتائج الإيجابية بالنسبة للمنظمة والأفراد كإخفاض معدل دوران العمل، وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية، بينما ضعف مستوى الالتزام التنظيمي يؤدي إلى ارتفاع تكلفة الغياب والتأخر عن العمل وتسرب العمالة من المنظمات وانخفاض الرضا الوظيفي.

و نظراً لأهمية الثقافة التنظيمية ودورها في تحديد اتجاهات العاملين فيها والتزامهم من عدمه فسوف نتناول الدراسة موضوع الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى مؤسسة الضمان الاجتماعي

وتناولنا في دراستنا هذه على خمسة فصول وهي كالآتي:

الفصل الأول: الجانب المنهجي وفيه، أسباب الدراسة، الأهمية والأهداف الدراسة، الإشكالية والفرضيات وتحديد المفاهيم والدراسات السابقة والمقاربة النظرية.

الفصل الثاني: وتناولنا فيه ماهية الثقافة التنظيمية، تعريف الثقافة، مكوناتها، نسق القيم الاجتماعية وانعكاساتها على السلوك التنظيمي، والمحددات التنظيمية، والمحددات القيم الاجتماعية .

## مقدمة

---

الفصل الثالث: وتناولنا فيه ماهية الالتزام التنظيمي وأهمية ومراحل تطور الالتزام التنظيمي ومداخل وخصائص وأبعاد ومحددات والعوامل والأساليب.

الفصل الرابع: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية وتناولنا فيه تحديد مجالات الدراسة و المنهج المستخدم في الدراسة و تقنيات جمع البيانات و التقنيات المستعملة في جمع البيانات بالإضافة إلى أسس تحديد العينة و مواصفاتها.

الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة وتناولنا فيها عرض وتحليل ومناقشة النتائج على ضوء الفرضية الأولى و عرض وتحليل ومناقشة النتائج على ضوء الفرضية الثانية

الفصل الأول

الإطار النظري

**تمهيد:**

يتناول هذا الفصل الإطار المنهجي للدراسة من خلال التطرق لمختلف الجوانب المنهجية التي تتعلق بموضوعها ومنها على وجه التحديد أسباب اختيار الموضوع ، أهداف وأهمية الدراسة، إضافة إلى تحديد الإشكالية وصياغة فرضياتها ثم تحديد المفاهيم الأساسية كما سيتم التطرق إلى الدراسات السابقة، المقاربات النظرية و تحديد المسعى المنهجي للدراسة .

**أولاً: أسباب اختيار الموضوع**

لم يكن اختيارنا لهذا الموضوع وليد الصدفة و إنما كان استجابة لأسباب و عوامل عديدة منها ما يتعلق باهتماماتنا الشخصية والفضول العلمي و الغوص في الظواهر الاجتماعية و التعامل معها بعمق و تبصّر للوقوف إن أمكن عند الأسباب الحقيقية التي أدت إليها هذا من جهة ، ومن جهة أخرى الرغبة في الاطلاع على نوع الثقافة السائدة في المنظمة كتنظيم اجتماعي تجمع عدد من الأشخاص تعمل في مجموعات ولكل منها أهداف وطموحات قد تختلف فيما بينها ولذلك تنشأ عدة سلوكيات وتصرفات تؤثر على التزام العاملين .

. باعتبار المؤسسة نسقا مفتوحا فهي تؤثر وتتأثر بالبيئة الاجتماعية التي وجدت فيها الثقافة التنظيمية إحدى المظاهر السلوكية التي توجه قرارات المؤسسة وأعضائها.سبب اختيارنا لهذا الموضوع كان لعدة أسباب من بينها:

- معرفة الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية و تأثيرها على الالتزام التنظيمي.

رغبنا في دراسة الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة و هي فرصة الاحتكاك بالوسط المهني من أجل كسب تجارب وخبرات للقدرة على تقييم قدراتنا ، قد يفيد هذا البحث المهتمين بوضع استراتيجيات من شأنها النهوض بواقع الالتزام التنظيمي والثقافة التنظيمية في المنظمة وذلك لما يحققه من أهداف عديدة

**ثانياً: أهمية الدراسة**

إن قيمة الدراسات السوسولوجية وأهميتها تكمن في تصورنا في مدى نجاحها في إثارة رؤى تساهم في الكشف عن الأسس والمبادئ التي تحكم الحياة الاجتماعية وسيرورتها وفي هذا السياق كان اهتمامنا منصب على مثل هذه المؤسسات ، باعتبار المؤسسة نسقا مفتوحا فهي تؤثر وتتأثر بالبيئة الاجتماعية التي وجدت فيها الثقافة التنظيمية إحدى المظاهر السلوكية التي توجه قرارات المؤسسة وأعضائها.

**ثالثاً: أهداف الدراسة**

- تسليط الضوء على مظاهر الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة.
- بيان مستوى الأداء الفاعل للمؤسسة القائم على الثقافة التنظيمية.
- الثقافة التنظيمية لها دور في تطوير التنظيم.
- إثراء البحث العلمي بدراسة حول الثقافة التنظيمية و أنواعها داخل المؤسسة.
- معرفة الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية و تأثيرها على الالتزام التنظيمي.

**رابعاً: الإشكالية**

لقد حظي موضوع الثقافة التنظيمية في الآونة الأخيرة باهتمام كبير لكل من منظري الإدارة والسلوك وإدارة الموارد البشرية وكذا علماء الاجتماع التنظيم، باعتبارها أحد العوامل الأساسية المحددة لنجاح وتفوق منظمات الأعمال الخاصة في الوقت الحالي الذي تتميز فيه بيئة العمل بتغيرات سريعة من شأنها التأثير على المنظمات وتحقيق أهدافها والمنظمة كتنظيم اجتماعي تجمع عدد من الأشخاص تعمل في مجموعات ولكل منها أهداف وطموحات قد تختلف فيما بينها ولذلك تنشأ عدة سلوكيات وتصرفات تؤثر على فاعلية الأداء ولهذا وجب على المنظمة فرض ثقافة لكي يتقيد بها الأفراد .

وبما أن المؤسسة نسفاً مفتوحاً فهي تؤثر وتتأثر بالبيئة الاجتماعية التي وجدت فيها فالفرد العامل هو همزة وصل تربط بين المؤسسة والمجتمع فهو الحامل للقيم والمعتقدات و القواعد التي استمدتها من المجتمع الذي يعيش فيه، فمن خلال العمل الجماعي بين الأفراد أنفسهم وبين الأفراد و المنظمة داخل الوسط المهني سوف يؤدي هذا إلى تظافر جهود الجميع لإنجاح المؤسسة والرفع من فاعليتها من خلال الأداء المتميز وهي تمثل ذلك البعد الثقافي للمنظمة، حيث تضم مجموعة من القيم والمعتقدات والأعراف والاتجاهات التنظيمية التي يشترك فيها الأفراد ويعتمد عليها لتحديد أنواع السلوكيات، فهي تساهم في تقديم أسلوب فهم مشترك لأهداف المنظمة ورسائلها، ونمط السلوكيات التنظيمية والإجراءات الإدارية ومعايير الأداء للمنظمة لاتجاهات الأفراد والمساعدة على تحقيق الأهداف ورفع مستويات الأداء التنظيمي،<sup>1</sup> كما يبين ذلك ميشيل كروزي بحيث يرى أن الاستراتيجيات المتبناة من طرف الفاعلين الاجتماعيين ليست

<sup>1</sup>حسن راوية، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004 ص 151.

وليدة فقط لأهدافهم الخاصة، وإنما وليدة كذلك لثقافتهم وقدراتهم على تنظيم أنفسهم من أجل إنجاز العمل المشترك وإطلاع المؤسسة والأفراد بكل مستجدات العمل وإحساسهم بمدى أهميتهم داخل التنظيم كلها أمور لا بد من توفرها لوجود مؤسسة ناجحة. و بما أن الالتزام التنظيمي حالة غير ملموسة يستدل عليها من ظواهر تنظيمية تتابع من خلال سلوك الأفراد العاملين في التنظيم وتصرفاتهم التي تجسد مدى ولائهم<sup>1</sup>، كما يعتبر التزام الأفراد لمنظماتهم عاملا هاما في ضمان نجاح تلك المنظمات واستمرارها وزيادة إنتاجها كما تكمن أهميته في ترجمة الرغبات والميول والاعتقادات التي تكون داخل الفرد تجاه منظمته إلى سلوك إيجابي يدفع بالمنظمة إلى التقدم والبقاء، يترجمها ذلك البعد القيمي الذي يساهم في تحديد سلوكيات العاملين وبالتالي فإن ثقافة المؤسسة تشكل وسيلة أساسية أكثر قوة، فمحاولة معرفة طبيعة العلاقة القائمة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي للعمال في مؤسسة الضمان الاجتماعي بالأغواط، ذلك من خلال معرفة الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة والتي بدورها تعمل علي توجيه السلوك وضبط الأفعال والتصرفات وكذلك الوقوف على درجة التزام العمال في هذه المؤسسة باعتباره يؤثر بصفة مباشرة على أدائهم باعتبار أن هذا الأخير يرسم حاضر ومستقبل ويعطي لها الدافع في الحفاظ علي بقائها ورفيها فالثقافة التنظيمية لها دور في تطوير التنظيم بمؤسسة الضمان الاجتماعي.

حيث يتمحور سؤال الإشكالية كالآتي:

- هل للثقافة التنظيمية دور في تحقيق الالتزام التنظيمي؟
- ويندرج تحت هذا التساؤل أسئلة الفرعية وهي كالآتي:
- كيف تؤثر القيم السائدة في المؤسسة على درجة الالتزام التنظيمي للعاملين ؟
- هل تساهم القيم السائدة في المؤسسة في تحقيق الرغبة في العمل والاستمرارية لعمالها؟

#### خامسا: فرضيات الدراسة

- الفرضية الأولى:

كلما تناقضت القيم التنظيمية مع القيم الثقافية للعالمين كلما تأثرت درجة التزام العاملين بمؤسسة الضمان الاجتماعي .

<sup>1</sup> صطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية، مدخل التحقيق للميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003 -

## • الفرضية الثانية:

كلما كان العامل راض عن العمل كلما زادت رغبته في العمل والاستمرارية في المؤسسة.

سادسا: تحديد المفاهيم:

إن لكل دراسة مجموعة من المفاهيم تخدم الموضوع بشكل مباشر وتساعد الباحث على تحديد مسار البحث، لذلك سنركز في دراستنا على المفاهيم ذات الأهمية الكبيرة في بناء البحث إن لم نقل أنها صلب الموضوع.

**1. مفهوم التنظيم:**

أ. اصطلاحا: التنظيم: هو وظيفة إدارية يتم فيها توزيع وترتيب الموارد البشرية منها وغير البشرية بالخطة التي ستوصل إلى الهدف، وهنا يتضح أن عملية التنظيم تتطلب تحديد النشاطات وتحديد الأفراد الذين سينفذون النشاطات الإضافية لتحديد الموارد اللازمة التي يستخدمها هؤلاء الأفراد مع بيان وتحديد العلاقات بين الأفراد من حيث السلطة المركزية<sup>1</sup>.

وفي تعريف آخر:<sup>2</sup>.

و التنظيم عبارة عن اتحاد مجموعة من الأفراد يعملون معا لتحقيق هدف معين

ب. إجرائيا: من خلال التعريف السابقة يمكن إعطاء مفهوم التنظيم هو تحديد أوجه النشاط اللازمة لتحقيق الأهداف وتجميعها في مجموعات وظيفية مستقلة تؤديها تقسيمات تنظيمية قائمة بذاتها تتفاوت إعدادها وإحجامها بتفاوت حجم المؤسسة وأهدافها وفعاليتها.

<sup>1</sup> زيد منير عبوي: الإدارة و اتجاهاتها المعاصرة، وظائف المدير، دار دجلة، المملكة الأردنية الهاشمية، طبعة 1، 2007، ص

<sup>2</sup> مرجع سبق ذكره، ص 64

## 2. مفهوم الثقافة التنظيمية:

أ. اصطلاحاً: يعرفها "شين" Chein في كتابه الثقافة التنظيمية والقيادة بأنها مجموعة من المبادئ الأساسية التي اخترعتها الجماعة أو اكتشفتها أو طورتها أثناء حل مشكلتها للتكيف الخارجي والاندماج الداخلي والتي أثبتته فعاليتها، ومن ثم تعليمها للأعضاء الجدد كأحسن طريقة للشعور بالمشكلات وإدراكها وفهمها.<sup>1</sup>

ب. إجرائياً: باختصار هي امتزاج لثقافات أفراد المؤسسة المتكونة من القيم والمبادئ والأفكار والمفاهيم والعادات والتقاليد السائدة، مضافاً إليها سلوكيات الأفراد واتجاهاتهم وهي تتكون أساساً من القيم التنظيمية المستوحاة من أسلوب التسيير المعمول به، والقيم الثقافية وهي تمثل كل اتجاهات وتمثيلات الفاعلين داخل المؤسسة عنها والقيم الموجودة داخلها

## 3. مفهوم الالتزام التنظيمي:

أ. اصطلاحاً: تباينت مفاهيم الالتزام التنظيمي نظراً لتباين رؤى الباحثين حوله، إلا أن توضيح المفهوم قد لازمها بعض التعقيد نتيجة التركيز على الالتزام نحو بيئة العمل وتضمينه مجالات عدة، مثل: الالتزام نحو العمل، والالتزام نحو الواجبات، والمهام الداخلية للعمل، والالتزام نحو جماعة العمل وغيرها، والتي عبرت عن متغيرات أساسية في الالتزام التنظيمي<sup>2</sup>

ويرى (بورتر، 1968) بأننا لاللتزام هو: استعداد الفرد لبذل جهود كبيرة لصالح المنظمة، وإملاك الرغبة القوية في البقاء في المنظمة، والقبول بالقيم والأهداف الرئيسية<sup>3</sup>.

ب. إجرائياً: ومن خلال ما سبق يمكن القول أن الالتزام التنظيمي هو حالة نفسية واجتماعية تدل على تطابق أهداف العاملين مع أهداف المنظمة وشعور كل طرف بواجباته اتجاه الطرف الآخر، والتمسك بقيم وأهداف المنظمة والشعور القوي بالانتماء إليها والدفاع عنها والرغبة في الاستمرار فيها.

<sup>1</sup> موسى أحمد خير الدين، محمود أحمد النجار: أثر البيئة الداخلية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية، دراسة استطلاعية جامعة البتة، عمان، 2010، ص 11.

<sup>2</sup> مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1992، ص 244.

<sup>3</sup> صلاح الدين عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية-مصر، بدون طبعة، 2004، ص 17

## 4 . مفهوم الأداء الوظيفي:

أ. اصطلاحاً: أما مصطفى عشوي فيرى " أن الأداء هو نشاط يؤدي إلى نتيجة وخاصة السلوك الذي يغير المحيط بأي شكل من الأشكال"<sup>1</sup>

ب. إجرائياً: أن الأداء هو نتيجة أي نشاط والتي تتجسد في تغيير المحيط، لذا فالأداء قد يكون جيداً أو سيئاً حسب النتيجة، إلا أنه عند ذكر مصطلح الأداء يتصور الذهن تلقائياً فكرة الأداء.

## 5. مفهوم الدور:

أ. اصطلاحاً: هو نمط من الدوافع والأهداف والمعتقدات والقيم والاتجاهات والسلوك الذي يتوقع أعضاء الجماعة أن يروونه فيمن يشغل وظيفة ما أو يحيل وضعاً اجتماعياً معيناً، كما يصنف الدور السلوك المتوقع من شخص في موقف ما.<sup>2</sup>

ب. إجرائياً: الدور بناء على ذلك تتابع نمطي لمعارف واتجاهات مكتسبة يقوم بها فرد من الأفراد في موقف من المواقف، وعادة ما يرتبط دور الفرد بأدوار الأفراد الآخرين، مما يجعلنا نقول أن المركز الذي يشغله الفرد يجعل دوره مرتبطاً بهذا المركز وتفاعله مع غيره من الذين يؤثرون فيه يؤثر فيهم.

## 6. المسار الوظيفي:

أ. اصطلاحاً: هو إدراك الفرد لسلسلة المتعاقبة من الاتجاهات والسلوك المرتبطة بخبرات العمل وأنشطة خلال حياة الفرد.<sup>3</sup>

ب. إجرائياً: يتكون المسار الوظيفي من مجموع المناصب المرتبطة التي تخطط مسبقاً ويتم تعيين العامل فيها تدريجياً والتي تمتد طوال حياته المهنية، وتتأثر هذه الوظائف باتجاهات الفرد وطموحاته وآماله ومشاعره.

<sup>1</sup> مرجع سابق ذكره، ص 18

<sup>2</sup> محمد عاطف غيث، قاموس علم الاجتماع، مرجع سابق، ص 96.

<sup>3</sup> عمار الطيب كشرد، معجم مصطلحات علم النفس الصناعي والتنظيمي، دار النهضة العربية، ط2، بيروت، 2002، ص 94.

## 7. مفهوم المؤسسة:

أ. اصطلاحاً: يعتبر ناصر دادي عدون المؤسسة كخليفة اجتماعية بقوله: "إن المؤسسة تقوم بتشغيل العمال، إذاً فإنها تقوم بوظيفة اجتماعية تكمن في سد حاجيات العمال مثلاً: ثبات العمل، مستوى الأجر، الترقية التكوينية<sup>1</sup>."

يعتبر "هرت سيمون" أن المؤسسة أو المنظمة نظام متوازن يتلقى مساهمات في صورة رأس مال و جهد ويقدم بالمقابل عوائد لهذه المساهمات، ضف عدداً من الحوافز المادية وغير المادية بدءاً من الأجر إلى المراكز أو المناصب منها الترقية وغيرها

## تعريف معجم العلوم الاجتماعية:

أ. اصطلاحاً: المؤسسة وحدة اجتماعية أو تنظيم يألف بين عناصر الإنتاج من أجل إنتاج خدمة أو سلعة ويتمتع بالاستقلال في اتخاذ القرارات المتعددة النشاطات القائم من أجله

ب. إجرائياً: من خلال ماسبق يمكن إعطاء مفهوم المؤسسة على أنها عبارة عن منظمة تجمع فيما بينها مختلف عوامل الإنتاج، العمل، الرأسمال، الآلات وهي نظام متوازن يتلقى مساهمات في صورة رأس مال و جهد ويقدم بالمقابل عوائد لهذه المساهمات، ضف عدداً من الحوافز المادية وغير المادية بدءاً من الأجر إلى المراكز أو المناصب منها الترقية وغيرها.

سابعاً: الدراسات السابقة

تحتل الدراسات السابقة مكانة هامة في البحث العلمي إذ تساعد الباحث بأن يكمل ما توقف عنده العين سبقوه وهذا لا يكون إلا بالإطلاع على الدراسات السابقة، كما أن الهدف من إدراج الدراسات السابقة أي المتعلقة بالموضوع هو الاستفادة منها سواء ما تعلق منها بالمضامين أو المنهجية المتبعة كما أن الهدف من إدراج الدراسات السابقة أي المتعلقة بالموضوع هو الاستفادة منها سواء ما تعلق منها بالمضامين أو المنهجية المتبعة.

<sup>1</sup> ابراهيم مذكور: معجم العلوم الاجتماعية، الهيئة العامة للكتاب، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1975، ص8

## 1. الدراسات الجزائرية :

نبدا عرض الدراسات التي درست في الجزائر حول الثقافة التنظيمية .

1. دراسة حول أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي للباحثة" عيساوي وهيبة" على عينة العمال الشبه طبيين بالمؤسسة الإستشفائية العمومية ببشار.<sup>1</sup> وفقا للتساؤلات التالية: كيف تؤثر الثقافة التنظيمية في الرضا الوظيفي للأفراد الشبه طبيين بالمؤسسة الإستشفائية؟

✓ كيف يؤثر كل من الجانب السلوكي، المعنوي والمادي للثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي للأفراد؟

✓ ما هو جانب الثقافة التنظيمية الأكثر تأثيرا على الرضا الوظيفي للأفراد؟

وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي للموارد البشرية وذلك من خلال تأثير كل من الجوانب الثلاث للثقافة التنظيمية وهي الجانب المعنوي، السلوكي والمادي وقامت منهجية الدراسة على المنهج الإحصائي الوصفي، أما عينة الدراسة فكانت 60 فردا واستخدمت في الدراسة أدواتي الملاحظة والاستمارة.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج تمثلت في النتائج النظرية والميدانية، بالنسبة إلى النتائج النظرية فهي أن الثقافة التنظيمية لها دور فعال في نجاح أو فشل المنظمة ودورها يستمد من الوظائف التي تؤديها، ويعتبر ارتفاع الأداء والولاء التنظيمي نتائج ايجابية تؤكد على أهمية الثقافة التنظيمية في حين يعتبر دوران العمل، الغياب وحوادث العمل نتائج سلبية لعدم الرضا، كما تعتبر الثقافة التنظيمية عامل من عوامل التأثير على الرضا الوظيفي من خلال تأثير الجانب المعنوي والجانب السلوكي والجانب المادي، أما بالنسبة إلى النتائج الميدانية وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي للأفراد كما أن درجة الرضا الوظيفي للأفراد الشبه طبيين شبه منخفضة، والجانب المعنوي للثقافة التنظيمية لديه أقوى ارتباط بالرضا الوظيفي.

<sup>1</sup> عيساوي وهيبة، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، دراسة ميدانية على عينة العمال الشبه طبيين بالمؤسسة الاستشفائية العمومية ببشار، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة تلمسان، الجزائر، 2012/2011.

2. دراسة حول "الثقافة المنظمة ودورها في فعالية إدارة الموارد البشرية بين النظرية والتطبيق" للباحثة درويش نصيرة.<sup>1</sup>

حيث يتمحور سؤال الإشكالية كالآتي:

• ما مدي التزام الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط - بنك بالثقافة المنظمة في إدارته للموارد البشرية؟

وعلى ضوء الإشكالية الرئيسية، طرحت التساؤلات الفرعية التالية:

- ✓ ما المقصود بالثقافة المنظمة، و ما هي مصادرها وأنواعها ؟
- ✓ كيف يمكن للثقافة المنظمة وتغييرها التكيف مع تطورات البيئة الداخلية والخارجية ؟
- ✓ هل هناك علاقة بين الثقافة المنظمة وإدارة الموارد البشرية ؟

وقد تم طرح جملة من الفرضيات لهذه الدراسة وهي كالتالي:

- ✓ الثقافة المنظمة محدد وموجه لسلوك أفراد المنظمة.
- ✓ توجد علاقة تأثير وتأثر بين الثقافة المنظمة وإدارة الموارد البشرية .
- ✓ لا يمكن للمنظمة أن تطور ثقافتها بمعزل عن ثقافة المجتمع الذي تنتمي إليه.
- **منهج الدراسة:** استخدمت الباحثة المنهج الإحصائي الوصفي الذي يركز على وصف وتلخيص الأرقام المجمعة حول موضوع معين مؤسسة أو مجتمع معين واستخدام الطرق الرقمية والرياضية في معالجة وتحليل البيانات
- **مجتمع العينة:** مجتمع الدراسة هو كافة الأفراد شبه طبيين العاملين بالمستشفى و المقدر عددهم ب239شبه طبي، أما عينة الدراسة فهي 60 فرد و هي تمثل عدد الاستثمارات الصالحة للدراسة، بعد استرجاعها من 66 استثمارة موزعة.
- **النتائج المتوصل إليها:**

- إن الثقافة التنظيمية من المحددات الرئيسية لنجاح أو فشل المنظمات، كذلك الدور الفعال للثقافة التنظيمية يستمد من أهمية الثقافة التنظيمية و الوظائف التي تؤديها.

<sup>1</sup> درويش نصيرة ، ثقافة المنظمة ودورها في فعالية إدارة الموارد البشرية بين النظرية والتطبيق، دراسة حالة للصندوق الوطني للتوفير والاحتياط ، مذكرة قدمت لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، بجامعة الجزائر، 2008-2009 .

- تسعى المنظمة لتغيير ثقافتها استجابة للتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية أو الداخلية لها.
- يعتبر الرضا عن العمل ضمانا لاستمرار القوى العاملة بالمؤسسة، وإيجاد الدافع لديهم لبذل مزيد من الجهد والأداء.
- يعتبر ارتفاع الأداء و الولاء التنظيمي من النتائج الإيجابية التي تؤكد على أهمية الرضا.
- الوظيفي، في حين يعتبر الغياب و دوران العمل والإصابات وغيرها نتائج سلبية لعدم الرضا.
- تكمن العوامل المسببة للرضا ولعدمه في عوامل تنظيمية، و أخرى شخصية.

## 2. الدراسات العربية:

➤ دراسة حول "الثقافة التنظيمية ودورها في الإبداع الإداري من جهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي بالعاصمة القدس" للباحث "محمد بن علي بن حسن أليثي"<sup>1</sup>

وتمحور السؤال الرئيسي للدراسة كما يلي:

- ما دور الثقافة التنظيمية في الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة ؟

ولإجابة على هذا السؤال الرئيسي تسعى الدراسة إلى الإجابة على الأسئلة الفرعية التالية:

- ما الثقافة التنظيمية السائدة لمديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر مديري مدارس المرحلة الابتدائية بالعاصمة المقدسة ؟
- ما عناصر الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر مديري مدارس المرحلة الابتدائية بالعاصمة المقدسة ؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة لمدير المدرسة من وجهة نظر مديري المرحلة الابتدائية في المدارس الحكومية بالعاصمة المقدسة وفقاً لمتغيرات الدراسة المؤهل العلمي نوعه الخبرة مركز الإشراف.
- ✓ منهج الدراسة استخدام المنهج الوصفي التحليلي.
- ✓ عينة الدراسة : العدد الإجمالي هو 240 مديرو المدارس الابتدائية بالعاصمة القدس وكان قد تم اختيار 115 مديراً .
- ✓ أهم النتائج المتحصل عليها :

أظهر تحليل بيانات الدراسة الحالية عدداً من النتائج يلخصها الباحث على النحو التالي:

- أن درجة ممارسة الثقافة المساندة كان بدرجة كبيرة جداً من وجهة نظر مديري المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة.

<sup>1</sup> محمد بن علي بن "حسن أليثي" الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري من جهة نظر مديري

مدارس التعليم الابتدائي بالعاصمة القدس، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في إدارة التربية والتخطيط بجامعة أم

القرى، السعودية، 2008 .

- أن درجة ممارسة عنصر الأصالة من عناصر الإبداع الإداري كان بدرجة كبيرة جدا من وجهة نظر مديري المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول بعد الثقافة المساندة من أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة لمدير المدرسة وفقا لمتغير المؤهل العلمي لصالح الذين مؤهلهم العلمي دراسات عليا وبكالوريوس .
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول عناصر الإبداع الإداري لمدير المدرسة وفقا لمتغير عدد سنوات الخبرة لصالح الذين خدمتهم 16 سنة فأكثر.
- دراسة حول أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات ( Paltel ) في فلسطين، للباحث "أسعد احمد محمد عكاشة"<sup>1</sup>.

✓ أسئلة الدراسة :

- "ما هو أثر الثقافة التنظيمية الإيجابية على مستوى الأداء الوظيفي "في شركة الاتصالات " Paltel في فلسطين؟

• فرضيات الدراسة :

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين الثقافة التنظيمية الإيجابية في شركة الاتصالات الفلسطينية ومستوى الأداء الوظيفي.

• الفرضيات وهي كالتالي :

• الفرضية الأولى:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنماط السلوكية السائدة في شركة الاتصالات الفلسطينية ومستوى الأداء الوظيفي.

• الفرضية الثانية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية السائدة في شركة الاتصالات الفلسطينية ومستوى الأداء الوظيفي.

