

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عمار ثليجي - الأغواط-
كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية
تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات



مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الإقتصادية

أثر الثقافة التنظيمية على الائتوام الوظيفي - دراسة حالة بكلية
العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير - الأغواط-

الأستاذ المشرف:
د. محمد بوهالي

من إعداد الطالبتين:
• خلود حنين داود
• رانيا حمدي

لجنة المناقشة:

رئيسا	أستاذ محاضر أ	د. لخضر عبيرات
مقررا	أستاذ محاضر أ	د. محمد بوهالي
ممتحنا	أستاذ محاضر أ	د. الرايس مراد

السنة الجامعية 2023/2022 م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وتقدير

الحمد لله الذي وفقنا وأعاننا لأداء هذا الواجب
وبهذه المناسبة أتوجه بالشكر والامتنان إلى كل من ساعدنا في
إنجاز هذا العمل من قريب أو بعيد ..
وأخص بالشكر دكتور .. **بوهالي محمد**
الذي سهل من أجل فعل الخير كل الصعاب ..
على ما قدمه من أجل تسهيل هذه المهمة ..
وإنجاز هذا العمل سائلين من الله عز وجل أن يعزه بعزه
وتسيير أمره ويفتح أبواب الخير أمامه

الإهداء

لم تكن الرحلة قصيرة ولا ينبغي لها أن تكون لم يكن الحلم قريبا ولا الطريق كان محفوا بالتسهيلات لكنني فعلتها .

أهدي تخرجي إلى من أحمل إسمه بكل فخر إلى من حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم

إلى " أبي الغالي "

إلى اليد الخفية التي أزلت عن طريقي الأشواك ، ومن تحملت كل لحظة ألم مررت بها وساندتني عند

ضعفي وهزلي ، " أمي الحبيبة "

إلى النجوم المتلألئة في سمائي الذين احملهم ابدأ في قلبي وعيوني من اتمنى لهم كل الخير والنجاح اخوتي
واخواتي الاعزاء

إلى رفاق السنين الى من تحلوا بالاخاء وتميزوا بالوفاء والعطاء الى ينابيع الصدق الصافي

.....رفاقي الاوفياء

إلى جميع من علمنا وكانوا سببا في بلوغ الدرب الى الذين مهدوا لنا طريق العلم والمعرفة.....اساتذتي

الاقاضل من الطور الابتدائي إلى الجامعي

إلى روح جدتي تغمدها الله برحمته.

إلى كل من سعتهم ذاكرتي ولم تسعهم منكرتي أهدى لهم هذا العمل المتواضع.

داود خلوه حنين

الإهداء

بسم الله الرحمان الرحيم

«وقل إعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون»

صدق الله العظيم

الى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة.. ونصح الأمة، إلى نبي الرحمة و نور

العالمين سيدنا محمد صل الله عليه وسلم

إلى درعي الذي احتमित وفي الحياة به اقتديت، وللذي شق لي بحر

العلم والتعلم، الى من احترقت شموعه ليضيء لنا درب النجاح،

ركيزة حياتي، وصدر أمني وكبريائي وكرامتي،

أبي أطال الله في عمره.

إلى معنى الحب وإلى معنى الحنان والتفاني، إلى بسمه الحياة وسر

الوجود إلى من كان دعائها سر نجاعي وخنانها بلسم جراحي

أمي الحبيبة.

الى من يذكرهم القلب قبل أن يكتب القلم، إلى من قاسموني حل

الحياة ومرها، تحت سقف واحد، إخوتي وأخواتي.

حمدي رانيا

ملخص الدراسة :

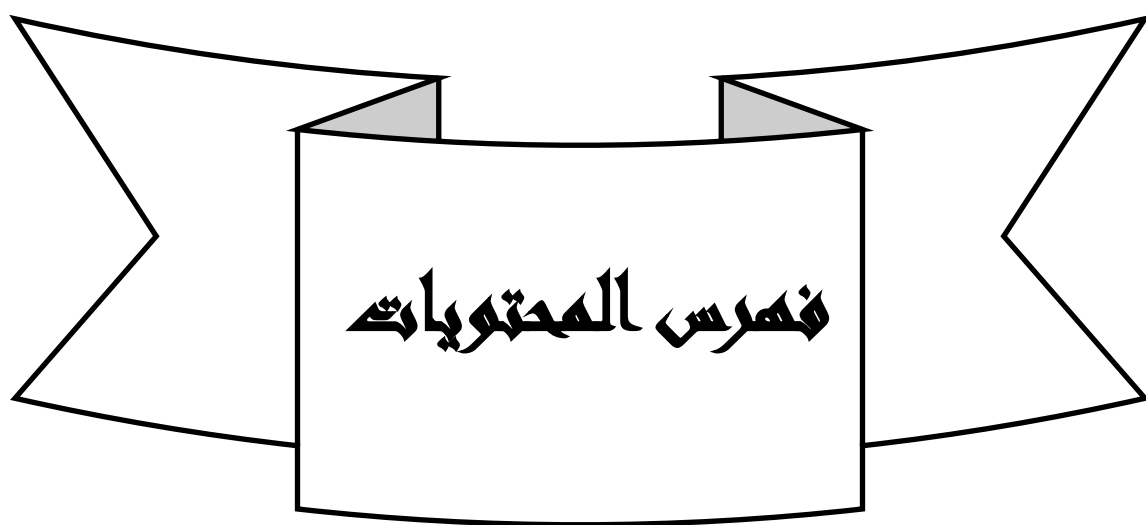
تهدف هذه الدراسة إلى إبراز أثر الثقافة التنظيمية على الالتزام الوظيفي و تم اسقاطها على عينة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالأغواط ،حيث اعتمدت هذه الدراسة بشكل أساسي على استمارة الاستبيان لجمع المعلومات، تم توزيع 40 استمارة وتم استرجاع 36 استمارة صالحة للدراسة، ليتم تحليل البيانات باستعمال برنامج الحزمة الاحصائية SPSS، وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر للثقافة التنظيمية على الالتزام الوظيفي عند مستوى الدلالة المعنوية 5% في عينة الدراسة .

الكلمات المفتاحية: ثقافة تنظيمية ، التزام وظيفي.

ABSTRACT :

This study aims to highlight the impact of organizational culture on job commitment and we take a sample of teachers from the Faculty of Economics, Commercial and Management of Laghouat university, where this study relied mainly on the questionnaire to collect data, we use SPSS to analyze the data, this study has reached to confirm the existence of the impact of organizational culture on job commitment at the level of moral significance % 5% Faculty of Economic Sciences and Commercial and management sciences in Laghouat.

Keywords: organizational culture, job commitment,



فهرس المحتويات

المحتويات	
	شكر
	إهداء
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
	فهرس الملاحق
أ-و	مقدمة
الفصل الأول : الاطار المفاهيمي للثقافة التنظيمية	
8	تمهيد
9	المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية
9	المطلب الأول: نشأة و مفهوم الثقافة التنظيمية
11	المطلب الثاني : أهمية و مصادر الثقافة التنظيمية
14	المطلب الثالث: خصائص و مكونات الثقافة التنظيمية و أنواعها
18	المبحث الثاني: الجوانب و نظريات الثقافة التنظيمية
18	المطلب الأول: وظائف و مظاهر الثقافة التنظيمية
20	المطلب الثاني : تأثير الثقافة التنظيمية على المؤسسة و العاملين و كيفية المحافظة عليها
22	المطلب الثالث : نظريات الثقافة التنظيمية
24	خلاصة الفصل

	الفصل الثاني : الإطار النظري للإلتزام الوظيفي
26	تمهيد
27	المبحث الأول: ماهية الإلتزام الوظيفي
27	المطلب الأول: مفهوم وأهمية الإلتزام الوظيفي
31	المطلب الثاني: مراحل و خصائص الإلتزام الوظيفي
34	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الإلتزام الوظيفي
35	المبحث الثاني: دعم و تحقيق الإلتزام الوظيفي و نتائجه
35	المطلب الأول : الخلفية النظرية للإلتزام الوظيفي و طرق قياسه
38	المطلب الثاني : دعم و تحقيق الإلتزام الوظيفي
40	المطلب الثالث : نتائج الإلتزام الوظيفي
44	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث : الجانب التطبيقي
46	تمهيد
47	المبحث الأول: تقديم كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
47	المطلب الأول: نشأة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
49	المطلب الثاني : أهداف كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
50	المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
51	المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية واختبار الأداة
51	المطلب الأول: منهجية الدراسة.
53	المطلب الثاني: تصميم وتنفيذ الدراسة.
56	المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة.
57	المبحث الثالث: نتائج الدراسة واختبار الفرضيات.

58	المطلب الأول: عرض خصائص العينة
63	المطلب الثاني : عرض و تحليل نتائج الدراسة
74	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج
78	خلاصة الفصل
80	خاتمة
85	قائمة المراجع و المصادر
90	الملاحق

أولا : قائمة الجداول :

الرقم	العنوان	الصفحة
01	نتائج الالتزام التنظيمي على مستوى الفرد، جماعة العمل والمؤسسة.	43
02	درجات مقياس ليكارت	54
03	اتجاه إجابات العينة	54
04	نتائج معامل ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة	57
05	توزيع مفردات العينة حسب الجنس	58
06	توزيع مفردات العينة حسب العمر	59
07	توزيع مفردات العينة حسب الدرجة الوظيفية	60
08	توزيع مفردات العينة حسب المنصب المشغول	62
09	اتجاه عبارات المحور الأول(القيم التنظيمية)	64
10	اتجاه عبارات المحور الثاني(المعتقدات التنظيمية)	66
11	اتجاه عبارات المحور الثالث(التوقعات التنظيمية)	68
12	اتجاه عبارات المحور الرابع (الأعراف)	70
13	اتجاه عبارات المحور الخامس (الالتزام الوظيفي).	72
14	نتائج الانحدار الخطي المتعدد	74
15	ANOVA لاختبار الفرضية الرئيسية	75
16	اختبار الفرضيات الفرعية التابعة	76

قائمة الأشكال :

الرقم	العنوان	الصفحة
01	مصادر الثقافة التنظيمية	14
02	المحافظة على الثقافة التنظيمية	21
05	الهيكل التنظيمي كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير	50
06	نموذج الدراسة الميدانية	52
07	توزيع مفردات العينة حسب الجنس	58
08	توزيع مفردات العينة حسب العمر	59
09	توزيع مفردات العينة حسب الدرجة الوظيفية:	61
10	توزيع مفردات العينة حسب المنصب المشغول	62

قائمة الملاحق :

الرقم	العنوان
01	معامل ألفا كرونباخ
02	عرض خصائص العينة
03	اتجاه عبارات الاستبيان
04	اختبار الفرضيات
05	الاستبيان



مقدمة

مقدمة :

شهد العالم خلال السنوات الماضية مجموعة من التغيرات المتلاحقة في مختلف المجالات، فالتطور التكنولوجي، ثورة المعلومات، كلها عوامل أحدثت عدة تغيرات في المؤسسات وشكلت ضغوطا عليها، مما فرض عليها إحداث التغيير اللازم لتتكيف مع هذه التغيرات وهذا من أجل ضمان استمراريتهما وتقدمها، ولتحقيق ذلك كان لا بد على هذه المؤسسات أن تهتم بالموارد البشري كون هذا الأخير المحرك الأساسي والفعال لجعل المؤسسة تصل إلى أهدافها، إضافة إلى كونه أكثر كفاءة في انجاز الأعمال والمهام المسندة له باعتباره العنصر الأساسي لنجاح سير هذه المؤسسات، وبالتالي فإن كل المؤسسات تبذل كل ما في وسعها للمحافظة على استقرار مواردها البشرية وترسيخ الانتماء التنظيمي لدى مواردها البشرية، فحرص

تعمل المؤسسة على تنمية ورفع كفاءة المورد البشري حيث يعتبر من أكبر التحديات التي تواجه المنظمات اليوم. ولأن كل مؤسسة لا تحكمها أسس تنظيمية واحدة، فإن الطابع الثقافي السائد فيها يختلف بالضرورة من مؤسسة إلى أخرى، كونها تعكس ثقافة المجتمع الذي تتواجد فيه، فالثقافة التنظيمية باعتبارها مجموعة من التقاليد والأعراف والقيم والرموز التي تنتقل من خلالها المعتقدات التنظيمية إلى العاملين بالمؤسسة، كل هذه المحددات التي يتميز بها العمال عن بعضهم البعض للدمج لتتناسب وتتجانس مع قيم ومعتقدات المؤسسة التي يعملون بها، فالثقافة التنظيمية تؤثر على اتجاهات العاملين و سلوكهم في الوقت الذي تتميز فيه بيئة العمل بعد الاستقرار و التغيير السريع، ويعد الالتزام الوظيفي ضمن أبرز المتغيرات السلوكية التي نالت الاهتمام الكبير من قبل الباحثين، لأن ضعف الالتزام الوظيفي يؤدي الى ارتفاع تكلفة الغياب وانخفاض درجات الرضا الوظيفي، وزيادة معدلات التأخر عن العمل وتسرب العمالة، في حين زيادة مستويات الالتزام الوظيفي داخل المؤسسة تؤدي إلى زيادة الفاعلية وتحسين أداء المؤسسة و استمرارها و تحقيق أهدافها بأحسن صورة ونظرا لأهمية الثقافة التنظيمية والالتزام الوظيفي حاولنا تناول هذين المتغيرين بالدراسة لاكتشاف العلاقة بينهما من هذا المنطلق تم تناول موضوع هذه

مقدمة

الدراسة الموسوم بـ " الثقافة التنظيمية وأثرها بالالتزام الوظيفي في كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بالأغواط.

و على ضوء ما سبق ذكره تطرح الإشكالية على النحو التالي :

إشكالية الدراسة : ما مدى تأثير الثقافة التنظيمية على الإلتزام الوظيفي لعينة أساتذة بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير الأغواط ؟

الأسئلة الفرعية : تتفرع هذه الإشكالية الى جملة من الأسئلة التي تساعد على فهم و تبسيط الموضوع و ندرجها كالآتي :

- هل يوجد أثر للقيم التنظيمية على الإلتزام الوظيفي ؟
- هل يوجد أثر للمعتقدات التنظيمية على الإلتزام الوظيفي ؟
- هل يوجد أثر للتوقعات التنظيمية على الإلتزام الوظيفي ؟
- هل يوجد أثر للأعراف التنظيمية على الإلتزام الوظيفي ؟

الفرضية الرئيسية :

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية و يندرج ضمنها .

الفرضيات التالية :

- يوجد أثر للقيم التنظيمية على الإلتزام الوظيفي
- يوجد أثر للمعتقدات التنظيمية على الإلتزام الوظيفي
- يوجد أثر للتوقعات التنظيمية على الإلتزام الوظيفي
- يوجد أثر للأعراف التنظيمية على الإلتزام الوظيفي

أهمية الدراسة :

تكمن أهمية الدراسة في أهمية الثقافة التنظيمية في المؤسسات عموما و كلية العلوم خصوصا و معرفة مدى أثر الثقافة التنظيمية على التزام الوظيفي لعينة من أساتذة الكلية بالإضافة الى الإحاطة بجميع المفاهيم المتعلقة بالثقافة التنظيمية من جهة و الالتزام من جهة أخرى.

أهداف الدراسة : إن الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو معرفة أثر الثقافة التنظيمية في الالتزام الوظيفي في عينة ما أساتذة في كلية العلوم الاقتصادية بالأغواط

- أما الأهداف الفرعية :

- التعرف على القيم السائدة المكونة للثقافة التنظيمية في الكلية

- ما مدى الإلتزام التنظيمي لدى الأساتذة

أسباب اختيار الموضوع : تم اختيار الموضوع لأسباب عدة أبرزها :

- الرغبة في البحث في مثل هكذا مواضيع تتعلق بإدارة الموارد البشرية

- أسباب موضوعية : أهمية موضوع الثقافة التنظيمية في المساهمة في تطوير سلوك الأفراد داخل المؤسسة

- يمثل الالتزام الوظيفي عائق تشهده جل المؤسسات الجزائرية خصوصا العمومية .

حدود الدراسة :

تمثلت الدراسة و حدود مكانية ، و حدود زمانية و كذلك حدود موضوعية و حدود بشرية

• الحدود البشرية : اقتصرت الدراسة على عينة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية

• الحدود المكانية : أجريت بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

• الحدود الزمنية : امتدت فترة الدراسة منذ الموافقة على موضوع الدراسة في 06 ديسمبر

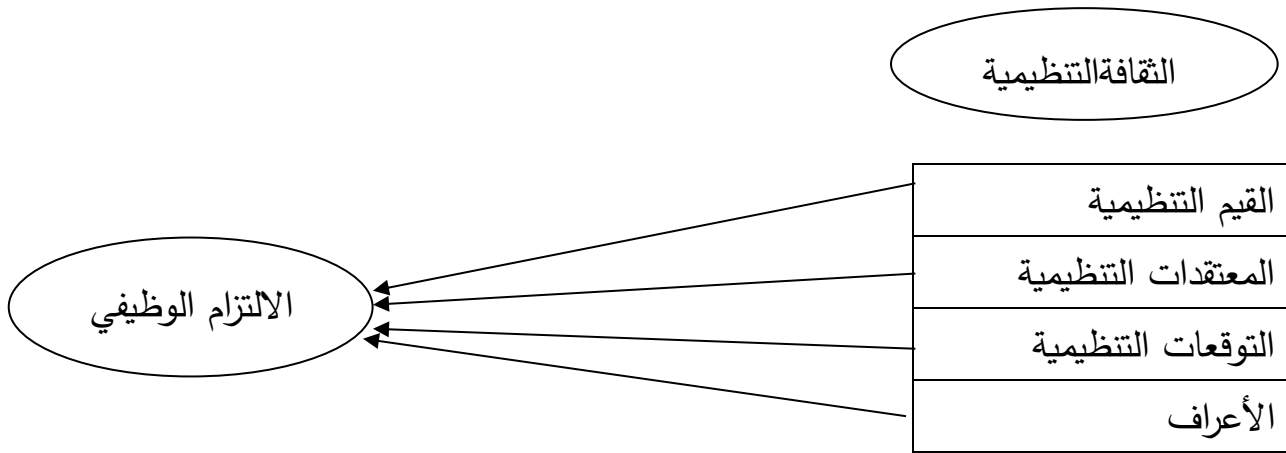
2022 الى غاية نهاية الدراسة 20 جوان 2023 .

الحدود الموضوعية :

ركزت الدراسة على معالجة أثر الثقافة التنظيمية على الإلتزام الوظيفي لعينة من أساتذة الكلية

نموذج الدراسة :

يتمثل نموذج الدراسة في المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) بإبعاده (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية ، التوقعات التنظيمية ، الأعراف) و المتغير التابع المتمثل في (الإلتزام الوظيفي) .