• الفرضية الثالثة:

1 أسعد احمد محمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي ، دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات ( Paltel ) في فلسطين، مذكرة استكمال شهادة الماجستير في إدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية بغزة ، 2008 .

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوقعات التنظيمية السائدة في شركة الاتصالات الفلسطينية ومستوى الأداء الوظيفي.

• **المنهج المتبع في هذه الدراسة :** اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي

قام الباحث باستخدام الاستمارة كأداة رئيسية في جمع البيانات الأولية، و طبقت على عينة عشوائية طبقية مكونة من ( 312 ) موظفًا بنسبة ( 20 % ) من مجتمع الدراسة المكون من (1561) موظفًا، حيث تم توزيع ( 312 ) على أفر الاستمارة د عينة الدراسة، وتم استرجاع (248) الاستمارة وكانت نسبة المردود ( 79.48 % ) من حجم العينة.

• **النتائج المتحصل عليها من الدراسة :**

- هناك أثر إيجابي للثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية، وذلك نظرًا لأهمية الدور الحيوي التي تقوم به عناصر الثقافة التنظيمية، و دورها الفعال في تجسيد وتطوير الفكر الإداري الحديث الذي يساهم في رفع مستوى الأداء الوظيفي.
- أن السياسات والإجراءات المتبعة في الشركة واضحة ومحددة، وتُسهّم في توفير المناخ الملائم لأداء المهام الوظيفية، وهناك التزام من قبل العاملين بسياسات وإجراءات العمل، وهذا مؤشر يدل على مدى اهتمام إدارة الشركة في إتباع السياسات والإجراءات الملائمة التي تساهم في إنجاز المهام الوظيفية، وتبين أيضًا أن هناك اهتمام من قبل العاملين في تنفيذ السياسات والإجراءات المعتمدة، وهذا يدل على مدى التزام العاملين وشعورهم بحجم المسؤولية.
- إن لأنظمة والقوانين المتبعة في الشركة تشكل ضمانة لحقوق للعاملين، وهناك التزام من قبل العاملين بنصوص الأنظمة والقوانين المعتمدة، وهذا مؤشر يدل على أن الأنظمة والقوانين تتسم بالشفافية وتحافظ على حقوقهم، وتبين أيضًا أن هناك التزام من قبل العاملين بنصوص الأنظمة والقوانين، وهذا مؤشر يدل على حالة الانضباط و الإلتزام الإداري السائد في الشركة.
- إن الأنماط السلوكية السائدة في الشركة تساهم في إنجاز الأعمال المطلوبة، وهناك التزام من قبل العاملين بالسلوكيات الإيجابية التي تعكس الصورة الذهنية الطيبة عن الشركة، وهذا تجسد من خلال إدراك العاملين بأهمية إتباع السلوك الإيجابي، الذي يساهم في إنجاز الأعمال المطلوبة، ويعمل على تعزيز مكانة الشركة داخل المجتمع.

## 3. الدراسات الإيجابية:

➤ دراسة لـ "setebbins" المعنونة بـ "الثقافة التنظيمية كما يدركها الأفراد وأثرها على الرضا الوظيفي".<sup>1</sup>

هدفت الدراسة للبحث عن العلاقة بين الرضا الوظيفي والثقافة التنظيمية لكنها على خلاف العديد من الدراسات السابقة تقوم بذلك من خلال عينة كبيرة جدا من مجموعة واسعة ومتنوعة من المنظمات الأمريكية كما احتوت العينة 3776 مفردة، ويرى أن اتساع حجم العينة يعد أهم الأسباب التي تميز هذه الدراسة عن غيرها، كما اختبرت الدراسة تأثير التوافق بين الشخص والمنظمة باعتباره يتوسط العلاقة بين الرضا الوظيفي والثقافة التنظيمية، وقد استخدمت الدراسة المدخل الكمي لقياس الثقافة.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- ✓ توجد علاقة ارتباط وإيجابية بين السمات الثقافية التنظيمية البناءة والرضا الوظيفي.
- ✓ تظهر الدراسة تأييدا محدودا لوجود تأثير سلبي لسمات الثقافة الدفاعية البيروقراطية على الرضا الوظيفي.
- ✓ توافق قيم العمل مع المتلائم بين الشخص والمنظمة بزيادة تأثير ثقافة المنظمة على الأفراد الأكثر توافقا مع المنظمة.

➤ دراسة لوك وكروفورد بعنوان "تأثير الثقافة التنظيمية والنمط القيادي على الرضا الوظيفي والسلوك التنظيمي"<sup>2</sup> وهي دراسة وصفية هدفت إلى أثر الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمات وأثر النمط على الرضا الوظيفي والسلوك التنظيمي من خلال التعرف على تأثيرات أنماط الثقافة التنظيمية وأنماط القيادة السائدة في المنظمات على الرضا الوظيفي، واستخدام الباحثان المنهج الوصفي عن مدخل المسح الاجتماعي الذي اعتمد علي الاستبيان كأداة للدراسة.

وخلصت الدراسة إلى عدد من النتائج :

<sup>1</sup> " جاك ستينين ، "الثقافة التنظيمية كما يدركها الأفراد وأثرها على الرضا الوظيفي" ، رسالة ماجستير، الولايات المتحدة الأمريكية ، 2008، ص 12

<sup>2</sup> لوك وكروفورد ، " تأثير الثقافة التنظيمية والنمط القيادي على الرضا الوظيفي والسلوك التنظيمي، رسالة ماجستير، الولايات المتحدة الأمريكية

- ✓ تؤثر الثقافة سلبا وإيجابيا على الرضا الوظيفي، حيث تؤدي الثقافة التنظيمية الجامدة إلى انخفاض الرضا الوظيفي، بينما تساهم الثقافة المرنة في ارتفاع معدلات الرضا الوظيفي
- ✓ تسهم القيادة بالمشاركة في ارتفاع معدلات الرضا الوظيفي وزيادة الإنتاجية.
- ✓ للثقافة الوطنية تأثيرات متوسطة على المتغيرات الديموغرافية، ومتغيرات القيادة التنظيمية المؤثرة على الرضا الوظيفي والإقبال على العمل .

### ثانيا: الدراسات المتعلقة بالالتزام التنظيمي:

#### 1.الدراسات الجزائرية:

- ✓ دراسة زغدود أحمد بعنوان دور الالتزام التنظيمي في الحد من ضغوطات العمل<sup>1</sup> تمحورت الإشكالية في التساؤلات التالية:
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي وضغوطات العمل في الملحق الجامعية بأفلو؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المسؤولية اتجاه المؤسسة وضغوطات العمل في الملحق الجامعية ؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرغبة في استمرارية العمل وضغوطات العمل في الملحق الجامعية ؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإيمان بالمؤسسة وضغوطات العمل في الملحق الجامعية ؟

وجاءت الفرضيات على النحو التالي:

- هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي و ضغوطات العمل في الملحق الجامعية بأفلو .
- هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين المؤسسة وضغوطات العمل في الملحق الجامعية

<sup>1</sup> زغدود أحمد، دور الالتزام التنظيمي في الحد من ضغوطات العمل، دراسة حالة الملحق الجامعية بأفلو، الأغواط، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارة وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة عمار تليجي بالاغواط، 2015.

هدفت الدراسة إلى معرفة مستوى الالتزام التنظيمي لدى الأساتذة بالملحقة الجامعية وذلك من خلال التعرف على مسؤولياتهم اتجاه الجامعة ورغباتهم في العمل والولاء و المواصلة و الإيمان بالمؤسسة قيد الدراسة، كذلك التعرف على مستوى الضغوطات لدى الأساتذة و فروق المتوسطات في الالتزام التنظيمي وضغوطات العمل بين الأساتذة بالملحقة.

المنهج المستعمل لدراسة هذا الموضوع هو المنهج الوصفي التحليلي .

### نتائج الدراسة:

لقد تبين لنا من خلال الدراسة أن الالتزام التنظيمي من أهم العوامل المكونة للبيئة الداخلية والذي له علاقة عكسية بضغوطات العمل و التي تشكل دافعا مهما في الانجاز أي أنه من أهم محددات نجاح أو فشل المؤسسات.

• دراسة " شريط الشريف محمد "بعنوان "الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي"،دراسة

ميدانية على هيئة الأطارات الوسطى لمؤسسة<sup>1</sup>

تمحورت أسئلة الإشكالية في التساؤل التالي:

- هل هناك علاقة بين الاتصال التنظيمي والولاء للمؤسسة سونلغاز "لدى فئة الأطارات الوسطى؟

وهدفنا الدراسة إلى التعرف على طبيعة الاتصال السائد في المؤسسة حسب الأطارات الوسطى، وكذلك معرفة تأثير متغيرات (السن، الحالة الاجتماعية، الأقدمية، طبيعة النشاط) على الولاء التنظيمي . كما قامت منهجية الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام أسلوب الحصر الشامل لمجتمع البحث البالغ عدد أفراده 82 إطارا، وكانت الاستمارة الأداة المناسبة للدراسة.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها قلة استخدام الاتصالات الشفوية ماعدا في حالة الاتصالات التي تكون في نفس المستوى أو ما يسمى بالاتصال الأفقي، واعتماد مؤسسة سونلغاز بصفة كبيرة على الاتصالات الكتابية كونها تستعمل كمرجع في حالة غموض الاتصال أو عدم تنفيذ محتوى الرسالة فيما يتعلق في الكشف عن العلاقة بين أبعاد الاتصال والولاء التنظيمي لدى عينة الدراسة، بالإضافة إلى وجود علاقة ارتباطيه موجبة ضعيفة بين الاتصال الشفوي والولاء التنظيمي وأيضا وجود

<sup>1</sup> دراسة " شريط الشريف محمد، "الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي"، دراسة ميدانية على هيئة الاطارات

الوسطى لمؤسسة سونلغاز عنابة"،رسالة ماجستير غير منشورة،كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم النفس والعلوم التربوية والأرطفونيا، جامعة منتوري محمد قسنطينة، الجزائر 2008/2009.

علاقة موجبة متوسطة بين بعدي الاتصال الكتابي ومرونة الاتصال والولاء التنظيمي، و وجود علاقة موجبة متوسطة بين الاتصال التنظيمي والولاء التنظيمي.

## 2. الدراسات العربية :

➤ دراسة " لسامي إبراهيم حماد" بعنوان " قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة " <sup>1</sup>.

تمحورت أسئلة الإشكالية في التساؤلات التالية:

- ما هو مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة؟
- ما هي العوامل التي تؤثر بمستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية؟
- ما هي لعناصر الأكثر أهمية في تحقيق مستوى أعلى من الالتزام في تلك الجامعات؟

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة ،وكذلك معرفة مدى تأثير بعض العوامل الديمغرافية الخاصة بالموظفين على مستويات التزامهم التنظيمي مثل :الجنس، العمر، مستوى التعليم، سنوات الخدمة، المستوى الوظيفي، مكان العمل ونوع الوظيفة، أما بالنسبة لمنهجية الدراسة فتحددت عينة الدراسة ب 340 موظف وموظفة وكانت الاستمارة هي أداة الدراسة.

أما بالنسبة لمنهجية الدراسة فتحددت عينة الدراسة ب 340 موظف وموظفة وكانت الاستمارة هي أداة الدراسة و توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها :وجود مستوى عالي من الالتزام التنظيمي لدى موظفي الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، كما وأشارت الدراسة إلى وجود علاقة بين مستويات الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة والمتغيرات الديمغرافية التالية: العمر، مستوى التعليم، نوع الوظيفة، مدة الخدمة بالجامعة، المستوى الوظيفي، في حين أظهرت النتائج عدم وجود علاقة في مستوى الالتزام تعزى إلى متغير الجنس ومكان العمل.

<sup>1</sup> سامي إبراهيم حماد، قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة " رسالة ماجستير

غير منشورة ،كلية التجارة ،قسم إدارة الأعمال ،الجامعة الإسلامية غزة، 2006 .

**3.دراسة** ل :إيناس فؤاد نواوي فلبمان " بعنوان:"الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة <sup>1</sup>."

تمحورت أسئلة الإشكالية في التساؤلات التالية:

- ما مستوى الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي للمشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة؟

- ما مستوى الالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة؟

▪ ما طبيعة العلاقة بين الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة؟

كما هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي ومستوى الالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة والتعرف على العلاقة بينهما، بالإضافة إلى الوقوف على علاقة كل من الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي ببعض المتغيرات الشخصية وتشمل: (الجنس، المؤهل التعليمي، الحالة الاجتماعية) للمشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة.

قامت منهجية الدراسة على المنهج الوصفي المسحي والمنهج الوصفي الإرتباطي، أما عينة الدراسة فكانت 103 مشرفا تربويا و 5 17 مشرفة تربوية، كما استخدمت الإستبانة كأداة لجمع البيانات في الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: أن كل من المشرفين التربويين والمشرفات التربويات يتمتعون بمستوى عال من الرضا ومن الالتزام، بالإضافة إلى وجود علاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات تبعا للتخصص لصالح التخصصات العلمية والجنس لصالح الذكور، وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخصائص الشخصية ومستوى الالتزام التنظيمي.

<sup>1</sup> إيناس فؤاد نواوي فلبمان " بعنوان:"الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى بمكة، المملكة العربية السعودية، السنة 2008

## ❖ التعقيب عن الدراسات السابقة:

- بعد استعراض مجموعة من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، والتي تم تقسيمها إلى القسم الأول المتعلق بدراسات حول الثقافة التنظيمية، وفي القسم الثاني دراسات متعلقة بالالتزام التنظيمي، ومن خلالها تم التوصل إلى بعض الملاحظات والتي سنتطرق إليها في بعض الخطوات وهي كالآتي
- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوع الثقافة التنظيمية من الجانب النظري .
  - تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوع الالتزام التنظيمي في الجانب النظري .
  - تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في أبعاد المتغير المستقل .
  - تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في أبعاد المتغير التابع ماعدا دراسة محمد بن غالب العويفي .
  - تختلف هذه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في الإطارين الزمني والمكاني للدراسة .
  - أجريت غالبية الدراسات في بيئات مختلفة، بالإضافة إلي أن البعض منها اجري في قطاعات عامة والبعض قطاعات خاصة.

**ثامنا: المقاربة النظرية**

سادسا: المقاربة النظرية :

• المدخل الاستراتيجي ل "ميشال كروزي"<sup>1</sup>

كانت كل التصورات والنظريات التطبيقية تعتقد سابقا بان النظرية وليدة تكنولوجيتها ثم تغيرت هذه النظرة فيما بعد إلى اعتبار أن الإستراتيجية أو المنهجية الإستراتيجية هي التي تحكم في القرارات التسييرية و السلوكيات الفردية أن كفاءة المنظمات في مواجهة مشاكلها مع المحيط الخارجي أو المحيط الداخلي لا يتوقف علي حداثة تكنولوجيتها وعلى دقة بنيتها التنظيمية أو حسن اختيارها لإستراتيجيتها بل يتوقف على قدرة النسق الاجتماعي على إنتاج ثقافة تؤهله في خلق الاندماج والانسجام وعليه فان " ميشال كروزي " في ظل الحياة الاجتماعية أن الأدوات الثقافية هي التي تسمح للفريق أن يشكل و أن العمل ليس فقط على معالجة القضايا التي تتعلق بالاندماج والانسجام ولكن كذلك أن يجد الحلول لكيفية تعبئة المواد والمعارف والكفاءات وتوحيد المصالح المختلفة من اجل الاستمرار والبقاء، فالثقافة تشكل طريقة أخرى للتفكير للمنظمات .

ان الثقافة بما تحتويه من مضامين توحد السلوكيات، و تعتبر بديل لتصورات البيروقراطية في تنظيم السلوك الإنساني و الفعل الاجتماعي المنظم و هي "عند ميشال كروزي " تكمن في قدرة المنظمة على إنتاج مجموعة بشرية بما تحمله من علاقات غير متساوية تكون مقبولة من طرف جميع أعضائها، كما أن الثقافة تقوم بدور توجيه وتحديد الإستراتيجية التنظيمية والاستراتيجيات التحتية وكذا الاستراتيجيات الفردية الخاصة، فعندها تشكل نسق المعايير الإطار المرجعي لكل اختيار الاستراتيجي، كما يبين ذلك "ميشال كروزي " بحيث يرى أن الاستراتيجيات المتبناة من طرف الفاعلين الاجتماعيين ليست وليدة فقط لأهدافهم الخاصة، وإنما وليدة كذلك لثقافتهم وقدراتهم على تنظيم أنفسهم من اجل إنجاز العمل المشترك. إذن فالثقافة بنسبة "ميشال كروزي" هي القدرة على العمل والفعل جماعيا هذه القدرة تسمح لهم بدمج إستراتيجيتهم وتوجهاتهم مع بعضهم البعض بطريقة التي تمكنهم من إصدار سلوكات لتحديد الهدف .

<sup>1</sup> فؤاد القاضي، استراتيجيات التنمية التنظيمية، دار المعارف، مصر، 2006، ص 136.

## خلاصة الفصل :

لقد تناولنا في هذا الفصل الاقتراب المنهجي في ثماني نقاط شرحنا من خلالها الأسباب التي أدت إلى اختيار هذا الموضوع و من ثم عرجنا على أهمية و أهداف هذه الدراسة و من ثم قمنا بتحديد الإشكالية التي تتمحور حولها دراستنا و التساؤلات العامة و الجزئية الفرضيات المقترحة و التي بنيت عليها الدراسة الميدانية و من ثم عرفنا أهم الدراسات التي ساعدتنا في بناء معالم دراستنا ثم عرضنا أهم المقاربات السوسيولوجية القريبة من دراستنا .

# الفصل الثاني

## الثقافة التنظيمية

**تمهيد:**

إن دراسة المنظمة يعتمد بدرجة كبيرة على فهم العوامل البيئية الخارجية المؤثرة في عمل وثقافة المنظمة وانعكاساتها عليها هذا من أجل ضمان أن تتوافق ثقافة المنظمة على البيئة الخارجية وذلك عن طريق خلق القيم والمعايير والتقاليد التنظيمية التي تساعد على التكيف مع البيئة وتغييراتها، وبالتالي فإن أي إهمال للعوامل البيئية خاصة الاجتماعية والثقافية منها، يؤثر بدرجة كبيرة على كفاءة المنظمات وعلى نشاطاتها. وعليه يمكن القول أن دراسة العوامل البيئية المحيطة بالمنظمة وما نتيجة التفاعل بينها من النسق قيمي وهو البعد الغائب في الأبحاث الخاصة بتطوير المنظمات في مجتمعنا.

**أولاً: الأبعاد الثقافية داخل التنظيم:****1. ماهية الثقافة التنظيمية:**

تشكل الثقافة التنظيمية أحد موضوعات الهامة في مناجمت المنظمات المعاصرة، بعد أن ظهرت كأسلوب جديد لتسيير المنظمة وإدارة أفرادها، وكطريقة مختلفة لتشخيص المشاكل التنظيمية ومعالجتها، وهي تمثل البعد الثقافي للمنظمة، حيث تضم مجموعة من القيم والمعتقدات والأعراف والاتجاهات التنظيمية التي يشترك فيها الأفراد ويعتمد عليها لتحديد أنواع السلوكيات التي إما أن تكون مقبولة أو غير مقبولة في المنظمة، فهي تساهم في تقديم أسلوب فهم مشترك لأهداف المنظمة ورسائلها، ونمط السلوكيات التنظيمية والإجراءات الإدارية ومعايير الأداء للمنظمة لاتجاهات الأفراد والمساعدة على تحقيق الأهداف ورفع مستويات الأداء التنظيمي.

فالثقافة التنظيمية مشكلة من مجموعة الخطوط الثقافية الموزعة على أعضاء التنظيم كروح الفريق والإسماع إلى الزبون والأخذ بالمخاطر والصرامة في التفكير واحترام القواعد والاستقلالية وحق التصرف في العمل. إن هاته الخطوط الثقافية تتجلى من خلال علاقتها بالأدوار التي تلعبها داخل التنظيم حيث روح الفريق يوطد الجماعة، وبالتالي هي نتاج لثقافة المؤسسة، حيث أن كل فرد أثناء اتصاله بالآخرين فإنه يتعلم ويصبح مقولبا ضمن الأسلوب الذي أفرزه التنظيم. وهذا ما أكد عليه كذلك " في مؤلفه "الهوية في العمل" بحيث يبين الدور الكبير لهذه الثقافات التحتية للمنظمة ودورها في تحقيق الدمج أو الشعور بالانتماء إليها لأن الشعور بالانتماء للمهنة أو التخصص المهني يصبح من العوامل المساعدة على تشريب ثقافة المؤسسة التي من وظائفها تحقيق الانسجام الداخلي.<sup>1</sup>

ومما تقدم نستطيع القول أن ثقافة المؤسسة هي ثقافة تتميز بالاستقلال النسبي عن الثقافة الوطنية والمحلية والقطاعية لكنها في تفاعل دائم ومستمر.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمد الدوادي، الثقافة، دار الكتاب الجديد، لبنان، 2006، ص 45

<sup>2</sup> ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دراسة نظرية وتطبيقية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2003، ص 181.

2. تعريف الثقافة التنظيمية: لقد تعددت التعاريف التي قدمت للثقافة التنظيمية ومن بينها نذكر:

أ-تعريف "إدكارشين) S hein|Edgar, (" (1985):<sup>1</sup> هي نمط من الافتراضات الرئيسية ثم اختراعها واكتشافها أو تطويرها من قبل جماعة معينة أثناء تعلمها كيف تواكب مشكلاتها مع التكيف الخارجي والتكامل الداخلي، والتي أثبتت صلاحيتها لكي تعتبر طرق صحيحة للإدراك والتفكير والإحساس، ويجب تعليمها للأعضاء الجدد.

ب-تعريف "نيستروم Nostrum" (1995):<sup>2</sup> هي القيم والمعايير والمعتقدات والافتراضات التي يعتنقها المشاركون والتي تتصف بها الحياة التنظيمية، ويمكن قياسها عمليا من خلال إدراك الأفراد في المنظمة، كما ينظر إليها على أنها تتشكل من مجموعة من الشعائر والمعتقدات والطقوس والقيم التي تتكون لدى الأفراد بمرور الزمن وتؤثر على الطريقة التي يعملون بها، كما تؤدي دورا هاما في تحديد الأولويات واتخاذ القرارات والتي تعمل على ضبط وتنظيم سلوكيات الأفراد داخل المؤسسة بحيث تتبع طريقة مستقلة في وضع استراتيجيتها وسياسة أعمالها ووضع أهدافها وكذا حلها لمشاكلها مما يجعلها تتميز عن غيرها من المؤسسات كما ينظر إليها على أنها تتشكل من مجموعة من الشعائر والمعتقدات والطقوس والقيم التي تتكون لدى الأفراد بمرور الزمن وتؤثر على الطريقة التي يعملون بها، مما يفسر تأثيرها القوي على الطريقة التي تنجز بها المؤسسة أعماله ومن هذا المنطلق كلما كانت هذه الثقافة فعالة وعقلانية، ولا توجد بداخلها تناقضات، كلما كانت المؤسسة ناجحة وتحقق أهدافها بسهولة<sup>3</sup>

### 3. مكونات الثقافة التنظيمية:

لما تتكون ثقافة المنظمة من القيم التي تشكل التكوينة الأساسية لأي ثقافة، ولا تستطيع أن تفهم أي سلوك إلا إذا فهمنا القيم التي تحتكم إليها هذه السلوكيات.

<sup>1</sup> Donnadien (G), Manger avec le soical « l'approche systémique a l'entreprise », ed, paris, 1979, p 24.

<sup>2</sup> نيغل كنج، نيل أندرسون، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير (دليل انتقاد المنظمات)، ترجمة محمد حسن حسين، الرياض دار المريخ للنشر، 2004، ص 209.

<sup>3</sup> جون ركس، مشكلات أساسية في النظرية الاجتماعية، ت محمد الجوهري وآخرون، المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 2006، ص 141.

## 1.3. القيم التنظيمية:

تعتبر القيم التنظيمية أهم الخصائص الداخلية للمنظمة، فهي تعبر عن صورة المنظمة وتوفر الخطوط العريضة لتوجيه السلوك، وهي أساسية في تحديد الاختيارات وتحفيز السلوك وصنع القرارات، وهي أساسية في تحديد الاختيارات، فالقيم التنظيمية من جهتها التي توجه سلوك الفرد من خلال تقديمها لهم مجموعة مراحل مثالية ورموز ما هوية (شكل الهوية) فتساعدهم على تشكيل موافقتهم، وتجدر الإشارة هنا إلى وجود نوعين من القيم الأخلاقية والقيم النفسية، فإذا اتخذنا الثقافة على أنها تلك القدرة التي يتم اكتسابها وتنميتها وبنائها داخل العقل الاجتماعي وكل منهما يتحكم في الأفراد ليشكلان نسقاً<sup>1</sup>.

## 1.1.3. دور القيم التنظيمية في توجيه سلوك العاملين

تساهم النشاطات المهنية في تنمية وترقية الموارد البشرية الفردية والجماعية، وذلك من خلال المهام العام للمؤسسة التي تحدده لعمالها، لهذا يجب على السلطة العليا السهر على سياسة التفتيح والاحترام والتقدير وروح المسؤولية مع تحمل كل فرد أو جماعة مسؤولية تهيئة المناخ العام للعمل القويم، إلا أن ذلك لا يمكن تحقيقه إلا بواسطة توافق بين أهداف المؤسسة وأهداف أعضاء التنظيم وفق قواعد وطرق تنظيم العمل والأمر الذي يؤدي إلى وجود تقيد وانضباط من طرف المستخدمين في أداء مهامهم وربط علاقاتهم المهنية، إن وجود ثقافة تنظيمية في المنظمة وجود قيم ومعتقدات تنظيمية وعادات سلوكية ينبغي للأفراد التقيد بها فهي تشكل مرجعاً للقواعد والمعايير السلوكية الواجب الالتزام بها في المنظمة والتي توضح للأفراد ما هو مسموح وما هو غير ذلك<sup>2</sup>.

## 2.2.3. المعتقدات التنظيمية:

تمثل المعتقدات التنظيمية مجموعة من الأفكار المشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل والطريقة التي يتم بها انجاز الأعمال والمهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في صنع القرارات المساهمة في العمل الجماعي دائرة في تحقيق الأهداف التنظيمية حيث أن المعتقدات قابلة للنقاش، حيث يمكن تعديلها بشكل نسبي، بينما الافتراضات الأساسية غير قابلة للنقاش كما أن حدود المعتقدات القيم والمعايير ليس من السهل رسمها أو تحديدها، فكل مجموعة إنسانية تكون لها ثقافة غير رسمية، هذه الثقافة يجب على كل عضو ينتمي إلى الجماعة الالتزام بها، والخروج عنها يعرضه للعقاب.

<sup>1</sup> جون ركس، مرجع سبق ذكره، ص 147

<sup>2</sup> عمر وصيفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية (بعد استراتيجي)، دار وائل للنشر، الأردن، 2000، ص 98-99.

### 3.2.3. الأعراف التنظيمية:

✓ يقصد بالعرف طائفة من الأفكار والآراء والمعتقدات التي تنشأ في جو الجماعة وتتمثل في مقدساتها ومحرماتها وتتعكس فيها ما يزاوله الأفراد من أعمال ويلجؤون إليه في كثير من مظاهر سلوكهم الجماعي<sup>1</sup>، أما في المنظمة فالأعراف التنظيمية فهي تلك المعايير المدركة غير الملموسة التي يلتزم بها العاملون داخل المنظمة<sup>2</sup>، إلا أن هناك معايير مختلفة داخل المنظمة وكذلك الجماعات المكونة لها طبقا للقيم العمل ونوعية القيادة وقد ميز بين أربعة أنواع من المعايير: معايير تتعلق بجماعة

✓ معايير متعلقة بالعلاقات الإنسانية داخل الجماعة معايير متعلقة بحرية الفرد

✓ معايير تتعلق بجماعة أخرى.

✓ معايير تتعلق بالابتكار (حاول دائما إصلاح المنتج).

✓ معايير متعلقة بالعلاقات الإنسانية داخل الجماعة معايير متعلقة بحر ويعتبر M,Thevent

أن الأعراف هي أحد المرجعيات في اتخاذ القرارات والسلوكيات بحيث يقول: "كيف لي أن أتصور قرارا وسلوكا أو تحركا لا يتخذ سلما من القيم كمرجع له، ذلك أن القيم تسمح بتحديد ما هو مستحسن وما هو مرفوض"<sup>3</sup>.

**4.2.3. الطقوس والشعائر:** هي أنشطة جماعية كالإجراءات والمراسيم والشعائر التي تشاهد في الأعياد والمواسم الدينية والأحداث الاجتماعية.

تعمل الشعائر والطقوس على تدعيم القيم الثقافية، وإعادة إنتاجها لأنها عبارة عن نشاطات وتظاهرات تتميز بالتكرار في كل مناسبة أو بين فترة وأخرى، وذلك بهدف تنمية الشعور بالانتماء والولاء للمنظمة، مثل توزيع المكافآت الرمزية في مختلف الأعياد وتجسيد حدث ما تعتبره المنظمة حدث تاريخي بالنسبة لها. تقوم القيادة الإدارية ببعث وإحياء قيم ثقافية نرى أنها تزول محددة من طرف الأفراد في

<sup>1</sup> عبد الحميد أحمد رشوان، علم اجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، 2004، ص 188-198.

<sup>2</sup> أحمد بوشناق، وأحمد بوسهمين، أهمية البعد الثقافي وأثره على فعالية التسيير، الملتقى الدولي حول تسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، يومي 03-04-2004، ص 03.

<sup>3</sup>Thevent( M), la culture d'entreprise, ed d'organisation, paris, 1986, p 58.

المنظمة، سواء بغلق الأمر بطريقة التحدث، طريقة الإدارة الاجتماعات طرق عقد الجلسات ومراسيم متعلقة بعرض النتائج آخر السنة.<sup>1</sup> لما تؤدي الطقوس مجموعة من الوظائف أهمها:<sup>2</sup> التأكيد على القيم المشتركة مثل التجديد والمشاركة، حيث تجمع الطقوس بين مختلف المستويات والوظائف في نفس الوقت ونفس النشاط وفي نفس المكان.<sup>3</sup> وطقوس التدعيم مثل تقديم جائزة سنوية للعامل المثالي بهدف تحفيزه على الالتزام بقيم وأعراف المنظمة والهدف منها هو تنشئة أعضاء المؤسسة وإدماجهم وتطوير الشعور بالانتماء ودرجة التماسك والالتحام والهدف منها هو تنشئة أعضاء المؤسسة وإدماجهم وتطوير الشعور بالانتماء لذاتهم بحيث تسمح الطقوس بتوقيع وتوجيه حدود الجماعة أثناء انتقال الأفراد من الخارج إلى الدخ.<sup>4</sup>

**4.2.3. الأساطير:** تعرف الأسطورة أنها حكاية أو قصة تحكى دائما على أنها حقيقية قد وجدت حقا، بالرغم من أنها عجيبة لتكاد نؤمن بها وهي عبارة عن خصص يظفى عليها الجانب الوهمي والخيالي وتسرد النجاحات التي حققتها المنظمة يهدف نشر صورة مثالية عنها تكوين نظام من القيم المشتركة وتساعد على وصف الظواهر وتفسيرها وحل التناقضات التي تواجهها المنظمة، إضافة إلى تقوية القيم المشتركة وهي تسرد عبارة عن قصص عن الشخصيات البارزة في المنظمة وعن المؤسسين الذين تركوا بصماتهم في تاريخها.

### 5.2.3. الاتجاهات التنظيمية:

تعرف الاتجاهات على أنها "ذلك النظام أو النسق المعرفي غير المحايد أي الذي يتأثر بالجوانب الانفعالية والأحكام الشخصية، ويؤدي بالإمعان إلى تكوين وبناء ارتباطات وأحكام موجهة أو سالبة بموضوع معين".<sup>5</sup> فهي تعبر عن الميل والنزوع عند الفرد والاستجابة والتفاعل بطريقة معينة اتجاه

<sup>1</sup> كامل المغربي وآخرون، سياسات في الإدارة، المرجع السابق، ص 150-151.

<sup>2</sup> عبد السلام أبو قحف، ثقافة الخرافات والأزمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، دس، ص 41.

<sup>3</sup> علي شريف، منال الكردي، السياسات التنظيم وإدارة العمال، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2004، ص 150.

<sup>4</sup> المرجع السابق، ص 69.

<sup>5</sup> سليم إبراهيم الحسنية، السلوك الإداري (التنظيم والعلوم السلوكية)، عمان، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 1996، ص

المنبهات الخارجية ودراسة الاتجاهات داخل المنظمة.<sup>1</sup> يُعتبر من الأمور الجوهرية في دراسة وتطوير الثقافة التنظيمية للأفراد العاملين فيها.

### ثانياً: نسق القيم الاجتماعية وانعكاساتها على السلوك التنظيمي:

إذ تعتبر القيم من أهم محددات السلوك التنظيمي داخل المنظمات للأفراد العاملين بها، وهي نتاج للاهتمامات ونشاطات الأفراد داخل الجامعة، حيث تعتبر القيم كجزء من الثقافة ومن أهم عناصر الثقافة ودور هذه القيم الاجتماعية وعلاقتها بالقيم التنظيمية.

**1. القيم الاجتماعية :** تتصرف أغلب المجتمعات وفي اعتقادهم بأن سلوكهم عقلائي مقصود وغير اعتيادي وبالتالي فتفسير السلوكيات النابعة عن هؤلاء الأفراد لن يكون دائما بالشكل الصحيح، إن تلك السلوكيات مكتسبة وليست وراثية كما الشأن بالنسبة للموروث الثقافي حتى بعض السلوكيات التي تكون موروثاً فإمكاننا تعديلها لتتلاءم مع ثقافة المجتمع فالفرد يولد في عائلته ويتعرض خلال عملية التنشئة الاجتماعية إلى ما يسمى بالبرمجة العقلية (la profogramation menetale) تكسب الفرد من خلالها أغلب القيم الأساسية وحسب G.hofsted فإن البرمجة العقلية هي مجموعة العوامل الوراثية التي يكتسبها الفرد وتعمل على توجيه سلوكه.<sup>2</sup>

### 2.1. المنظور السوسيولوجي للقيم الاجتماعية:

تختلف القيم الاجتماعية باختلاف الطبقات، أي أن لكل طبقة مفاهيمها القيمة التي تتفق وطبيعة مصاغها ومكانتها في المجتمع، ولما كانت المصالح الاجتماعية للطبقات متباينة ومتصارعة فإن القيم أيضاً تتصارع وتتباين هذه المصالح، إن إبراز أهمية الجانب المعرفي في تفسير القيم باعتبارها تصورات صريحة وضمنية تتحدى من خلالها ما هو مرغوب فيه ما هو مرغوب عنه، وفهم العلاقات بين القيم والظواهر الاجتماعية الأخرى.<sup>3</sup>

- يعرف "ليببت" القيم بأنها معيار للحكم يستخدمه الفرد أو الجماعة من بين بدائل عدة في مواقف تتطلب قراراً أو سلوكاً معيناً،<sup>4</sup> والقيم هي تصورات ديناميكية، صريحة أو ضمنية تميز الفرد أو الجماعة وتحدد ما

<sup>1</sup> عبد الله بريدي، لماذا نقيس الاتجاهات منظماتنا العربية، الرياض، مجلة التقنية والتدريب الصادرة عن المؤسسة العامة للتعليم والتدريب المهني، العدد 87، (2006)، ص 53.

<sup>2</sup>-H.ofsted (G), les differences cultureless dans le management comment claque pays gere ils homes les éditions d'organisation , paris, 1987, p 125.

<sup>3</sup> خليل عبد الرحمان المعايطه، علم نفس الاجتماع، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، 2000، ص 185  
<sup>4</sup>حلمي عبد الرزاق، دراسات في المجتمع والثقافة والشخصية، دار النهضة العربية، بيروت، 1984، ص 130.

هو مرغوب فيه اجتماعيا، وتؤثر في اختيار الطرق والأساليب والأهداف الخاصة وتتجسد مظاهرها في اتجاه الأفراد والجماعات وأنماط سلوكهم معتقداتهم ومعاييرهم الاجتماعية، وترتبط ببقية مكونات البناء.<sup>1</sup>

- القيم هي تصورات ديناميكية، صريحة أو ضمنية تميز الفرد أو الجماعة وتحدد ما هو مرغوب فيه اجتماعيا، وتؤثر في اختيار الطرق والأساليب والأهداف الخاصة وتتجسد مظاهرها في اتجاه الأفراد والجماعات وأنماط سلوكهم، معتقداتهم ومعاييرهم الاجتماعية وترتبط ببقية مكونات البناء،<sup>2</sup> المعايير المندرجة تحتها، كما أنها عبارة عن معايير اجتماعية ذات صبغة وجدانية قوية يمتصها الفرد ويجعل منها موازين يزن بها أفعاله ويتخذها هاديا ومرشدا في سلوكه وفي حكمه على الناس والأشياء.<sup>3</sup> عامة يمكن أن نعرف القيمة على أنها "المرغوب فيه بمعنى أي شيء مرغوب من الفرد أو الجماعة الاجتماعية وموضوع الرغبة قد يكون موضوعا ماديا أو علاقة اجتماعية أو أفكاره بصفة عامة أي شيء يتطلبه ويرغبه المجتمع.<sup>4</sup>

فلهذا يتضح لنا أن الرؤية السوسولوجية للقيم، ترى أن القيم تتضمن جانبا معرفيا وتتطلب وعيا ذاتيا واجتماعيا للفرد بما يدور حوله وما ينطوي عليه النسق القيمي من مكونات، وهذه بلا تشك تعد رؤية تكاملية، بحيث تضع عملية النسق القيمي من مكونات وهذه بلا شك تعد رؤية بحيث تضع في اعتبارها الجوانب الاجتماعية والمعرفية والعاطفية. والنسق القيمي من العوامل الذاتية المؤثرة في الإدراك الحسي فهو الذي يبيلور إدراك الفرد ويحدد استجاباته السلوكية.

نلخص مما سبق أن نسق القيم هو مجموعة من المعايير التي يصبح بها السلوك القيمي معقولا، وذا معنى إنه مجموعة من المبادئ التي تساعد الفرد على الأفعال المجتمعية في إطار ثقافة المجتمع، فهي تربط الفرد بهويته الاجتماعية والمهنية<sup>5</sup>، كما يقولون آخرون أن المجتمع هو مصدر القيم فهو يخلقها ويحافظ عليها، وعلى الأفراد أن يلتزموا بها طالما أن جماعتهم ارتضوها لأنفسهم.

## 2: المحددات التنظيمية وتأثيرها على السلوك التنظيمي:

### 1.2. السلوك التنظيمي:

<sup>1</sup> الشوان حسين عبد الحميد أحمد، التربية والمجتمع دراسة في علم اجتماع التربية، 2000، ص 175.

<sup>2</sup> غيث محمد عاطف، قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الأزاريطية، مصر، 2005، ص 151.

<sup>3</sup> حسن راوية، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 151.

<sup>4</sup> بيومي محمد أحمد، علم اجتماع القيم، دار المعرفة، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 106.

<sup>5</sup> بدران شبل، البيومي فاروق، محفوظ فاروق، الأصول الفلسفية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001، ص 204.

يعرف السلوك بوجه عام أنه عبارة عن الاستجابات الحركية والعديدية، أي الاستجابات الصادرة عن عضلات الكائن الحي، أو عن العدد الموجود في جسمه،<sup>1</sup> وبذلك يعبر السلوك الإنساني عن مختلف حركات الإنسان الظاهرية ومختلف الأنشطة الباطنية مثل التفكير والإدراك وغيرها، ومادامت حركة الإنسان وطريقة حياته عامة، ناتجة عن عدد من المعطيات الموروثة مثل خصائص العقلية، الجسمية التي تصل إلى الولد عن طريق الجينات من الوالدين، وأيضا ما يستطيع الإنسان أن يكسبه من خصائص منذ وجوده في الحياة إلى نهايته، إذ يتحصل عليها بواسطة عدد من الطرق والوسائل انطلاقا من الممارسة اليومية والاحتكاك بين أفراد الأسرة والشارع إلى التعليم في مختلف المستويات ثم في محيط الحياة العملية<sup>2</sup>، فقد تظهر الفرد أنماطا مختلفة من السلوك في حالة تفاعل على الآخرين فهو كائن اجتماعي ذو حاجات مادية ونفسية واجتماعية متعددة لا تستطيع إدارة أي إلا أن هذه المشاكل التي قد تعيق أو تؤخر من تطورها واستمرارها والتي قد ترجع في مجملها إلى تلك الخلافات بين القيم داخل التنظيم كوجود قيم محلية وأخرى مستوردة، قيم موروثة وقيم حديثة حيث أن فعالية التنظيم تحقق في تطابق القيم داخله.

حيث تناقضها يؤدي إلى مجموعة من النتائج أهمها:<sup>3</sup>

- ✓ صعوبة التكيف حيث يؤدي تناقض القيم إلى إنشاء نوع من الضغط.
- ✓ فشل التكيف من خلال علاقات اجتماعية غير حسنة، انخفاض الرضى المهني واجتهاد البدني والذهني.
- ✓ مواجهة هذا التناقض يؤدي إلى ظهور آليات دفاعية تتمثل أساسا في الانسحاب الذي يكون إما ترك العمل نهائيا أو البقاء مع التخلف عن العمل، الصراع ، التغريب، وعليه وجب البحث عن تلك العناصر التي من شأنها أن تساعد القيم متناقضة مع التطابق لضمان نجاح وفعالية المؤسسة، وأهمها:

\* حصر العوامل الثقافية والقيمية المؤثرة داخل التنظيم.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> إبراهيم الغمري، السلوك الإنساني والإدارة الحديثة، دار الجامعات المصرية، 1980، ص 50.

<sup>2</sup> نفس المرجع ، ص 55.

<sup>3</sup> بوفلجة غياث، القيم الثقافية والتسيير، المرجع السابق، ص 66.

<sup>4</sup> نفس المرجع ص 72.

فغالبا ما تثير هذه التناقضات حساسيات أخرى تؤدي إلى سوء الاتصالات واختلاف التصورات والتوقعات، فصعوبة التعايش داخل التنظيم وهو ما يؤدي إلى حملة من المشاكل والسلوكيات اللارسمية، وتوضح بعض انعكاسات سوء التكيف مع القيم المتناقضة وآثارها السلبية على فعالية التنظيم.<sup>1</sup> أما الخصائص الفنية أو التقنية فتشير إلى طبيعة ومصادر المدخلات التي يحتاجها التنظيم وطبيعة الأسواق التي يعمل فيها ونوعية المنافسين.<sup>2</sup>

ويعتبر التحكم بالبيئة والتفاعل معها أمرا في غاية الأهمية لأن التنظيم لا يستطيع عزل نفسية عن المؤثرات البيئية، بل إن نجاحه يعتمد على القدرة في التحكم في البيئة وإدارتها، ولا شك أن الخطوة الأولى للتحكم بالعوامل والمؤثرات الخارجية تبدأ بعملية اختيار العاملين، إذ أنهم العنصر العنصرين الأهم تتوقف عليهم وعلى قدراتهم ورغباتهم وقيمهم وأنماط تفكيرهم وشخصياتهم طبيعة ما تقدمه التنظيمات من الخدمات والسلع.<sup>3</sup>

## 2.2. الهيكل التنظيمي (البعد الخاص بالهيكل التنظيمي والنظم الداخلية):

يحدد الهيكل التنظيمي خطوط السلطة والمسؤوليات وعلاقات الإدارات والأقسام ببعضهما، كما يوضح ثقافة خطوط الاتصالات وطريقة عمل الأفراد وقيامهم بأدوارهم بالمؤسسة، والثقافة السائدة بين الأفراد حول طبيعة العلاقات فيما بينهم، وعلى العكس من ذلك فإن الهيكل التنظيمي المرن والذي ينظر إليه كأساس عام لتحديد العلاقات التنظيمية يمكن له أن يتطور ليستوعب المتغيرات الجديدة ويشجع العاملين على الاجتهاد مما يساعد على تحقيق الأهداف،<sup>4</sup> ومن النتائج أهمها:<sup>5</sup>

### 1.1.2. طريقة الاتصال

يمثل الاتصال جزءا من الثقافة الإدارية والتنظيمية، وقد يكون هذه الاتصالات رسمية فقط ومن أعلى لأسفل وفي شكل تعليمات وتكليفات مكتوبة، ويغلب عليها الطابع المتحفظ، وهنا تكون هذه الثقافة سلبية وغير مشجعة وغير سريعة، ويكون الناس متوجسون من بعضهم، ويخشى كل واحد أن يعمل شيئا فيخطئ، أما إذا كانت الثقافة في مجال الاتصالات تحمل معاني روح الأخوة والزمالة والتعاون وحسن

<sup>1</sup> بوفلجة غياث، بحوث في التغيير التنظيمي وثقافة العمل، دار القدس العربي، وهران، الجزائر، 2005، ص 45.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 46.

<sup>3</sup> مصطفى أبو بكر، التنظيم الإداري في منظمات الأعمال المعاصرة، الدار الجامعية، مصر، 2002، ص 102.

<sup>4</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002، ص 70.

<sup>5</sup> بوفلجة غياث، بحوث في التغيير التنظيمي وثقافة العامل، المرجع السابق، ص 66.

النية والدافع لإنجاز الاعمال، وتنوع أساليب الاتصالات واتجاهاتها. فهنا تكون هذه الثقافة ايجابية وحافزة ومشجعة وسريعة لنقل المعلومات والمهام والوقوف على مراحل العمل أولاً بأول.<sup>1</sup>

### 2.1.2. توزيع المهام والأدوار ومعرفتها:

قد تكون ثقافة الإدارة فيما يتعلق بتوزيع ونشر وتعريف وتوضيح مهام الأفراد بها ثقافة سلبية تتبع من تكتم وإخفاء تلك الخطط التي تتضمن مهام وأدوار الأفراد، والإدارة لا تقف تماماً على الفرق بين الحاجة إلى الثقة والحاجة إلى القوة، وذلك فيما يتعلق بالمعلومات، وقد تكون تلك الثقافة ايجابية تتبع من تحديد واضح ومفهوم لكل دور يتعلق بمهام المنظمة والعاملين بها.<sup>2</sup>

### 3.1.2 الإيمان بأهمية التدريب:

إذا كانت الثقافة الإدارية فيما يتعلق بالنشاط التدريبي أنه نشاط قصير الأجل ينتظر منه عائد سريع وأن ميزانيته محدودة. وينظر إليه على أنه نشاط إداري عادي، فإن هذه الثقافة سوف تتعكس على الأفراد بالنظر إليه بعدم الجدية والمصادقية، أما إذا كانت الثقافة تبنى على أن التدريب استثماره، وأن تراكم مهارات العاملين يمثل قوة تنافسية متقدمة.<sup>3</sup>

### 4.1.2 إقبال الأفراد على العمل الجماعي:<sup>4</sup>

قد تؤثر الإدارة العليا على وجه التحديد وتساند الثقافة المبنية على المنافسة غير الهادفة وتشجع الصراعات بين العاملين التي تولد الأحقاد والاتجاهات السلبية الهدامة والمنهكة لقوى العاملين في مجالات غير مثمرة أو ايجابية، ومن ثم لا يقبل الأفراد على العمل الجماعي والتعاون بين الأقسام والمصالح والإدارات.

### 3: المحددات الاجتماعية وتأثيرها على السلوك التنظيمي:

#### 1.3. طبيعة الجماعة ومعاييرها:

تعتبر الجماعة التنظيمية من أهم مواضيع الدراسة في التنظيمات، فالكثير من السلوكيات الفردية لا يمكن فهمها إلا في إطار الجماعة، وأن الكثير منها لا يلجأ إليها الفرد ولا يمارسها إلا في إطار الجماعة، إذ تعتبر الجماعة وديناميكية الانضمام للجماعات على درجة كبيرة من الأهمية، ذلك لأن العمل في

<sup>1</sup> عبد الوهاب علي محمد، عايدة سيد خطاب وآخرون، إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 2000، ص 5.

<sup>2</sup> بدر أحمد بن رمضان، إدارة المنظمات، دار القلم، الكويت، 1982، ص 82.

<sup>3</sup> إبراهيم يحي عبد الحميد، رؤية في الإدارة الاستراتيجية وقيادتها، دار التحرير للطبع والنشر، القاهرة، مصر، 1995، ص 102.

<sup>4</sup> عبد الوهاب علي محمد وآخرون، المرجع السابق، ص 39.

المنظمات المختلفة يتم في معظم الأحيان في إطار الجماعات، ومن المعروف أن سلوك الإنسان كفرد يختلف عن سلوكه كعضو في الجماعة، لذلك من الضروري فهم ماهية الجماعة، وأسباب انضمام الفرد للجماعات ومعرفة مدى تأثير الجماعة على الفرد وآليات الجماعة والهياكل أو الأطر التنظيمية غير الرسمية التي ينضوي تحت لوائها الأفراد.<sup>1</sup>

فالفرد يتعاون مع الجماعة الرسمية بحكم انتمائه الرئيسي إليها، والتعاقد معها في بداية التوظيف، وبذلك فهو يتفاعل معها وفق قواعد التعليم الرسمية بينما يختار بمحض إرادته الانتماء إلى هذا التنظيم الغير الرسمي أو ذاك بناء على إستراتيجية الشخصية ومحاولته في بلوغ أهدافه، إذ يحاول الجماعة استقطاب الأشخاص الأكثر أهمية في التنظيم والأكثر فعالية في محاولة التغلب على الجماعات الأخرى سواء كانت رسمية أو غير رسمية، ونظرا لحركتها فإن جو الجماعة وكثافة تفاعلها وسرعة تحركها فإنها تؤثر في سلوك العاملين وتوجيههم.<sup>2</sup>

### 1.1.3. تحديد مفهوم الجماعة:

يمكن تعريف الجماعة بأنها وحدة اجتماعية تتكون من مجموعة من الأفراد بينهم تفاعل اجتماعي متبادل وتتميز الجماعة الإنسانية بوجود اللغة وهي أداة اتصال رئيسية وعلامة صريحة قد تكون جغرافية أو سلالة أو اقتصادية أو وحدة الأهداف أو وحدة العمل والشعور بالتعبئة أو الشعور بالانتماء إلى وحدة واحدة. وبهذه الوحدة الاجتماعية مجموعة من المعايير والقيم الخاصة والتي تحدد سلوك أفرادها على الأقل في الأمور التي تخص الجماعة سعياً لتحقيق هدف مشترك وبصورة يكون فيها وجود الأفراد مشبعاً لبعض حاجاتهم.<sup>3</sup>

### 2.1.3. معايير ومعتقدات الجماعة والسلوك التنظيمي:

يمكن تعريف المعيار بأنه القاعدة السلوكية التي يقبل بها أفراد الجماعة بحيث يخضعون في سلوكهم وعملهم لما تحدده الجماعة من قواعد وإلا تعرضوا للعقاب، فالمعايير أدوات لضمان الانضباطية للجماعات، إذ تنتظم هذه المعايير لتوفر أساس لسلوك الجماعة، ويتناسب رضى الجماعة عن الفرد بشكل طروي مع احترامه لهذه المعايير، وهناك ثلاثة أنواع من الجماعات يخضع الفرد لمعايير ما هي:<sup>4</sup>

<sup>1</sup> هاني عبد الرحمان الطويل، الإدارة التربوية والسلوك المنظم، دار هاشم، عمان، 1996، ص 304..

<sup>2</sup> المرجع السابق، ص 143.

<sup>3</sup> هاني عبد الرحمان الطويل، المرجع السابق، ص 304.

<sup>4</sup> عبد الحميد عطية السيد، محمود جمعة سلمي، أساسيات طريقة العمل مع الجماعات، المكتب الجامعي الحديث،

2001، ص 107-108.

✓ المنظمة التي يعمل بها.

✓ الجماعات غير الرسمية.

✓ المجتمع الذي يعيش فيه.

إن الاهتمام هنا هو بالمعايير التي تضعها الجماعات الغير رسمية، وتلك التي يضعها المجتمع، فالمعايير تعتبر أحد وسائل الرقابة والتأثير تضعها الجماعات غير الرسمية تتميز المعايير بنمط تطورها بما يلي:<sup>1</sup>

✓ التحديد لما يجب عمله في مختلف المواقف.

الثبات بحيث تثبت لأفراد معايير السلوك في الحاضر والمستقبل.

اعتماد آلية الاجتماع للوصول إلى القرارات مما لا يستدعي رقابة محكمة على مدى التقيد بها، وتتنوع مثل تلك المسؤولية على مختلف أعضاء المجموعة.

✓ الاعتماد على الجماعة وليس على الفرد تطبيق مثل هذه المعايير لأن ذلك يبعد الحرج أو التأثير على شخص بمفرده أو على جماعة صغيرة فيما لو كانت مسؤولية التطبيق لا تقع على الجميع.

✓ اعتبار الالتزام بها مصدرا لرضا العاملين، باعتبار أنه تم تحديد السلوك من قبل المجموعة نفسها وتشكل المعايير من خلال التنشئة الاجتماعية سواء كان ذلك على مستوى الأسرة أو جماعة العمل، ذلك أن الجماعات في ميادين العمل ثقافات شأنها شأن المجتمعات، وهذا ما تعتر به الشركات الكبيرة تحب أن ترى نفسها نموذجا للأسرة ويتميز العاملون في مثل هذه الشركات الكبيرة بارتداء زي معين وتكوين مصطلحات خاصة بهم وإنشاء تجمعات أو أسواق ونوادي خاصة بهم لتثبيت هويتها الذاتية، وهذا ما تطبقه الكثير من الشركات وتؤكد عليه رغم ما قد يتصوره البعض بأنه مجرد شكليات.<sup>2</sup>

ويمكن تقسيم الجماعات إلى خمسة أنواع رئيسية:

**\*المجموعات الوظيفية:**

<sup>1</sup> زكي محمود هاشم، الجوانب السلوكية الإدارية، وكالة المطبوعات، الكويت 2008، ص 68.

<sup>2</sup> ناصر دادى عدون، المرجع السابق، ص 90-91.

التي تعرف عادة بالجماعات الرسمية، يتم تحديدها ضمن الهيكل التنظيمي تحت إشراف ومتابعة هيئات الإدارة العليا، مع توضيح خطوط السلطة والاتصال والمسؤولية، وتنتج من دراسة المناصب.

#### \*فرق العمل:

حسب طبيعة نشاط المؤسسة وتنظيم العمل المنتج فتكون عادة من أجل انجاز مهمة أو برنامجا أو مشروعاً محدداً مدة وجوده، تنتهي بنهاية هذا الأخير وعادة يتكون فريق العمل من أفراد ينتمون إلى أقسام أو تخصصات مختلفة. وهي من طرق التنظيم الحديثة خاصة في المؤسسات البناء، أو الصناعات الكبرى أو أي نوع آخر مثلاً فرقة لتطبيق برنامج نظام معلومات لمؤسسة.

#### \*مجموعات الصداقة:

مع الاحتكاك بين العمال والأفراد في أنشطة معينة قد تتكون صداقات بسبب ميول واهتمامات أو معتقدات مشتركة بينهم ثم تظهر مجموعة قد تختلف في حجمها وأهدافها عن المجموعة الرسمية.