منهج الدراسة و أدواتها :

لقد تم استخدام المنهج الوصفي في وصف الموضوع من الجانب النظري في كل ما يتعلق بالمتغيرين ، كما استخدمنا منهج دراسة الحالة في الجانب التطبيقي الذي تمثل في الدراسة الميدانية .

-أما أداة الدراسة تمثلت في استمارة الاستبيان كأداة لجمع البيانات و المعلومات عن العينة المدروسة .

- أما طريقة إدارة الاستبيان فتمت عن طريق التواصل المباشر مع السادة الأساتذة .

هيكل الدراسة :

تم تقسيم البحث الى ثلاثة فصول فصلين نظريين و فصل تطبيقي ، حيث تطرق محتوى الفصل الأول على الأدبيات النظرية للثقافة التنظيمية و يتضمن مبحثين ، أما الفصل الثاني فجاء بمحتوى الالتزام الوظيفي و الذي بدوره تضمن مبحثين ، في حين جاء الفصل الثالث موسوما بجانب تطبيقي للدراسة و احتوى هو الآخر على ثلاثة مباحث ، و استهلكت هذه الدراسة بمقدمة اختتمت بخاتمة.

الدراسات السابقة:

توجد العديد من الدراسات التي تناولت موضوع الثقافة التنظيمية والالتزام الوظيفي من بينها:

1. أماني جمال نيهان أبو معيق، علاقة الثقافة التنظيمية بالالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الأساسية الحكومية بمحافظات غزة وسبل تطويرها" - الدراسة الميدانية تم تطبيقها في المدارس الأساسية الحكومية في محافظات غزة فلسطين، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في أصول التربية الإدارية التربوية، سنة 2012، تناولت الدراسة علاقة الثقافة التنظيمية بالالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الأساسية الحكومية بمحافظات غزة وما سبل تطويرها، وتكونت عينة الدراسة من 456 معلم، وأهم النتائج التي توصلت الي وجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (a05a) بين الثقافة التنظيمية وبين متوسطات تقديرات أفراد العينة ومستوى الالتزام الوظيفي لدى معلمين في المدارس الأساسية الحكومية بمحافظات غزة فلسطين.

2 عادل خير الله - ناصر عبد الله ، فايذة خيرالله ناصر عبدالله دراسة بعنوان أثر الثقافة التنظيمية في الالتزام التنظيمي لدى العاملين بدولة الكويت ، تناولت الدراسة أثر الثقافة التنظيمية بالالتزام التنظيمي لدى موظفين من مستويات القيادات العليا ديوان وزارة التربية والوسطى (المنطقة التعليمية) والتنفيذية (المدارس) في المؤسسات التعليمية في دولة الكويت:

مقدمة

(مديرين، ومديرين مساعدين وموظفين في ديوان الوزارة، ومستشارين فنيين في منطقة العاصمة الكويت) ،و من اهم الأهداف الدراسة :

أ. التعرف على القيم السائدة المكونة للثقافة التنظيمية في المؤسسات التعليمية في دولة الكويت.

ب التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات التعليمية في دولة الكويت.

ج. كشف أثر الثقافة التنظيمية في الالتزام التنظيمي في المؤسسات التعليمية في دولة الكويت.

د. تقديم بعض التوصيات والمقترحات التي تساعد المسؤولين في المؤسسات التعليمية على الاستفادة من نتائج الدراسة.

مميزات الدراسة الحالية:

✓ الدراسة تمت في كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

✓ الدراسة الحالية أي انه تم إجراؤها حديثاً

صعوبات الدراسة:

✓ من الصعوبات التي واجهتنا في دراستنا عدم تمكننا للبرنامج الاحصائي SPSS

الفصل الأول :

الاطار النظري للثقافة التنظيمية

تمهيد:

لقد نال موضوع الثقافة التنظيمية اهتمامًا كبيرًا من قبل الباحثين في علم النفس والاقتصاد والإدارة وهذا لما لها من اثر كبير في تشكيل هوية المؤسسة، بإعتبارها احد العوامل الأساسية لنجاحها و تميزها عن غيرها من المنظمات، وتستمد الثقافة التنظيمية من القيم و المعتقدات المشتركة بين العاملين في المؤسسة كما تستمد أيضا من القواعد والمعايير التي تطبقها المؤسسة وهي التي تجعل العاملين بالمؤسسة يشعرون بانهم جزء من الكل.

المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية

تزايد الاهتمام في السنوات الأخيرة بالثقافة التنظيمية من قبل الباحثين والمهتمين خاصة في مجال الإدارة، وفي هذا المبحث سنحاول التطرق الى ماهية الثقافة التنظيمية.

المطلب الأول: نشأة و مفهوم الثقافة التنظيمية

أولاً : نشأة الثقافة التنظيمية:

الثقافة قديمة قدمة وجود الانسان، يبدو ان مفهوم الثقافة التنظيمية قد تطور خلال القرنين التاسع عشر والعشرين، بحسب دراسة من علم الإنثروبولوجيا، إلى علم الاجتماع العام، إلى علم اجتماع منظمات الأعمال. حينها اصبح مفهوم الثقافة التنظيمية مصطلح إداري، يشير إلى سلوك إداري مكتسب يتضمن كل الأساليب المألوفة والفكر والقيم التي يمارسها الأفراد في المنظمات ويحرصون عليها بوصفهم أعضاء في مجتمعاتها، والثقافة التنظيمية بطبيعتها لا تتجلى لنا إلا بعد إدراك تأثيراتها. ولا غرو في إهتمام علماء الإدارة بالثقافة التنظيمية وعد موضوعها من المواضيع الإدارية الحديثة نسبياً، إذ ظهرت نظرية الثقافة التنظيمية في بداية الثمانينات من القرن الماضي، وعليه فقد إنبثق مفهوم الثقافة التنظيمية في الأساس من أدبيات الإدارة والسلوك التنظيمي، وهذا يرجع الى ظهور المنظمات الحديثة وتزايد مشكلاتها التنظيمية، ومن ثم خلصت نظرية الثقافة الى ان لكل منظمة ثقافتها الخاصة بها وهذه الثقافة تتكون من الجوانب الملموسة للمنظمة والقيم ثم الافتراضات الأساسية التي يكونها الأفراد حول منظماتهم وبيئاتها الخارجية وبالرغم من شيوع إستخدامه مفهوم الثقافة التنظيمية إلى أن الباحثين في الإدارة إختلفو في تحديد مفهوم محدد للثقافة التنظيمية، ويعود هذا الإختلاف إلى تعدد مفاهيم الثقافة بإختلاف تعريفاتها وتنوعها¹.

¹ عادل خير الله ناصر عبدالله، أثر الثقافة التنظيمية في الإلتزام التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات التعليمية بدولة الكويت: دراسة نظرية تطبيقية، المجلة الأندلس للعلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد 7، أكتوبر - ديسمبر 2022م، العدد 37، ص 75-76.

فهي تمثل تحديًا كبيرًا لأي تنظيم، وينبثق هذا التحدي من كونها غير ظاهرة للعيان وإن كانت مدركة، وهي في تغيير مستمر وحركة دائمة وإن كانت تتميز بالثبات النسبي و على الرغم من عموميتها و كليتها الى أنها تتميز بالتعدد و بتنوع الثقافات الفرعية للتنظيمات الرسمية والغير الرسمية التي قد تكون متضادة أحيانًا و غير موضوعية أحيانًا، مما يهدد المؤسسة .وتأثر مفهوم الثقافة التنظيمية بكل هذه الصيغ والتطورات في مفهوم الثقافة.

ثانيا مفهوم الثقافة التنظيمية .

يعد مصطلح الثقافة التنظيمية من المفاهيم حديثة العهد نسبيا في أدبيات إدارة الاعمال ولا يوجد إتفاق تام في تحديد إطار هذا المفهوم، وعليه فالمفاهيم التي تناولت موضوع الثقافة التنظيمية تعددت وتنوعت حسب وجهة النظر التي يتبناها الباحثون.

عرفها ايدغار مورغان Edgar Morin على أنها: ذلك النظام الذي ينقل التجربة الموجودة لدى الأفراد والمعرفة الجماعية المركبة التي تتمثل في الاتجاهات (المعتقدات)، القيم والمعايير السائدة بين الجماعات، الأساطير وتاريخ المنظمات والطقوس الجماعية.

أما شين (E.H.Schen 1985) فيعرفها في كتابه "الثقافة التنظيمية والقيادة" بأنها مجموع المبادئ الأساسية التي إختراعها أو إكتشافها أو طورتها المنظمات أثناء حل مشكلاتها للتكيف الخارجي والإندماج الداخلي، والتي أثبتت فعاليتها ومن ثم تعليمها للأعضاء الجدد كأحسن طريقة للشعور بالمشكلات وادراكها وفهمها²:

__ حيث يقصد بالمبادئ الأساسية:

• إحترام المحيط الطبيعي أو التفتح على العالم الخارجي ؛

• القيم التي تساعد على التكيف الداخلي نجد مبدأ الإستماع للغير وإحترام القواعد .

²كمال بوالشرش، الثقافة التنظيمية والأداء في العلوم السلوكية والإدارية، دارالأيام للنشر والتوزيع، الطبعة، 01، عمان: الأردن، 2015، ص ص 10 11

ويعرفها كيرت لوين (Kerr Lewin) مجموعة الإفتراضات و المعتقدات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك فيها أفراد المؤسسة.

من خلال ما سبق، نجد أن تعريفات مفهوم الثقافة التنظيمية تذهب لتشمل منظومة القيم الأساسية التي تتبناها المؤسسة، والفلسفة التي تحكم سياساتها تجاه الموظفين والعملاء، والطريقة التي يتم بها إنجاز المهام، والافتراضات والمعتقدات التي يتشارك في الالتفاف حولها أعضاء التنظيم.³

المطلب الثاني : أهمية و مصادر الثقافة التنظيمية

أولا : أهمية الثقافة التنظيمية

باعتبار الثقافة التنظيمية عنصرا مهما في التأثير على السلوك التنظيمي، تختلف النظرة للثقافة التنظيمية ، حيث يتعامل معها البعض باعتبارها عاملا مستقلا ، و النظر للقيم بأنها تنتقل بواسطة العاملين الى التنظيمات كأحد نواتج التنظيم المتمثلة بالقيم ، واللغة المشتركة ، والرموز والطقوس المختلفة التي تتطور مع مرور الوقت. فتؤكد هذه النظرة على أهمية الإجماع و الاتفاق على مفهوم الثقافة التنظيمية وجزئياتها المختلفة من قبل المديرين و العاملين.

فالثقافة التنظيمية عنصر أساس موجود جنبا الى جنب مع مكونات التنظيم الأخرى من : الأفراد و الأهداف ، والتكنولوجيا والهياكل التنظيمية. ووفقا لهذه النظرية فمن الضروري إدارة الثقافة التنظيمية بشكل يحقق الأهداف التي تسعى إليها التنظيمات .وتبرز أهمية الثقافة التنظيمية في عدد من العناصر أهمها⁴:

- تحقيقالشعور بوحدة الهوية من قبل العاملين؛

- تسهيل فهم أفضل لما يجري في التنظيم من أحداث، وما يتم تبنيه من سياسات؛

³ خميس ناصر محمد تأثير الثقافة التنظيمية في تبني نظام الإدارة البيئية ISO14001 دراسة تطبيقية في الشركة العامة لصناعة الزجاج والسيراميك في العراق المجلد ٤ العدد 8، سنة 2022، ص 214

⁴ يونس مختار ، الثقافة التنظيمية ودورها في الرضا الوظيفي -دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة (المديرية العامة)-، منكرة ماجستير تخصص تنظيم وعمل، جامعة الجلفة، ص 34، 2015.

- توفير الدعم و المساندة للقيم التنظيمية التي تؤمن بها الإدارة العليا؛
 - المساعدة على إيجاد نظام فعال للرقابة على اتجاهات وسلوكيات الأفراد.
- كما تكمن أيضا أهمية الثقافة التنظيمية في :
- جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها؛
 - تعمل على توسيع أفق وإدراك الأفراد العاملين حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذي يعملون به؛
 - تساعد في التنبؤ بسلوك الأفراد و الجماعات، أي بدون معرفة الثقافة التي ينتمي إليها الفرد يصعب التنبؤ بسلوكه؛
 - توفر إطارا لتنظيم وتوجيه السلوك التنظيمي ، فهي تؤثر على العاملين وعلى تكوين السلوك المطلوب منهم داخل المؤسسة؛
 - بناء احساس بالتاريخ، فهي تمثل منهج تاريخي تعرض فيه حكايات الاداء المتميز والاشخاص البارزين في المؤسسة؛
 - تطوير الاحساس بالعضوية والانتماء والاستقرار الوظيفي .

ثانيا : مصادر الثقافة التنظيمية

إن مجمل المنظمات تستمد ثقافتها من مجموعة مصادر متفاعلة فيما بينها والتي حددها بعض الباحثين في المصادر التالية⁵:

1. العادات والتقاليد والأعراف: وتتمثل في قيم المجتمع الذي يعيش فيه الفرد وتعد من أهم مصادر الثقافة التنظيمية، حيث تنعكس هذه القيم في سلوك الأفراد العاملين وتؤثر على

⁵رشيد بوخالفة، الثقافة التنظيمية وإدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية -دراسة ميدانية بشركة الخزف الصحي بالميلية-، رسالة ماجستير تخصص تنظيم وعمل، جامعة جيجل، 2016، ص 29-30.

شخصياتهم وتحدد نمط سلوكهم وذلك تبعاً للتقاليد والموقع الجغرافي والبيئة التي يعيش فيها الفرد؛

2. **الطقوس والشعائر:** والتي تتمثل في الممارسات اليومية التي تخضع لقواعد واجراءات رسمية وغير رسمية مثل التعبير عن تفاعل الأفراد وعواطفهم وردود أفعالهم الوظيفية والشخصية التي تتناسب مع ما تضعه المؤسسة من ضوابط وانظمة تشكل الإطار العام لحركة الأفراد وتفاعلهم؛

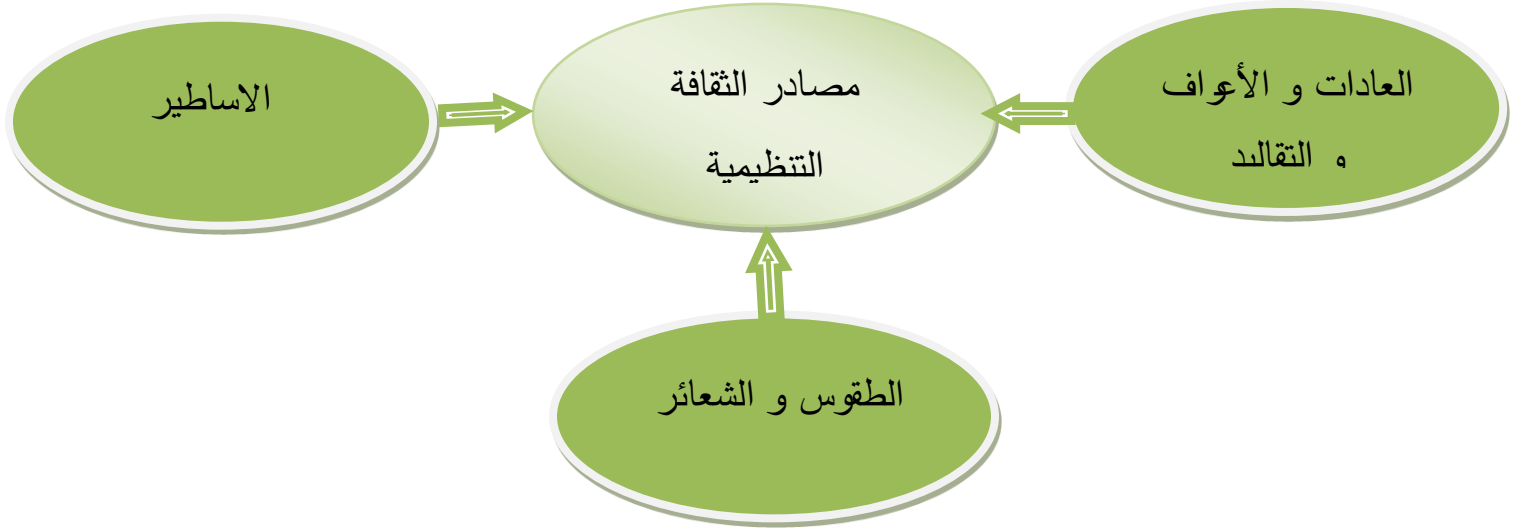
3. **الأساطير:** التي تعتبر وسيلة اتصال لإبراز إنجازات وعظمة المؤسسة ونقاط تفوقها ونهوضها خلال مسيرتها؛

وهناك من الباحثين من أضاف مجموعة أخرى من المصادر التي تستمد المؤسسة منها ثقافتها وهي :

- الصفات الشخصية للأفراد داخل المؤسسة وما يكون لديهم من اهتمامات وقيم ودوافع؛
- الخصائص الوظيفية ومدى ملاءمتها وتوافقها مع الصفات الشخصية للأفراد العاملين بالمؤسسة حيث أن الفرد دوماً يكون توجهه إلى المنظمات التي تتفق مع اهتماماته وقيمه ودوافعه كما أن المؤسسة تعمل على استقطاب من يتوافق مع اهتماماتها؛
- البناء التنظيمي أو الإداري للمؤسسة حيث يعتبر مصدراً أساسياً تستمد منه المؤسسة ثقافتها التنظيمية؛
- المنافع التي يحصل عليها كل عضو بالمؤسسة في صورة حقوق مادية ومالية وادبية تكون ذات دلالة على مكانته الوظيفية وتنعكس على سلوكياته؛
- الأخلاقيات والقيم السائدة بالمؤسسة وما تشتمل عليه من قيم وطرق للتفكير واساليب التعامل بين أفراد المؤسسة سواء مع بعضهم البعض أو مع الأطراف الخارجية.

فبالرغم من تعدد المصادر التي تستمد منها المؤسسة ثقافتها التنظيمية إلا أن ترتيب أهميتها بالنسبة للمؤسسات يختلف وعادة ما يحظى المصدر الأهم بالعناية والاهتمام من قبل القائمين على شؤون المؤسسة مقارنة بباقي المصادر.