#### \*لجان العمل:

إلى جانب عملهم الرسمي الأساسي للأفراد قد تطلب منهم مهام مؤقتة لدراسة مواضيع معينة ضمن فرق تنشأ بشكل مؤقت. وهناك عدة أنواع من هذه اللجان وتعتبر اللجان اجتماعية لجنة انضباط لجنة مشروع.

#### \*الجماعات الغير رسمية:

قد يشترك الأفراد في عدد من الأهداف والمصالح ويضطرون للحفاظ أو الدفاع عنها وتنشأ بذلك جماعة خارج الإطار الرسمي للعمل، وما يميز هذا النوع من الجماعات أنها قد تكون في أي قسم أو ورشة في المؤسسة، أو حتى على مستوى عدة أقسام أو إحدات، كما تكون غير متجانسة في كل خصائص أفرادها ويتبادل هؤلاء القيادة والأدوار وتختلف مدة وجودها حسب مسببات وأهداف وجودها.<sup>1</sup>

### 3.1.3. أهمية الجماعة في ضبط السلوك التنظيمي:

إن جماعة العمل هي العنصر الأساسي التي تتوقف عليه ثقافة المؤسسة، فهي تعد الموجه الرسمي لضبط السلوك حيث معتقدات وقيم الجماعة تقوم بدورها بصياغة المواقف الأفراد وأفعالهم داخل التنظيم، وفي نفس الوقت تقوم هذه المعتقدات بوظيفة تحقيق تلاحم وتضامن من الجماعة التنظيمية،

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 92.

وترسخ فيهم الوعي بوحدة الانتماء وبأنهم بناء واحد متكامل، وبذلك يمكن الاستعانة بهذه الخصوصية داخل التنظيم خدمة لأهدافه.<sup>1</sup>

حيث يرى "hary" أن الجماعة تستطيع وضع الحدود وضبط السلوك لدى أعضائها، وقد يستمر تأثيرها على أعضائها داخل المؤسسة التي تتضمنها في حالة إشباعها لحاجات الفرد، وأنه في حالة ما إذا اتفقت قيم الفرد وأهداف الجماعة فسوف يحظى سلوكه بالقبول من جانبها، أما إذا حدث العكس فإنه عليه أن يختار إحدى هذه الخيارات.<sup>2</sup>

- أن يميل إلى الجماعة ويغير من قيمه.
- أن يظل مصرا و متمسكا بقيمه ومنهم تحد الصراعات.
- أن ينسحب من الجماعة ويبحث عن جماعة أخرى، كما أنه من الممكن أن يستبعده الجماعة دون موافقته.
- مما يوفر مناخ تنظيمي ملائم لاتخاذ القرارات الصعبة من خلال قيم مشتركة.<sup>3</sup>

### 4.1.3. البعد الخاص بظروف العمل : حيث يشمل هذا البعد العناصر التالية:

#### ✓ عدالة الطريقة التي يتم بها تقييم العمل:<sup>4</sup>

إذا شعر الأفراد بعدم وجود عدالة تقييم أدائهم، فإنهم يشعرون بعدم الرضا باعتبار أن المؤسسة يسودها ثقافة تنظيمية تؤكد ان تقييم الأداء يتم بمعايير مختلفة، فإنهم يشعرون بعدم الرضا عن العمل، أما إذا كانت الثقافة الإدارية السائدة بخصوص عدالة هذه الطريقة واستقرارها، فإن الأفراد يشعرون بالرضا، ومن ثم لا تكون طريقة تقييم الأداء سببا لإثارة المشكلات.

#### ✓ قيمة وعناصر الراتب الشهري:

قد يكون الراتب الشهري وعناصره أحد مصادر الثقافة الإدارية والتنظيمية المؤدية إلى شعور العاملين بالاستقرار والاطمئنان من عدمهن وخاصة إذا كان هذا الراتب يتعرض كثيرا للخصم نتيجة انخفاض الأداء أو العقاب الشخصي أو الجماعي، فهنا يكون الراتب السبب المباشر لعدم الرضا الوظيفي

<sup>1</sup> فرانسيس لاديف، القيم التنظيمية، ت: عبد الرحمن أحمد هيجان، مطبعة معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1995، ص 134.

<sup>2</sup> غي روشيه، مدخل إلى علم الاجتماع، ترجمة مصطفى دنشلي، المؤسسة العربية لدراسات والنشر، 1983، ص 26.

<sup>3</sup> عبد العزيز بن جنتور، الإدارة الاستراتيجية (إدارة جديدة في عالم متغير)، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2002، ص 284.

<sup>4</sup> الصباغ زهير، البعد الأخلاقي في الخدمة العامة، الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1991، ص 97.

والشعور بالجور والتهديد من قبل الأفراد. وقد يحدث العكس تماما، حيث تسود المؤسسة ثقافة إدارية وتنظيمية مؤدية إلى الاستقرار والاطمئنان على ثبات الدخل الشهري للأفراد.<sup>1</sup>

#### ✓ العدالة والمساواة في معاملة الناس:

إذا كانت ثقافة المؤسسة مبنية على مفاهيم عدم العدالة والمساواة بين العاملين، فإن هذه الثقافة تكون مصدرا للاضطرابات والتذمر داخل المؤسسة، وتكثر الشكاوي والتصرفات السلبية، حيث تظهر التنظيمات الغير الرسمية التي تقف ضد الإدارة وأهداف المؤسسة، أما إذا كانت هذه الثقافة مبنية على مفاهيم العدالة والمساواة، فإنها تكون مصدر قوة واستقرار للمؤسسة.<sup>2</sup> حيث يشعر كل شخص أنه يأخذ حقوقه دون مطالبة ولن يقع في غبن ويتفرغ لعمله الأساسي.

#### ✓ المشاركة والعلاقات وتحقيق الانجاز:

إذا كانت ثقافة المؤسسة في صناعة القرارات قبل اتخاذها هي التي تسود المؤسسة، وأن لكل موظف فيها مهما كان في المستويات التنفيذية أو الإشرافية، فإن هذه الثقافة تشجع روح المبادرة والدافعية لدى العاملين بها، عكس ذلك إذا سادت المؤسسة ثقافة الإدارة الاتوقراطية وتسلسل الأمور والتعليمات، فإن هذه الثقافة من شأنها أن تخلق الاحباط والسخط الوظيفي، وبالتالي تنعكس على مستويات الأداء العامة للمؤسسة. إذا سادت ثقافة العلاقات المتكافئة والمتبادلة المتمثلة في علاقات الدور، وليس علاقات الوظائف بين الرؤساء، فإن هذه الثقافة من شأنها تحقيق الرضا في العمل<sup>3</sup>،

#### ✓ الشعور بالأمن والاستقرار الوظيفي:<sup>4</sup>

إذا كانت الثقافة السائدة في المنظمة هي شعور جميع العاملين بالأمن والاستقرار الوظيفي، وأنه لا يوجد تهديد بالفعل من العمل او توقف المؤسسة، فإن الثقافة تنعكس عليهم بالرضا والقبول والتوافق والاتفاق مع المؤسسة، ومن ثم المشاركة الايجابية والفعالة مع الإدارة.

<sup>1</sup> عساف محمود ومحمد عبد المنعم سلامة، أصول الإدارة والتنظيم، مكتبة عين شمس، القاهرة، ح، م، ع، 1987، ص 140.  
<sup>2</sup> محمد علي محمد، مجتمع الصنع، دراسة في علم الاجتماع التنظيمي، دار النهضة العربية، بيروت، 1985، ص 215.  
<sup>3</sup> أحمد ماهر، التنظيم (الدليل العلمي، الهياكل والممارسات التنظيمية)، الدار الجامعية، مصر، 2005، ص 440.  
<sup>4</sup> زيد صالح حسن سميع، أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، رسالة غير منشورة، جامعة حلوان، مصر، 2010، ص 78.

## ✓ عدد ساعات العمل ومواعيده:

يسود عمال المؤسسة شعور عام بأن عدد ساعات العمل أكثر من المعدلات المقبولة والمقررة وكانت مواعيده غير مناسبة لظروف الافراد، فإن هذا الشعور يصبح ثقافة إدارية وتنظيمية تؤثر سلبا على أثر الرضا الوظيفي. ومن ثم يصبح الأفراد أكثر استعدادا للقلق وإثارة المشكلات وتكرارها، والعكس صحيح إذا سادت المؤسسة ثقافة المواعيد المناسبة وساعات العمل المقررة.

## خلاصة الفصل :

إن الثقافة التنظيمية تعتبر من أهم عوامل الأساسية والدرجة بالنسبة لنجاح المنظمات، ويعزى نجاح المنظمات أو فشلها، لذلك تعتبر الثقافة التنظيمية على أنها الوعي المشترك بين أعضاء التنظيم ويميز المنظمة عن غيرها أو في طرق التفكير والعقل في حل مشكلاتها والتي تكون في قوالب السلوك التنظيمي لأفرادها، كسلوك اجتماعي نحو مواجهة تلك المشكلات، بهذا فإن من بين الأسباب والدواعي للاهتمام بتطوير الثقافة التنظيمية هو ذلك القصور النسبي في السلوك التنظيمي لحالات النجاح والفشل للمنظمة والاختلاف في تغيير حجم الثقافة في ذلك.

# الفصل الثالث

## الالتزام التنظيمي

### تمهيد:

يعد الالتزام التنظيمي من المواضيع التي لاقت اهتماما واضحا في حقل الإدارة في العقود الأخيرة لما له من علاقة بفعالية المنظمة، ودرجة انجاز العمل فيها، إذ يعبر الالتزام التنظيمي عن اتجاه الفرد نحو المنظمة، ويشمل الرغبة القوية في البقاء عضوا فيها. ويظهر الالتزام في بذل العامل جهودا إضافية في العمل، ويعد الأفراد الملتزمون تجاه منظماتهم مصدر قوة تساعد في بقائها ومنافستها للمنظمات الأخرى، ونظرا لتعدد الأدبيات في النظر إلى الالتزام التنظيمي من زوايا مختلفة، فقد برزت الحاجة إلى دراسة هذا النوع من الظواهر الإدارية.

أولاً: ماهية الالتزام التنظيمي:

يعد الالتزام التنظيمي أحد أوجه الارتباط بين العاملين والمنظمات، ولقد حظي موضوع الالتزام التنظيمي بالاهتمام منذ سنوات لما للالتزام التنظيمي من تأثيرها على كثير من سلوكيات الأفراد، وكذلك لما له من انعكاس سواء على الفرد أو المنظمة التي يعمل بها، ولفهم أكثر والتعرف على الالتزام التنظيمي خصصنا هذا الباب إلى معرفة ما يلي:

### (1) تعريف الالتزام التنظيمي:

#### (1) لغة:

يعني العهد، ويلزم الشيء لا يفارقه، والملازم لشيء مداوم عليه، ويعني العهد والقرب والنصرة والمحبة.

#### (2) اصطلاحاً:

تباينت مفاهيم الالتزام التنظيمي نظراً لتباين رؤى الباحثين حوله، إلا أن توضيح المفهوم قد لازمه بعض التعقيد نتيجة التركيز على الالتزام نحو بيئة العمل، وتضمينه مجالات عدة، مثل: الالتزام نحو العمل، والالتزام نحو الواجبات... الخ، وفيما يلي نذكر مختلف التعاريف للالتزام التنظيمي:<sup>1</sup>

- يعرف (بورتر "porter") 1968 " بأن الالتزام هو: "استعداد الفرد لبذل جهود كبيرة لصالح المنظمة وامتلاك الرغبة القوية في البقاء في المنظمة، والقبول بالقيم والأهداف الرئيسية للمنظمة"<sup>2</sup>.
- أما (شeldon "sheldon") 1971 فيرى أن الالتزام هو: "التقييم الايجابي للمنظمة والعزم على العمل لتحقيق أهدافها، وهو مستوى الشعور الايجابي المتولد لدى الفرد تجاه المنظمة التي يعمل فيها

1عاشور ابتسام، الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014، ص64.

2 صلاح الدين عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية-مصر، بدون طبعة، 2004، ص 17.

- والإخلاص لها، وتحقيق أهدافها مع شعوره المستمر بالارتباط والافتخار بالعمل فيها بالعمل فيها<sup>1</sup>.
- ويعرفه "محمد مصطفى خشوم" بأنه: "اقتناع الفرد التام وقبوله لأهداف المنظمة التي يعمل فيها وقيمتها ورغبته في بذل أكبر جهد ممكن لصالحها، وعدم ترك العمل فيها حتى لو توافرت ظروف عمل أفضل في منظمة أخرى"، ويقول أيضا "بأن الالتزام التنظيمي حالة غير ملموسة يستدل عليها من ظواهر تنظيمية تتابع من خلال سلوك الأفراد العاملين في التنظيم، وتصرفاتهم التي تجسد مدى ولاءهم<sup>2</sup>.
- أما "بوشنان (Buchanan1974)" فينظر إلى الالتزام التنظيمي بوصفه مناصرة الفرد وتأييده للمنظمة وانه ناتج تفاعل ثلاثة عناصر وهي:
- ✓ **التطابق: Indentification** يعني تبني أهداف وقيم المنظمة، باعتبارها أهدافا وقيما للفرد العامل فيها.
- ✓ **الانغماس: Envolement** ويقصد به الاستغراق أو الانغماس النفسي للفرد في أنشطة المنظمة.
- ✓ **الولاء: Loyalty** والمقصود به شعور الفرد بالارتباط العاطفي القوي اتجاه المنظمة<sup>3</sup>.
- وعرف (اللوزي) أيضا الالتزام التنظيمي بأنه: "المشاعر التي يطورها الفرد الذي يعيش في مجامع نحو الأفراد والمنظمات والقيمين والمبادئ والأفكار، وهذه المشاعر تمثل رغبة الفرد واستعداده لتقديم النصيحة لزملائه ومنظمة في العمل<sup>4</sup>.
- وعرف بورتر (1974) الالتزام بأنه: "ليس الحصول على درجة عالية من الرضا النفسي فقط، وإنما من أجل المؤسسة سعياً لتحقيق أهدافها، وهو مؤشر إيجابي لوجود درجة عالية من الالتزام لدى الفرد<sup>5</sup>.
- وعرف ستيرز (1977) (Steers) الالتزام بأنه: "انتماء الفرد القوي لمؤسسته و إسهامه الفعال فيها".
- وعرف أوريلي (1980) (O'rielly) الالتزام التنظيمي بأنه: "ارتباط نفسي يربط الفرد بمؤسسته ويدفعه للاندماج والعمل فيها وتبني قيمها.

1 حسين حريم: السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص 22

2 سعيد بن محمد آل عاتق الغامدي، (1430)، النمط القيادي وأثره على الالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى

3 صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص 17.

4 روي رشيد سعيد ال قاسم، أثر الالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة المصرفية، دراسة مكملة للحصول على درجة ماجستير في إدارة الأعمال جامعة الرق الأوسط، الأردن، 2011، ص 17.

5 ايناس فؤاد نواوي فلمبان، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم، السعودية، 1428، ص 26.

➤ وقد عرفت (خطاب، ١٩٩٨) الالتزام التنظيمي بأنه: "اعتقاد قوي وقبول من جانب أفراد التنظيم بأهداف وقيم المنظمة التي يعملون بها، ورغبتهم في بذل أكبر عطاء ممكن لصالحها مع رغبة قوية في الاستمرار في عضويتها والدفاع عنها وتحسين سمعتها.<sup>1</sup>

### ثانياً: أهمية الالتزام التنظيمي:

يعد الالتزام التنظيمي من أبرز المتغيرات السلوكية التي سلط عليها الضوء، حيث أكدت نتائج العديد من الدراسات والأبحاث عن ارتفاع تكلفة الغياب وارتفاع التأخر عن العمل، وتسرب العمالة من المنظمات وانخفاض درجات الرضا الوظيفي.

كما سلطت النتائج الضوء على أهمية البحث عن أسباب الظواهر السلبية السابقة، وقد أكدت الكثير من الدراسات الأهمية الواضحة للالتزام التنظيمي، حيث أن ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي في بيئة العمل ينتج عنه انخفاض مستوى مجموعة من الظواهر السلبية، وفي مقدمتها ظاهرتي الغياب والتهرب عن أداء المهام.<sup>2</sup>

كما يمثل الالتزام التنظيمي عنصراً هاماً في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين بها، لا سيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لموظفيها؛ ودفعهم لتحقيق أعلى مستوى من الانجاز.

إن التزام الأفراد للمنظمات التي يعملون بها؛ يعتبر عاملاً هاماً أكثر من الرضا الوظيفي في التنبؤ ببقائهم في منظماتهم أو تركهم للعمل، وأيضاً يعتبر التزام الأفراد لمنظماتهم عاملاً هاماً في ضمان نجاح تلك المنظمات واستمرارها وزيادة إنتاجها.

1 صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص 18

2 عاشور ابتسام، مرجع سبق ذكره، ص 43.

كما تكمن أهمية الالتزام في ترجمة الرغبات والميول والاعتقادات التي تكون داخل الفرد تجاه منظمته

إلى سلوك إيجابي يدفع بالمنظمة إلى التقدم و البقاء<sup>1</sup>.

بالإضافة إلى عدة أسباب أدت إلى الاهتمام بهذا المفهوم وهي:

أن الالتزام التنظيمي يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بعدد من النواحي السلوكية، وخاصة معدل دوران العمل، فمن المفترض أن الأفراد الملتزمين سيكونون أطول بقاء في المنظمة، وأكثر عملا نحو تحقيق أهداف المنظمة.

وكذلك مجال الالتزام التنظيمي قد جذب كلا من المديرين وعلماء السلوك الإنساني، نظرا لما يمثله من كونه سلوكا مرغوبا فيه، كما يمكن أن يساعدنا إلى حد ما في تفسير كيفية إيجاد الأفراد هدفا لهم في الحياة<sup>2</sup>.

---

1 خالد محمد احمد الوزان، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي، بحث لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2006، ص 36.  
2 حسين حريم ، مرجع سابق ص 34 .

### ثالثاً: مراحل تطور الالتزام التنظيمي:

يشير المعاني إلى أن بوكانن ( Buchanan ) ذكر أن الالتزام التنظيمي للفرد يمر بثلاث مراحل متتابعة وهي:

#### 1.3. مرحلة التجربة:

وهي التي تمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله ولمدة عام واحد، يكون الفرد خلالها خاضعاً للتدريب والإعداد والتجربة، ويكون خلال تلك الفترة اهتمامه منصباً على تأمين قبوله في المنظمة، ومحاولة التأقلم مع الوضع الجديد، والبيئة التي يعمل فيها، ومحاولة التوفيق بين اتجاهاته وأهدافه واتجاهات وأهداف المنظمة ومحاولة إثبات ذاته.

ويقول بوكانن إنه خلال هذه الفترة يواجه الفرد عدداً من المواقف التي تكوّن عنده مرحلة التجربة وتهيئه للمرحلة التي تليها، ومن هذه المواقف تحديات العمل، تضارب الولاء عدم وضوح الدور، ظهور الجماعات المتلاحمة، إدراك التوقعات، نمو الاتجاهات نحو التنظيم، والشعور بالصدمة<sup>1</sup>.

#### 2.3. مرحلة العمل والإنجاز:

وتتراوح مدة هذه المرحلة بين العامين والأربعة أعوام، وخلال هذه الفترة يحاول الفرد تأكيد مفهوم الإنجاز، وأهم ما يميز هذه الفترة الأهمية الشخصية للفرد، وتخوفه من العجز، ويتبلور وضوح الولاء للعمل والمنظمة<sup>2</sup>.

1 محمد بن غالب العوفي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية، الرياض، 2005، ص36.

2 ايناس فؤاد نواوي فلمبان، مرجع سبق ذكره، ص 32

### 3.3. مرحلة الثقة بالتنظيم:

وتبدأ تقريباً من السنة الخامسة من التحاق الفرد بالمنظمة، وتستمر إلى ما لا نهاية، حيث يزداد ولاؤه وتتقوى علاقته بالتنظيم، والانتقال إلى مرحلة النضج المعاني، وقد ذكر العتيبي والسوط أن ( Welsch and Iavan ) أشار إلى أن عملية ارتباط الفرد بالمنظمة تمر عبر مرحلتين حددهما في التالي:

- ✓ مرحلة الانضمام للمنظمة التي يريد الفرد العمل بها، وغالباً ما يختار الفرد المنظمة التي يعتقد أنها تحقق رغباته وتطلعاته.
- ✓ مرحلة الالتزام التنظيمي، وهنا يصبح الفرد حريصاً على بذل أقصى جهد لتحقيق أهداف المنظمة والنهوض بها<sup>1</sup>.

ويمر التزام التنظيمي بثلاثة مراحل رئيسية وهي :

#### (1) الإغان أو الالتزام:

حيث أن التحاق الفرد بالمنظمة يكون مبنياً على الفوائد التي يحصل عليها من المنظمة وتعباً 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 التبنى:

أي قبول الفرد بأهداف وقيم المنظمة كما لو كانت أهدافه وقيمه الخاصة<sup>1</sup>.

1 عاشور ابتسام، مرجع سبق ذكره، ص60.

### رابعاً: مداخل دراسة الالتزام التنظيمي:

اتفق العديد من الكتاب والباحثين على إدراج مفاهيم الالتزام التنظيمي المختلفة تحت تقسيمين

أساسيين هما:

#### (1) الالتزام السلوكي:

المدخل القائم على التبادل، وهو المدخل الذي كان نتيجة جهوده التي بذلها العديد من العلماء النفس

الاجتماعي، وينظر هذا المدخل إلى الالتزام التنظيمي على أنه نتيجة لعملية التبادل بين الفرد والمنظمة

فيما يتعلق بمساهمات الفرد والحوافز التي يحصل عليها.

ومنه يزداد التزام الفرد نحو التنظيم كلما زاد تفضيله لعملية التبادل؛ أي أن التزام الفرد تجاه المنظمة

يمثل حصيلة لعملية التبادل التي يقوم بها الفرد مع المنظمة، فالفرد يقدم الجهد والوقت... الخ، مقابل

الحصول على إشباع حاجات معينة، فينظم الفرد للمنظمة التي تعطيه إشباع أكثر؛ أي أن ارتباط الفرد

بالمنظمة وفق هذه المفاهيم هو ارتباط نفعي تحكمه أهداف الفرد ورغباته، ويتوقف على ما مدى يقدمه

الفرد مقابل ما يحصل عليه<sup>2</sup>.

#### (2) الالتزام الاتجاهي (السيكولوجي):

يختلف هذا المدخل في نظريته للالتزام عن المدخل السلوكي أو المدخل القائم على التبادل، فالمدخل

الاتجاهي ينظر إلى الالتزام على أنه اتجاه عادة ما يكون أكثر نشاط وإيجابية نحو المنظمة، وهذا الالتزام

يشتمل على الارتباط بأهداف التنظيم وقيمه والرغبة في بذل أكبر جهد ممكن لمساعدة المنظمة في تحقيق

أهدافها والرغبة القوية للبقاء في المنظمة<sup>3</sup>.

1 سامي إبراهيم حماد حنون، قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، قدمت هذه الدراسة

استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال بكلية التجارة في الجامعة الإسلامية غزة، 2006، ص 20-21.

2 صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، دار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 319.

3 سامي إبراهيم حماد حنون، مرجع سابق، ص 25.

### خامساً: خصائص الالتزام التنظيمي:

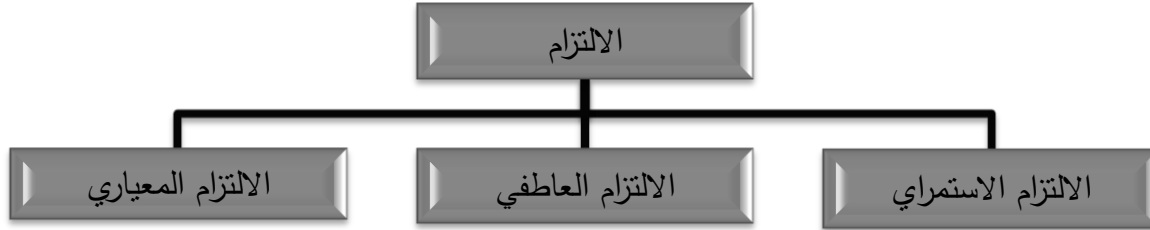
- ✓ إن الالتزام التنظيمي بناء متعدد الأبعاد، وليس بعداً واحداً، ورغم اتفاق اغلب الباحثين على تعدد أبعاد إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد، ولكن الأبعاد تؤثر في بعضها البعض.
- ✓ يعبر الالتزام التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة في البقاء بها وقبوله وإيمانه بأهدافها وقيمتها.
- ✓ يشير الالتزام التنظيمي إلى الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي، من أجل تزويد المنظمة بالحياة والنشاط ومنحها الولاء.
- ✓ يؤثر الالتزام التنظيمي على قرار الفرد فيما يتعلق ببقائه أو تركه للمنظمة.
- ✓ إن الالتزام التنظيمي حالة نفسية تصف العلاقة بين الفرد والمنظمة<sup>1</sup>.
- ✓ يستغرق الالتزام التنظيمي في تحقيقه وقتاً طويلاً، لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد، كما أن التخلي عنه لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئة، بل قد يكون نتيجة لتأثيرات إستراتيجية ضاغطة.
- ✓ يتأثر الالتزام التنظيمي بمجموعة الصفات الشخصية والعوامل التنظيمية والظروف الخارجية المحيطة بالعمل.
- ✓ يتصف الالتزام التنظيمي حالة غير ملموسة تتجسد في ولاء العمال لمنظماتهم، ونجد درجة ثابتة ليست مطلقة، وأبعاده متعددة ومؤثرة في بعضها البعض.
- ✓ الرغبة القوية في التضحية من أجل المنظمة ببذل مزيد من الجهود، في سبيل تحقيق أهداف المنظمة يجب أن يتوفر في سلوك الالتزام التنظيمي<sup>2</sup>.

1 صلاح الدين عبد الباقي ، مرجع سبق ذكره، ص24.

2 سامي ابراهيم حماد حنون، مرجع سبق ذكره، ص 13

سادسا: أبعاد الالتزام التنظيمي :

يفرق الكثير من الخبراء بين ثلاثة أنواع من الالتزام التنظيمي وهمي موضحة في الشكل الآتي:



الشكل رقم (1) يوضح أبعاد الالتزام التنظيمي. (حرينبرج، جرالد، بارون، ترجمة رفاعي محمد، بسيوني اسماعيل، إدارة

السلوك التنظيمي في المنظمات، دار المريخ، الرياض، المملكة العربية السعودية، ط1، 2004، ص22).

(1) الالتزام الاستمراري:

➤ عرفها (1990، ألان ماير ) على أنه الاندماج في أنشطة المنظمة مع الاخذ في الاعتبار التكاليف التي سوف يتحملها الفرد إذا ما ترك المنظمة.

➤ وكذلك عرفها ( Moideenkutty et al 1998 ) على أنه يعكس الحاجة إلي البقاء في المنظمة والوعي بالتكاليف المرتبطة بترك هذه المنظمة<sup>1</sup>.

(2) الالتزام العاطفي:

الذي اقترحه الن وماير ( Allen & Meyer, 1990 ) حيث راو أن الالتزام العاطفي للفرد يتأثر بدرجة إدراكه للخصائص التي تميز عمله من استقلالية وأهمية ، ومهارات مطلوبة ، وقرب المشرفين وتوجيهه له كما يتأثر هذا الجانب من الالتزام بدرجة إحساس الفرد بأن البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح له بالمشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات سواءا ما يتعلق منها بالعمل أو ما يخصه ، أي هو الارتباط المحدود وأصحاب هذا التوجه هم الذين يعملون وفق تقييم ذاتي للمتطلبات التي تتطلبها ظروف العمل المختلفة

1 أميرة محمد رفعت حواس، أثر الالتزام التنظيمي والثقة في الادارة والعلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق علي البنوك التجارية، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في ادارة الاعمال جامعة القاهرة، 2003، ص60.