الشكل رقم(01): مصادر الثقافة التنظيمية



المصدر : من إعداد الطالبتين من خلال الدراسات السابقة

المطلب الثالث: خصائص و مكونات الثقافة التنظيمية و أنواعها

أولاً: خصائص الثقافة التنظيمية

لا توجد منظمة ثقافتها مشابهة لثقافة منظمة أخرى حتى لو كانت تعمل في نفس القطاع، فهناك جوانب عديدة تختلف فيها ثقافة المنظمات، فكل منظمة تحاول تطوير ثقافتها الخاصة بها، ومن جوانب الاختلاف بين المنظمات: عمر المؤسسة، وأنماط اتصالاتها، ونظم العمل والإجراءات وعملية ممارسة السلطة، وأسلوب القيادة، والقيم والمعتقدات، تتصف ثقافة المؤسسة بمجموعة من الخصائص أهمها:

1- **ثقافة المؤسسة نظام مركب:** تتكون الثقافة التنظيمية من عدد من المكونات الفرعية التي تتفاعل مع بعضها البعض لتشكيل ثقافة المؤسسة وتشتمل الجانب المعنوي من القيم والأخلاق والمعتقدات والأفكار، والجانب السلوكي من عادات وتقاليد وآداب وفنون وممارسات عملية، والجانب المادي من أشياء ملموسة كالمباني والأدوات والمعدات وغيرها.

2- **ثقافة المؤسسة نظام متصل مستمر متكامل:** هي كيان مركب تتجه باستمرار إلى خلق الانسجام بين عناصرها المختلفة، لأن أي تغيير يطرأ على أحد جوانبها لا يلبث أن يعكس أثره على باقي مكوناتها ولكونها من صنع الإنسان وخلقه، تمارس بواسطة كل أعضاء المؤسسة فإن كل جيل في المؤسسة يعمل على تسليمها للأجيال اللاحقة مع مراعاة أنها لا تنتقل من جيل إلى جيل آخر بطريقة فطرية أو غريزية، وإنما يتم تعلمها وتوريثها عبر الأجيال في المؤسسة عن طريق التعلم والمحاكاة.

3- **ثقافة المؤسسة نظام متغير متطور تراكمي:** لا تعني استمرارية ثقافة المؤسسة وتناقلها عبر الأجيال كما هي عليه بل إنها في تغيير مستمر، حيث يمكن أن يدخل عليها ملامح جديدة ويمكن أن تفقد ملامح قديمة، تتزايد الثقافة من خلال ما تضيفه الأجيال إلى مكوناتها من عناصر وخصائص وطرق انتظام وتفاعل هاته العناصر والخصائص.

كما يمكن إبراز خصائص أخرى للثقافة التنظيمية تتمثل فيما يلي:

- **الثقافة خاصة إنسانية اجتماعية:** فهي من صنع الإنسان وإبداعه، كما أنها تمارس من قبل جميع أعضاء المجتمع بأشكال مختلفة حسب اختلاف منابع ومصادر ومكونات ثقافتهم؛

- **الثقافة تكتسب:** حيث أنها تنتقل من جيل إلى جيل من خلال التعلم والتلقين والتدريب والممارسة والمحاكاة؛

- **الثقافة سريعة التكيف:** بمعنى أنها تتصف بالمرونة والقدرة على الانسجام؛

- **الثقافة تواجه الصراع:** كثيرا ما يحدث صراع بين الثقافات المختلفة والمتعارضة فقد تتصارع الثقافة القديمة مع الجديدة، وكذلك تتصارع ثقافات الجماعات المختلفة من حيث الزمان أو المكان أو اللغة أو الدين أو المعطيات الإنسانية الأخرى .

ثانيا: مكونات الثقافة التنظيمية

إن حصر مكونات الثقافة التنظيمية شكل محل لاهتمام الباحثين في الموضوع، فمنهم من يعتقد أن الثقافة مزيج من عدة عناصر لا يمكن تحديدها بصورة دقيقة، نتيجة أن الثقافة التنظيمية تتكون وتتشكل من خلال تفاعل مجموعة من العناصر من أهمها ما يلي⁶:

- خصائص العاملين في المؤسسة وأخلاقيات المؤسسة، وعلاقة التوظيف، وتصميم الهيكل التنظيمي وحددها باحثون في دراسات أخرى في أربع مكونات أخرى للثقافة التنظيمية غير ملموسة، هي: القيم التنظيمية، والمعتقدات التنظيمية، والتوقعات التنظيمية الأعراف .

- **القيم التنظيمية:** القيم عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد جول ما هو مرغوب أو غير مرغوب، جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم...الخ. أما القيم التنظيمية فهي تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة. ومن هذه القيم: المساواة بين العاملين، والاهتمام بإدارة الوقت، والاهتمام بالأداء واحترام الآخرين...الخ.

- **المعتقدات التنظيمية:** وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل و الحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات:

⁶آيت براهيم خولة، أثر الثقافة التنظيمية على إدارة التميز -دراسة حالة مؤسسة « Prolipos » لإنتاج المواد الدسمة ومشتقاتها- عين مليلة أم البواقي، مذكرة ماستر، تخصص إدارة أعمال المؤسسة، جامعة أم البواقي، 2015، ص13-14.

- أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات، و المساهمة في العمل الجماعي و أثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية.
- **الأعراف التنظيمية:** وهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المؤسسة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة. مثال ذلك التزام المؤسسة بعدم تعيين الأب و الابن في نفس المؤسسة، ويفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة على المرؤوسين.
- **التوقعات التنظيمية:** تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المؤسسة، كل منهما من الآخر، خلال فترة عمل الفرد في المؤسسة. مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء، والزملاء الآخرين والمتمثلة بالتقدير و الاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد و العوامل النفسية و الاقتصادية.

ثالثا: أنواع الثقافة التنظيمية

تتمثل أهم أنواع الثقافة التنظيمية فيما يلي⁷:

- 1- **الثقافة البيروقراطية:** مكان رسمي منظم جدا للعمل، فالقوانين والأنظمة والاجراءات تحكم ما يقوم به الموظفون، وهي ثقافة تتحدد فيها السلطات والمسؤوليات ويكون فيها التنسيق بين المصالح والوحدات، ويكون تسلسل السلطة هرمي، بحيث تقوم هذه الثقافة على التحكم والالتزام.
- 2- **الثقافة التنظيمية الابداعية:** تتميز بتوفير بيئة مساعدة على العمل، إذ يتصف أفرادها بحب المغامرة والمخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.

⁷عابد سعيدة، الثقافة التنظيمية وتأثيرها على الالتزام التنظيمي -دراسة ميدانية بمديرية سونلغاز بولاية أم البواقي-، مذكرة ماستر، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة أم البواقي، 2017، ص50.

3- الثقافة التنظيمية المساعدة: تتميز بالصدقة والمساعدة بين العاملون، أين يعمها الجو الأسري، وتوفر المؤسسة الثقة والمساواة والتعاون، و يكون التركيز على الجانب الانساني في هذه البيئة.

4- ثقافة العمليات: يكون الاهتمام محصورا على طريقة إنجاز العمل، وليس على النتائج التي تتحقق، فيسود الحذر والحيطه بين الأفراد والذين هدفهم حماية أنفسهم، فيكون الفرد الناجح فيها هو الأكثر دقة وتنظيم.

5- ثقافة المهمة: والتي تركز على تحقيق الأهداف وإنجاز العمل، وتهتم بالنتائج وتحاول استخدام الموارد بطريقة مثالية من أجل تحقيق أفضل النتائج وبأقل التكاليف.

6- ثقافة الدور: والتي تركز على نوع والتخصص الوظيفي والأدوار، وتهتم بالقواعد والأنظمة، كما أنها توفر الأمن الوظيفي والاستمرارية.

المبحث الثاني: الجوانب و نظريات الثقافة التنظيمية

المطلب الأول: وظائف و مظاهر الثقافة التنظيمية

أولا : وظائف الثقافة التنظيمية

تؤدي الثقافة التنظيمية وظائف أساسية أهمها⁸:

- تزويد المؤسسة والعاملين فيها بالإحساس بالهوية، إذ تعمل على تنمية الشعور بالذاتية والتميز، لأن مشاركة العاملين لها القيم والمعايير والمدركات نفسها التي تعزز الشعور بالتوحد، وتطور الاحساس بضرورة تحقيق هدف وغرض مشترك؛

⁸خالدبة مصطفى عبد الرزاق، سامي أحمد عباس، حميد علي أحمد، الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية، المجلة العربية للإدارة، المجلد 39، العدد 1، مارس 2019، ص 158-159.

- خلق الالتزام برؤية ورسالة وأهداف المؤسسة، لأنها تعمل على خلق روح الالتزام والولاء بين العاملين، من خلال التعرف على قيم واتجاهات العاملين، بهدف خلق ثقافة عامة تؤدي إلى الالتزام بالاهتمامات التنظيمية التي ينتمون إليها بصورة أكبر من اهتماماتهم الشخصية، وجعل المصلحة العامة للعمل فوق المصلحة الشخصية؛
- المساهمة في تحقيق الاستقرار داخل المؤسسة كنظام اجتماعي متجانس ومتكامل، حيث أنها تعمل على خلق روح التعاون والتنسيق والشعور بالهوية المشتركة
- تعمل بمثابة دليل مرشد للإدارة والعاملين فهي تحدد نماذج ومعايير السلوك والعلاقات التي يجب اتباعها والاسترشاد بها من قبل الموظفين الجدد والقدامى .
- إطار فكري يوجه أعضاء المؤسسة الواحدة وينظم أعمالهم وعلاقاتهم وإنجازاتهم .

ثانيا : مظاهر الثقافة التنظيمية

- للثقافة التنظيمية مجموعة من المظاهر والمحددات تتمثل في ثلاث جوانب رئيسية هي:⁹
- فلسفة العمل الجماعي: سيادة روح الفريق؛ سيادة روح المودة والنظام؛ الشعور بالانتماء والتفاني في العمل؛ الشعور بالمساواة بين العاملين.
 - القدرة على التكيف: مرونة الإدارة؛ الاعتقاد بحتمية التغيير؛ استعداد العاملين لإحداث التغيير؛ الاتصالات المفتوحة والإعلام الداخلي الفعال .
 - القدرة على الابتكار: مدى تشجيع التفكير الإبداعي؛ الاعتقاد بأن الابتكارات أساس نجاح المؤسسة والاستعداد لتحمل المخاطرة .

⁹ آيت براهيم خولة، أثر الثقافة التنظيمية على إدارة التميز -دراسة حالة مؤسسة « Prolipos » لإنتاج المواد الدسمة ومشتقاتها- عين مليلة أم البواقي، مذكرة ماستر، تخصص إدارة أعمال المؤسسة، جامعة أم البواقي، 2015، ص5.

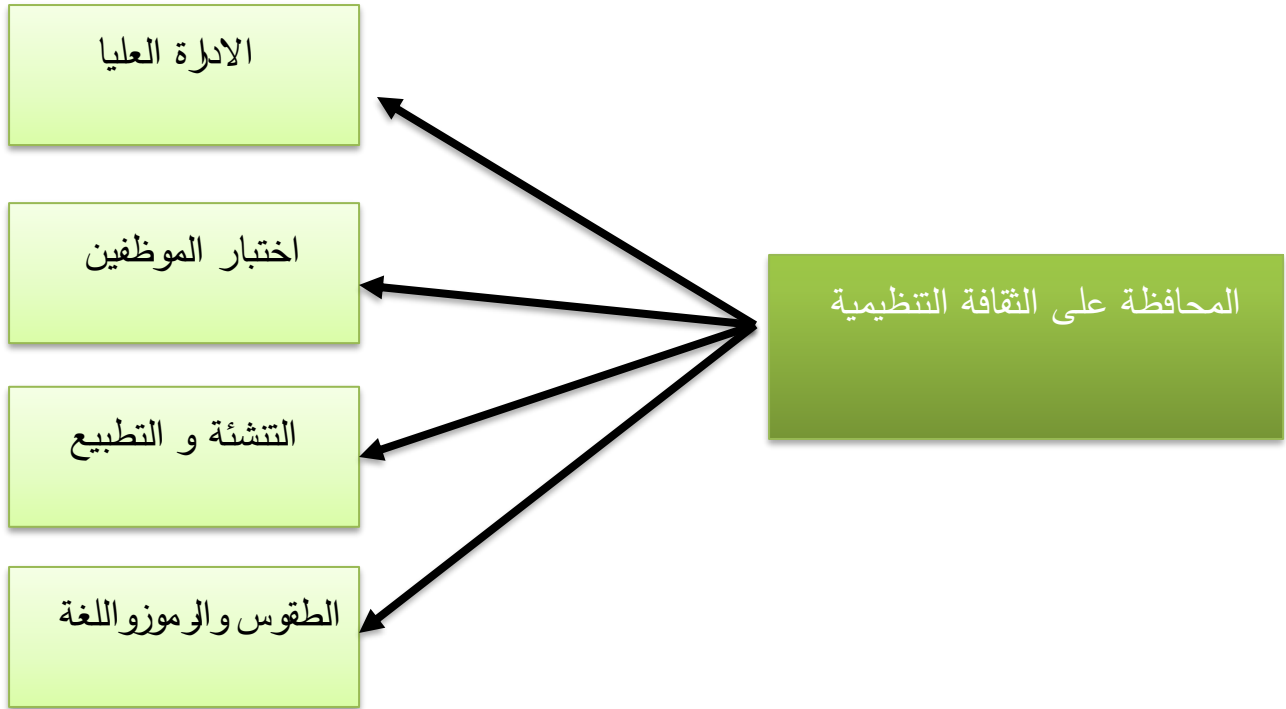
المطلب الثاني : تأثير الثقافة التنظيمية على المؤسسة و العاملين و كيفية المحافظة عليها

أولاً: المحافظة على الثقافة التنظيمية

هناك أربعة آليات رئيسية تلعب دورا كبيرا في المحافظة على ثقافة المؤسسة وهي:

- **اختيار الموظفين:** تلعب عملية جذب العاملين وتعيينهم دورا كبيرا في المحافظة على ثقافة المؤسسة والهدف من هذه العملية هو تحديد واستخدام الأفراد الذين لديهم المعرفة، والخبرات، والقدرات لتأدية مهام العمل في المؤسسة بنجاح، فيجب أن يكون هناك مواءمة بين المهارات والقدرات والمعرفة المتوفرة لدى الفرد مع فلسفة المؤسسة وأفرادها.
- **ممارسات الإدارة العليا:** فلا بد لها من القيام بالأفعال والسلوكيات الظاهرة الواضحة التي تدعم وتعزز قيم المؤسسة واعتقاداتها . بحيث يجب أن تعزز أفعال الإدارة بأقوالها، وتوفر للعاملين تفسيراً واضحاً للأحداث الجارية فيها.
- **التنشئة والتطبيع:** ويقصد بالتطبيع تعليم قاعدة اللعبة التنظيمية وتوصيل عناصر الثقافة المؤسسة إلى العاملين بصورة مستمرة، فالجدد منهم ليسوا على دراية بقيم واعتقادات المؤسسة، ويلزم لتثبيت الثقافة التنظيمية المطلوبة لدى العاملين ان تهتم المنظمات وبعد اختيارها للمرشحين المناسبين التلقين بعملية التدريب، والذي يعتبر نوع من التطبيع الاجتماعي الذي يتعلم من خلاله الموظفون الكثير عن المؤسسة وأهدافها وقيمها وما يميزها عن باقي المنظمات .وغالبا ما يتم ذلك من خلال دورات تدريبية توجيهية تستمر من ساعات إلى ايام حسب نوعية وحجم المؤسسة
- **الطقوس والرموز واللغة:** تتعزز الثقافة التنظيمية وتستكمل الآليات الرسمية الثلاث السابقة بمجموعة من الآليات غير الرسمية، وتتمثل بالطقوس والقصص التي يتم تداولها في التنظيم ،بقصد لقاء الضوء على القيم التي تعززها.

الشكل رقم (02) : المحافظة على الثقافة التنظيمية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على الدراسات السابقة

ثانيا: تأثير الثقافة التنظيمية على العاملين و المؤسسة

تشير الدراسات العديدة إلى تأثير الثقافة المؤسسة على جوانب وأبعاد عديدة من المؤسسة وفي مقدمتها علاقة ثقافة المؤسسة بالهيكل التنظيمي، وفعالية المؤسسة والأداء، والابداع والالتزام وغيرها. كما تشير الدراسات إلى أنه يمكن أن تكون للثقافة نتائج إيجابية وسلبية على المؤسسة والعاملين من حيث فاعلية المؤسسة وسلوك العاملين وللثقافة التنظيمية تأثير كبير نلخصهم فيمايلي:

الثقافة التنظيمية و الفعالية المؤسسة :لقد كشفت الدراسات التي أجراها "PETERS" و"WATERMAN" حول خصائص المنظمات متميزة الأداء أن هناك علاقة إيجابية بين الثقافة القوية وفعالية المؤسسة، فقد وجد أن هيمنة الثقافة وتماسكها هي صفة أساسية في المنظمات

متفوقة الأداء والانجاز، ففي هذه المنظمات عملت الثقافة القوية على إزالة الحاجة إلى الكتيبات والخرائط التنظيمية والقواعد الرسمية، فالناس يعرفون ماذا يفترض أن يعملوا والسلوك المناسب كانت تحدهه باستمرار الرموز والحكايات والمراسيم والطقوس.

ويرى الكاتب "BORNY JAY" أن الثقافة القوية يمكن أن تؤدي إلى إنتاجية إقتصادية أعلى حينما تكون ثقافة المؤسسة مصدر ميزة تنافسية، وذلك شريطة أن تكون هذه الثقافة قيمة أي بمعنى تساعد على الإنجاز والأداء الأفضل وان تكون نادرة وغير قابلة للتقليد. إن فعالية المؤسسة تتطلب تحقيق التوافق والموائمة بين ثقافة المؤسسة وبيئتها و استراتيجيتها والتقنية التي تستخدمها، فمن ناحية يجب أن تتوافق ثقافة المؤسسة مع البيئة الخارجية، أي بمعنى إن تتضمن ثقافة المؤسسة على القيم والمعايير والتقاليد التي تساعد المؤسسة على التكي مع البيئة والتغيرات البيئية.

المطلب الثالث : نظريات الثقافة التنظيمية

13 نظريات الثقافة التنظيمية

ذكر وصفي انه نتج عن دراسات العلماء عدد من النظريات والنماذج التي تفسر العلاقة بين الثقافة

والأفراد، والجماعات، والتنظيم وهي:

1- نظرية القيم: يرى أنصار هذه النظرية ندرة وجود مبدأ تكاملي واحد يسود الثقافة، وإنما الثقافة الواحدة يسودها عدد محدود من القيم والاتجاهات تشكل الواقع لدى الحاملين لتلك الثقافة، وأن كل ثقافة توجد بها مجموعة من القوى التي تؤكد أفراد الجماعة على أهميتها، تسيطر على تفاعل الأفراد، وتحدد الكثير من أنماطهم الثقافية.

2- نظرية روح الثقافة تنطلق هذه النظرية من أن كل ثقافة تنظيمية تتميز بروح معينة تتمثل في مجموعة من الخصائص، والسمات المجردة التي يمكن استخلاصها من تحليل المعطيات الثقافية،

وتسيطر تلك الروح على شخصيات القادة والعاملين في المؤسسة وعليه يمكننا القول أن روح الثقافة تشير الى مجموعة القيم التي ينظر اليها على أنها إطار مرجعي لمعظم أفراد جماعة التنظيم، وتحدد أيضا النمو الثقافي الممكن تحقيقه من خلال ثقافة المؤسسة المستمدة أصلا من ثقافة المجتمع ... وهذا يجعل روح الثقافة لأية منظمة ادارية تتمثل في جانبي الاستمرار والتطور.

3- نظرية التفاعل مع الحياة تعتمد هذه النظرية على الطريقة التي يتعامل بها أفراد التنظيم مع من حولهم، والتي يعرف القائد بواسطتها كل فرد في وحدته القيادية، والتي يؤدي القائد من خلالها دوره في التنظيم دون التصادم مع غيره. ويتمثل جوهر هذه النظرية في أن أسلوب النظر إلى الحياة يختلف عن روح الجماعة، وعن أسلوب التفكير، وعن الطابع القومي، وإنما يمثل الصورة التي كونها أعضاء التنظيم عن الأشياء

مدخل نظري للثقافة التنظيمية

والأشخاص الذين يؤدون أدوار مهمة في حياتهم الوظيفية، وتعكس هذه الصورة قيم الجماعة، ودرجة تماسكها وأسلوب تعاملها مع القادة والزملاء داخل المؤسسة¹⁰.

4- نظرية سجية الثقافة: تتمحور أفكار هذه النظرية حول الخبرة المكتسبة التي يعطيها أعضاء التنظيم قيمة معينة مشتركة وتعتبر هذه الخبرة عن الصيغة العاطفية للسلوك الذي يدور نمطه حول الحالة الاجتماعية، أو يعبر عن مجموعة المشاعر والعواطف نحو العالم التي تؤثر في معظم سلوكيات أفراد المؤسسة. وهذه الخبرة تنمو من خلال التدريب والممارسة الذين يؤديان الى تراكم مكوناتها لدى الفرد وينتج عن هذا التراكم شكل المهارة والمعرفة التي تحدد سلوك الفرد وتؤثر فيه، وتتجه عناصر الثقافة في هذه الخيارات الى نوع من الانسجام، والتوافق مع القيم والاتجاهات العامة في شخصيات الأفراد.¹¹

¹⁰ بلال خلف السكارنه الإبداع الإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، قطر عمان 2011، ص 336

¹¹ احمد بن فرحان الشلوي ، الثقافة التنظيمية و علاقتها بالإنتماء التنظيمي ، دراسة ميدانية على منسوبي كلية الملك خالد العسكرية ، رسالة ماجستير ،

نسخة الكترونية ، جامعة نايف للعلوم الامنية ، الرياض ، السعودية ، 2005 ، ص 40، 38

خلاصة الفصل :

إن الثقافة التنظيمية هي ذلك الوعاء الذي يحتوي على القيم والمعتقدات والمبادئ، والذي يخدم كفاءة التنظيم ويمده بالدافعية اللازمة للتطور والرقى، ومن خلال ذلك تتحقق كفاءة الفرد العامل ويتحدد سلوكه التنظيمي وقوة ما يحمله من قيم وتوقعات ومعتقدات وأعراف يساهم ذلك في تطابق أهداف الفرق مع أهداف التنظيم الذي يعمل بها، حيث تم في هذا الفصل التعرف عليها بعمق من خلال إبراز أهمية الثقافة التنظيمية، أنواعها، خصائصها، عناصرها، وظيفتها، والتعرف على كيفية المحافظة عليها بالإضافة إليها إلى تأثيرها على المؤسسة و العاملين .

الفصل الثاني :

الإطار النظري للإلتزام الوظيفي

تمهيد :

يوجد لدى كل مؤسسة عدد من المشتركين الذين يساهمون في تحديد نشاطها والأهداف المرجوة وقد تدفع هذه الأخيرة نتيجة لإهمالها وتناسي التركيز على أهمية وفعالية عمالها التي من واجبها العناية بهم جزاء قد يتمثل في فقدان عمالها لذا فإن هنالك عدة عوامل قد تساهم في توجيه المؤسسة للتركيز على عمالها خلال ربط أهداف الأفراد بأهدافها وذلك من خلال فهم واستيعاب المؤسسات الحاجة الأفراد العاملين الذاتية والوظيفية ودراسة سلوكهم وتصرفاتهم وتوجيه السلوك وتصويب التصرفات كما يخدم مصالحها وأهداف الأفراد، كما أن المؤسسات تضمن استمرارها في شتى المجالات من خلال وجود عمالها الحريصين على الإلتزام بأهدافها وتحقيقهم.

المبحث الأول: ماهية الإلتزام الوظيفي

المطلب الأول: مفهوم وأهمية الإلتزام الوظيفي

أولاً: مفهوم الإلتزام الوظيفي

بالرغم من الاهتمام الذي ناله الإلتزام التنظيمي من قبل الباحثين و الأكاديميين ، إلا أنهم لم يتفقوا على تعريف محدد ؟، و يرجع ذلك الى تعدد المنطلقات و الزوايا التي نظر لها الباحثون ، و مما يلي نستعرض أهم التعاريف التي قدمها مجموعة من الباحثين :

حيث عرفها " بورتر " بأنه قوة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها " وتوصل إلى أن هناك صفات لها تأثير كبير في تحديد الإلتزام التنظيمي للأفراد وهي :

إيمان قوي بالمؤسسة وقبول لأهدافها وقيمها.

الاستعداد لبذل أقصى جهد ممكن في خدمة المؤسسة.

الرغبة القوية في المحافظة على استمرار عضويته في المؤسسة.

اما "بوشنان فينظر للإلتزام التنظيمي بوصفه مناصرة الفرد وتأييده للمنظمة وأنه ناتج تفاعل ثلاثة عناصر هي: التطابق Identification ويعني تبني أهداف وقيم المؤسسة باعتبارها فيما للفرد العامل فيها. الانهماك Involvement : ويقصد به الاستغراق او الانهماك النفسي للفرد في أنشطة المؤسسة. الولاء Loyalty والمقصود به شعور الفرد بالارتباط العاطفي القوي تجاه المؤسسة. التعريف الإجرائي للإلتزام الوظيفي.¹²

الإلتزام الوظيفي هو اعتقاد قوي وقبول من جانب أفراد التنظيم بأهداف وقيم المؤسسة التي يعملون بها ورغبتهم في بذل أكبر عطاء ممكن لصالحها مع رغبة قوية في الاستمرار في

¹²أحمد خيرالدين موسى ، أثر البيئة الداخلية على الإلتزام الديني ، رسالة دكتوراه ، جامعة البترا، عمان 2010 ، ص11.

عضويتها والدفاع عنها وتحسين سمعتها وتطبيق القوانين والقواعد الداخلية لتحقيق الانضباط الداخلي للمنظمة.

في حين عرفه Mayer & Allen على أنه عبارة عن الحالة النفسية للفرد والتي تعبر عن علاقة العامل بالمؤسسة، وهذا ما يؤثر في قرار العامل في البقاء عضواً في المؤسسة أو تركها¹³.

فيما عرف Summers&Decotiis (1987) الإلتزام التنظيمي بأنه امتداد لتوافق أهداف وقيم المؤسسة مع توجهات الموظف أو أهدافه المنظمية بشكل يساهم في هذه الأهداف والقيم¹⁴.

و من خلال التعاريف السابقة يمكن القول بأن :

الإلتزام الوظيفي هو اعتقاد قوي وقبول من جانب أفراد التنظيم بأهداف وقيم المؤسسة التي يعملون بها ورغبتهم في بذل أكبر عطاء ممكن لصالحها مع رغبة قوية في الاستمرار في عضويتها والدفاع عنها وتحسين سمعتها وتطبيق القوانين والقواعد الداخلية لتحقيق الانضباط الداخلي للمنظمة.

¹³S.Poongavanam, V. Chandrasegaran, A. Sundar: A Study on Work Motivation and Job Satisfaction are the Determinants of Organisational Commitment among the employees in Cheyyar Co-Operative Sugar Mills Ltd, International Journal of Management Focus, july-september 2012, p.1.

¹⁴أحمد محمد بني عيسى، رياض أحمد أبازيد دور الإلتزام التنظيمي في تحسن أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني، مجلة دراسات، العلوم الادارية، المجلد 41، العدد 2، سنة 2014 ص363

ثانيا: أهمية الإلتزام الوظيفي

لا تقتصر أهمية الإلتزام الوظيفي على الآثار التي تنعكس على الفرد والمؤسسة، بل تتعدى ذلك لتشمل المستويين الاجتماعي والقومي، فتمثل أهمية الإلتزام الوظيفي فيم يلي:

أ. على مستوى الفرد:¹⁵

تتضمن نتائج الإلتزام على مستوى الأفراد العديد من المخرجات، حيث أن الفرد الملتزم يحس بالانتماء و يتميز بالنظرة الايجابية للذات والقوة، فالأفراد الملتزمون عادة ما يحصلون على مكافأة من أجل التحفيز والتشجيع، و تشمل آثار الإلتزام التنظيمي على مستوى الفرد:

- ✓ العامل الملتزم يكون أكثر رغبة في التضحية من أجل المؤسسة،
- ✓ مساهمة الإلتزام الوظيفي في رفع مستوى الرضا الوظيفي، إذ ينعكس ذلك على انخفاض معدل دوران العمل ومستويات الغياب لدى الفرد والشعور بالاستقرار الوظيفي عنده،
- ✓ تحفيز العاملين على بذل مزيد من الجهود المرتبطة بمهام العمل،
- ✓ رفع الروح المعنوية لدى الموظفين لجعلهم يحبون أعمالهم ومؤسساتهم ودفعمهم إلى التعاون والعمل بحماس لتحقيق أهداف المؤسسة.

ب. على مستوى المؤسسة¹⁶

- ✓ يمثل الإلتزام الوظيفي أحد المؤشرات الأساسية للالتبؤ بالعديد من من النواحي السلوكية وخاصة معدل دوران العمل،

¹⁵ محمد محمد مصطفى أبو جياب، مداخل تنمية الإلتزام التنظيمي لدى ضباط الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة 2014، ص 182.

¹⁶ صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، القاهرة، 2004، ص 182.

- ✓ الحد من التسرب الوظيفي وما يترتب عليه من اثار مثل فقدان الكفاءات الجيدة من العاملين مع ارتفاع تكاليف التوظيف مجددا.
- ✓ سهولة استجابة التنظيم للمتغيرات المختلفة حيث أنه كلما زاد الشعور بالولاء زاد معها تقبل العاملين للتغييرات في المؤسسة.
- ✓ يزيد الإلتزام التنظيمي من مستوى الانتاجية ويقلل من معدل الغياب مع تحسين جودة العمل.
- ✓ عادة ما يتبنى الأالإراد الملتزمون أهداف المؤسسة مع إدراك قيمتها إضافة إلى أهمية الكامل بين الأهداف الفردية والتنظيمية.

ج. على المستوى الاجتماعي¹⁷

- ✓ يؤدي الإلتزام التنظيمي إلى خلق جو من الترابط والعلاقات الاجتماعية بين العاملين في المؤسسة،
- ✓ تنعكس أثار الإلتزام الوظيفي على الارتباط العائلي والحياة الشخصية للعاملين، حيث يشعر ذوي الولاء المرتفع بالسعادة والرضا.

د. على المستوى القومي¹⁸

- ✓ يؤدي الإلتزام التنظيمي إلى زيادة الناتج القومي في المحصلة النهائية للإلتزام، وذلك عن طريق زيادة كفاءة وفاعلية أداء الأفراد العاملين بالمؤسسة.

¹⁷ محمد محمد مصطفى أبو جياب، مداخل تنمية الإلتزام التنظيمي لدى ضباط الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة 2014، ص 18.

¹⁸ محمد محمد مصطفى أبو جياب، مداخل تنمية الإلتزام التنظيمي لدى ضباط الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة 2014، ص 182.

المطلب الثاني: مراحل و خصائص الإلتزام الوظيفي

يترسخ اندماج الفرد بالمؤسسة والتزامها عبر مراحل مختلفة، فقد تعددت تصنيفات الباحثين لهذه المراحل على النحو التالي:

أولاً : مراحل تطور الإلتزام التنظيمي

يرى بوشنان Buchanan " أن الإلتزام التنظيمي يمر بثلاثة مراحل متتابعة هي:

- 1- مرحلة التجربة وتمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله ولمدة عام واحد، يكون الفرد خلالها خاضعا للتدريب والإعداد والتجربة، وبالتالي يكون اهتمامه منصبا على كيفية قبوله في المؤسسة وفي جماعات العمل، ومحاولة التأقلم مع الوضع الجديد والتوفيق بين قيمه وقيم وأهداف المؤسسة والوجهات الأخرى داخلها أو المحيطة بها. وفي هذه المرحلة قد يواجه الفرد عدة صعوبات مثل: عدم وضوح الدور وتضارب التزامه نحو وجهات مختلفة داخل المؤسسة وفي محيطها¹⁹.
- 2- مرحلة العمل والإنجاز وتتراوح هذه المرحلة بين العامين والأربعة أعوام، وخلالها يحاول الفرد تأكيد مفهوم الإنجاز، وأهم ما يميز هذه الفترة الأهمية الشخصية للفرد، وتخوفه من العجز ويتبلور وضوح الإلتزام للعمل والمؤسسة.
- 3- مرحلة النضج والثبات: تبدأ هذه المرحلة في السنة الخامسة من بدأ التحاق الفرد وتعد إلى أبعد من ذلك، حيث تتعزز لدى الفرد اتجاهات الإلتزام الوظيفي التي تكونت في المراحل السابقة نحو المؤسسة، وتنتقل من مرحلة التكون إلى مرحلة النضج وقد نكر العتيبي والسواط أن أوريلي O.Reilly أشار كذلك إلى أن هناك ثلاث مراحل للإلتزام هي:

¹⁹ فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية دار أسامة للنشر، ط1، عمان، الأردن، 2008، ص 207

أ مرحلة الإذعان: حيث يكون التزم الفرد في البداية مبينا على الفوائد التي يحصل عليها من المؤسسة، وبالتالي فهو يتقبل سلطة الآخرين ويلتزم بما يطلبونه.

ب - مرحلة الاتساق حيث يتقبل الفرد سلطة الآخرين رغبة منه في الاستمرار في العمل في المؤسسة، لأنها تشبع حاجاته للانتماء وبالتالي فهو يفخر بها.

ج- مرحلة التبنى حيث يعتبر أهداف وقيم الوجهة التي التزم بها أهدافا وقيمة خاصة به وهكذا يكون الإلتزام النتيجة لتطابق الأهداف والقيم.

تصنيف Levon&Welsh

يرى كل من والش وليفون Levon&Welsh أن الإلتزام الوظيفي يتكون من مرحلتين وهما:

أ- مرحلة الانضمام للمنظمة التي يريد الفرد العمل بها: غالبا ما يختار الفرد المؤسسة التي يعتقد أنها تحقق رغباته وتطلعاته .

ب- مرحلة الإلتزام الوظيفي: أي المرحلة التي يصبح الفرد فيها حريصا على بذل أقصى جهد لتحقيق أهداف المؤسسة والنهوض بها²⁰

ج- مرحلة البدء في العمل: وتتضمن هذه المرحلة خبرات العمل المتعلقة بالأشهر الأولى من تاريخ بدء العمل، وتتراوح الفترة الزمنية لهذه المرحلة من عامين إلى أربعة أعوام، وتظهر خلالها خصائص مميزة لها تتمثل في الأهمية الشخصية، والخوف من العجز، وظهور قيم الإلتزام التنظيمي.

د- مرحلة الثقة في المؤسسة: وتمثل السنة الخامسة من تاريخ بدء العمل، حيث تزداد الاتجاهات التي تعبر عن [زيادة درجات الإلتزام التنظيمي ويزداد نمو هذا الإلتزام حتى يصل إلى مرحلة النضوج .

²⁰ سامية خميس أبو ندا، "تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالإلتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية، دراسة ميدانية على الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، لجامعة الإسلامية، غزة، 2007، ص 124.

ثانيا: خصائص الإلتزام الوظيفي²¹

يشير الإلتزام الوظيفي إلى مدى اندماج الفرد في المؤسسة واستمراره فيها، فهو يمتاز بمجموعة من الخصائص التي أتاحت له بلوغ كل هذا، نلخص أهمها فيما يلي:

- ❖ **أولا:** يمثل الإلتزام الوظيفي درجة الموائمة والتطابق مع المؤسسة والارتباط بها من جانب الفرد.
- ❖ **ثانيا:** يعبر الإلتزام الوظيفي عن عاطفة وجدانية للفرد نحو المؤسسة .
- ❖ **ثالثا:** يعبر الإلتزام الوظيفي عن استعداد الفرد بذل أقصى جهد ممكن لصالح المؤسسة ورغبته الشديدة في البقاء فيها، ومن ثم قبوله وإيمانه بأهدافها وقيمتها .
- ❖ **رابعا:** يؤثر الإلتزام الوظيفي تأثيرا مباشرا على كثير من الظواهر الإدارية الأخرى ويتضح ذلك من رغبة الأفراد بالبقاء في المؤسسة أو مدى التزامهم بالحضور إلى العمل ومستوى الأداء والانجاز.
- ❖ **خامسا:** يشير الإلتزام إلى الرغبة التي يبذلها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المؤسسة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء .
- ❖ **سادسا:** يأخذ الإلتزام الوظيفي عدة أشكال وصور من أهمها الإلتزام كوسيلة لتحقيق هدف معين، والإلتزام كقيمة في حد ذاته والإلتزام كامتثال لما يتوقعه الآخرون.
- ❖ **سابعا:** يعتبر الإلتزام الوظيفي حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية و التنظيمية وظواهر إدارية أخرى داخل التنظيم.
- ❖ **ثامنا:** يستغرق الإلتزام الوظيفي في تحقيقه وقتا طويلا، لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد، كما أن التخلي عنه لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئة بل يكون نتيجة لتأثيرات إستراتيجية ضاغطة.