فيكون الارتباط بين الفرد والمنظمة وفق ما تقدمه لهم منظماتهم ، ويرجع الالتزام العاطفي إلى الشعور بالانتماء والالتصاق النفسي بالمنظمة.<sup>1</sup>

### (3) الالتزام المعياري:

والنوع الثاني من الالتزام التنظيمي هو الالتزام المعياري، وهو يشير إلى شعور الفرد بأنه ملتزم بالبقاء في المنظمة بسبب ضغوط الآخرين، فالأشخاص الذين يقوى لديهم الالتزام المعياري يأخذون في حسابهم إلى حد كبير ماذا يمكن أن يقوله الآخرون، لو ترك العمل للمنظمة، فهو لا يريد أن يسبب قلقاً لشركته أو يترك انطباعاً سيئاً بسبب ترك العمل، إذن فهو الالتزام أدبي حتى ولو كان على حساب نفسه<sup>2</sup>.

### سابع: محددات الالتزام التنظيمي:

تعددت اجتهادات الباحثين والدارسين واتجاهاتهم حول العوامل التي تساعد على تكوين الالتزام التنظيمي داخل التنظيم، إلا أن دراسات روبرت مارش وماناري تعتبر من الدراسات المتميزة التي أشارا فيها إلى العوامل المساعدة على تشكيل وتكوين الالتزام التنظيمي وهي:

### (1) السياسات:

ضرورة العمل على تبني سياسات داخلية تساعد على إشباع حاجات الأفراد العاملين في التنظيم ومن المعروف أن لدى أي إنسان مجموعة من الحاجات المتداخلة التي تساعد على تشكيل السلوك الوظيفي لهؤلاء الأفراد، ويعتمد السلوك في شدته وإيجابيته، أو سلبيته على قدرة الفرد على إشباع هذه الحاجات؛ فإذا أشبعت هذه الحاجات فإن ذلك سيترتب عليه إتباع نمط سلوكي إيجابي بشكل يساعد على تكوين ما يسمى بالسلوك المتوازن، وهذا السلوك المتوازن الناتج عن مساندة التنظيم للفرد في إشباع هذه

<sup>1</sup> ماجدة العطية ، سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعة : دار الشروق للنشر والتوزيع ، 2003 ، ص 252

<sup>2</sup> جيرالد جينبرج، روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، ط1، تعريب ومراجعة رفاعي محمد وإسماعيل علي بسيوني، دار المريخ، الرياض، ص216-217.

الحاجات يتولد عنه الشعور بالرضا والاطمئنان والانتماء، ثم الالتزام أو الولاء التنظيمي، وتتفاوت هذه الحاجات عند الأفراد العاملين من حيث الأهمية والأولوية في العمل على إشباعها<sup>1</sup>.

وقد أشار ماسلو في نظرية سلم الحاجات الإنسانية على الحاجات الفسيولوجية، والحاجة للأمن، والحاجة إلى الحب والانتماء، والحاجة إلى الاحترام والحاجة إلى تحقيق الذات.

### (2) وضوح الأهداف:

يساعد وضوح الأهداف التنظيمية على زيادة الالتزام التنظيمي لدى الأفراد العاملين، فكلما كانت الأهداف واضحة ومحددة كلما كانت عملية إدراك وفهم الأفراد للالتزام أو الولاء التنظيمي والمنظمة أكبر وينطبق ذلك على النهج والفلسفة والكفاءة الإدارية،<sup>2</sup>

### (3) العمل على تنمية مشاركة الأفراد العاملين في التنظيم:

تساعد المشاركة من قبل الأفراد العاملين بصورة إيجابية على تحقيق أهداف التنظيم؛ فالمشاركة كما يراها دايفن هي الاشتراك الفعلي والعقلي للفرد في موقف جماعي يشجعه على المشاركة والمساهمة لتحقيق الأهداف الجماعية، ويشترك في المسؤولية في تحقيق تلك الأهداف.

وقد أوضحت الكثير من الدراسات أن المشاركة تعمل على زيادة الولاء والالتزام التنظيمي، وتجعل الأفراد يرتبطون ببيئة عملهم بشكل أكبر بحيث يعتبرون أن ما يواجهه الفرد من مشكلات هو تهديد لهم ولأمنهم واستقرارهم؛ الأمر الذي يؤدي إلى تقبلهم لروح المشاركة برغبة جامحة وروح معنوية عالية.

1 محمد بن غالب العوفي، مرجع سبق ذكره، ص 37-38.

2 خالد محمد احمد الوزان، مرجع سابق، ص 42 .

### 4) تطبيق أنظمة حوافز مناسبة:

يتطلب المناخ التنظيمي الجيد أنظمة حوافز معنوية ومادية مناسبة، فتوافر الأنظمة المناسبة يؤدي إلى زيادة الرضا عن المناخ التنظيمي وعن المنظمة ككل، وبالتالي زيادة الالتزام وارتفاع معدلات الإنتاج وتقليل التكاليف.

واتفق الباحثون على أن المنظمات العاملة في القطاع العام أقل المنظمات استخدامًا للحوافز وتطبيقًا لأنظمة الحوافز الجديدة.

### 5) العمل على بناء ثقافة المؤسسة:

إن الاهتمام بإشباع حاجات العاملين والنظر إليهم كأعضاء في بيئة عمل واحدة ترسخ معايير أداء متميز لأفرادها؛ وتعمل على توفير درجة كبيرة من الاحترام المتبادل بين الإدارة والأفراد العاملين، وإعطائهم دورًا كبيرًا في المشاركة في اتخاذ القرارات، سيترتب عليه زيادة قوة تماسك المنظمة، وزيادة الالتزام والولاء لها.

### 6) العمل على تحسين المناخ التنظيمي:

المناخ التنظيمي هو المجال المتضمن الطرق والأساليب، والأدوات والعناصر، والعلاقات المتفاعلة بين بيئة المنظمة والموظفين.

وبناء على ذلك، يمكن النظر إلى المناخ التنظيمي على أنه يمثل شخصية المنظمة الناجحة، وأن نجاحها يعتمد على جو العمل السائد، فالمناخ التنظيمي الجيد يساعد على خلق جو عمل إيجابي ويعزز الإلتزام التنظيمي.

**نمط القيادة:** إن الدور الكبير الذي يجب أن تقوم به الإدارة هو خلق فنانة لدى الأفراد، وكسب التأييد الجماعي لإنجاز الأعمال، فالقائد الناجح هو الذي يستطيع زيادة درجات الولاء إتجاه التغيير لديهم ورفع درجة إلتزامهم نحو منظماتهم<sup>1</sup>.

### ثامنا: العوامل المساعدة في تكوين الإلتزام التنظيمي:

وقد ذكر كل من ( Steers & Porter 1991 ) بعض العوامل المؤثرة في تطوير وتعزيز الإلتزام

التنظيمي وهي:

#### (1) عوامل شخصية:

وهي العوامل المتعلقة بالعامل نفسه (الفرد)، مثل شخصية الفرد، وثقافته، وقدرته على تحمل المسؤولية، أو توقعات الفرد للوظيفة أو ارتباطه النفسي بعمله في المنظمة، أو عوامل تتعلق باختياره للعمل.<sup>2</sup>

#### (2) عوامل تنظيمية:

وهي العوامل التي تتعلق بالخبرات العملية أو نطاق العمل نفسه، كالتغذية الراجعة والاستقلالية إضافة للإشراف المباشر، وتمسك الموظفين بأهداف المنظمة، ومشاركتهم في اتخاذ القرارات والتي تتمثل في بيئة العمل وطبيعته وخصائصه ونمط القيادة الإدارية والمناخ التنظيمي بشكل عام.

#### (3) عوامل غير تنظيمية:

وهي عوامل مبنية على مدى توفر فرص عمل بديلة للفرد بعد اختياره الأول للعمل بمنظمة ما، حيث يكون مستوى الإلتزام لدى الفرد العامل مرتفعاً عندما يكون أجر الفرص البديلة أقل مما يحصل عليه في منظمته، وذلك يعطيه تبريرا لاختياره الأول، أو عندما يتبين له أن اختياره مطلق

1 سوفي نبيل، دراسة تحليلية لاتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي حالة موظفي خزينة ولاية بجبل، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسبير، جامعة منتوري - قسنطينة، 2010، ص99-100.

2 ايناس فؤاد نواوي فلمبان، مرجع سبق ذكره، ص32-33.

نسبياً لعدم توفر فرص بديلة لاحقة لتنتيه عن قراره الأول.<sup>1</sup>

### تاسعا: أساليب تعزيز الالتزام التنظيمي:

هناك العديد من الأساليب التي تساهم في تعزيز مستوى الالتزام التنظيمي لدى الأفراد والتي يجب أن

تأخذها المنظمة بعين الاعتبار وهي كالتالي:

✓ استخدام أساليب مبتكرة للتعريف بقيم وأهداف وانجازات المنظمة بحيث تجعل العاملين يشعرون بالفخر لانتمائهم لها.

✓ يتوجب على الإدارة أن تدرك بأن الالتزام عملية ذات اتجاهين، بمعنى أنه يجب على المنظمة أن تعترف بإسهامات ومصالح العاملين بها من أجل ضمان التزامهم.<sup>2</sup>

✓ إيجاد مناخ يتمتع بالثقة من خلال شعور العاملين بعدالة المعاملة وإحساسهم بالمصداقية، والإيفاء بالوعد من قبل المنظمة، وإبداء الاستعداد لسماع الملاحظات والاقتراحات الخاصة بالعاملين من خلال الأخذ برأيهم ومشاركتهم.

✓ العمل على دمج الفرد بالمنظمة من خلال المكافآت المتعلقة بالأداء، ومشاركته بالأرباح أو بالملكية.

✓ تطوير أساليب ارتباط واندماج الفرد بالعمل خلال عملية تصميم العمل، وتحقيق الإثراء الوظيفي.

- ويضيف أبو جيات بأن على المنظمات الاهتمام بالجوانب التالية من أجل زيادة مستوى الالتزام:

✓ مشاركة الموظفين في وضع أهداف المنظمة وإيضاحها لهم.

✓ الاهتمام بتعزيز المشاعر الاجتماعية وتشجيع العاملين على التفاعل مع بعضهم البعض.

✓ التزام المنظمة نحو العاملين واستمرار ابداعهم.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> موسى احمد خير الدين، د/محمود أحمد النجار، أثر البيئة الداخلية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية، دراسة استطلاعية، المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي، المملكة الأردنية الهاشمية، 2010، ص 54 .

<sup>2</sup> محمد عبد السعيد عليان، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على هيئة التمريض في المستشفيات الحكومية في محافظة عزة، جامعة الأزهر، 2016، ص 43.

<sup>3</sup> موسى أحمد خير الدين، محمود أحمد النجار، مرجع سبق ذكره، ص 63

### خلاصة الفصل :

انطلاقاً مما سبق فقد برزت الحاجة إلى دراسة السلوك الإنساني، وذلك بهدف تحقيق النجاح للمنظمات والتقدم، ويتحقق هذا بعدة عوامل منها الالتزام التنظيمي، حيث أن هذا الأخير هو أحد الركائز الأساسية التي تقوم عليها المنظمات، والذي يعتبر حالة ايجابية محسوسة يشعر بها الفرد تجاه منظمته التي يعمل بها، وتعددت الأدبيات في النظر إلى الالتزام التنظيمي من زوايا مختلفة.

# الفصل الرابع

## المجال التطبيقي

**تمهيد :**

تطرقنا في الباب السابق إلى الإطار النظري للدراسة الذي يعتبر بمثابة القاعدة الأساسية في بناء الموضوع باعتباره مرحلة تتسم باستثمار القراءات والمقابلات الاستكشافية انطلاقاً من الدراسات السابقة لان البحث السوسيولوجي يتسم بالتكامل بين جزئيه النظري و الإمبريقي وان كان هناك فصلا بينها للضرورة المنهجية فقط وهذا التكامل سوف يمنح للدراسة الاجتماعية الصبغة العلمية والموضوعية وتكاملا للمعطيات في أثناء عملية الفهم والتفسير والتحليل والتركيب بين متغيري الدراسة وطبيعة الجزء الميداني من البحث تقتضي إتباع خطوات منهجية مضبوطة والسير في إطارها من اجل تقديم الحلول الواقعية والموضوعية لإشكالية البحث وفي ضوء هذا سنحاول في هذا الفصل تحديد الإجراءات المنهجية وما تسمح به في تحديد مجالات الدراسة والأدوات المستعملة والمنهج المستعمل وعينة البحث للوصول إلى معلومات سليمة .

## أولاً: تحديد مجالات الدراسة :

- **المجال المكاني** : قمت بالدراسة ميدانية بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي ، الذي يقع على مستوى مقر الوكالة الكائنة بحي المعمورة شارع حي بن سحنون .
  - **المجال الزمني**: فترة إجراء الدراسة الميدانية تضمنت فترتين:
  - **الفترة الأولى**: وكانت فترة استطلاعية قمنا بها من خلال زيارات متعددة لصندوق الوطني للتأمينات للعمال الأجراء بالأغواط بغية التعرف أكثر على ميدان الدراسة من خلال إجراء عدة مقابلات أولية مع بعض المصالح و قد امتدت هذه الفترة ما بين 2018/02/20 إلى غاية 2018/03/5.
  - **الفترة الثانية**: و هي فترة إجراء المقابلات الرسمية مع رئيس مصلحة المستخدمين و أيضا مقابلة مع بعض الموظفين داخل الصندوق و كانت هذه المقابلات متفرقة دامت حوالي أسبوعين وقد تم توزيع كذلك الاستثمارات يوم الثلاثاء 2018.03.20 علي الساعة 14:30 للعمال داخل المؤسسة وتم استرجاعها على دفعتين يوم الخميس صباحا 2018.03.22 على الساعة 10:00 ويوم الاثنين صباحا على الساعة 10:30 الموافق لتاريخ 2018.03.26
- ❖ **لمحة تاريخية عن الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء:**

إن منظمة الضمان الاجتماعي مرت بمراحل متعددة في تسميتها فقبل 1962 كانت المنظمة تدعى (CASORAL) و تعني الصندوق الاجتماعي للعمارات و الأشغال العمومية و الصناعات لناحية الجزائر و باللغة الأجنبية ( MARPEB ) و في نفس السنة اندمجت هاتين التسميتين و أصبحت ( CACORAL ) و ( MARPEBA ) الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي حيث الجزائر و في 1978/07/01 في إطار السياسة الجديدة خاصة باللامركزية ثم خلق نظام جديد حتى أصبح هيئة الضمان الاجتماعي ذات تسمية جديدة صندوق الضمان الاجتماعي لولاية الأغواط وفي أوت 1985 تغيرت تسميتها و ظهرت تسمية جديدة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> مصدر عن مؤسسة الضمان الاجتماعي ( مصلحة المستخدمين )، الأغواط ، 2018

CNASAT يعني الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية حوادث العمل و الأمراض المهنية ثم و تقليص هذه التسمية لتصبح CNAS الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية و مع بداية سنة 1970 صدرت أول النصوص التشريعية في مجال الضمان الاجتماعي.

### ❖ تعريف الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء

يمكن إعطاء تعريف للضمان الاجتماعي بأنه مؤسسة تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي حيث يقوم تحصيل و جمع الاشتراكات على المؤمنين و التعويض لهم أثناء دفع المصاريف في حياتهم إثناء مرض أو وقوع حوادث و يخضع لعدة قوانين فالمديرية العامة على مستوى الجزائر العاصمة هي تحت إشراف وزارة العمل و الحماية الاجتماعية و تراقب من طرف مديرية خاصة.<sup>1</sup>

### شبكة الهياكل والمرافق التابعة للوكالة :

تحتوي وكالة الأغواط للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء على 370 عامل بين إداريين وتقنيين .

وينتمي إلى هذه الوكالة 133308 مؤمنا اجتماعيا، من بينهم 23571 حائزين على دفاتر الدفع من قبل الغير ، أي متقاعدين ومرضى مزمنين وغيرهم من الفئات المستفيدين من هذا النظام .

ويبلغ عدد الهياكل والمرافق التابعة للوكالة 19 هيكل ومرفق موزعين على النحو التالي :

- ✓ 06 مراكز للدفعك من بينها 03 مراكز بمدينة الأغواط مركز رقم 1 ومركز رقم 2
- ومركز رقم 03 بالأغواط، ومركزين بمدينة أفل، رقم 1 ورقم 2 بأفلو، ومركز واحد بحاسي الرمل.
- ✓ 09 ملحقات للدفع موزعة عبر مختلف المناطق منها 07 ملحقات بقصر الحيران - تاجموت - عين ماضي - سيدي مخلوف - حاسي الدلاعة - بريدة - قلثة سيدي سعد ، وملحقتين تابعتين لمؤسستين سونطراك ومديرية الإنتاج حاسي الرمل وسونلغاز .
- ✓ مركز 01 واحد متخصص في التصوير الطبي بالأغواط .

<sup>1</sup> مصدر عن مؤسسة الضمان الاجتماعي ، سبق ذكره.

✓ مركز 01 واحد لمعالجة الإعلام الألي. <sup>1</sup>

✓ صيدلية للأطفال 01.

### ❖ مهام الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجرااء.

إن الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية لوكالة الأغواط تأخذ على عاتقها تحقيق جملة من الأهداف و المهام التي تتدرج ضمن الأهداف العامة للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية وهي:

- تسيير أداء التأمينات الاجتماعية المرض الأمومة العجز و الوفاة و كذا حوادث العمل و الأمراض المهنية.
- تسيير المنح العائلية لحساب الدول .
- تحصيل الاشتراكات.
- الرقابة و منازعات المتعلقة بتحصيل الاشتراكات الموجهة لتمويل الأدااءات.
- منح رقم تسجيل وطني للمؤمن لهم اجتماعات و كذا أصحاب العمل.
- المساهمة في ترقية السياسة إلزامية إلى الوقاية من حوادث العمل و الأمراض المهنية.
- تسيير الأدااءات المتعلقة بالأشخاص المستفيدين من الاتفاقيات الثنائية للضمان الاجتماعي.
- إجراءات الرقابة الطبية لفائدة المستفيدين.
- القيام بالنشاطات إلزامية إلى تمكن العمال و ذوي حقوقهم من الأدااءات الجماعية على شكل انجازات ذات طابع صحي و اجتماعي.
- تسيير صندوق المساعدة و النجدة.
- إبرام اتفاقيات مع مقدمي العلاج.
- إعلام المستفيد و أصحاب العمل بحقوقهم و التزاماتهم.

<sup>1</sup> مصدر النشرة الإعلامية رقم 02 للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجرااء

## المستفيدون من الضمان الاجتماعي:

- العمال الاجراء مهما كان قطاع النشاط.
- المتمهين المتربصين.<sup>1</sup>
- لطلبة.
- المتربصون في مجال التكوين المهني.
- فئة المعاقين.
- لمجاهدين.
- المستفيدين من امتيازات الضمان الاجتماعي ( المنح والريوع ) المستفيدين من المنح الجغرافية للتضامن الاجتماعي المرضى والمسنين وغير الناشطين .

## الإدعاءات:

- ❖ يتم التكفل بمصاريف العلاج الطبي بنسبة 80 % و 100 % في بعض الحالات ( لاسيما المرضى المصابين بالأمراض مزمنة ) .
- ❖ يتم تعويض فترات التوقف عن العمل بنسبة 50 % من الأم خلال خمسة عشر يوما الأولى و ترفع نسبة 100 % من الأجر بعد هذه المدة .
- ❖ و تصل المدة القصوى لهذا التعويض إلى ثلاث سنوات .
- ❖ التكفل بالتأمين على الأمومة بنسبة 100 % حيث تستفيد المرأة العاملة عن عطلة أمومة تصل إلى 98 يوم .
- ❖ يساوى المبلغ الأدنى بالمنح العجز إلى نسبة 75 % من الأجر الوطني الأدنى المضمون .
- ❖ عند وفاة المؤمن له اجتماعيا يستفيد ذوي حقوقهم من منحة الوفاة.
- ❖ تمنح الأخطار المهنية حق التغطية بالنسبة 10 % في مجال العلاج و التوقف عن العمل بسبب المرض .
- ❖ يتم تسديد الريوع في حالة الآثار الجسدية الناجمة .
- ❖ تسديد الريوع لفائدة ذوي حقوق في حالة وقوع حادث العمل المقضي إلى وفاة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>مصدر النشرة الإعلامية رقم 02، سبق ذكره

ثانياً: المنهج المستخدم م في الدراسة و تقنيات جمع البيانات:

### 1 المنهج المستخدم:

تلعب طبيعة الموضوع المبحوث دوراً أساسياً في تحديد نوع المنهج المستعمل باعتباره مجموعة من القواعد التي يجب وضعها قصد الوصول إلى الحقيقة و الطريقة التي يتبعها الباحث لاكتشاف الحقيقة<sup>2</sup>، إن طبيعة البحث تفرض علينا استعمال المنهج الوصفي التحليلي الذي على حد تعبير جون كلود كوبيسي "Jean-Claude Combessie" ، حيث يرى ريمون بودون "كلمة منهج تشير في هذه الحالة إلى توجيهات عامة أو بالأحرى إلى طرق محددة"<sup>3</sup>.

### 2 تقنيات الدراسة :

و نظراً للطبيعة التي يتطلبها موضوع الدراسة فإنه يستوجب على الباحث عند قيامه ببحث سوسولوجي من الضروري الاعتماد على وسائل و تقنيات لجمع المعطيات و المعلومات لكن حتى نقف على التقنيات المناسبة ، كما أن استخدام أكثر من وسيلة أو تقنية واحدة لجمع المعطيات سيساعد كثيراً على توضيح و تفسير الظاهرة لهذا استعملنا في هذه الدراسة التقنيات التالية :

أ-الاستمارة: بما أن طبيعة البحث تقتضي استعمال تقنية كمية وهي الاستمارة كتقنية رئيسية حيث تشكلت من استمارة مخصصة لفئة التقنيين و الإداريين بمؤسسة الضمان الاجتماعي بالاغواط، حيث اشتملت استمارة بحثنا على 33 سؤالاً و احتوت على بعض الأسئلة المغلقة و متعددة الاختيارات و كذا احتوت على ثلاث محاور و هي كالاتي:

المحور الأول: تتضمن البيانات الشخصية للمبحوثين.

المحور الثاني: تتضمن بيانات حول القيم التنظيمية ودرجة تأثيرها على الالتزام التنظيمي

المحور الثالث: تتضمن بيانات حول رضا العامل و رغبته في العمل والاستمرارية.

### ب - تقنية المقابلة:

<sup>1</sup>مصدر النشرة الإعلامية رقم 02 ،سبق ذكره  
<sup>2</sup> بوحوش عمار، مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 1995 ص 89.  
<sup>3</sup> ريمون بودون ، مناهج علم الاجتماع ، ترجمة هالة شؤون الحاج، منشورات عويدات ، ط4 ، بيروت ، لبنان ، 1989 ص 45.

كأداة ثالثة لجمع البيانات المتعلقة بالمشكلة المدروسة و التي يرجع اعتمادنا عليها لكونها الوسيلة الأفضل بالاحتكاك المباشر مع المبحوثين من خلال القيام ببعض المقابلات الحرة وطرح بعض الأسئلة على العمال بطريقة شفوية حيث ساعدتنا في بحثنا الاستطلاعي و هي حوار يدور بين الباحث (المقابل) و الشخص المستجيب بخلق علاقة بينهما ليضمن الباحث الحد الأدنى من تعاون المستجيب<sup>1</sup>، وأسئلة المقابلة تعتبر مكملة للجوانب التي تم إدراجها في الاستمارة، حيث تمثلت محاور موضوع مقابلتنا حول:

- واقع نشاط المؤسسة ودوره في استثمار المورد البشري.
- مدى الشعور بالانتماء و إمكانية التوافق المهني بين القيم الشخصية للعامل و متطلباته الوظيفية.

### ج- السجلات و الوثائق:

تعتبر الوثائق والسجلات من أهم الأدوات التي تم الاستعانة بها في الدراسة لجمع المعلومات والبيانات المتعلقة بموضوع الدراسة، حيث ساعدتنا في حصر مجتمع البحث من خلال الإحصائيات الممنوحة لنا من الجهات المعنية.

ضف إلى ذلك ساعدتنا في الإلمام بالقانون الداخلي للمؤسسة وبمخطط الدخول وخروج العمال معدل دوران العمل، معدل الغياب و وثائق خاصة مثل النشرة الإعلامية رقم 2 للصندوق الوطني للتأمينات للعمال الأجراء ، والجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية رقم 1809 و رقم 117 .

د- نظام SPSS: وهو نظام تحليل الحزم الإحصائية في العلوم الاجتماعية يسمح هذا البرنامج بترميز الاستمارة ومعالجة البيانات إحصائياً وكذا إدراج المخططات البيانية.<sup>2</sup>

بطريقة رقمية وسهلة دون الاعتماد على الطرق اليدوية التي تستهلك الجهد والوقت.

<sup>1</sup>عمار بوحوش ، مرجع سابق ، ص 100

<sup>2</sup>محمد بلال الزعي، عباس طلافحة، النظام الإحصائي ، فهم وتحليل البيانات الإحصائية، دار وائل للطباعة والنشر ط2، الأردن، 2004، ص121.

هـ- **الملاحظة:** تم استخدام تقنية الملاحظة في هذه الدراسة باعتبارها تمثل إحدى وسائل البحث الملائمة لمشاهدة الحقائق الاجتماعية مباشرة في الميدان والكشف عنها ، وقد عرفت الملاحظة "بأنها توجيه الحواس لمشاهدة أو مراقبا سلوك معين أو ظاهرة معينة وتسجيل جوانب ذلك السلوك أو خصائصه كما أنها معنية بتسجيل جوانب ذلك السلوك ومشاهدة مجموعة ما بصفة مباشرة وذلك بهدف أخذ معلومات كيفية من أجل فهم المواقف والسلوكيات وتأخذ أشكالا عديدة بالمشاركة وهي في حالة يتشارك فيها الملاحظ أو الملاحظة في حياة الأشخاص الموجودين تحت الدراسة.<sup>1</sup>

### ثالثا: أسس تحديد العينة و مواصفاتها

تتطلب دراسة ظاهرة أو مشكلة ما توفر معلومات و بيانات هذه الظاهرة أو المشكلة لتمكن من اتخاذ القرار أو حكم المناسب حيث انطلقنا في استخراج العينة من مبادئ أساسية تخدم أغراض البحث حيث تقتصر العينة على عمال الإدارة و التقنيين و بالضبط، و هذا تماشياً مع أغراض الدراسة .

#### • تحديد حجم عينة الدراسة:

بما أن المجتمع الإحصائي لبحثنا معلوم واستطعنا أن نحدده انطلاقاً من إحصاءات رسمية من مصادر إدارية الخاصة بالمؤسسة بين إداريين وتقنيين، فإن المجتمع الأصلي الكلي هو: 370

• لقد اعتمدنا في بحثنا الأسلوب الإحصائي في أخذ العينة التمثيلية، حيث " قمنا بتحديد حجم العينة باستخدام الأساليب الإحصائية وفقاً للطريقة التالية.

#### اختيار حجم عينة الدراسة:

- تم أخذ نسبة 15% من حجم المجتمع الأصلي لان العدد صغير الحجم وكان حجم العينة.
- 370 ← 100%
- 55 ← 15%

<sup>1</sup>حسن الساعاتي، تصميم البحوث الاجتماعية، نسق منهجي، دار النهضة العربية للطباعة و النشر، بيروت، 1982، ص 139.