²¹إيمان عمر العبد طموس، "التمكين الإداري وعلاقته بالإلتزام التنظيمي لدى العاملين في الهيئات المحلية الكبرى في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2015، صص 35 - 36

- ❖ **تاسعا:** يعبر الإلتزام الوظيفي عن حالة غير محسوسة يستدل عليها من خلال ظواهر تنظيمية معينة تتضمن سلوك الأفراد.
- ❖ **عاشرا:** متعدد الأبعاد، ورغم اتفاق غالبية الباحثين في هذا الال على تعدد أبعاد الإلتزام تنظيمي، إلا أم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد، ولكن هذه الأبعاد تؤثر في بعضها الآخر، ويمكن تحديد أسباب التعدد في هذه الأبعاد كما يلي:
 - أن المؤسسة مكونة من عدة فئات، لكل منها أهداف خاصة
 - تعدد التكتلات داخل المؤسسة، أي مجموعة من الأفراد يكونون كتلة واحدة لها اهتمام واحد، وكلتكتل من هذه التكتلات يحاول الحصول على منافع خاصة له دون الآخرين.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الإلتزام الوظيفي²²

قسم ستيرز و بوتز (1991) العوامل المؤثرة في الإلتزام الوظيفي إلى الآتي:

أولاً: عوامل شخصية (Personalfactors)

وهي العوامل الشخصية المتعلقة بالفرد العامل مثل (الشخصية، القدرة على تحمل المسؤولية، التوقعات، الناحية الوجدانية، المؤهل العملي، العمر والجنس).

ثانياً: عوامل تنظيمية (Organizationalfactors)

وهي العوامل التي تتعلق بالخبرة الملية، أو نطاق العمل نفسه كالتحدي والاستقلالية، ومدى تبني العاملين لأهداف المؤسسة، والتشاركية بين الرؤساء والمرؤوسين في اتخاذ القرارات ودراسة

²²قيسي خليل عوض، المناخ الأخلاقي وعلاقته بالاحترق النفسي والإلتزام التنظيمي لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم، 2019، ص

وضع المؤسسة، فالثقافية التنظيمي أو الوظيفية وأسلوب القيادة لهما أثر قوي على الإلتزام الوظيفي.

ثالثاً: عوامل غير تنظيمية

وهي عوامل تركز على مدى توافر فرص عمل بديلة للفرد، فكلما قلت فرص العمل البديلة زاد الإلتزام الوظيفي.

المبحث الثاني: دعم و تحقيق الإلتزام الوظيفي و نتائجه

المطلب الاول : الخلفية النظرية للإلتزام الوظيفي و طرق قياسه

أولاً: الخلفية النظرية للإلتزام الوظيفي

النظرية المتميزة في الإلتزام التنظيمي هي نموذج المكونات الثلاثة .(TCM) وفقاً لهذه النظرية هناك ثلاثة مكونات متميزة للإلتزام التنظيمي²³:

1. **التزام مؤثر** : هذا هو الارتباط العاطفي الذي يمتلكه الموظف تجاه المؤسسة. يقول هذا الجزء من TCM أن الموظف يتمتع بمستوى عالٍ من الإلتزام النشط ، فإن فرص بقاء الموظف في المؤسسة لفترة طويلة مرتفعة. يعني الإلتزام النشط أيضاً أن الموظف ليس سعيداً فحسب ، بل يشارك أيضاً في الأنشطة التنظيمية مثل ، المشاركة في المناقشات والاجتماعات ، وتقديم مدخلات أو اقتراحات قيمة من شأنها أن تساعد المؤسسة ، وأخلاقيات العمل الاستباقية ، وما إلى ذلك.

2. **التزام استمرار** : هذا هو مستوى الإلتزام حيث يعتقد الموظف أن ترك المؤسسة سيكون مكلفاً. عندما يكون لدى الموظف استمرارية في مستوى الإلتزام ، فإنهم يريدون البقاء في المؤسسة لفترة أطول من الوقت لأنهم يشعرون أنه يجب عليهم البقاء لأنهم استثمروا

²³<https://www.questionpro.com/> الإلتزام التنظيمي، تمت زيارة الموقع يوم 13-06-2023

بالفعل ما يكفي من الطاقة ويشعرون بالارتباط بالمؤسسة - ارتباط عقلي وعاطفي .
على سبيل المثال ، يميل الشخص على مدار فترة زمنية إلى تطوير ارتباط بمكان عمله عملها وقد يكون هذا أحد الأسباب التي تجعل الموظف لا يرغب في الاستقالة لأنه مستثمر عاطفياً.

3. **الالتزام المعياري**: هذا هو مستوى الالتزام حيث يشعر الموظف بأنه ملزم بالبقاء في المؤسسة ، حيث يشعر ، والبقاء في المؤسسة هو الشيء الصحيح الذي يجب القيام به . ما هي العوامل التي أدت إلى هذا النوع من الالتزام؟ هل هو التزام أخلاقي حيث يريدون البقاء لأن شخصاً آخر يؤمن بهم؟ أم أنهم يشعرون أنهم عوملوا معاملة عادلة هنا وأنهم لا يرغبون في اغتنام فرصة ترك التنظيم ووجدوا أنفسهم بين الشيطان وأعماق البحار؟ هذا هو الوضع الذي يعتقدون أنه يجب عليهم البقاء فيه.

من المهم أن نفهم أن مستوى الالتزام يعتمد على عوامل متعددة ويمكن أن يختلف من فرد إلى آخر . على سبيل المثال ، ضع في اعتبارك نظرياً أن الفرد يعمل بأموال مربحة شركة [أبحاث السوق](#) ويتم الدفع لها بشكل جيد.

في هذه الحالة ، هناك احتمالية أن يكون لدى الفرد التزام عاطفي حيث يكون سعيداً بالبقاء في الشركة ، ولكن يمكن أيضاً أن يكون لديه التزام مستمر لأنه / هي لا يريد التخلي عن الأجر والراحة التي توفرها الوظيفة يجلب. أخيراً ، نظراً لطبيعة الوظيفة ، سيشعر الفرد بضرورة البقاء في الوظيفة مما يؤدي إلى الالتزام المعياري.

ثانيا : طرق قياس الإلتزام الوظيفي

لقد طور بعض المهتمين بدراسة الإلتزام وتحليله عددا من المقاييس بهدف قياس مستويات التزم الفرد بالمؤسسة؛ وقد تباينت تلك المقاييس في طبيعتها و مكوناتها؛ حيث يوجد عدد كبير من المقاييس للإلتزام الوظيفي نذكر منها²⁴:

1-مقياس (بورتر) و زملائه(1973) Porter et al:

أطلق عليه إستبانه الإلتزام التنظيمي و يتكون من 15 فقرة تستهدف قياس:

1. درجة التزم الأفراد بالمؤسسة.
 2. ولاء و إخلاص الأفراد للمنظمة.
 3. الرغبة في مضاعفة الجهد لتحقيق أهداف المؤسسة و قبولهم لقيمها .
- و استعان بمقياس ليكيرت السباعي لتحديد درجة الاستجابة. و يمكن استخدام المقياس لوصف الإلتزام بشكل عام.

2-مقياس (مارش و مافري) Marsh & Mafri:

قدما مقياسا للإلتزام مدى الحياة متمثلة بالأعراف و القيم؛ و يتكون من أربع فقرات؛ وقد استخدمنا كأداة للقياس :

1. إدراك الفرد لكيفية تعمق الإلتزام مدى الحياة.
2. تعزيز استحسان المؤسسة.
3. حث الفرد على الإلتزام بقيم العمل.

²⁴عشيري ابراهيم، ناب هاني، العابد مريم، أثر الثقافة التنظيمية على الإلتزام التنظيمي للعاملين دراسة حالة -شركة KEGT بالوادي- ، مذكرة ماستر، إدارة أعمال، جامعة الوادي، 2022، ص 59-60.

4. الولاء للمنظمة حتى إحالة العامل للتقاعد

5. إبراز نية الفرد للبقاء في المؤسسة

3-مقياس (جوش و زملائه) (Jauch et al 1978):

وهو محاولة لقياس الإلتزام أقيمي لأعضاء الهيئة التدريسية من خلال 6 فقرات عبرت كل منها عن واحدة من القيم التالية:

1. استخدام المعرفة و المهارة

2. زيادة المعرفة في مجال تخصصه

3. العمل مع زملاءه بكفاءة عالية

4. بناء سمعة جيدة للعمل على مواجهة الصعوبات و التحديات

5. المساهمة بأفكار جديدة في حقل التخصص

و قد استخدم من أجل تحديد الأهمية النسبية لكل فقرة من الفقرات أعلاه مقياس خماسي الاستجابة

رابعا: مقياس ثورنتن Thornton(1981):

احتوى هذا المقياس على 8 فقرات سداسية الاستجابة لقياس الإلتزام التنظيمي كما تضمن المقياس 7 فقرات أخرى رباعية و خماسية الاستجابة تقيس الإلتزام المهني.

المطلب الثاني :دعم و تحقيق الإلتزام الوظيفي

تحقيق و تدعيم الإلتزام

لتحقيق الإلتزام التنظيمي الكامل يتوجب تحقيق الإلتزام الواعي لا الظاهري من خلال الإلتزام الفكري والسلوكي والهيكلية ، ويتم تطبيق النظام الأساسي عبر توضيح أهميته من خلال :

- التوجيه والإرشاد.
- المراجعة المستمرة للمهام والتكاليفات
- وضوح القرارات والتكاليف.
- وضوح تطبيق النظام الأساسي واللوائح بعدالة وحزم.
- تشجيع الأعضاء وتحفيزهم والإشادة بالأداء الجيد.
- اتخاذ الإجراءات اللازمة حال الإخلال بالالتزام
- التقييم المستمر للأداء.

أن يكون المسؤول قدوة حسنة للأعضاء²⁵.

الخطوات التي يمكن للفرد داخل المؤسسة اتخاذها لتد الإلتزام هي :

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

²⁵ عامر عوض : السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن ، 2008، طبعة 1، صفحة 156.

- عدم إعطاء وعود بأن الوظيفة سوف تكون مدى الحياة بل أكثر من ذلك أن المؤسسة ستبذل كل مايمكنها لزيادة فرض العمل وتأمين الأفراد على حياتهم تجنب الاستغناء عن العمالة الزائدة ومراعاة الظروف الإنسانية إن أمكن²⁶.

المطلب الثالث : نتائج الإلتزام الوظيفي

تتضمن النتائج المترتبة عن الإلتزام التنظيمي، نتائج بالنسبة للأفراد والجماعة التي ينتمي إليها الفرد إضافة إلى النتائج المترتبة عن الإلتزام التنظيمي على مستوى المؤسسة، وهذه النتائج سنوجزها فيما يلي:

أولا : نتائج الإلتزام الوظيفي على مستوى الفرد

تتضمن نتائج الإلتزام التنظيمي على مستوى الفرد كل من النتائج الايجابية والسلبية، حيث تدل النتائج الايجابية على أن ارتفاع مستوى الإلتزام ربما يرتبط بالعديد من النتائج أو المخرجات الايجابية للأفراد فزيادة مشاعر الانتماء، الأمان، الشعور الذاتي الايجابي، القوة، وجود أهداف أو أغراض بحياة الفرد كما يؤدي زيادة الإلتزام إلى زيادة المكافآت خاصة بالنسبة للأفراد غير الملتزمين فذلك يشجعهم على بذل الجهد²⁷.

- بينما النتائج السلبية تؤكد أن المزايا والمنافع التي تعود على الأفراد من الإلتزام للمنظمة، تكون مرتبطة بالتكاليف، فبالرغم من فوائد الإلتزام إلا أن هناك بعض الجوانب السلبية له منها:

- قلة الفرص المتاحة للتطور والنمو الذاتي؛

²⁶فيصل حسونة : إدارة الموارد البشرية ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2005 ، ص 210،2011
²⁷حسن بن نادي ، الإلتزام التنظيمي و علاقته بالأداء في العمل لدى أطباء المركز الاستشفائي الجامعي نذير محمد لولاية تيزي وزو ، رسالة ماجستير كلية العلوم الاجتماعية ، جامعة الجزائر 02 ، 2012 ، ص 40 .

- زيادة الضغوط العائلية والاجتماعية، فإذا التزم الفرد تجاه منظمة معينة فإنه يبذل الوقت والجهد، مما يؤثر على الإلتزامات الأخرى، وهذا ما يؤدي إلى زيادة الضغوط على الفرد²⁸.

ثانيا : نتائج الإلتزام التنظيمي على مستوى جماعة العمل

حيث تتمثل النتائج الايجابية لجماعات العمل فيما يلي:

- كلما زادت درجة الإلتزام عند مجموعة العمل كانت على استعداد لبذل جهد أكبر وبالتالي زيادة فاعلية مجموعة العمل ؛
- كلما زادت درجة الإلتزام عند المجموعة زادت درجة التماسك بينهما.

في حين أن النتائج السلبية على مستوى جماعة العمل تتمثل في:

- انخفاض معدل دوران العمل وبالتالي عدم دخول أفراد لديهم أفكار جديدة ونافعة؛
- انخفاض القدرة على الخلق والإبداع، والتكيف من خلال استقرار العمالة.

وفي هذا الصدد . يربأوليفر (Oliver) أنه من الخطأ الاعتقاد بأن ارتفاع معدل الدوران يمثل مؤشرا سلبيا على طول الخط، فعندما يترك الأفراد الأقل التزاما المؤسسة قد يأتي أفراد آخرون لديهم أفكار جديدة و نافعة بصورة أفضل²⁹ .

- التفكير الجماعي يجعل مجموعة العمل، أقل انفتاحا على الآراء والقيم الجديدة.
- زيادة فرص الصراع بين المجموعة والمجموعات الأخرى.

²⁸أمجد علي إبراهيم نصار، دور بيئة العمل في الإلتزام التنظيمي من وجهة نظر العاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير (غير منشورة) ، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا جامعة الأقصى، فلسطين، 2016، ص ص: 24_25

²⁹رابح برباخ، علاقة الرضا الوظيفي بمستوى الإلتزام التنظيمي لدى عمال المركبات الرياضية رسالة ماجستير (غير منشورة)، معهد علوم وتقنيات

نشاطات البدنية والرياضية، جامعة المسيلة، الجزائر ، 2013، ص ص : 38-39

ثالثاً: نتائج الإلتزام التنظيمي على مستوى المؤسسة³⁰

بالنسبة للإلتزام التنظيمي للمنظمات نجد أن النتائج الايجابية له تتمثل فيما يلي:

زيادة فرص الفعالية بالنسبة للتنظيم وذلك من خلال زيادة الجهد المبذول انخفاض نسبة الغياب والتأخير، انخفاض معدل الدوران.

زيادة جاذبية المؤسسة بالنسبة للأفراد الموجودين خارج التنظيم لأن الأفراد الأكثر التزاماً يعطون صورة ايجابية وواضحة عن المؤسسة مما يجعلها أكثر قدرة على جذب الأفراد ذوي المهارات العالية.

أما النتائج السلبية للإلتزام التنظيمي على المؤسسة تتمثل فيما يلي: انخفاض القدرة على الإبداع والتمكين إذ أن الأفراد الذين يلتزمون بدرجة كبيرة للتنظيم يميلون عادة لمنافسة سياسات المؤسسة، مما يحد من قدرة المؤسسة على الإبداع.

وتم تلخيص نتائج الإلتزام التنظيمي في الجدول الموالي:

³⁰إبراهيم نصار، مرجع سبق ذكره، ص ص: 25 26.

الجدول رقم (01): نتائج الإلتزام التنظيمي على مستوى الفرد، جماعة العمل والمؤسسة.

مستوى التحليل	ايجابية	سلبية
الفرد	*الشعور بالإنتماء و الارتباط *الأمان *الأهداف و الاتجاه *المكافئات التنظيمية	* قلة التقدم الوظيفي *انخفاض النمو الذاتي *زيادة الضغوط المترتبة بالعائلة *زيادة الضغوط المترتبة عن العلاقات الاجتماعية
جماعة العمل	*ثبات العضوية *فعالية الجماعة *التماسك *استقرار العضوية	*انخفاض التكيف *قلة الابتكار *حدة الصراع *محدودية التفكير الجماعي
التنظيم	*انخفاض نسبة التأخير *انخفاض دوران العمل *جاذبية الأعضاء الخارجيين *زيادة الجهد	*قلة التطوير *انخفاض التكيف *قلة التحديث *ارتفاع معدل دوران العمل

المصدر : محمد الصيرفي ، السلوك التنظيمي، الطبعة الثانية، حورس للنشر والتوزيع، مصر،

خلاصة الفصل :

يعد الإلتزام أهم الركائز الأساسية التي تقوم عليها المنظمات اليوم ، حيث يعتبر عنصر مؤثر في نجاح أو فشل المنظمات ، فهو حالة ايجابية غير ملموسة يشعر بها الفرد اتجاه المؤسسة التي يعمل بها نتيجة لعلاقة متبادلة مع المؤسسة أو خارجها ، وينتج عن هذه العلاقة إحساس الفرد بالارتياح والاستقرار والأمان الوظيفي ، والشعور بالمسؤولية اتجاه منظمته وبالتالي بذل أقصى جهد ممكن من اجل نجاحها وبقائها.

الفصل الثالث :

الجانب التطبيقي

تمهيد :

بعد التطرق إلى الجانب النظري لإشكالية الدراسة، وتكملة لمعالجة إشكالية الدراسة " ما مدى تأثير الثقافة التنظيمية على الالتزام الوظيفي؟"، إذ يتم في هذه الفصل بالدراسة الميدانية في كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير الاغواط، وهذا لما للدراسة الميدانية من أهمية في مجال البحث العلمي، إذ تما لاعتماد على أداة الاستبيان كوسيلة للحصول على المعلومات للتحليل من أجل الوصول لنتائج الدراسة وتحليلها.

يتضمن هذا الفصل النقاط التالية:

المبحث الأول: تقديم كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

المبحث الثاني: منهجية الدراسة واختبار الأداة.

المبحث الثالث: نتائج الدراسة واختبار الفرضيات.

المبحث الأول: تقديم كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

يتم في هذا المبحث القيام بتعريف كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، نشأتها، هيكلها التنظيمي، وأهدافها.

المطلب الأول: نشأة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

جامعة عمار ثليجي هي جامعة جزائرية تقع بولاية الأغواط هي تجسيد سياسة لامركزية التعليم العالي، التي تنتهجها الجزائر منذ الثمانينات.

أنشأت الجامعة بموجب مرسوم التنفيذي رقم : 01-270 المؤرخ في 19 سبتمبر 2001،

وهي تحمل اسم المجاهد علي ثليجي المدعو «عمار» رائد سلاح الإشارة في جيش التحرير الوطني، وقد مرت الجامعة قبل أن تلتحق بمصف الجامعات الوطنية بعدة مراحل إن التعليم الجامعي بولاية الأغواط نشأ وتبلور في بداية الأمر بموجب المرسوم رقم 86-165 المؤرخ في 05 أوت 1986 المتضمن إنشاء المدرسة الوطنية العليا لأساتذة التعليم التقني.

10 ماي 1997 المدرسة العليا للتعليم التقني تتحول إلى مركز جامعي طبقا للمرسوم رقم 157-97 بتاريخ 10 ماي 1997. ضم هذا المركز أربع معاهد :

(معهد الهندسة الكهربائية، والهندسة الميكانيكية والهندسة المدنية والعلوم الاقتصادية).

و منه تم فتح قسم العلوم الاقتصادية خلال السنة الجامعية 1991/1992 بعدد يقدر ب 66 طالب بالجزع المشترك علوم اقتصادية، كما ضم هذا القسم فرع الإعلام الآلي للتسيير تكوين قصير المدى الذي فتح خلال السنة الجامعية 1990/1991 بعدد يقدر ب 57 طالب.

و في إطار ترقية المدرسة العليا لأساتذة التعليم التقني إلى مركز جامعي ، تحول قسم العلوم الاقتصادية خلال السنة الجامعية 1997/1998 إلى معهد يسمى بمعهد العلوم الاقتصادية.

و طبقا للمرسوم التنفيذي رقم 01-270 المؤرخ في 18/09/2001 الذي يتضمن إنشاء جامعة الأغواط، تحول المعهد إلى كلية تسمى بكلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير.

وطبقا للمرسوم التنفيذي رقم 10-198 المؤرخ في 2010 المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي رقم 01-270 المؤرخ في 2001/09/18 تحوّلت تسمية الكلية الى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير .

المقاعد البيداغوجية :

تحتوي كلية العلوم الاقتصادية على عدد كاف حتى الآن من الهياكل البيداغوجية المهيأة والمجهزة بأحدث الوسائل و الامكانيات باستطاعتها استيعاب : 2558 مقعد بيداغوجي وهي كالتالي:

ثلاثة (03) مدرجات بقدرة استيعاب: 662 مقعد بيداغوجي

42قاعة لتدريس بقدرة استيعاب: 1892 مقعد بيداغوجي

كما تحتوي الكلية على:

06قاعات للانترنت 130 " Internet " جهاز. (130 Postes)

05قاعات للطلعة والقراءة على مستوى مكتبة الكلية.

المقرات البيداغوجية:

تحتوي الكلية على مبنأ مخصص للإدارة البيداغوجية يسمى بمجمع الأقسام متكون من طابقين و فيه حوالي 20 مكتب إداري مخصصين للأقسام البيداغوجية الخمسة.

المطلب الثاني : أهداف كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

تتمثل أهداف كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير في :

✓ بالنسبة للطالب والعملية التعليمية:

❖ بناء مجتمع جامعي رقمي يستفيد من التطورات التكنولوجية في مجال خلق وتداول المعرفة؛

❖ توفير مجال جديد لتمتين العلاقة بين الأستاذ والطالب؛

❖ توفير الفضاء المناسب لنقل المعرفة إلكترونيا والاستفادة من أساليب التواصل الإلكتروني المباشر؛

❖ توفير الفضاء المناسب لتحميل المحاضرات والتطبيقات والمادة التعليمية.

✓ بالنسبة للأستاذ:

❖ توفير فضاء إفتراضي يجمع بين جميع أساتذة الكلية؛

❖ منصة للنشر والتعريف بالانتاج العلمي للأستاذ؛ البيداغوجي والعلمي؛

❖ اكتساب مهارات النشر الإلكتروني واستخدام وإنشاء مواقع إلكترونية خاصة.

✓ بالنسبة للإدارة:

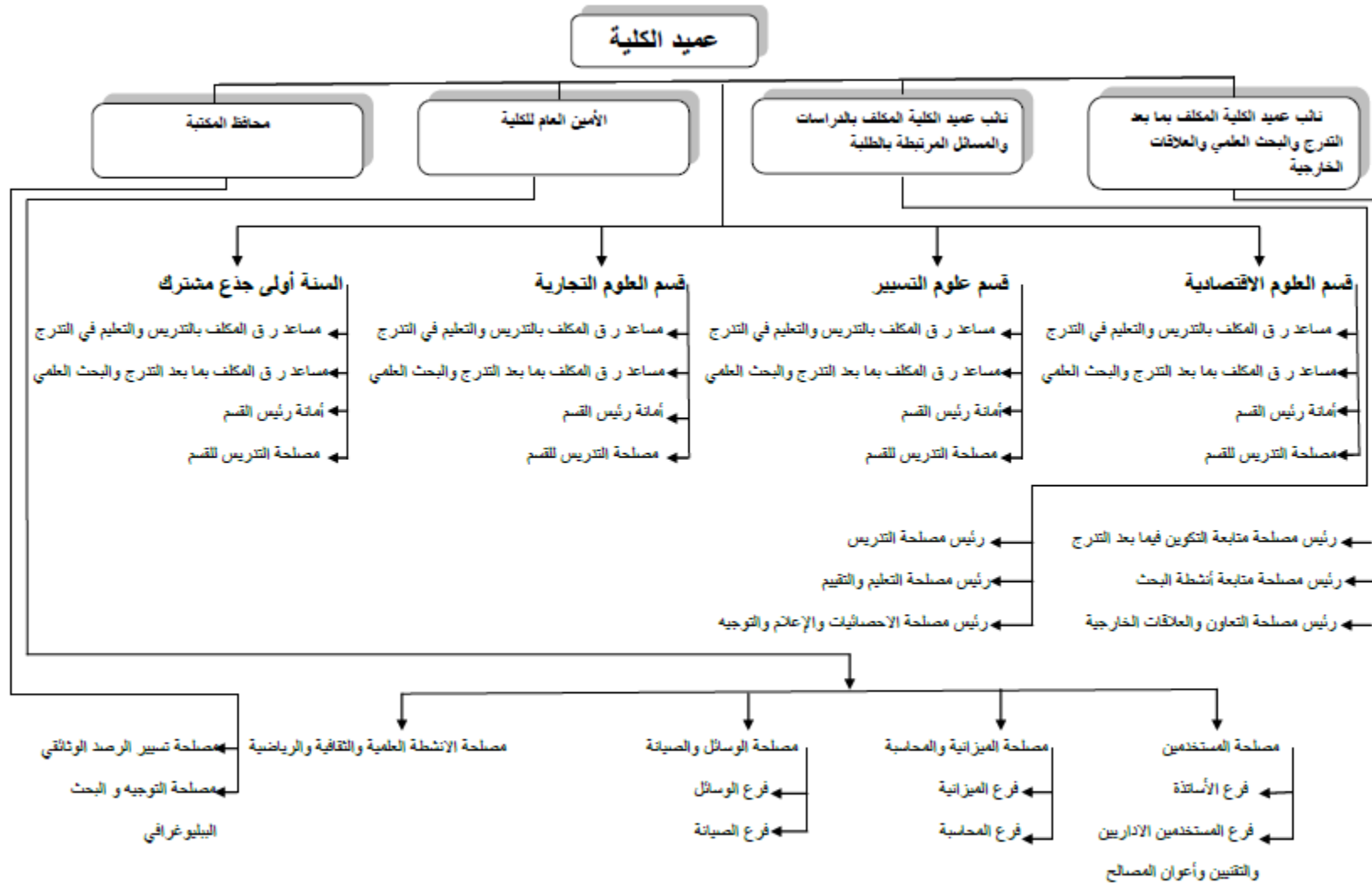
❖ تمكين الكلية من بناء نموذج للإدارة الإلكترونية في طريق تحقيق "0" ورق؛

❖ بناء قاعدة بيانات تشمل جميع المقاييس المدرسة في الكلية؛

❖ لوحة إلكترونية لنشر المعلومة ومنصة للإعلان عن الإجراءات الإدارية؛

❖ وسيلة تواصل مباشرة مع الأساتذة والطلبة في كل الأطوار والمستويات.

المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير



الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية واختبار الأداة

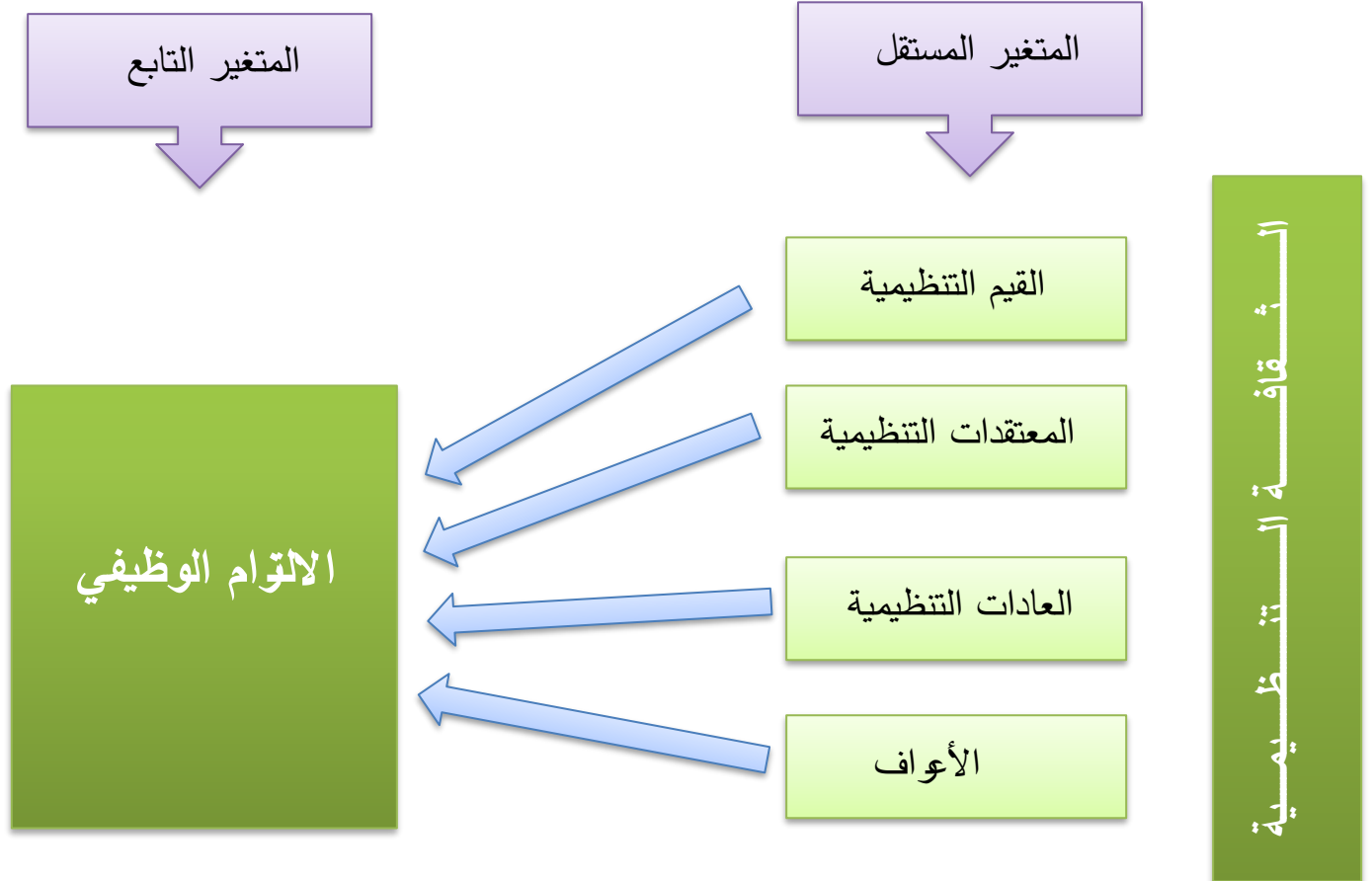
يتضمن هذا المبحث الطرق والأدوات التي تم اعتمادها في هذه الدراسة انطلاقاً من التساؤلات والفرضيات المعتمد عليها في الدراسة الميدانية في كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير مع تحديد النموذج المقترح للدراسة الميدانية.

المطلب الأول: منهجية الدراسة

تعتمد كل دراسة ميدانية على منهجية للوصول إلى الأهداف المرجوة، وتتمحور منهجية الدراسة في تحديد الأهداف المراد تحقيقها، إضافة إلى مشكلة الدراسة، نموذج الدراسة، فرضيات الدراسة.

2- نموذج الدراسة :

الشكل رقم (05) : نموذج الدراسة الميدانية



المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على الدراسات السابقة

المطلب الثاني: تصميم وتنفيذ الدراسة

يتضمن هذا المطلب كل من مجتمع وعينة الدراسة، أسلوب جمع البيانات، أساليب تحليل البيانات.

1-مجتمع وعينة الدراسة:

مجتمع الدراسة هو عينة مكونة من 36 أستاذ منكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

2-أسلوب جمع البيانات:

تم الاعتماد في هذه الدراسة على طريقة الاستقصاء عن طريق الاستبيان من أجل جمع البيانات والمعلومات من مصادرها الأولية، وقد تم تقسيم الاستبيان إلى قسمين:
القسم الأول: يحتوي على البيانات الشخصية الخاصة بأفراد العينة من حيث (الجنس، العمر، الدرجة الوظيفية، المنصب المشغول)

القسم الثاني: يحتوي على:

-المتغير المستقل والمتمثل في أبعاد الثقافة التنظيمية وهي على التوالي: القيم التنظيمية ،
المعتقدات التنظيمية ، التوقعات التنظيمية ،الأعراف حيث يتكون كلبعد من 4 عبارات.

القسم الثالث: يحتوي على

المتغير التابع: المتمثل في الإلتزام الوظيفي للأساتذة ويتكون من 15 عبارة.
كما تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي لتقييم إجابات أفراد العينة، بحيث تم إعطاء رقم لكل درجة من المقياس من أجل تسهيل معالجتها إحصائيا كالآتي:

الجدول رقم (02) : درجات مقياس ليكارت

الاتجاه	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر : من إعداد الطالبتين

ما أن المقياس خماسي أي مقسم إلى خمسة أجزاء متساوية حيث نلاحظ أنه متدرج من "موافق تماما (5) إلى "غير موافق تماما (1)" أي أن طول المقياس ، $5-1=4$ فنقوم بقسمة 4 على 5 فنحصل على 0.8 أي أن طول كل فئة يساوي 0.8 وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (03) : اتجاه إجابات العينة

الاتجاه	الفئة
غير موافق تمام	1.80-1
غير موافق	2.60-1.80
محايد	3.40-2.60
موافق	4.20-3.40
موافق تماما	5-4.20

المصدر : من إعداد الطالبتين

3- أساليب تحليل البيانات

بعد جمع البيانات باستخدام أداة الدراسة (الاستبيان)، تم الاستعانة ببرنامج التحليل الاحصائي spss26 في عملية التفريغ والتحليل الاحصائي للبيانات واختبار فرضيات الدراسة حيث تضمنت

الأساليب الإحصائية التالية:

- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) من أجل اختبار ثبات أداة الدراسة.
- التكرارات والنسب المئوية من أجل عرض خصائص العينة.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة اتجاهات أفراد العينة.
- نموذج الانحدار الخطي المتعدد لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات الفرعية التابعة لها.
- اختبار العينتين مستقلتين لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية.
- تحليل التباين أحادي الطرف لاختبار الفرضية الرئيسية الثالثة.

4 إعداد الاستبيان:

مرت عملية إعداد الاستبيان بمجموعة من الخطوات قبل الحصول على الاستبيان في شكله الأخير، حيث تم إعداد قائمة من الأسئلة وبعد مناقشتها مع الأستاذ المشرف توصلنا إلى مجموعة من العبارات والتي تم تحكيمها من قبل مجموعة من الأساتذة، ثم تم القيام بمجموعة من التعديلات بناء على ملاحظات الأساتذة المحكمين الملحق رقم (02) ليتم الحصول على الاستبيان في شكلها الأخير.

تم توزيع الاستبيان على عمال المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالأغواط، وقد كان عدد الافراد المستقضي منهم يقدر بـ 35 :استمارة تم استرجاع 34 منها واستمارة واحدة ضائعة، وبعد عملية الفرز والمراجعة تم الاحتفاظ بـ 34 :استمارة بدون إلغاء أي واحدة منها وذلك لاكتمال البيانات.

المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة

يتم من خلال هذا المطلب القيام بالتأكد من مدى ثبات أداة الدراسة (الاستبيان)، والذي يعني استقرار هذه الأداة وعدم تناقضها مع نفسها، أي قدرتها على تحقيق النتائج في حالة ما إذا أعيد توزيعها على نفس العينة تحت نفس الظروف.

أولاً: صدق أداة الاستبيان:

يقصد بصدق أداة الاستبيان هو أن تقيس أداة الدراسة ما وضعت لأجل قياسه، وفي هذه الدراسة تم القيام بالتأكد من صدق أداة الدراسة من خلال صدق المحكمين.

صدق المحكمين:

تم عرض الاستبيان الأولي على مجموعة من المحكمين، وقد تم الاستجابة لأرائهم وتصويباتهم ومن ثم القيام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل حتى خرج الاستبيان في شكله النهائي.

ثانياً: اختبار ثبات أداة الدراسة:

يقصد بثبات أداة الدراسة أو القياس (الاستبيان) هو أن يعطي الاستبيان بعد تنفيذه نفس النتيجة في حالة ما إذا ما أعيد تنفيذه مرة أخرى تحت نفس الشروط والظروف.

1- معامل ألفا كرونباخ:

للتأكد من ثبات أداة الدراسة (الاستبيان) قمنا بحساب قيمة معامل الفاكرونباخ فتوصلنا على ما يلي:

الجدول رقم (04): نتائج معامل ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة

عدد العبارات	ألفا كرونباخ
31	0.892

المصدر: من اعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات spss26 (الملحق رقم 01) يلاحظ من خلال مخرجات spss26 ان معامل الفاكرونباخ يساوي (0.892) وهو أكبر من 0.6 أي ان أداة الدراسة المعتمدة (الاستبيان) تمتاز بثبات جيد، حيث ان أداة القياس تتمتع بمصدقية كونها اقرب من 1، أي انه يمكن الاعتماد على الاستبيان في قياس المتغيرات المدروسة نظرا لقدرته على إعطاء نتائج متوافقة مع إجابات المستجوبين اتجاه عبارات الاستبيان، كذلك بالنسبة لكل محاور الدراسة تمتاز بثبات مقبول، أي انها تمتاز باتساق داخلي.

المبحث الثالث: نتائج الدراسة واختبار الفرضيات.

بعد التطرق في المبحث الثاني الى عرض الأدوات التي تم اعتمادها في هذه الدراسة واختبار صدق وثبات أداء الدراسة (الاستبيان) يتم في هذا المبحث عرض خصائص عينة الدراسة، عرض وتحليل الدراسة نتائج الدراسة وصولا الى اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج.