ولقد أعدنا لهذه العينة 55 استبياناً ووزعناهم على المبحوثين، بحيث تمكنا من استرجاع 50 استمارة، وقمنا بإلغاء 03 استمارات لا تتوفر فيهم الشروط العلمية الصحيحة للدراسة لنتحصل على 47 استمارة صحيحة .

#### • نوع العينة: العينة العشوائية البسيطة

يتميز هذا النوع من العينات بنوع من السهولة في استخراجها، حيث نسحب مياصرة من قاعدة السبر العناصر التي تشكل العينة العشوائية البسيطة بإعطاء لكل فرد فرصة متساوية للظهور في العينة وعلينا أن نحددها هنا معنى عبارة بسيطة حيث أن مصطلح بسيط يعني أن السحب سيتم بطريقة مباشرة على أساس قاعدة مجتمع البحث أو على أساس قاعدة السبر ويبقى المشكل أحياناً في قاعدة السبر ذاتها أن المشكل التقني الوحيد .... يتمل في وضع القائمة و إعطائها أرقاماً، إن السهولة في إجراء في حد ذاته تكون مضمونة عندما تتوفر الشروط الجيدة لقاعدة السبر: ولما ننتهي من وضع قاعدة السبر، نقوم بترقيم العناصر من 1 إلى ن ، ثم نقوم بسحب عدد معين من الأرقام، وهذا العدد من الأرقام التي تم سحبها يمثل العينة.<sup>1</sup>

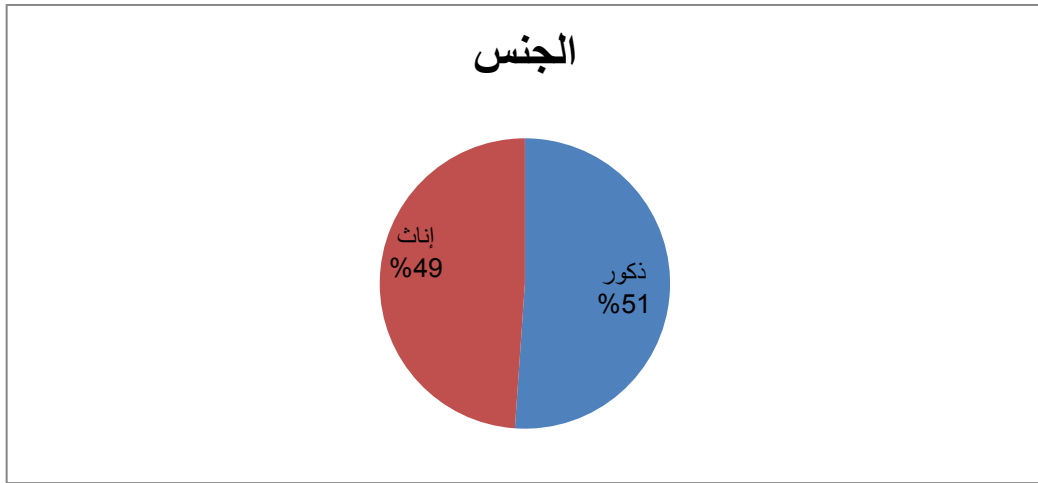
<sup>1</sup> سعيد سبعون، الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع، دار الصبة للنشر، الطبعة الثانية، ص141.140

مواصفات العينة:

الجدول رقم 1: يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	24	%51.1
أنثى	23	%48.9
المجموع	47	%100

الشكل رقم 2 : يبين توزيع مفردات العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات برنامج Excel.

#### القراءة الإحصائية:

نلاحظ من خلال الاتجاه العام للجدول، أن نسبة الذكور تتقارب بنسبة الإناث، حيث تقدر نسبة الذكور بـ 51.1%، تقابلها نسبة 48% حيث نفسر هذا أن هناك تقارب في النسبتين، راجع في الأساس إلى طبيعة النشاط الذي تمارسه المؤسسة، وظيفة العمال نجدها أكثر على مستوى الشؤون الإدارية سواء على الجانب التسييري أو الإداري أو الجانب المالي والمحاسبي أو التقني والهندسي لآلات وحتى المتخصصين في العلاقات العامة والإعلام والموارد البشرية، ضف إلى ذلك ثقافة المؤسسة في جلب واستقطاب الكفاءات الإدارية، وهذا راجع للمكانة الاجتماعية التي يحظى بها العمال داخل المؤسسة مما قد يحفز كل من الجنسين الذكر والأنثى من أجل إيجاد مكانة أو وظيفة داخل المؤسسة.

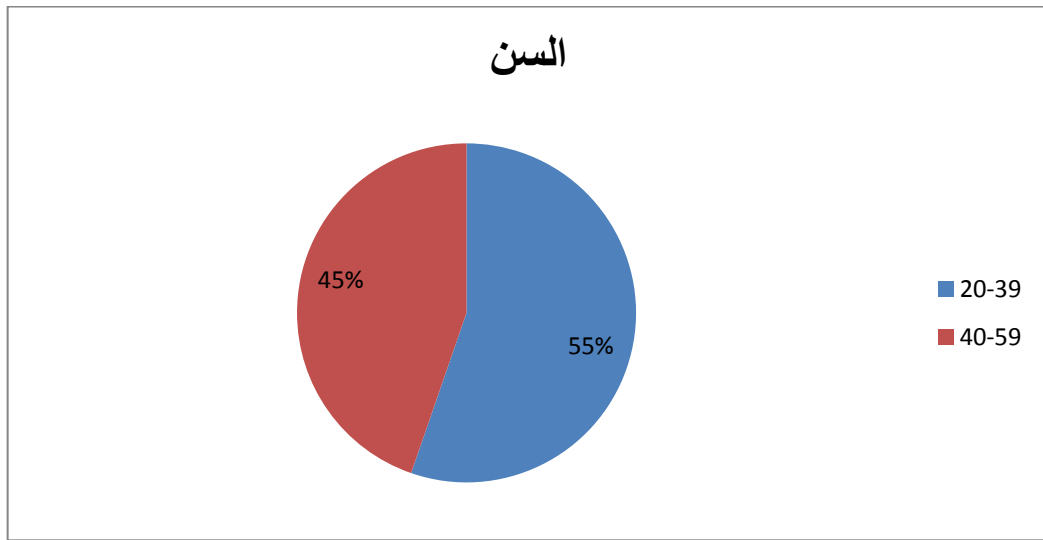
## التحليل السوسولوجي :

ونجد هنا بأن مؤسسة الضمان الاجتماعي تتسم بطابع الوظائف الإدارية ، وذلك من خلال توظيفها لكل من الجنسين الرجال والإناث بنسب متقاربة ومتكافئة وذلك راجع للكفاءات الموجودة التي تحتاجها ضف إلى ذلك ثقافة المؤسسة في جلب واستقطاب الكفاءات الإدارية ، وهذا راجع للمكانة الاجتماعية التي يحظي بها العمال داخل المؤسسة مما قد يحفز كل من الجنسين الذكر والأنثى من أجل إيجاد مكانة أو وظيفة داخل المؤسسة.

## الجدول رقم 02: يبين توزيع أفراد العينة حسب السن.

السن	التكرار	النسبة
39-20	26	%55.3
59-40	21	%44.7
المجموع	47	%100

## الشكل رقم 03: يبين توزيع أفراد العينة حسب السن.



المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات برنامج Excel.

## القراءة الإحصائية :

نلاحظ من خلال الجدول أن الفئة العمرية الغالبة في المؤسسة هم الذين تتراوح أعمارهم ما بين 39-20 حيث قدرت نسبتهم ب: %55.3، تليها نسبة %44.7 والتي تتراوح أعمارهم ما بين 59-40 .

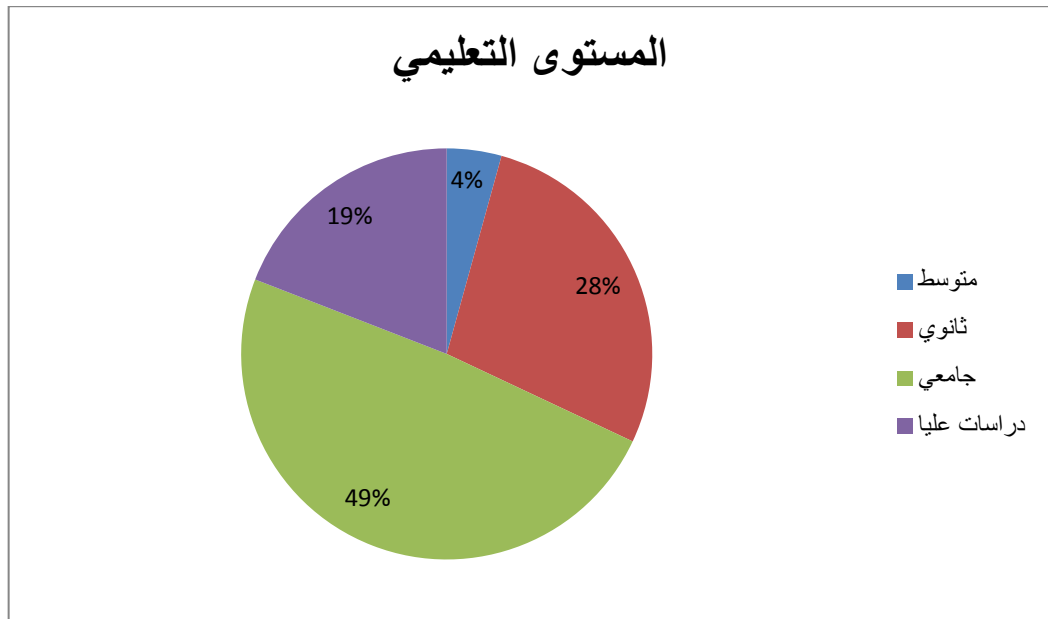
## التحليل السوسيوولوجي :

من الملاحظ بأن عامل السن يلعب دور كبير داخل المؤسسة بحيث لاحظنا داخل مؤسسة الضمان الاجتماعي في سياستها تعتمد على جلب فئة الشباب كما هو موضح في الجدول وأن أغلبية موظفيها لا تتجاوز سن الأربعين وذلك لان العامل في هذه السن يكون أكثر نشاط وأكثر دقة في العمل وكذلك اتقنه لعمله وبسرعة عكس الموظفين التي أعمارهم تفوق سن الأربعين حيث يكون يقل نشاطهم لكن يمتازون بالخبرة التي تساعدهم في أداء عملهم.

الجدول رقم 03: يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
4.3%	02	متوسط
27.7%	13	ثانوي
48.9%	23	جامعي
19.1%	09	دراسات عليا
100%	47	المجموع

الشكل رقم 04: يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.



المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات برنامج Excel.

## القراءة الإحصائية:

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أعلى نسبة لذوي المستوى الجامعي بـ 48.9% التي تعتبر أغلبية أفراد العينة، وتليها نسبة ذوي المستوى الثانوي بـ 27.7% ومن ثمة نجد نسبة ذوي المسوي الدراسات

العليا وقدرت ب 19.1% في الحين نجد النسبة الأقل هي نسبة ذوي المستوى المتوسط وقدرت نسبتهم ب 4.3% .

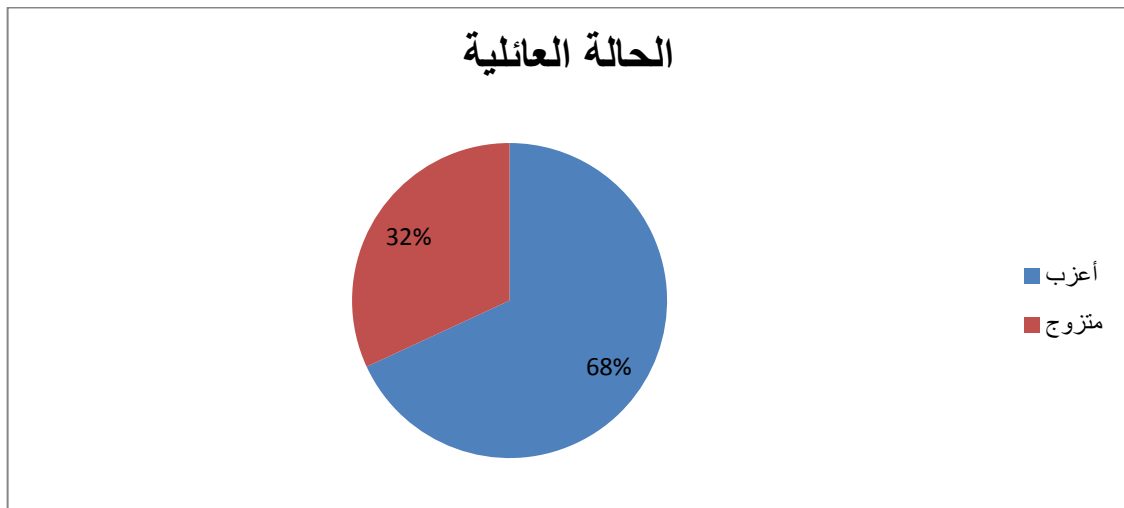
#### التحليل السوسيولوجي :

نلاحظ هنا ارتفاع المستوى التعليمي وهذا راجع لطبيعة العمل الممارس والذي يستدعي معرفة وتكوين وخبرات ، كذلك راجع إلى حرص إدارة المؤسسة على مراعاة طريقة الاختيار والتوظيف من أجل استقطاب يد عاملة ذو كفاءة ، لأن ليس من السهل إيجاد وظيفة داخل مؤسسة الضمان الاجتماعي نظرا للمكانة التي تحتلها المؤسسة وهذا مما يؤكد مجتمع البحث الذي أغلبيته من ذوي المستوى الجامعي .

#### الجدول رقم 04: يوضح توزيع أفراد الدراسة حسب الحالة العائلية.

الحالة العائلية	التكرار	النسبة
أعزب	15	31.9%
متزوج	32	68.1%
المجموع	47	100%

#### الشكل رقم 05: يوضح توزيع أفراد الدراسة حسب الحالة العائلية.



#### المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات برنامج Excel.

#### القراءة الإحصائية:

من خلال الجدول أعلاه الذي يبين الحالة العائلية للمبحوثين، نلاحظ أغلبية أفراد العينة متزوجين أكدتها النسبة العالية ب 68.1% تليها نسبة العزاب بنسبة قدرت ب 31.9% .

#### التحليل السوسيولوجي :

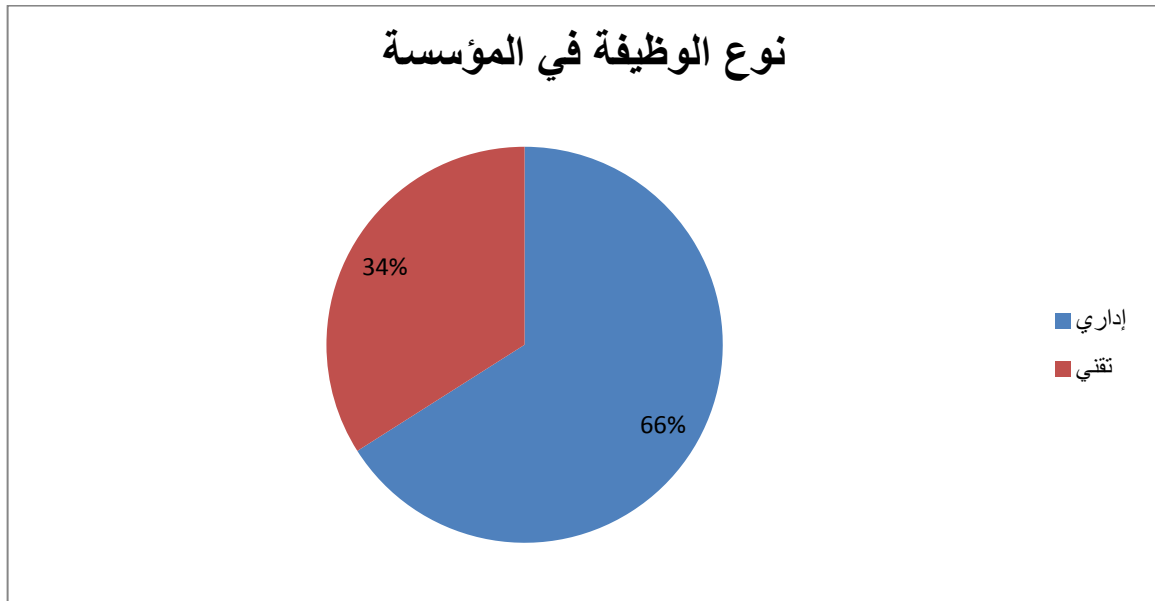
نلاحظ هنا أن أغلبية المبحوثين متزوجين قد يكون دليل على الاستقرار الذي تعيشه هذه الفئة في حياتها الخاصة ، وهذا يرجع بالإيجاب على أداء عملهم على أكمل وجه وإتقانه ويكونون أكثر مسؤولية

لارتباطهم بمسؤولية العائلة ، وكذلك بما توفره لمهم المؤسسة من دخل جيد الذي يسمح لهم بزواج والاستقرار وتوفير مكانة اجتماعية داخل المؤسسة أو خارجها ، في حين يقابلها نسبة العزاب والذين قد نقل المسؤولية الاجتماعية وعدم إتقان العمل في بعض الأحيان وهذا قد يكون راجع لحداثة العمال بالمؤسسة ويمكن إرجاعها كذلك لعامل السن لان أعمارهم نقل عن 40 سنة دلالة على حداثة التحاقهم بالمؤسسة.

الجدول رقم 05: يوضح توزيع أفراد العينة حسب نوع الوظيفة في المؤسسة.

نوع الوظيفة في المؤسسة	التكرار	النسبة
إداري	31	66%
تقني	16	34%
المجموع	47	100%

الشكل رقم 06: يوضح توزيع أفراد العينة حسب نوع الوظيفة في المؤسسة.



المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات برنامج Excel.

القراءة الإحصائية:

من خلال الجدول نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة من فئة الإداريين بأعلى نسبة سجلت بـ 66 % تليها نسبة التقنيين وسجلت بـ 34 % .

**التحليل السوسيولوجي :**

نلاحظ من خلال الجدول الإحصائي طبيعة النشاط بالمؤسسة والتي تتطلب تسيير عالي والتنظيم والإشراف والمراقبة باعتبارها مؤسسة ذات طابع اقتصادي وهذا يتطلب الدقة والسرعة في العمل بالإضافة إلى تركيز الإدارة على التأهيل العالي وهذا ما نلاحظه من خلال نسبة المستوى الجامعي وكذا إلى توزيع العمال حسب تخصصه العلمي من أجل توفير لهم جو ملائم والتكيف معه .

**خلاصة :**

بعدها حددنا الإطار الميداني ودراسة نشأة مؤسسة الضمان الاجتماعي بالاغواط وتسلسل الإجراءات المنهجية جعلت الدراسة ميدان خصبا لدراستنا لكي تصبح مرحلة تحليل المعطيات التي تم جمعها حول الفرضيات بمثابة المرحلة التالية.

الفصل الخامس

تحليل النتائج

أولاً: عرض وتحليل نتائج الدراسة:

1. عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى:

الجدول رقم 06: يوضح عملية المشاركة في العمل وعلاقته بتقييم المحيط العمل

المجموع	لا يأخذ برأيك		تطبيق القرارات الفوقية		إبداء الرأي في اتخاذ القرار		المبادرة في أداء الوظيفة		عملية المشاركة في العمل	
	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
55.3	26	8.5	4	2.1	1	12.8	6	31.9	15	تقييم محيط العمل
44.7	21	10.6	5	12.8	6	8.5	4	12.8	6	يشجع على استمرار العمل
100	47	19.1	9	14.9	7	21.3	10	44.7	21	لا يساعد على العمل
										المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات برنامج spss .  
القراءة الإحصائية:

من خلال الجدول أعلاه نجد جل أفراد العينة يرون بأن عملية المشاركة في العمل يشجع على الاستمرارية والبقاء في العمل وذلك من خلال النسبة الأعلى والمقدرة ب 53.3 %، بحيث نجد نسبة 31.9 % من المبحوثين يصرح بأنهم يطلب منهم المبادرة في أداء الوظيفة وتليها نسبة 12.8 % ممن صرح بأن يسمح لهم في عملية إبداء رأيهم في اتخاذ القرارات وتأخذ بعين الاعتبار مقابل نجد نسبة 8.5 % لا يأخذ برأيهم في حين نسبة 2.1 % يرغبون على تطبيق القرارات الفوقية ، في حين سجلت نسبة 44.7 % من المبحوثين يرون بأن عملية المشاركة في العمل لا تساعد على العمل والاستمرارية حيث نجد نسبتين متساويتين وتقدر ب 12.8 % من المبحوثين يطلب منهم المبادرة في أداء الوظيفة وكذا تطبيق القرارات الفوقية في حين نسبة 10.6 % يصرحون بأن رأيهم لا يأخذ بعين الاعتبار، تليها نسبة 8.5 % يطلب منهم إبداء الرأي في عملية اتخاذ القرارات.

التحليل السوسيولوجي:

نستنتج من النتائج المبينة في الجدول أعلاه أنه توجد علاقة بين عملية المشاركة في العمل وتقييم محيط العمل حيث نرى أن الغالبية بنسبة 55.3 % يشجعون على استمرار العمل ويرجع ذلك توفر المناخ داخل العمل مما يجعلهم يبادرون في أداء الوظيفة، وكذلك يساعد إبداء الرأي في اتخاذ القرار من قبل العمال على الاستمرارية في العمل بنشاط و أكثر فاعلية مما يمكنهم من تطبيق القرارات الفوقية بدون مسائلة أو

اعتراض، ونجد أيضا أن وجود بعض العمال الذين لا يأخذ برأيهم ولكن يشجعهم ذلك على استمرار العمل نظرا للمستوى الذي هو عليه وأيضا للمكانة المهنية داخل المؤسسة وهي نسبة قليلة مقارنة بالنسب الأخرى، أما نسبة 44.7% فتشير إلى العمال الذين عملية المشاركة في العمل لا تشجعهم أبدا في العمل، وهذا راجع إلى استيائهم للمنهجية والإستراتيجية القائم عليها في العمل، كما يتضح أن العمال بصفة عامة يفضلون كثيرا المشاركة الشخصية في عملية اتخاذ القرارات عند المستويات المنخفضة أو المستوى العالي من تنظيم العمل، إلا أن مشاركتهم في اتخاذ القرار التي تخص مجال عملهم لا تلقى صدى في تعزيز ثقتهم في المؤسسة وتدعيم انتمائهم واندماجهم المهني.

الجدول رقم 07: يبين نوعية الاتصال الأكثر استعمال داخل المؤسسة وعلاقته بمميزات هذا الاتصال

المجموع		أخرى		الاتصالات المباشرة		الإعلانات والملصقات		اللقاءات والاجتماعات		نوعية الاتصال مميزات الاتصال
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
29.8	14	6.4	3	12.8	6	6.4	3	4.3	2	بطئ انتقال المعلومات
70.2	33	/	/	46.8	22	6.4	3	17	8	سرعة انتقال المعلومات
100	47	6.4	3	59.6	28	12.8	6	21.3	10	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات برنامج spss .  
القراءة الإحصائية:

من خلال الجدول أعلاه يبين جل أفراد العينة يصرحون بأن نوعية الاتصال تتمثل بسرعة انتقال المعلومات وذلك من خلال أعلى نسبة والتي قدرت ب 70.2 % بحيث نجد أعلى نسبة والمقدرة ب 46.8 % من المبحوثين يصرحون بفاعلية الاتصالات المباشرة وتلتها نسبة 17 % من المبحوثين الذين يرون بأن للقاءات والاجتماعات دور مهم في سرعة انتقال المعلومات ، في حين نجد نسبة 6.4 % تعبر عن الإعلانات والملصقات بحيث هذه الوسيلة لا تساعد كثير في عملية سرعة انتقال المعلومات ، في حين نجد أن نسبة 29.8 % يرون بان نوعية الاتصال هناك بطئ في انتقال المعلومات بحيث نجد أن نسبة 12.8 % يرون بأن الاتصالات المباشرة له دور في بطئ عملية انتقال المعلومات وتليها نسبة 6.4 % يرون بأن الإعلانات والملصقات لها دور كذلك في بطئ عملية انتقال المعلومات في حين أيضا

بنفس النسبة اتصالات أخرى تساهم في بطئ انتقال المعلومات بينما نجد أن نسبة 4.3 % ترى بأن اللقاءات والاجتماعات دور في بطئ العملية .

### التحليل السوسيولوجي:

يتضح من نتائج الجدول أن مميزات الاتصال داخل المؤسسة لها علاقة بنوعية الاتصال حيث نرى أن أغلبية العمال تمثل لهم الاتصالات المباشرة وسيلة هامة في سرعة نقل المعلومة على غير الذين يرون أن الاجتماعات واللقاءات وسيلة لنقل المعلومة أو حتى الذين تمثل لهم الإعلانات والملصقات وسيلة سريعة لنقل المعلومات، كما يشير بهذا الصدد (ميشال كروزبي) إلى أن حداثة التكنولوجيا ودقتها لا تساهم في الحفاظ على بنية النسق داخل المؤسسة بقدر ما تساهم الثقافة التي تتطوي عليها المؤسسة باعتبار الإستراتيجية المباشرة في تخطيط وتنظيم العمل وخلق نوع من الاندماج والانسجام الاجتماعيين داخل المؤسسة ولن يتأتى ذلك إلا ب اللقاءات المباشرة دون أي حائل أو مشكلة، مما يبين أن الوسيلة الاتصالية التواصلية بين المسؤول والعاملين خلالها تتم عملية الاتصال والتواصل المباشر وعليها يتوقف نجاح أو فشل هذه العملية، لذا لا تقل في دورها وأهميتها عن البيئة المحيطة بالعملية الاتصالية، كما أن هناك علاقة وطيدة بين الوسيلة الاتصالية وبين قدرات الأفراد على الإدراك الحسي التي تتم قبل عملية الاتصال والتواصل، وهذا ما أسفرت عنه النتائج الموضحة في الجدول.

### الجدول رقم 08 يبين أسلوب تعامل المسؤولين وعلاقته بتقييم محيط العمل داخل المؤسسة

المجموع		هناك تميز في التعامل		هناك عدالة واحترام		هناك تسلط واستعلاء		أسلوب التعامل المسؤولين
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	تقييم محيط العمل
55.3	26	17.0	8	36.2	17	2.1	1	يشجع استمرار العمل
44.7	21	25.5	12	6.4	3	12.8	6	لا يساعد على العمل
100	47	42.6	20	42.6	20	14.9	7	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات برنامج spss .

القراءة الإحصائية :

نلاحظ من خلال الجدول الإحصائي أعلاه أن أعلى نسبة قدرت ب 55.3 % من المبحوثين الذين يرون بأن أسلوب التعامل المسؤولين يشجع على الاستمرار والبقاء في العمل ، بحيث نجد أن نسبة الأعلى قد قدرت ب 36.2 % من المبحوثين الذين يصرحون بأنه يوجد هناك عدالة واحترام بينهم في حين النسبة التي تلتها تقدر ب 17% يرون بأنه يوجد نوع من التميز في التعامل من قبل المسؤولين بينما تلتها نسبة 2.1 % يرون بأنه يوجد هناك تسلط واستعلاء ، في حين نجد أن نسبة 44.7 % من المبحوثين يرون بأن أسلوب تعامل المسؤولين لا يساعد على العمل والاستمرارية بحيث نجد أن نسبة 25.5 % يرون بأنه هناك تميز في التعامل وتلتها نسبة 12.8 % يرون بأن هناك نوع من التسلط والاستعلاء في حين نسبة 6.4 % يرون انه يوجد نوع من الاحترام و العدالة.