المطلب الأول: عرض خصائص العينة

تتمثل خصائص العينة في الجنس، المؤهل العلمي، سنوات العمل، الحالة الاجتماعية، والعمر.

• الجنس:

يوضح الجدول التالي تقسيمات أفراد العينة حسب الجنس.

الجدول رقم (05): توزيع مفردات العينة حسب الجنس

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة
الجنس	ذكور	29	%80.6
	إناث	7	%19.4
	المجموع	36	%100

المصدر: من اعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات spss26 الملحق رقم(02)

الشكل رقم(06): توزيع مفردات العينة حسب الجنس



المصدر: من مخرجات EXCEL 2020

على ضوء نتائج ضوء نتائج الاستبيان نلاحظ أن نسبة الذكور هي الغالبة وهذا ما توضحه الأرقام المسجلة في الجدول بحيث نجد أن نسبة 81% من أفراد العينة ذكورا ، اما توزيع الاناث فتشكل نسبة 19% من عينة الدراسة العشوائية البسيطة.

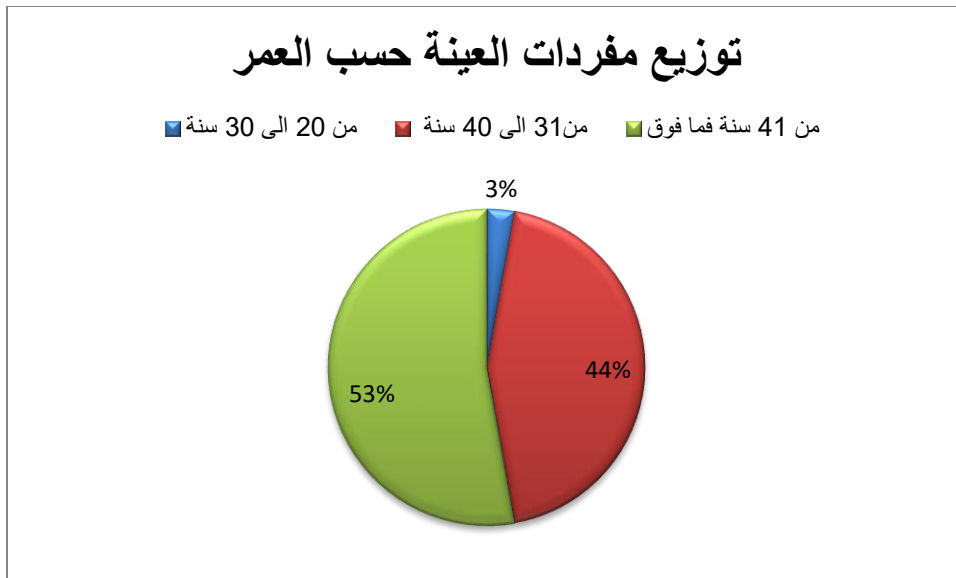
العمر:

الجدول رقم(06): توزيع مفردات العينة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
من 20 الى 30 سنة	1	2.8%
من 31 الى 40 سنة	16	44.4%
من 41 سنة فما فوق	19	52.8%
المجموع	36	100%

المصدر: من اعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات spss26 الملحق رقم()

الشكل رقم (07): توزيع مفردات العينة حسب العمر



المصدر: من مخرجات EXCEL 2020

نلاحظ من خلال الجدول أن الفئة العمرية من 41 سنة فما فوق هي الأعلى من مفردات العينة بنسبة قدرت ب 52.8% و هي فئة الكهول و التي تشير إلى أعلى نسبة و نجد أيضا الفئة التي تتراوح أعمارهم ما بين 31 سنة الى 40 تشير الى نسبة 44.4 % من أفراد العينة وهي فئة شبابية، كذلك نجد أن الفئة التي تقدر أعمارهم ما بين 20 الى 30 سنة بنسبة 2.8% وهي فئة الشبابية اليافعة .

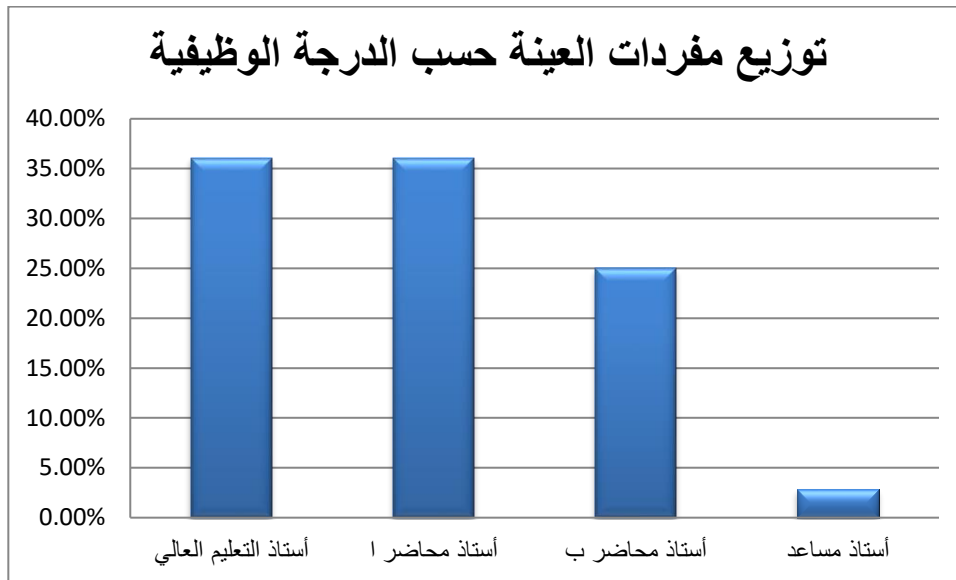
الدرجة الوظيفية:

الجدول رقم(07): توزيع مفردات العينة حسب الدرجة الوظيفية

النسبة	التكرار	الدرجة الوظيفية
36.1%	13	أستاذ تعليم عالي
36.1%	13	أستاذ محاضر (أ)
25.0%	9	أستاذ محاضر(ب)
2.8%	1	أستاذ مساعد
100%	36	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات spss26 الملحق رقم(02)

الشكل رقم(08): توزيع مفردات العينة حسب الدرجة الوظيفية:



المصدر: من مخرجات EXCEL 2020

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أكبر نسبة مثلت أفراد العينة هي فئة أستاذ التعليم العالي بنسبة 36.1 % بحيث تتساوى هذه الفئة مع فئة أستاذ محاضر (أ) بنسبة 36.1 % و تعتبر كل من هذه الفئات هي الأكبر و هذا راجع الى رغبة أساتذة الكلية في التأهيل الى درجة الاستاذية ، و تليها فئة أستاذ محاضر (ب) بنسبة 25 % و أستاذ مساعد بنسبة ضعيفة تقدر بـ 2.8 % وهذا حسب العينة العشوائية البسيطة.

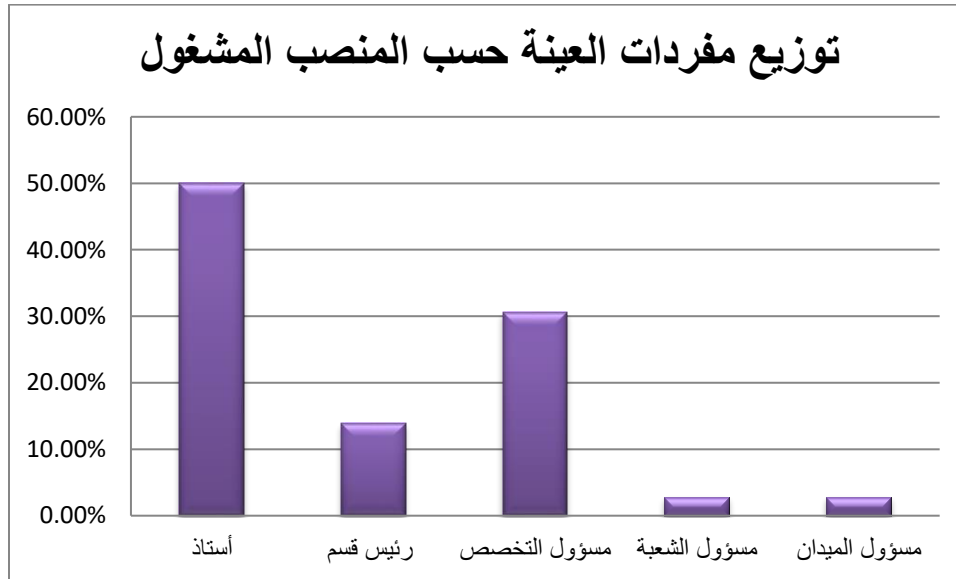
• المنصب المشغول:

الجدول رقم(08): توزيع مفردات العينة حسب المنصب المشغول:

المنصب المشغول	التكرار	النسبة المئوية
أستاذ	18	50%
رئيس قسم	5	13.9%
مسؤول تخصص	11	30.6%
مسؤول شعبة	1	2.8%
مسؤول ميدان	1	2.8%
المجموع	36	100%

المصدر: من اعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات spss26 الملحق رقم (02)

الشكل رقم(09): توزيع مفردات العينة حسب المنصب المشغول



المصدر: من مخرجات EXCEL 2020

يظهر الجدول أن منصب أستاذ هو الفئة الغالبة بنسبة 50 % من العينة يليها منصب مسؤول تخصص بنسبة 30.6 % ثم منصب رئيس قسم بنسبة 13.9 % من العينة بنسبة ضعيفة تقدر بـ 2,8 لمنصب مسؤول شعبة ومسؤول ميدان وهذا راجع لمحدودية هذه المناصب في الكلية.

المطلب الثاني : عرض و تحليل نتائج الدراسة

بعد قيام في المطلب السابق بالتعرف على خصائص عينة الدراسة و العناصر التي تضمنها الاستبيان ، سيتم في هذا المطلب عرض و تحليل نتائج التي تم التوصل اليها من الاستبيان أولاً : اتجاه عبارات الاستبيان
يتم عرض نتائج الدراسة من خلال جداول اتجاه العبارات المكونة للاستبيان .

1- اتجاه عبارات المحور الأول (القيم التنظيمية):

الجدول رقم(09): اتجاه عبارات المحور الأول(القيم التنظيمية)

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
01	تتقبل الضغوط و المخاطر من أجل مصلحة الكلية وتطورها	3.67	0.828	موافق
02	تتحمل مسؤولية أداء المهام و الواجبات دون اشراف مستمر	4.22	0.760	موافق بشدة
03	تشعر بأهمية عامل الوقت لانجاز المهام و الواجبات ضمن فترة زمنية محددة	4.36	0.723	موافق بشدة
04	تعمل الكلية على اشراك الأساتذة في وضع مقترحات و أفكار لأنواع الخدمات التي من الممكن توفيرها للمجتمع	2.97	1.055	محايد
متوسط عبارات المحور الاول		3.8056	0.47476	موافق

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss26

يتضح من خلال الجدول وجود موافقة عامة على عبارات المحور الأول (القيم التنظيمية) أي أن أفراد عينة الدراسة يوافقون ويلتزمون على أن القيم التنظيمية في الكلية والتي تعمل على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة حيث بلغ المتوسط الحسابي لموافقهم على عبارات المحور الأول (3,80) وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الرابعة (موافق) (3.40-)

4.20). من مقياس ليكارت الخماسي في الجدول المذكور سابقا رقم () وهذا ما يؤكد موافقتهم بشدة.

أما العبارة الرابعة فقد جاءت محايدة بمتوسط حسابي (2.97) وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الثالثة (2.60-3.40) من مقياس ليكارت الخماسي وبالتالي فان الأساتذة في موقف محايد على ان كليتهم تقوم بأشراك الأساتذة في وضع مقترحات و أفكار لأنواع الخدمات التي من الممكن توفيرها للمجتمع.

أما العبارة التي لها أكبر نسبة موافقة فهي العبارة (3) حيث بلغ متوسط الحسابي لموافقة أفراد العينة لهذه العبارة 4,36 وهو متوسط الذي يقع في فئة الخامسة (وموافق بشدة) من مقياس ليكارت (5-4,20) وهذا يعني أن الأساتذة يشعرون بأهمية عامل الوقت لإنجاز المهام والواجبات ضمن فترة زمنية محددة.

كما نلاحظ أن العبارة 4 الأقل تجانسا في اجابات أفراد العينة وذلك بانحراف معياري قدرة 1,055 أما العبارة 3 الأكثر تجانسا في اجابات أفراد العينة بانحراف قدره 0,723.

2- اتجاه عبارات المحور الثاني (المعتقدات التنظيمية):

الجدول رقم(10): اتجاه عبارات المحور الثاني(المعتقدات التنظيمية)

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
05	تتوفر لدى الأساتذة في الكلية قناعات مشتركة بأهمية المشاركة في عملية اتخاذ القرارات	3.44	0.998	موافق
06	يعتقد الأساتذة في الكلية بأهمية تطور علاقات العمل و تشجيع روح العمل الجماعي لانجاز العمل بكفاءة	3.94	0.893	موافق
07	توجد قناعات مشتركة لدى الأساتذة في الكلية بضرورة منح حرية في تبادل الأفكار و المقترحات بين المستويات الادارية المختلفة	3.89	1.036	موافق
08	تعتمد الأساتذة في الكلية ان انجاز العمل بجودة عالية يتطلب زيادة في المكافأة و الحوافز الممنوحة لهم	4.22	0.898	موافق بشدة
متوسط عبارات المحور الثاني		3.8750	0.47476	موافق

المصدر: من اعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات spss26

يتضح من خلال الجدول (11) وجود موافقة عامة على عبارات المحور الثاني (المعتقدات التنظيمية) أي أن أفراد عينة الدراسة يوافقون ويؤكدون على وجود المعتقدات التنظيمية والتي تتمثل في أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات والمساهمة في العمل الجماعي، حيث بلغ المتوسط الحسابي لموافقتهم على عبارات المحور الثاني (3,87) وهي المتوسط الذي يقع في الفئة الرابعة (موافق) (4,2-3,4).

أما العبارة أكبر نسبة موافقة كانت على العبارة 8 حيث بلغ المتوسط الحسابي لموافقة أفراد العينة لهذه العبارة 4,21 وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الرابعة (موافق) من مقياس ليكارت (5-4,2) وهذا يعني أنه الأساتذة في الكلية يوافقون على أن انجاز العمل بجودة عالية يتطلب زيادة في المكافأة والحوافز الممنوحة لهم.

أما العبارة 5 أقل موافقة حيث بلغ متوسط موافقة أفراد العينة (3,44) هو المتوسط الذي يقع في الفئة الرابعة (4,2-3,4) من مقياس ليكارت الخماسي وهذا يعني أن يتوفر لدى الأساتذة في الكلية قناعات مشتركة بأهمية المشاركة في عملية اتخاذ القرارات.

كما نلاحظ أن العبارة 7 الأقل تجانسا في اجابات أفراد العينة وذلك بانحراف معياري قدرة 1.036 أما العبارة 6 الأكثر تجانسا في اجابات أفراد العينة بانحراف قدره 0,893.

3- اتجاه عبارات المحور الثالث (التوقعات التنظيمية):

الجدول رقم(11): اتجاه عبارات المحور الثالث(التوقعات التنظيمية)

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
09	تتوقع الكلية أن الأساتذة يقومون بجميع واجباتهم و مهامهم طالما أنهم يحصلون على جميع حقوقهم الوظيفية التي تنص عليها الأنظمة و القوانين الداخلية للكلية	3.86	1.125	موافق
10	يتوقع الأساتذة أن الكلية توفر لهم الأمان الوظيفي طالما أنهم ملتزمون بقوانين الكلية و يحافظون على سمعتها و مكانتها	3.58	1.131	موافق
11	تسعى الإدارة في الكلية الى تلبية ما يتوقعه الأساتذة من الكلية من حوافز و مكافآت	3.06	1.170	محايد
12	يقوم الأساتذة في الكلية ببذل الجود اللازمة لتحقيق الانجازات و الأهداف التي تتوقعها الكلية منهم	3.75	0.874	موافق
	متوسط عبارات المحور الثالث	3.5625	0.83533	موافق

المصدر: من اعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات spss26

يتضح من خلال الجدول (12) وجود موافقة عامة على المحور الثالث (التوقعات التنظيمية) أي أن أفراد عينة الدراسة يوافقون ويشعرون بالرضا حيال التوقعات التي يحددها كل من الأفراد أو المؤسسة والتي تساعد في توفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي وتساعد وتدعم احتياجات الفرد والمؤسسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لموافقتهم على عبارات المحور الثالث (3,5625) وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الرابعة (موافق) (4,2-3,4) من مقياس ديكارت الخماسي في الجدول المذكور سابقا وهو ما يؤكد على موافقتهم.

أما العبارة (11) فقد جاءت محايدة بمتوسط حسابي (3.06) وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الثالثة (2.60-3.40) من مقياس ليكارت الخماسي وبالتالي فإن الأساتذة في موقف محايد على ان الادارة في الكلية تسعى الى تلبية ما يتوقعه الأساتذة من حوافز و مكافآت.

بينما أكبر نسبة موافقة كانت على العبارة (9) حيث بلغ المتوسط الحسابي لموافقة الأفراد العينة على هذه العبارة 3,86 وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الرابعة (موافق) من معيار ليكارت الخماسي (4,2-3,4) وهذا يعني أن الكلية تتوقع من أن يقوم الأساتذة بجميع واجباتهم ومهامهم طالما أنهم يحصلون على جميع حقوقهم الوظيفية التي تنص عليها الأنظمة والقوانين الداخلية للكلية.

كما نلاحظ أن العبارة (11) الأقل تجانسا في إجابات أفراد العينة وذلك بانحراف معياري قدره 1,1700 أما العبارة الأكثر تجانسا في إجابات أفراد العينة هي العبارة 12 بانحراف معياري قدره 0,874.

4- اتجاه عبارات المحور الرابع (الأعراف):

الجدول رقم (12): اتجاه عبارات المحور الرابع (الأعراف)

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
13	يسعى الأساتذة في الكلية الى التكيف و التأقلم مع المتغيرات البيئية المتطورة	4.03	0.810	موافق
14	يلتزم الأساتذة بالكلية بمعايير تساعد على تهيئة مناخ يشجع على الابداع و الابتكار	3.39	1.022	موافق
15	تهتم الكلية بتشجيع و تحفيز ممارسات العمل المتميزة و جعلها نموذجا يحتذى به	3.28	1.111	محايد
16	يلتزم الأساتذة في الكلية بمعايير تساعد على تشجيع التعاون و خلق علاقات عمل جماعية	3.53	0.941	موافق
	متوسط عبارات المحور الرابع	3.5556	0.83690	موافق

المصدر: من اعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات spss26

يتضح من خلال الجدول (13) وجود موافقة عامة على عبارات المحور الرابع (الأعراف) أي أن أفراد عينة الدراسة في يوافقون ويؤكدون على وجود اعراف في الكلية والتي تكون غير مكتوبة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لموافقتهم 3,5556 وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الرابعة (موافق) (4,2-3,4) من مقياس ليكارت الخماسي .