التحليل السوسيولوجي:

نلاحظ من خلال الجدول أن أسلوب تعامل المسؤولين له علاقة واضحة من خلال تقييم محيط العمل بالنسبة للعمال وهذا ما أشارت إليه الأغلبية، حيث يعتبرون أن العدالة وأسلوب الاحترام داخل العمل يشجعهم على الاستمرار في العمل ويوفر لهم الراحة المهنية، ويوطد العلاقات الاجتماعية بين العمال والمسؤولين داخل المؤسسة، وهذا الأسلوب الذي ينتهجه المسؤولين إنما يزيد في حرصهم والتزامهم بثقافة المؤسسة التي تعمد على فتح المجال للعمال وإشراكهم في مختلف القرارات ويكون ذلك ب الأسلوب الذي يحدده الرئيس في التعامل مع رؤساء المصالح وكذا الحال لبقية العمال.

الجدول رقم 9 : يبين نظرة العمال للمهن التي يمارسونها

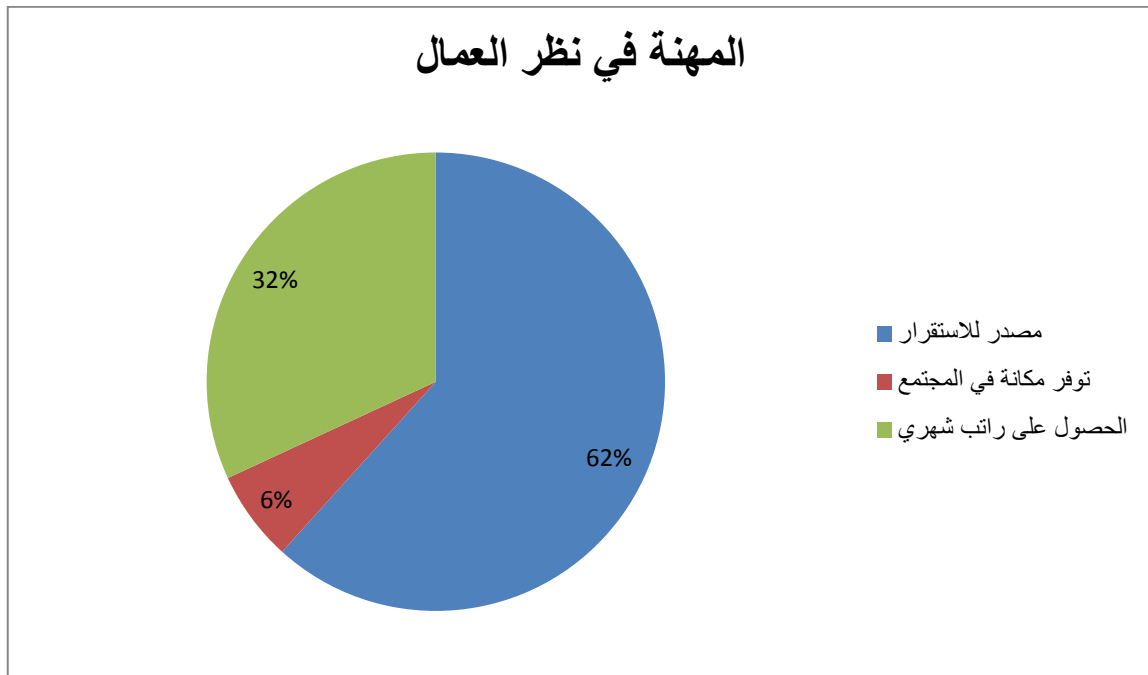
النسبة	التكرار	المهنة في نظر العمال
61.7%	29	مصدر للاستقرار وضمان المستقبل
6.4%	03	توفر المكانة في المجتمع
31.9%	15	الحصول على الراتب الشهري
100%	47	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات برنامج spss .

القراءة الإحصائية:

من خلال الجدول نلاحظ أن جل أفراد العينة يرون أن المهنة تمثل لهم مصدرا للاستقرار وضمن المستقبل بنسبة 61.7%، في المقابل نجد أن نسبة 31.9% تمثل العمال الذين يرون أن المهنة تضمن لهم الحصول على الراتب الشهري، بينما بقية العمال فيرون أن المهنة توفر لهم مكانة في المجتمع حيث قدرت نسبتهم 6.4%.

الشكل رقم 07: يوضح المهنة في نظر العمال



المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات برنامج Excel.

التحليل السوسيولوجي:

من خلال ما هو موضح في الجدول أعلاه نستنتج أن نظرة العمال إلى المهنة التي يمارسونها على أنها مصدر للاستقرار وضمن المستقبل، وفي هذه إشارة مهمة بأن العمل مجرد وسيلة لكسب العيش ولضمن المستقبل وهذا يعكس الدور الذي يمارسه مختلف العمال إزاء مهنتهم وقد تؤثر على كفاءتهم المهنية، في حين نجد أن بعض العمال وهي بنسبة ضئيلة أن المهنة يصرحون على أن المهنة توفر لهم مكانة اجتماعية فمثلا هناك العديد منه من شغلوا مناصب عمل مرموقة لكن عدم مسؤوليتهم أو صلتهم إلى

فقدان مكانتهم ونظرة المجتمع إليهم ربما يفسر موقفهم عن كون مكانة الفرد يضعها بنفسه من خلال احترامه وتحمل مسؤوليه داخل المهنة.

الجدول رقم 10: يبين علاقة الجنس بتسجيل حالات تمييز المسؤولين مع الموظفين

المجموع		أنثى		ذكر		الجنس حالات تمييز المسؤولين مع الموظفين
%	ك	%	ك	%	ك	
59.6	28	36.2	17	23.4	11	على أساس الصدّاقة
17	8	8.5	4	8.5	4	القرابة
23.4	11	4.3	2	19.1	9	لا وجود للتمييز بين العمال
100	47	48.9	23	51.1	24	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات برنامج spss .

القراءة الإحصائية:

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة الذين سجلت معهم حالات تمييز المسؤولين مع الموظفين بنسبة قدرت بـ 59.6 % كانت على أساس الصدّاقة مدعمة بأعلى نسبة قدرت بـ: 36.2% و التي أجاب عنها فئة الإناث في حين يقابلها نسبة 23.4 % للذكور، في حين نجد أن نسبة 23.4% من المبحوثين يرون بأنه لا يوجد تمييز بين العمال مدعمة بنسبة 19.1 % للذكور ويقابلها نسبة 4.3% من الإناث وتليها نسبة 17 % من أفراد العينة يرون أنه راجع على أساس القرابة بنسبة متساوية بين الذكور والإناث بنسبة 8.5 %.

التحليل السوسيولوجي :

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية المسؤولين في تعاملهم مع العمال هناك نوع من التمييز وهذا ما عبرت عنه أعلى نسبة من المبحوثين حيث يغلب عليهم طابع الصدّاقة ونجد كثير من الانحياز في

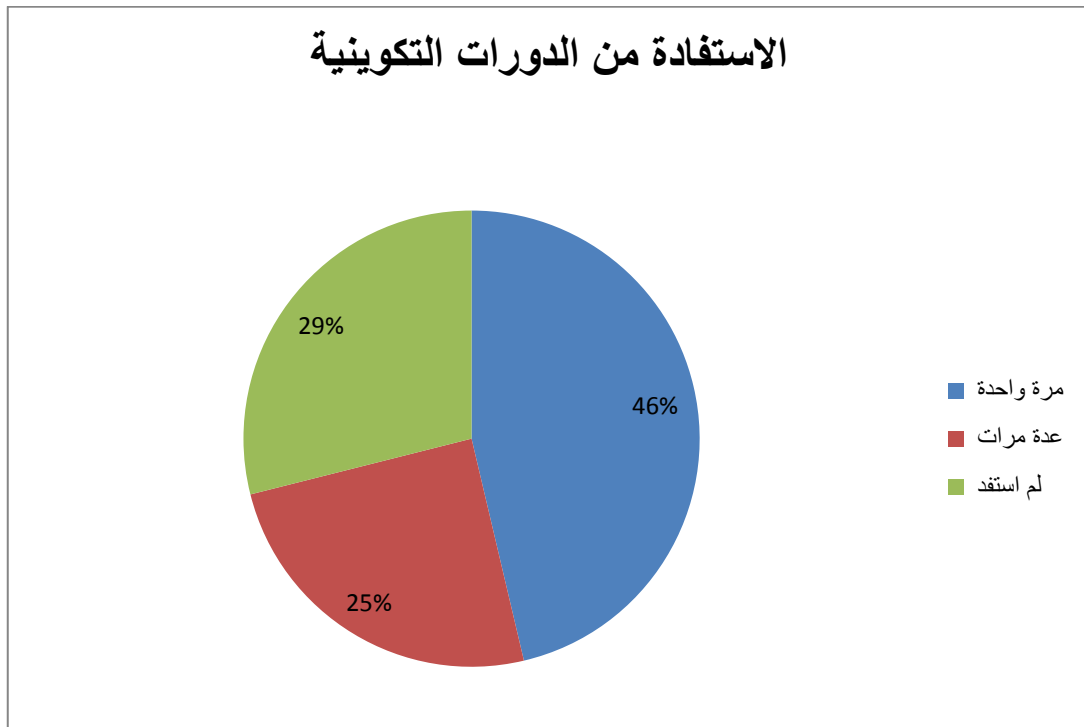
التعامل وهو عند الإناث بدرجة أكبر مما يعكس على انتشار العلاقات المهنية داخل المؤسسة، وأيضاً يؤثر على الولاء التنظيمي مما يعرقل سير العمل داخل المؤسسة ويفوض مبدأ المساومة المهنية وتقديم خدمة مقابل خدمة، وهذا ما يؤثر على الأنساق الجزئية من النسق الكلي للمؤسسة.

## 2. عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية:

الجدول رقم 11: يبين عدد المرات التي استفاد منها العامل من الدورات التكوينية

الاستفادة من الدورات التكوينية	التكرار	النسبة
مرة واحدة	21	47.7%
عدة مرات	12	25.5%
لم استفد	14	29.8%
المجموع	47	100%

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات برنامج spss .  
الشكل رقم : 08 يوضح استفادة العمال من دورات تكوينية



المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات برنامج Excel.

القراءة الإحصائية :

من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة تم ترقيتهم مرة واحد وقدرت نسبتهم ب 47.7 % ، في حين نسبة 29.8 % من أفراد العينة لم يستفيدو من ترقية خلال عملهم بالمؤسسة ، وتليها نسبة 25.5 % قد تم ترقيتهم عدة مرات .

التحليل السوسيولوجي:

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن المؤسسة تعمل على تطبيق مبدأ التكوين المهني للعمال من أجل تحسين خدماتها وذلك برفع كفاءتهم وتحسين أدائهم عن طريق عقد دورات تكوينية، وكما هو موضح هناك من تلقى تكوين مهني وذلك لأهمية التكوين، باعتباره عملية مستمرة وحيوية حيث تزداد أهميته في تعزيز نقاط القوة لدى الأفراد يجعل من فرص للنجاح في الاندماج مع طبيعة نشاطهم الممارس، فكلما كان هناك فرص كبيرة في التكوين زادت عملية الاندماج وبالتالي تحس الأداء.

ما يمكن استخلاصه أنه لا بد أن التكوين يتقيد في جوهره إلى دراسة مسبقة للتكيف مع الاحتياجات التكوينية ومصدر تحديدها قصد تحديد نوعية البرامج والأنشطة التي تحتاجها الإدارة<sup>1</sup>

الجدول: رقم 12 يبين نوع الترقية وعلاقتها بكيفية الحصول على هذه الترقية

المجموع	لم أحصل على ترقية		حسب نظام الترقية		بعد الترتيب والتكوين		حسب الكفاءة		حسب العلاقات الشخصية		نوع الترقية	
	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
34	16	/	/	21.3	10	2.1	1	8.5	4	2.1	1	الحصول على ترقية نعم
66	31	36.2	17	19.1	9	2.1	1	6.4	3	2.1	1	لا
100	47	36.2	17	40.4	19	4.3	2	14.9	7	4.3	2	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات برنامج spss .

<sup>1</sup> مهدي بن عيسى، علم الاجتماع التنظيم، من سوسيولوجيا العمل إلى سوسيولوجيا المؤسسة، نفس المرجع السابق، ص 220-238.

## القراءة الإحصائية :

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن جل أفراد العينة لم يتحصل على ترقية بنسبة مقدرة ب 66 % مدعمة بأعلى نسبة تقدر ب 36.2% الذين يفسرون بأنهم لم يستفيد من الترقية تليها نسبة 19.1 % يرونها بحسب نظام الترقية المعتمد في المؤسسة ، وتليها نسبة 6.4 % اعتبروها حسب الكفاءة ، في حين نسبة 2.1 % يرونها حسب العلاقات الشخصية وبنفس النسبة يرونها بأن بعد التكوين والترص، في حين يقابلها نسبة 34 % من المبحوثين الذين استفادوا أو تحصل على الترقية ونجد أعلى نسبة تقدر ب 21.3% بأنهم استفادوا حسب نظام الترقية تليها نسبة 8.5% تم ترقيتهم حسب الكفاءة، تليها نسبة 2.1% ممن استفادوا حسب العلاقات الشخصية، وبنفس النسبة فسروها بأنه تم ترقيتهم بعد الترص والتكوين.

## التحليل السوسولوجي :

نلاحظ أن المؤسسة لا تقوم بترقية موظفيها على العموم وإن قامت بهذه الخطوة تقوم بها على حساب نظام الترقية المتبع داخل المؤسسة كما هو مبين في الجدول وكذلك حسب الكفاءة هذا يدل أن المؤسسة تتمتع بنوع من المصادقية عند قيامها بعملية الترقية وهذا ما بينه نتائج الجدول ، هذا مما يجعل نظام الترقية في هذه الحالة كإجراء تسييري على إجراء ملموس في الواقع، إذ يستوجب من أي مؤسسة أن توجه مضمون ثقافتها إلى العمل على انتشار ثقافة قوية تشجع على زرع قيم العمل الجدي من خلال تكيفها لهذا الإجراء بصفة واقعية وتحقيق الموازنة الفعلية بين القواعد التسييرية مع طموحات وميولات أفرادها لتعزيز قيم الولاء فيها.

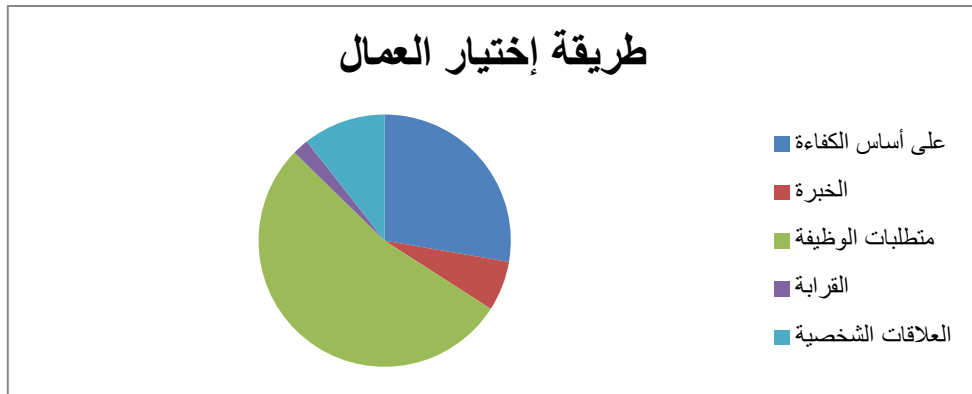
الجدول رقم 13: يبين طريقة اختيار العمال لفرص الترقية.

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات برنامج spss .

النسبة %	التكرار	طريقة الاختيار
27.7%	13	على أساس الكفاءة
6.4%	03	الخبرة
53.2%	25	متطلبات الوظيفة
2.1%	01	القرابة
10.6%	05	العلاقات الشخصية
100%	47	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات برنامج spss .

الشكل رقم 09: يبين طريقة اختيار العمال.



المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات برنامج Excel.

القراءة الإحصائية.

من خلال نتائج الجدول أعلاه الذي يبين كيفية اختيار المبحوثين، حيث نلاحظ ومن خلال الاتجاه العام للجدول، أن 53.2% من مجموع المبحوثين الذين صرحوا أنه يتم اختيارهم على أساس متطلبات الوظيفة، % 27.7 تليها نسبة ممن صرحوا أنه تم اختيارهم على أساس الكفاءة، تليها نسبة تم اختيارهم على أساس العلاقات الشخصية بنسبة 10.6%. وأخيرا تم تسجيل نسبة 2.1% ممن صرحوا أنه تم اختيارهم على أساس القرابة.

التحليل السوسيولوجي :

نلاحظ أن المؤسسة تقوم باختيار عمالها على أساس متطلبات الوظيفة وعلى أساس الكفاءة وذلك لما تتمتع به المؤسسة من وضع حساس واحتكاك دائم بالزبائن ، يتطلب منها اختيار عمالها ذو مستوى وكفاءة ومواصفات معينة بغض النظر عن العلاقات الشخصية والقرابة وفعلا كما هو ملاحظ على أرض الواقع، وإن المؤسسة تتمتع بسمعة جيدة وعمال ذو كفاءة.

الجدول رقم 14: يبين المشاكل الأكثر تكرار داخل المؤسسة.

النسبة %	التكرار	المشاكل الأكثر تكرار في المؤسسة
21.3	10	مشاكل مهنية
68.1	32	مشاكل تسييرية
4.3	02	مشاكل اجتماعية
6.4	03	مشاكل أخرى
100	47	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات برنامج spss .

الشكل رقم 10: يوضح المشاكل الأكثر تكرار في المؤسسة .



المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات برنامج Excel .

التحليل السوسيولوجي :

نلاحظ أن مشاكل المؤسسة الأكثر تكرار تتمثل في المشاكل التسييرية والمهنية وهذا راجع إلى طبيعة عمل المؤسسة نتيجة للضغط المتزايد عليها وتعاملها مع عدة مؤسسات : (مستشفيات ، المؤسسات الاقتصادية العمومية والخاصة ..... الخ ) وفي نفس الوقت تقديم خدمات للمتعاقدین معها في حين نجد أن المشاكل أقل ظهور فيها وهذا راجع إلى طبيعة خدمتها الاجتماعية.

مما يمكن استخلاصه من كل هذه الجوانب الاجتماعية من الظواهر التي غالبا ما تصادف الفرد في حياته الاجتماعية وخاصة المهنية لأنها أكثر وسائل الاتصال حيوية وأهمية على مستوى الأفراد والتنظيمات ، وخصوصا إذا تعلق الأمر بمناقشة مشاكل في العمل أو إحساس المبحوثين بالتهميش يجعلهم يشعرون بالتوتر ، مما يجعل الجو العام يسوده القلق والتوتر بصحبة غموض في مصدر القرارات هذا ما يجعل العملية التسييرية تتسم بالجمود ما يسمى بصورة أو بأخرى غياب ثقافة تنظيمية ويتم التأكيد في هذه الحالة على أثر أسلوب نمط التسيير من خلال غرس ثقافة تنظيمية مما يؤثر على أسلوب تسيير العمل.

الجدول رقم 15: يبين تأثير محيط العمل على أداء المهام وعلاقته بفرصة السماع لشكاوى العمال داخل المؤسسة.

المجموع		التغيب		عدم الثقة في العلاقات		عدم إتقان العمل		تأخر انجاز العمل		تأثير محيط العمل
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
63.8	30	10.6	5	12.8	6	10.6	5	29	14	شكاوى العمال
36.2	17	10.6	5	6.4	3	12.8	6	6.4	3	نعم
100	47	21.3	10	19.1	9	23.4	11	36.2	17	لا
										المجموع

القراءة الإحصائية :

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ بأن جل أفراد العينة يعتبرون بأنه تمنح لهم فرصة لسماع شكاوهم عند حدوث بعض المشاكل وذلك بنسبة تقدر ب 63.8%، مدعمة بأعلى نسبة مقدرة ب 29% يفسرونها

بتأخر إنجاز العمل وتليها نسبة 12.8% ممن فسروها بعدم الثقة في العلاقات، في حين نسبة 10.6% اعتبروها بأنه لا يوجد إتقان في العمل وبنفس النسبة اعتبروها أو أرجعوها إلي التغيب، ويقابلها نسبة 36.2% من المبحوثين ممن اعتبر بأنهم لا تعطى لهم فرصة السماع لشكواهم أثناء حدوث المشاكل، ونجد أعلى نسبة تقدر ب 12.8% ممن أرجعوها إلى عدم إتقان العمل، تليها نسبة 10.6% ممن فسروها على كثرة التغيب، وتليها نسبة 6.4% أرجعوها إلى تأخر انجاز العمل وبنفس النسبة فسروها بالتغيب.

#### التحليل السوسيولوجي :

نلاحظ أن المؤسسة تعطي لعمالها فرصة السماع لشكواهم عند حدوث المشاكل وهذا يعود إلى رغبة المؤسسة في المحافظة على عمالها وحل مشاكلهم وهذا ما يضمن لها الاستمرارية في العمل وهذا ما أشار إليه (ميشال كروزيه) ،حيث أشار " يجب على المؤسسة أن تعمل على إيجاد حلول لكيفية تعبئة المواد والمعارف والكفاءات وتوحيد المصالح المختلفة من اجل الاستمرار والبقاء ، لأن أي مشكل مع العمال قد يؤدي بالمؤسسة إلى وشلل وظائفها بالكامل وذلك ما يبين قيمة تلك الوظائف باعتبارها مترابطة ومنسجمة مع بعضها البعض داخل المؤسسة وأي خلل في وظيفة ما يؤثر على باقي الوظائف.

#### الجدول رقم 16 :يبين نوع الوظيفة وعلاقتها بالمشاكل الأكثر تكرار داخل المؤسسة

المجموع		تقني		إداري		نوع الوظيفة
%	ك	%	ك	%	ك	
						مشاكل المؤسسة
21.3	10	6.4	3	14.9	7	مشاكل مهنية
68.1	32	25.12	12	42.6	20	مشاكل تسييرية
4.3	2	2.1	1	2.1	1	مشاكل اجتماعية
6.4	3	/	/	6.4	3	مشاكل أخرى
100	47	34	16	66	31	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات برنامج spss .:

القراءة الإحصائية:

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية المبحوثين يرون بأن المشاكل الأكثر انتشار داخل المؤسسة حسب متغير نوع الوظيفة والتي يعود إلي المشاكل التسييرية والتي قدرت نسبتها ب 68.1 % بحيث توزعت على فئة الإداريين بنسبة 42.6 % و التقنيين بنسبة 25.12 % وتليها نسبة 21.3 % ممن صرحوا أنها تعود إلي مشاكل مهنية موزعة على الفئتين الإداريين بنسبة 14.9 % وتليها التقنيين بنسبة 6.4 % في حين تليها نسبة 6.4 % تعود إلى مشاكل أخرى موزعة على فئة الإداريين بنسبة 6.4 % وأخيرا نجد نسبة 4.3 % تعود إلي المشاكل الاجتماعية موزعة على الفئتين الإداريين بنسبة 2.1 % وكذلك التقنيين بنفس النسبة .

التحليل السوسيولوجي :

يبين الجدول أن المشاكل التسييرية والمهنية نجدها أكثر في الوظائف الإدارية كما سبق ذكره راجع إلى طبيعة عمل المؤسسة ، في حين نجد أن الوظائف ذات الطابع التقني تتعدم فيه المشاكل نظرا إلى ما تتمتع بيه المؤسسة من تقنية حديثة واستعمالها للتكنولوجيا ذات مستوى عالي

الجدول رقم 17 : علاقة المستوى التعليمي بالحصول على الترقية

المستوى التعليمي الحصول على ترقية	متوسط		ثانوي		جامعي		دراسات عليا		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
نعم	1	2.1	6	12.8	7	14.9	2	4.3	16	48.9
لا	1	2.1	7	14.9	16	34	7	14.9	31	51.1
المجموع	2	4.3	13	27.7	23	48.9	9	19.1	47	100

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات برنامج spss .

القراءة الإحصائية:

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه بأن أغلبية أفراد العينة لم يتحصل على ترقية بنسبة تقدر ب 51.1% مدعمة بأعلى بنسبة تقدر ب 34 % من ذوي المستوى الجامعي، وتليها نسبة 14.9 % من ذوي المستوى

الثانوي و بنفس النسبة كذلك من ذوي مستوى الدراسات العليا ، في حين نجد نسبة 2.1 % من ذوي المستوى المتوسط ، في حين نجد نسبة 48.9 % من المبحوثين يرون بأنهم قد تحصل على ترقية مدعمة بنسبة 14.9 % من ذوي المستوى الجامعي ، تليها نسبة 12.8 % من ذوي المستوى الثانوي، وتليها نسبة 4.3 % من ذوي مستوى الدراسات العليا وأخير نجد نسبة 2.1 % من ذوي المستوى المتوسط .

#### التحليل السوسيولوجي :

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن المستوى الجامعي أكثر حصول على الترقية مقارنة بباقي المستويات وهذا راجع إلى متطلبات المؤسسة فهي تحتاج، إلى عمال ذوي مستوى دراسي عالي لأداء وظائف المؤسسة على أحسن وجه ونلمس هذا عند تعاملنا المباشر مع عمالها.

## تحليل نتائج الفرضية الأولى:

من خلال عرضنا وتحليلنا للجدول الخاصة بالفرضية الأولى يمكن الوصول إلى الاستنتاجات التي تدعم الفرضية وتؤكد صحتها :

– يرى المبحوثين بأن عملية المشاركة في العمل يشجع على الاستمرارية والبقاء في العمل وذلك بنسبة 53.3 %، وهذا من خلال الجدول رقم 06 وذلك راجع لتوفر مناخ ملائم داخل العمل وهذا ما جعلهم يبادرون في أداء الوظيفة ،بحث كذلك نجد بأن آرائهم تأخذ بعين الاعتبار عند عملية المشاركة في اتخاذ القرار وهذا ما يعزز ثقة بالمؤسسة بحيث لا يكون هناك تناقض بين المؤسسة وبين اعمال وهذا يعود على المؤسسة بالإيجاب .

– صرحا المبحوثين بأن نوعية الاتصال تتمثل بسرعة انتقال المعلومات وذلك بنسبة 70.2 % كما هو موضح في الجدول رقم 07 بحيث تمثل لهم تلك الاتصالات المباشرة وسيلة هامة في سرعة نقل المعلومة بحيث يكون المسؤولين والعمال على اتصال دائم ومتواصل ولا تكون هناك مشاكل وعلى حسب رأي "ميشال كروزي" اعتبر أن حداثة التكنولوجيا ودقتها لا تساهم في الحفاظ على بنية النسق داخل المؤسسة بقدر ما تساهم الثقافة التي تنطوي عليها المؤسسة باعتبارها الإستراتيجية المباشرة في التخطيط وتنظيم العمل وخلق نوع من الاندماج والانسجام الاجتماعي داخل المؤسسة

– يرى المبحوثين بأن أسلوب التعامل المسؤولين يشجع على الاستمرار والبقاء في العمل وذلك بنسبة 55.3 % كما هو موضح في الجدول رقم 08 بحيث العلاقة واضحة وأن هناك عدالة وأسلوب احترام داخل العمل وهذا بطبيعة الحال يعود بالإيجاب بالنسبة للعمال بحيث يشجعهم على البقاء والاستمرارية في العمل ويوفر لهم الراحة المهنية كما يوطد العلاقات الاجتماعية بين المسؤولين والعمال داخل المؤسسة ، وكثير ما نجد المسؤولين ينتهجون أسلوب مميز في كسب العمال وفتح مجال لإشراكهم في مختلف القرارات .

– يرى المبحوثين أن المهنة تمثل لهم مصدرا للاستقرار وضمان المستقبل وذلك بنسبة 61.7% كما هو موضح في الجدول رقم (09) هنا إشارة إلى أن أغلبية العمال نظرتهم إلى العمل الذي يمارسونه يمثل لهم مصدر رزق بغض النظر إلى المكانة أو نوع الوظيفة ونجد هنا أن المؤسسة تراعي لمثل هذه الظروف

بحيث نردهم لا يكثرثون إلي فقدان مكانتهم ونظر المجتمع إليهم وهذا راجع لمكانة الفرد في نفسه حيث يتحمل المسؤولية داخل مهنته

- يرى الباحثين الذين سجلت معهم حالات تمييز المسؤولين مع الموظفين بنسبة 59.6% كما هو موضح في الجدول رقم (10) وهنا نجد بأن تلك الحالات من التمييز يغلب عليها نوع من العلاقات الاجتماعية سواء كانت صداقة أو قرابة....الخ وهنا نلاحظ الكثير من الانحياز في التعامل ونجد تلك الحالات عند الإناث بدرجة عالية مما يعكس انتشار العلاقات المهنية داخل المؤسسة .

### تحليل نتائج الفرضية الثانية:

– يرى الباحثون الذين تم ترقيتهم مرة واحد بنسبة 47.7 % كما هو موضح في الجدول رقم( 11 ) حيث تعتمد المؤسسة على تطبيق مبدأ التكوين المهني للعمال من أجل تحسين خدماتهم وأدائهم وذلك برفع كفاءتهم المهنية ،وهذا ما قد يعزز نقاط القوة عند العمال ويجعل من فرص التكوين في الاندماج مع طبيعة نشاطاتهم الممارسة وبطبيعة الحال فكلما كان هناك فرص العمل كبيرة في التكوين زادت عملية الاندماج وبالتالي تحسين الأداء ورفع المستوى .

– يرى الباحثون الذين لم يتحصل على ترقية بنسبة 66 % كما هو موضح في الجدول رقم(12) وهذا راجع لطبيعة المؤسسة و الدور الكبير التي تلعبه في نظام الترقية المتبع فمن خلال هذه الإحصائيات المتحصل عليها فان المؤسسة لا تقوم بترقية موظفيها على العموم وان قامت بهذه الخطوة فإنها تعتمد على نظام الترقية المتبع داخل المؤسسة بحيث يتمتع بنوع من المصادقية عند قيامها بعملية الترقية حيث تزداد أهميته في تعزيز نقاط القوة لدى الأفراد.

– صرحا الباحثون الذين يعتبرون بأنه تمنح لهم فرصة لسماع شكاوهم عند حدوث بعض المشاكل وذلك بنسبة 63.8% كما هو موضح في الجدول رقم (15)ونلاحظ من خلال النتائج في الجدول بأن المؤسسة تعمل على المحافظة على عمالها وحل مشاكلهم وهذا ما يضمن الاستمرارية والبقاء في العمل وهنا ما عبر عنه "ميشال كروزيه" الذي أشار إلى أن المؤسسة يجيب عليها إيجاد حلول لكيفية تعبئة المواد والمعارف والكفاءات وتوحيد المصالح المختلفة من أجل الاستمرارية والبقاء ، وهذا الأمر قد يعود بالإيجاب على العمال نظرا لجدية في العمل وإتقانه كما يوفر لدى العامل الرضا الوظيفي .

–أغلبية الباحثون يرون بأن المشاكل الأكثر انتشار داخل المؤسسة حسب متغير نوع الوظيفة والتي يعود إلي المشاكل التسييرية وذلك بنسبة 68.1 % كما هو في الجدول رقم 16 وبطبيعة الحال هذه المشاكل نجدها في كثير من المؤسسات خاصتا الاقتصادية نظرا للعمل المستمر ونتيجة للضغوطات المتزايدة وتعاملها مع عدة مؤسسات سواء عمومية أو خاصة .

–أغلبية الباحثين لم يتحصل على ترقية بنسبة 51.1% كما هو في الجدول رقم 17 ونلاحظ بأن المؤسسة لا تقوم بترقية موظفيها على العموم وان قامت بهذه الخطوة فإنها تعتمد على نظام الترقية المتبع

داخل المؤسسة وكذلك من خلال الجدول بأن المستوى الجامعي الأكثر الحصول على الترقية مقارنة بباقي المستويات الأخرى وهذا دليل على الكفاءات العالية التي تتميز بها المؤسسة لأنها تستقطب العمال ذو الكفاءة وذا المستوى العالي وهذا راجع إلى متطلبات الوظيفة

الاستنتاج العام

## الاستنتاج العام:

- توجد علاقة بين عملية المشاركة في العمل وتقييم محيط العمل حيث نرى أن الغالبية يشجعون على استمرار العمل ويرجع ذلك توفر المناخ داخل العمل مما يجعلهم يبادرون في أداء الوظيفة.
- يساعد إبداء الرأي في اتخاذ القرار من قبل العمال على الاستمرارية في العمل بنشاط و أكثر فاعلية مما يمكنهم من تطبيق القرارات الفوقية بدون مسائلة أو اعتراض.
- يتضح أن العمال بصفة عامة يفضلون كثيرا المشاركة الشخصية في عملية اتخاذ القرارات عند المستويات المنخفضة أو المستوى العالي من تنظيم العمل.
- الاتصالات المباشرة وسيلة هامة في سرعة نقل المعلومة بالنسبة للعمال.
- هناك علاقة وطيدة بين الوسيلة الاتصالية وبين قدرات الأفراد على الإدراك الحسي التي تتم قبل عملية الاتصال والتواصل.
- إن أسلوب تعامل المسؤولين له علاقة واضحة من خلال تقييم محيط العمل بالنسبة للعمال.
- إن العدالة وأسلوب الاحترام داخل العمل يشجع العمال على الاستمرار في العمل ويوفر لهم الراحة المهنية.
- نظرة العمال إلى المهنة التي يمارسونها على أنها مصدر للاستقرار وضمان المستقبل.
- أن أغلبية المسؤولين في تعاملهم مع العمال هناك نوع من التمييز.
- يغلب لدى الإناث طابع الصداقة والانحياز في تعاملهم داخل المؤسسة وخارجها.
- إن المؤسسة تعمل على تطبيق مبدأ التكوين المهني للعمال من أجل تحسين خدماتها وذلك برفع كفاءتهم وتحسين أدائهم عن طريق عقد دورات تكوينية.
- اعتباره التكوين عملية مستمرة وحيوية، حيث تزداد أهميته في تعزيز نقاط القوة لدى الأفراد.
- أن المؤسسة تتمتع بنوع من المصداقية عند قيامها بعملية الترقية.
- تحقيق الموازنة الفعلية بين القواعد التسييرية مع طموحات وميولات أفرادها لتعزيز قيم الولاء فيها.
- تقوم المؤسسة باختيار عمالها على أساس متطلبات الوظيفة وعلى أساس الكفاءة وذلك لما تتمتع به من وضع حساس واحتكاك دائم بالزيائن.

- أن مشاكل المؤسسة الأكثر تكرار تتمثل في المشاكل التسييرية والمهنية وهذا راجع إلى طبيعة عمل المؤسسة نتيجة للضغط المتزايد عليها وتعاملها مع عدة مؤسسات : (مستشفيات ، المؤسسات الاقتصادية العمومية والخاصة ..... الخ).
- تعطي المؤسسة لعمالها فرصة السماع لشكواهم عند حدوث المشاكل وهذا يعود إلى رغبة المؤسسة في المحافظة على عمالها وحل مشاكلهم وهذا ما يضمن لها الاستمرارية في العمل.
- أن المشاكل التسييرية والمهنية نجدها أكثر في الوظائف الإدارية كما سبق ذكره راجع إلى طبيعة عمل المؤسسة.
- أن المستوى الجامعي أكثر حصول على الترقية مقارنة بباقي المستويات وهذا راجع إلى متطلبات المؤسسة.

الخاتمة

### الخاتمة:

لقد تبين من خلال الدراسة أن الثقافة التنظيمية تعتبر من أهم مكونات البيئة الداخلة والتي لها علاقة قوية بالالتزام الأفراد العاملين بالمؤسسة، والتي تشكل دافعا مهما نحو الانجاز، أي أنها من أهم محددات نجاح أو فشل منظمات الأعمال.

إن تحقيق التزام العاملين هو أحد الأهداف التي تسعى المؤسسات لها ، لما له الأثر الايجابي على نجاحها وذلك من خلال الثقافة التي تحملها كل مؤسسة وترسخها لدي الأفراد العاملين بها، فالتقدير والاحترام بين زملاء العمل والإدارة ، ومنح العاملين فرص سماع شكاوهم واقتراحاتهم وأرائهم ومشاركتهم في اتخاذ القرارات، بالإضافة إلي تركيز المؤسسة علي القيم الايجابية كالتركيز علي العمل والانجاز،كلها تعتبر قيم وعادات وأعراف ومعتقدات وتوقعات تنظيمية تحملها ثقافة المؤسسة وتؤثر علي سلوك الأفراد العاملين، فيظهر ذلك في ولائهم لمؤسستهم ،ومدي شعورهم بالانتماء لها بالإضافة إلى الشعور بالفخر ولاعتزاز لها، ويظهر ذلك أيضا في تحقيق المسؤولية اتجاه المؤسسة ، وذلك بانجاز جميع المهام وعدم تأجيلها وعدم التهاون فيها ،وبتالي تفادي الوقوع في الأخطاء والمخالفات، وكذلك يظهر في تحقيق الرغبة والاستمرارية في العمل والشعور بالسعادة و الرضا، كل هذه متغيرات ومؤشرات تزيد من درجة الالتزام التنظيمي أو تخفض منه، إذن فالثقافة التنظيمية لها علاقة قوية وموجبة بالالتزام، بحيث تمثل ثقافة المنظمة المحرك الأساسي للالتزام للعاملين وبالتالي نجاح أي منظمة

قائمة

المراجع

قائمة المراجع :

أولاً: قائمة المراجع باللغة العربية

- 1- محمد الدوادي، الثقافة، دار الكتاب الجديد، لبنان، 2006.
- 2- ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دراسة نظرية وتطبيقية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2003.
- 3- نيغل كنج، نيل أندرسون، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير (دليل انتقاد المنظمات)، ترجمة محمد حسن حسين، الرياض دار المريخ للنشر، 2004.
- 4- جون ركس، مشكلات أساسية في النظرية الاجتماعية، ت محمد الجوهري وآخرون، المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 2006.
- 5- عمر وصيفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية (بعد استراتيجي)، دار وائل للنشر، الأردن،
- 6- عبد الحميد أحمد رشوان، علم اجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، 2004.
- 7- عبد السلام أبو قحف، ثقافة الخرافات والأزمات، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- 8- علي شريف، منال الكردي، السياسات التنظيم وإدارة العمال، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2004.
- 9- سليم إبراهيم الحسنية، السلوك الإداري (التنظيم والعلوم السلوكية)، عمان، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 1996.
- 10- خليل عبد الرحمان المعاينة، علم نفس الاجتماع، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، 2000.
- 11- حلي عبد الرزاق، دراسات في مجتمع والثقافة والشخصية، دار النهضة العربية، بيروت، 1984.
- 12- الشوان حسين عبد الحميد أحمد، التربية والمجتمع دراسة في علم اجتماع التربية، 2000.
- 13- محمد عاطف، قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الأزاريبية، مصر، 2005.

- 14- حسن راوية، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004.
- 15- بيومي محمد أحمد، علم اجتماع القيم، دار المعرفة، الإسكندرية، مصر، 2002.
- 16- بدران شبل، البومي فاروق، محفوظ فاروق، الأصول الفلسفية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001.
- 17- إبراهيم الغمري، السلوك الإنساني والإدارة الحديثة، دار الجامعات المصرية، 1980.
- 18- بوفلجة غياث، بحوث في التغيير التنظيمي وثقافة العمل، دار القدس العربي، وهران، الجزائر، 2005.
- 19- مصطفى أبو بكر، التنظيم الإداري في منظمات الأعمال المعاصرة، الدار الجامعية، مصر، 2002.
- 20- صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الاسكندرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002.
- 21- عبد الوهاب علي محمد، عايدة سيد خطاب وآخرون، إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 2000.
- 22- بدر أحمد بن رمضان، إدارة المنظمات، دار القلم، الكويت، 1982.
- 23- إبراهيم يحيى عبد الحميد، رؤية في الإدارة الاستراتيجية وقيادتها، دار التحرير للطبع والنشر، القاهرة، مصر، 1995.
- 24- هاني عبد الرحمان الطويل، الإدارة التربوية والسلوك المنظم، دار هاشم، عمان، 1996.
- 25- عبد الحميد عطية السيد، محمود جمعة سلمي، أساسيات طريقة العمل مع الجماعات، المكتب الجامعي الحديث، 2001.
- 26- زكي محمود هاشم، الجوانب السلوكية الإدارة، وكالة المطبوعات، الكويت 2008.
- 27- فرانسيس لاديف، القيم التنظيمية، ت: عبد الرحمن أحمد هيجان، مطبعة معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1995.
- 28- غي روشيه، مدخل إلى علم الاجتماع، ترجمة مصطفى دنشلي، المؤسسة العربية لدراسات والنشر، 1983.
- 29- عبد العزيز بن جنتور، الإدارة الاستراتيجية (إدارة جديدة في عالم متغير)، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2002.

- 30- الصباغ زهير، البعد الأخلاقي في الخدمة العامة، الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1991.
- 31- عساف محمود ومحمد عبد المنعم سلامة، أصول الإدارة والتنظيم، مكتبة عين شمس، القاهرة، ح،م،ع، 1987.
- 32- محمد علي محمد، مجتمع الصنع، دراسة في علم الاجتماع التنظيمي، دار النهضة العربية، بيروت، 1985.
- 33- أحمد ماهر، التنظيم (الدليل العلمي، الهياكل والممارسات التنظيمية)، الدار الجامعية، مصر، 2005.
- 34- حسين حريم: السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003 .
- 35- صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، دار الجامعة، الإسكندرية، 2005.
- 36- ماجدة العطية، سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعة : دار الشروق للنشر والتوزيع ، 2003.
- 37- جيرالد جينبرج، روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، ط1، تعريب ومراجعة رفاعي محمد وإسماعيل علي بسيوني، دار المريخ، الرياض.
- 38- بوحوش عمار، مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 1995 .
- 39- ريمون بودون ، مناهج علم الاجتماع ، ترجمة هالة شؤون الحاج، منشورات عويدات ، ط4 ، بيروت ، لبنان ، 1989.
- 40- محمد بلال الزعي ،عباس طلافحة ، النظام الإحصائي ، فهم وتحليل البيانات الإحصائية ،دار وائل للطباعة والنشر ط2،الأردن ،2004.
- 41- حسن الساعاتي ،تصميم البحوث الاجتماعية، نسق منهجي ،دار النهضة العربية للطباعة و النشر، بيروت، 1982.
- 42- عمار بوحوش ،مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث ،ديوان المطبوعات الجامعية ، الطبعة الثانية، بن عكنون ،الجزائر ، 1999.
- 43- موريس أنجرس ،منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية : ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون ،دار القصبة ،الجزائر ،2001.

- 44- محمد بلال الزعي ،عباس طلافحة، النظام الإحصائي فهم وتحليل البيانات الإحصائية ، دار وائل للطباعة والنشر ط2،الأردن ،2004.
- 45- صطفى محمود أبو بكر ، إدارة الموارد البشرية، مدخل التحقيق للميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003 .
- 46- زيد منير عبوي: الإدارة و اتجاهاتها المعاصرة ،وظائف المدير، دار دجلة،المملكة الأردنية الهاشمية، طبعة 1، 2007.

### ثانيا: الرسائل:

- 47- أحمد بوشناق، وأحمد بوسهمين، أهمية البعد الثقافي وأثره على فعالية التسيير، الملتقى الدولي حول تسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة،2004.
- 48- أحمد ماهر، التنظيم (الدليل العلمي، الهياكل والممارسات التنظيمية)، الدار الجامعية، مصر، 2005.
- 49- عاشور ابتسام، الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر ،بسكرة، 2014.
- 50- سعيد بن محمد آل عاتق الغامدي ،النمط القيادي وأثره على الالتزام التنظيمي رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ،جامعة أم القرى، (1430).
- 51- روي رشيد سعيد ال قاسم، أثر الالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة المصرفية، دراسة مكملة للحصول على درجة ماجستير في إدارة الأعمال جامعة الرق الأوسط، الأردن، 2011.
- 52- ايناس فؤاد نواوي فلمبان، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم، السعودية، 1428.
- 53- خالد محمد احمد الوزان، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي، بحث لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2006.

- 54- محمد بن غالب العوفي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية، الرياض، 2005.
- 55- سامي إبراهيم حماد حنون، قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدي العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال بكلية التجارة في الجامعة الإسلامية غزة.
- 56- أميرة محمد رفعت حواس، أثر الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة والعلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال جامعة القاهرة، 2003.
- 57- سوفي نبيل، دراسة تحليلية لاتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي حالة موظفي خزينة ولاية حجل، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة منتوري - قسنطينة، 2010.
- 58- موسى احمد خير الدين، د/محمود أحمد النجار، أثر البيئة الداخلية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية، دراسة استطلاعية، المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي، المملكة الأردنية الهاشمية، 2010.
- 59- محمد عبد السعيد عليان، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على هيئة التمريض في المستشفيات الحكومية في محافظة غزة، جامعة الأزهر، 2016.

### ثالثا: المجالات

- 60- عبد الله بريدي، لماذا نقيس الاتجاهات منظماتنا العربية، مجلة التقنية والتدريب الصادرة عن المؤسسة العامة للتعليم والتدريب المهني، العدد 87، (2006).

### رابعا : المنشورات

- 1- النشرة الاعلامية رقم 02 ، للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء، 2018.

خامسا: مراجع بالغة الأجنبية

- 2- Hofstede (G), les differences cultureless dans le management comment claques pays gere ilses homes les éditions d'organisation , paris, 1987.
- 3- Thevent( M), la culture d'entreprise, ed d'organisation, paris, 1986.
- 4- Donnadien (G), Manger avec le soical « l'approche systemique a l'entreprise », ed, paris, 1979.

قائمة

الملاحق

الملحق رقم

(01)

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عمار التليجي بالأغواط

كلية العلوم الاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية



استمارة استبيان لمذكرة ماستر تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل بعنوان:

### الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي

دراسة ميدانية بمؤسسة الضمان الاجتماعي بمدينة الأغواط

إعداد الطلبة:

عيسى قحمانى

كسيطة بوعلام

تحت إشراف :

الدكتورة : دليلة بدران

في إطار التحضير لمذكرة التخرج تحت عنوان، " الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي "، المكملة لنيل شهادة الماستر، نرجوا منكم مساعدتنا بالإجابة على أسئلة هذا الاستبيان بكل صدق ووضوح، و ذلك بوضع علامة ( X ) في الخانة المناسبة و نتعهد لكم بسرية المعلومات التي ستدلون بها و لن نستخدمها سوى في حدود ما يخدم البحث العلمي

السنة الدراسية 2018/2017

المحور الاول : البيانات الشخصية

1- الجنس :

\* أنثى

\* ذكر

2- السن :

\* 40سنة- 59سنة

\* 20سنة - 39سنة

3- المستوى التعليمي:

\*دراسة عليا

\* جامعي

\* ثانوي

\* متوسط

\* ابتدائي

4- الحالة الاجتماعية:

\*أخرى أذكرها:.....

\* متزوج

\* أعزب

5- المنصب في المؤسسة:

\* إداري

\* تقني

المحور الثاني: القيم التنظيمية ودرجة تأثيرها على الالتزام التنظيمي

6- ماذا يمثل لك عملك في المؤسسة ؟

مصدر للاستقرار و ضمان المستقبل

توفر مكانة في المجتمع

الحصول على راتب شهري

7- ما تقييمك لمحيطك في العمل ؟

يشجع على العمل والاستمرار

لا يساعد على العمل و البقاء

8- هل تشعر بالولاء والانتماء الى المؤسسة ؟

نعم

لا

9- ما نوعية الاتصال الأكثر استعمالا في مؤسستك؟

اللقاءات و الاجتماعات

الإعلانات و الملصقات

الاتصالات المباشرة

أخرى

10- بما يتميز هذا الاتصال؟

بطئ انتقال المعلومات

سرعة انتقال المعلومات

عدم فعالية القناة أو الوسيلة الإعلامية

11- هل تساهم المؤسسة في منحك هامش من الحرية في اتخاذ القرارات المناسبة؟

نعم

لا

12- كيف تتمثل لك عملية المشاركة في عمل؟

المبادرة في أداء وظيفتك

يطلب منك إبداء الرأي في اتخاذ القرارات

ترغم على تطبيق القرارات الفوقية

لا يأخذ بأرائك

13- على أي أساس يستدعي الموظفون لأداء المهام الخاصة؟

الكفاءة

الانتماء الجغرافي

الانتماء القرابي

درجة الولاء للإدارة

14- هل سجلت حالات تمييز في المسؤولين مع الموظفين؟

على أساس الصداقة

القرابة

لا وجود للتمييز بين العمال

15- كيف تقيم أسلوب تعامل المسؤولين معك؟

هناك تسلط واستعلاء

هناك عدالة واحترام

هناك تمييز في التعامل

المحور الثالث: رضا العامل ورغبته في العمل والاستمرارية في المؤسسة

16- هل هناك قوانين ولوائح تنظيمية معينة تحدد الانضباط في العمل لمؤسستكم؟

نعم

لا

- إذا كان الإجابة نعم كيف ذلك :

17- بماذا تفسر عدم الانضباط في العمل؟

عدم الشعور بالمسؤولية

عدم شعور بالأهمية

عدم التعود على الانضباط

18- كم من مرة استفدت من دورات تكوينية؟

مرة واحدة

عدة مرات

لم استفد

19- كيف تم اختيارك :

على أساس الكفاءة

الخبرة

الانتماء الجهوي

متطلبات الوظيفة

القرابة

العلاقات الشخصية

20- ما هي نتائج التكوين الذي استفدت منه ؟

عدم الاستفادة من تكوين

الحصول على ترقية

الشعور بالتحفيز

تحسين الأداء

21- هل حصلتم على:

نعم

لا

-إذا كانت الإجابة (نعم) كم مرة

22- كيف تم ترقيةكم خلال مسارك المهني ؟

حسب العلاقات الشخصية

حسب الكفاءة

بعد ترقيات و تكوين

حسب نظام الترقية

لم احصل على ترقية

23- هل تعتقد أن نظام الترقية المتبع في مؤسستكم ؟

يزيد من تحفيز العاملين

يخلق جو التعاون و التضامن

لا يحسن ظروف العمل

زيادة في الأجر فقط

زيادة في المسؤولية فقط

زيادة في السلطة

24- في حالة تنظيم المؤسسة للاجتماعات، ما هي المشاكل أكثر تكرارا ؟

مشاكل مهنية

مشاكل تسييرية

مشاكل اجتماعية

مشاكل أخرى

25- هل المؤسسة تمنح لكم فرصة عادلة لسماع شكاكم عندما يكون لديكم مشكلات ؟

نعم

لا

26- في رأيك كيف يؤثر محيط العمل في أداء مهامك ؟

تأخر انجاز العمل

عدم إتقان العمل

عدم الثقة في علاقات

التغيب

27- هل يوجد في مؤسستك أشخاص تنتمي معهم إلى نفس المنطقة الجغرافية ؟

نعم

لا

28- هل تشعر أن هناك تناقض بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية ؟

نعم

لا

- في حالة الإجابة ب نعم ،هل الشعور بوجود تناقض يؤدي:

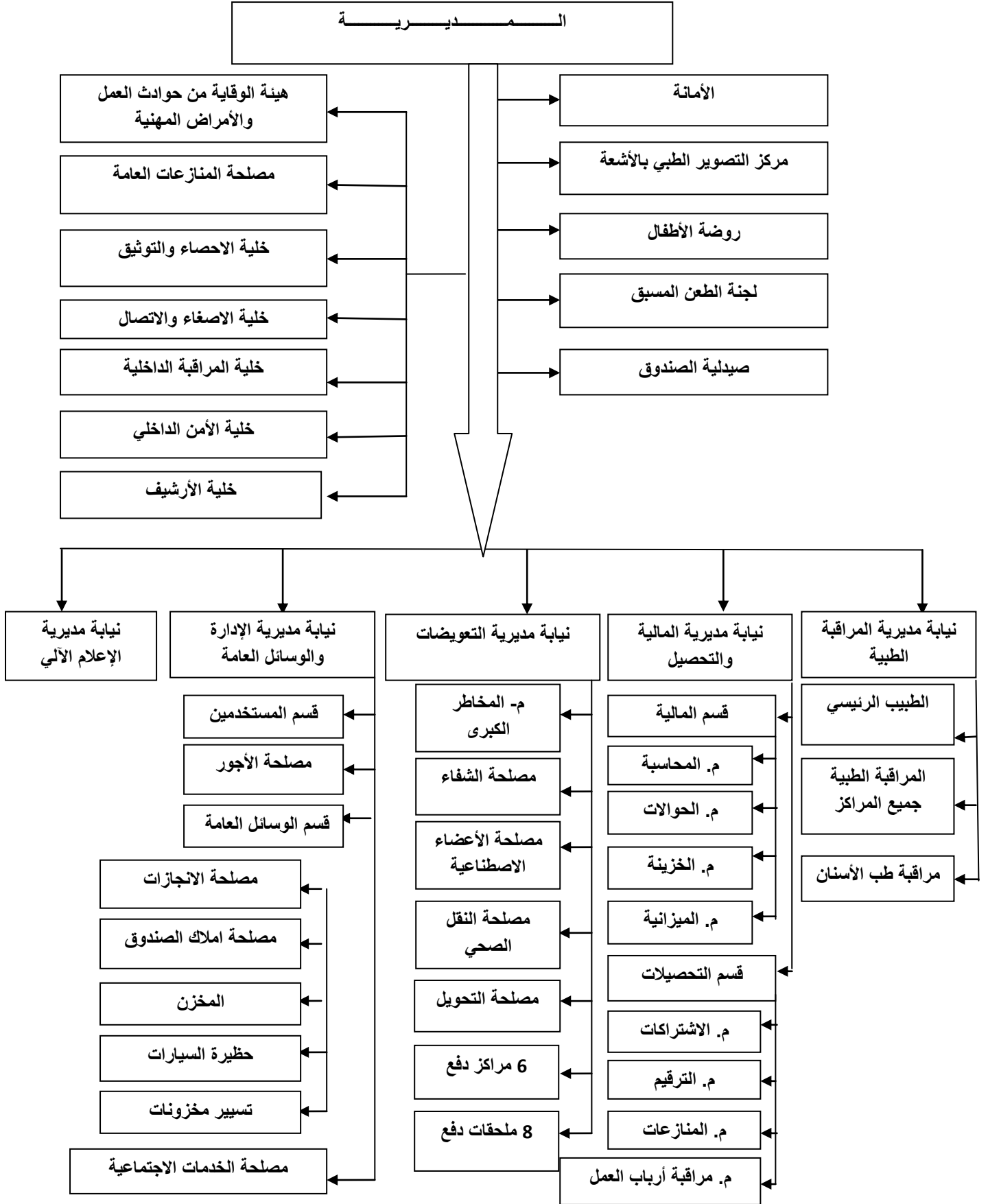
إلى إقصاء في الهوية

عدم الاندماج في العمل

الملحق رقم

(02)

الملحق رقم (01): الهيكل التنظيمي للمؤسسة.



الهيكل التنظيمي لمؤسسة الضمان الاجتماعي