أما العبارة (15) فقد جاءت محايدة بمتوسط حسابي (3.28) وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الثالثة (2.60-3.40) من مقياس ليكارت الخماسي وبالتالي فإن الأساتذة في موقف محايد على أن الكلية تهتم بتشجيع و تحفيز ممارسات العمل المتميزة و تجعلها نموذجا يحتذى به .

بينما أكبر نسبة موافقة كانت على العبارة 13 حيث بلغ المتوسط الحسابي لأفراد عينة هذه العبارة 4,03 وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الرابعة (3,4-4,2) "موافق" من مقياس ليكارت الخماسي وهذا يعني أن الأساتذة في الكلية يسعون إلى التكيف والتأقلم مع المتغيرات البيئية المتطورة.

كما نلاحظ أن العبارة 15 الأقل تجانسا في إجابات أفراد العينة وذلك بانحراف معياره قدره 1.111، أما العبارة 13 الأكثر تجانسا في إجابات أفراد العينة بانحراف معياري قدره 0,810.

5- اتجاه عبارات المحور الخامس (الالتزام الوظيفي):

الجدول رقم (13): اتجاه عبارات المحور الخامس (الالتزام الوظيفي).

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
01	لدي استعدادا لبذل جهد أكبر من المتوقع لمساعدة الكلية على النجاح	4.36	0.593	موافق
02	أتحدث أمام أصدقائي بأن الكلية مهمة و تستحق العمل بها	4.14	0.723	موافق
03	أشعر بالقليل من الولاء نحو الكلية	2.92	1.079	محايد
04	لدي استعداد للقيام بأي مهمة توكل إلي للاحتفظ بعلمي الحالي في الكلية	4.08	0.649	موافق
05	تتشابه قيمي و توجهاتي الشخصية مع قيم و توجهات الكلية	3.56	0.877	موافق
06	أشعر بالفخر عندما أخبر الآخرين بأنني أعمل في الكلية	3.83	0.845	موافق
07	أنا مستعد لأخبر الآخرين أنني أعمل في الكلية	3.94	0.860	موافق
08	يشجعني العمل في الكلية على إظهار أقصى من أداء و مهارات	3.92	0.649	موافق
09	أرفض نقلي إلى جهة عمل أخرى لقناعتي بعمل الكلية	3.78	0.989	موافق

10	في حالة حدوث أي تغيير في ظروفه الحالية سيؤدي بي الى ترك العمل في الكلية	3.28	1.059	محايد
11	أشعر بسعادة بالغة لاختياري الكلية و تفضيلها على جهات أخرى	3.75	0.937	موافق
12	لن أكتسب الكثير من بقائي و تمسكي في الكلية دون سواها	2.86	1.099	محايد
13	أواجه صعوبة كبيرة في الاتفاق مع سياسات الكلية في ما يخص الأمور المتعلقة بأساتذتها	3.50	1.028	موافق
14	أهتم كثيرا بسمعة الكلية و مصيرها	4.14	0.723	موافق بشدة
15	القرار الذي اتخذته في اختيار العمل بالكلية كان خطأ كبير مني	2.11	1.304	غير موافق
متوسط عبارات المحور السابع				
		3.6111	0.44948	موافق

المصدر: من اعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات spss26

يتضح من خلال الجدول رقم (16) وجود موافقة عامة على عبارات المحور الخامس (الالتزام الوظيفي أي أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على وجود التزام وظيفي من طرفهم حيث بلغ المتوسط الحسابي لموافقتهم على عبارات المحور 5 3,6111 الذي يقع في الفئة الرابعة (4,2-3,4) من مقياس ليكارت الخماسي وهذا ما يؤكد موافقتهم.

أما العبارة 5 فقد قدر متوسطها الحسابي ب 2,11 وهو المتوسط الذي يقع في الفئة "غير موافق" (2,6-1,8) من مقياس ليكارت الخماسي وهذا ما يؤكد على عدم موافقتهم في ان

القرار الذي اتخذته الاساتذه في العمل في الكلية كان خطأ وبالتالي فان هذا يثبت التزامهم الوظيفي تجاه الكلية .

بينما أكبر نسبة موافقة كانت على العبارة الأولى حيث بلغ المتوسط الحسابي 4,36 وهو الذي المتوسط الذي يقع في الفئة الخامسة "موافق بشدة" (5-4,2) وهذا يدل على أن غالبية الأساتذة لديهم استعداد لبذل جهد أكبر من المتوقع لمساعدة الكلية على النجاح.

كما نلاحظ أن العبارة 15 هي الأقل تجانسا في اجابات الأفراد العينة وذلك بانحراف معياري قدره 1,304 أما العبارة الأكثر تجانسا في إجابات أفراد العينة فهي العبارة 1 بانحراف معياري قدره 0,593.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج

وذلك باستعمال الاختبارات الإحصائية المناسبة ومناقشة النتائج.

أولاً: اختبار فرضية الرئيسية الأولى والفرضيات التابعة لها

نعتمد على أسلوب الانحدار الخطي المتعدد.

الجدول رقم (14): نتائج الانحدار الخطي المتعدد

Erreur standard de l'estimation	R-deux ajusté	R-deux	R	Modèle
0.35469	0.377	0.448	0.670	1

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول نلاحظ أن $R=0.670$ وهي قريبة للواحد ما يدل على وجود علاقة ارتباط جيدة بين المتغيرات المستقلة وجودة التعليم العالي بنسبة 67.0% اما معامل التحديد $R^2=0.448$ أي ان هناك نسبة 40.8% من التغير في الالتزام الوظيفي سببه التغير في أبعاد الثقافة التنظيمية الأربعة، اما النسبة المتبقية تمثل 60.2% فتعزى الى عوامل أخرى غير مدرجة في هذا النموذج.

الفرضية الرئيسية الأولى:

الجدول رقم (15): ANOVA لاختبار الفرضية الرئيسية

القيمة الاحتمالية	F	مربع المتوسطات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
0.001	6.302	0.793	4	3.171	بين المجموعات
-	-	0.126	31	3.900	داخل المجموعات
-	-	-	35	7.071	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم () نلاحظ ان قيمة مستوى معنوية بلغت (0.001) ،وهي اكبر من ($\alpha = 0.05$) ، حيث ($\text{sig}=0.001 \leq 0.05$)، والتي تدعونا الى قبول الفرضية البديلة H_1 أي ان نموذج الانحدار معنوي، و هذا يدل على وجود اثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية الالتزام الوظيفي عند مستوى الدلالة 5%.

الجدول رقم (16): اختبار الفرضيات الفرعية التابعة

المتغيرات المستقلة	المتغير التابع	قيمة t المحسوبة	القيمة الاحتمالية sig	نتيجة الاختبار
القيم التنظيمية	الالتزام الوظيفي	3.256	0.214	نقبل H0
المعتقدات التنظيمية	الالتزام الوظيفي	1.270	0.240	نقبل H1
التوقعات التنظيمية	الالتزام الوظيفي	2.365	0.421	نقبل H0
الاعراف	الالتزام الوظيفي	8150.	0.377	نقبل H0

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss26 الملحق رقم (04)

• المقارنة بين القيمة المعنوية sig ومستوى الدلالة α :

بالاعتماد على القاعدة العامة:

- إذا كان $\text{sig} \leq \alpha$ نرفض H0 ونقبل H1.

- إذا كان $\text{sig} \geq \alpha$ نقبل H0 ونرفض H1. (حيث $\alpha = 0.05$)

الفرضيات الفرعية التابعة:

الفرضية 1:

نلاحظ بان القيمة الاحتمالية sig أكبر او تساوي قيمة α .

حيث: ($\text{sig} = 0.214 \geq 0.05$)، وبالتالي نرفض H1 ونقبل الفرضية البديلة H0 .

إذا: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للقيم التنظيمية على الالتزام الوظيفي في جامعة عمار ثليجي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالاغواط عند مستوى الدلالة الإحصائية 5%.

الفرضية 2:

نلاحظ بان القيمة الاحتمالية sig اصغر من قيمة α .

حيث: ($\text{sig}=0.024 \leq 0.05$)، وبالتالي نرفض H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 .

إذا: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للمعتقدات التنظيمية على الالتزام الوظيفي في جامعة عمار ثليجي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالاغواط عند مستوى الدلالة الإحصائية 5%.

الفرضية 3:

نلاحظ بان القيمة الاحتمالية sig أكبر او تساوي قيمة α .

حيث: ($\text{sig}=0.421 \geq 0.05$)، وبالتالي نرفض H_1 ونقبل الفرضية البديلة H_0 .

إذا: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للتوقعات التنظيمية على الالتزام الوظيفي في جامعة عمار ثليجي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالاغواط عند مستوى الدلالة الإحصائية 5%.

الفرضية 4:

نلاحظ بان القيمة الاحتمالية sig أكبر او تساوي قيمة α .

حيث: ($\text{sig}=0.377 \geq 0.05$)، وبالتالي نرفض H_1 ونقبل الفرضية البديلة H_0 .

إذا: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للاعراف على الالتزام الوظيفي في جامعة عمار ثليجي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالاغواط عند مستوى الدلالة الإحصائية 5%.

خلاصة الفصل:

تم التطرق من خلال هذا الفصل إلى الجانب الميداني للدراسة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، حيث تم من خلاله تعريف كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بالأغواط،نشأتها أهم أهدافها ومهامها الرئيسية بالإضافة إلى أقسام الكلية، ثم تم التطرق إلى منهجية الدراسة المعتمدة، إضافة إلى أداة الدراسة (الاستبيان) واختبار مدى صدق وثبات الدراسة، عرض خصائص العينة، عرض وتحليل نتائج الدراسة، وصولاً إلى اختبار الفرضيات وتأكيد الفرضية الرئيسية التي تنص على وجود أثر الثقافة التنظيمية على الالتزام الوظيفي كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير عند مستوى الدلالة 5% .



خاتمة

خاتمة :

لقد تبين من خلال الدراسة أن الثقافة التنظيمية تعتبر من أهم مكونات البيئة الداخلية للمؤسسة و التي علاقة قوية بالتزام الأفراد العاملين بالمؤسسة، و التي تشكل دافعا مهما نحو الانجاز ، أي لأنها من أهم محددات نجتح أو فشل منظمات الأعمال.

إن تحقيق التزام العاملين هو أحد الأهداف التي تسعى المؤسسات لها، لما له الأثر الايجابي على نجاحها و ذلك من خلال الثقافة التي تحملها كل مؤسسة و ترسخها لدى الأفراد العاملين بها، فالتقدير والاحترام بين زملاء العمل و الإدارة، ومنح العاملين لسماع شكواهم واقتراحاتهم وآرائهم ومشاركاتهم في اتخاذ القرارات والإضافة إلى تركيز المؤسسة على القيم الإيجابية كالتركيز على العمل والإنجاز، كلها تعتبر قيمة وعادات و أعراف ومعتقدات وتوقعات تنظيمية تحميلها ثقافة المؤسسة وتؤثر على سلوك العاملين بالمؤسسة، فيظهر ذلك في ولائهم لمؤسساتهم، ومدى شعورهم بالانتماء له بالإضافة إلى شعور بالفخر والاعتزاز لها، ويظهر أيضا في تحقيق المسؤولية اتجاه المؤسسة، وذلك بإنجاز جميع مهام العمل وعدم تأجيلها وعدم التهاون فيها، بالإضافة إلى تحمل العقوبات لجميع المخالفات الأوامر وتعليمات العمل، كذلك يظهر في تحقيق الرغبة بالعمل والاستمرار في المؤسسة من خلال الشعور بالسادة والرضاء في بقاء بالعمل فيها، وعدم دوران العمل وعدم التغيب والتأخر الدائم في العمل، كلها متغيرات ومؤشرات قد تزيد من درجة الالتزام التنظيمي أو تخفض منه، إذا فالثقافة التنظيمية لها علاقة بالالتزام التنظيمي، حيث تمثل ثقافة المؤسسة المحرك الأساسي للالتزام العاملين وبالتالي نجاح أي منظمة.

أولاً : اختبار الفرضيات

الفرضية الرئيسية و الفرضيات التابعة لها

- وجود اثر ذو دلالة احصائية للثقافة التنظيمية على الالتزام الوظيفي عند مستوى الدلالة 5%.
- لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للقيم التنظيمية على مستوى الالتزام الوظيفي في جامعة عمار ثليجي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير عند مستوى الدلالة 5%.
- يوجد أثر ذو دلالة احصائية للمعتقدات التنظيمية على مستوى الالتزام الوظيفي في جامعة عمار ثليجي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير عند مستوى الدلالة 5%.
- لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتوقعات التنظيمية على الالتزام الوظيفي في جامعة عمار ثليجي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير عند مستوى الدلالة 5%..
- لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للأعراف على مستوى الالتزام الوظيفي في جامعة عمار ثليجي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير عند مستوى الدلالة 5%..

ثانياً : نتائج الدراسة :

- هناك أثر ذو دلالة احصائية للثقافة التنظيمية على الالتزام الوظيفي في جامعة عمار ثليجي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير عند مستوى الدلالة 5%.
- لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لبعدها القيم التنظيمية على الالتزام الوظيفي في جامعة عمار ثليجي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير عند مستوى الدلالة 5%.
- يوجد أثر ذو دلالة احصائية لبعدها المعتقدات التنظيمية على الالتزام الوظيفي في جامعة عمار ثليجي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير عند مستوى الدلالة 5%.

خاتمة

➤ لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لبعء التوقعات التنظيمية على الالتزام الوظيفي في جامعة عمار ثليجي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير عند مستوى الدلالة 5%.

➤ لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية على بعد الأعراف على الالتزام الوظيفي في جامعة عمار ثليجي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير عند مستوى الدلالة 5%.

الاقتراحات و التوصيات :

بناء على النتائج السابقة يمكننا اقتراح مجموعة من التوصيات التي تؤدي الى تحسين الثقافة التنظيمية و زيادة الالتزام الوظيفي لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير و هي كالاتي :


- ضرورة الاهتمام بالندوات و المؤتمرات العلمية و تشجيع الأبحاث و الدراسات الهادفة التي تعزز الثقافة التنظيمية مع مشاركة المسؤولين و العاملين بصفة خاصة في مثل هذه الندوات لتوسيع نطاق الرؤية التنظيمية .
- ضرورة القيام بالمزيد من الدراسات حول تطوير و قيمة الثقافى لدى المنظمات الجزائرية خاصة العمومية بالتعرف على مدى تاثير عناصرها في بيئة العمل الداخلية و الخارجية
- الاهتمام باجراء مسح ميانى للمنظمات للتأكد من غرس قيم تنظيمية فعالة .
- ضرورة قيا المؤسسات بالاهتمام بدور اكبر لمكونات الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام الوظيفي و تحسين كفاءة الاداء من خلال ايجاد بيئة عمل محفزة و جاذبة للعاملين تتفق مع متطلباتها .

خاتمة

- على المؤسسات الجزائرية الانفتاح على التجارب الدولية في مجال الثقافة التنظيمية و سبل الوصول الى تحقيق الالتزام من خلال الشراكة الاجنبية لتبادل الخبرات و مزج الثقافات و أخذ بالنتائج الفعالة و الناجحة .

أفاق الدراسة :

- دراسة أثر الثقافة التنظيمية في تعزيز التغير التنظيمي .
- الثقافة التنظيمية و الرقمنة في المؤسسات .



قائمة المراجع و المصادر

كتب :

1. كمال بوالشرش، الثقافة التنظيمية والأداء في العلوم السلوكية والإدارية، دار الأيام للنشر والتوزيع الطبعة، 01، عمان :الأردن، 2015
2. خميس ناصر محمد تأثير الثقافة التنظيمية في تبني نظام الإدارة البيئية Isso14001 دراسة تطبيقية في الشركة العامة لصناعة الزجاج والسيراميك في العراق ،سنة 2022،
3. بلال خلف السكارنه الإبداع الإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، قطر عمان 2011،
4. فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية دار أسامة للنشر، ط1، عمان، الأردن، 2008،
5. عامر عوض : السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن ، 2008، طبعة 1.

المجلات :

1. عادل خير الله ناصر عبدالله، أثر الثقافة التنظيمية في الإلتزام التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات التعليمية بدولة الكويت:دراسة نظرية تطبيقية،المجلة الأندلس للعلوم الاجتماعية والإنسانية،المجلد 7، أكتوبر -ديسمبر 2022م،العدد 37
2. خالدية مصطفى عبد الرزاق، سامي أحمد عباس، حميد علي أحمد، الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية، المجلة العربية للإدارة، المجلد 39، العدد 1، مارس 2019،
3. أحمد محمد بني عيسى، رياض أحمد أبازيد دور الإلتزام التنظيمي في تحسن أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني، مجلة دراسات، العلوم الادارية، المجلد 41، العدد 2، سنة 2014.

1. يونسى مختار ، الثقافة التنظيمية ودورها في الرضا الوظيفي -دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة (المديرية العامة)-، مذكرة ماجستير تخصص تنظيم وعمل، جامعة الجلفة، . 2015.
2. رشيد بوخالفة، الثقافة التنظيمية وإدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية -دراسة ميدانية بشركة الخزف الصحي بالميلية-، رسالة ماجستير تخصص تنظيم وعمل، جامعة جيجل، 2016.
3. آيت براهيم خولة، أثر الثقافة التنظيمية على إدارة التميز -دراسة حالة مؤسسة « Prolipos » لإنتاج المواد الدسمة ومشتقاتها- عين مليلة أم البواقي، مذكرة ماستر، تخصص إدارة أعمال المؤسسة، جامعة أم البواقي، 2015.
4. عابد سعيدة، الثقافة التنظيمية وتأثيرها على الالتزام التنظيمي -دراسة ميدانية بمديرية سونلغاز بولاية أم البواقي-، مذكرة ماستر، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة أم البواقي، 2017.
5. آيت براهيم خولة، أثر الثقافة التنظيمية على إدارة التميز -دراسة حالة مؤسسة « Prolipos » لإنتاج المواد الدسمة ومشتقاتها- عين مليلة أم البواقي، مذكرة ماستر، تخصص إدارة أعمال المؤسسة، جامعة أم البواقي، 2015.
6. احمد بن فرحان الشلوي ، الثقافة التنظيمية و علاقتها بالإنتماء التنظيمي ، دراسة ميدانية على منسوبي كلية الملك خالد العسكرية ، راسلة ماجستير ، نسخة الكترونية ، جامعة نايف للعلوم الامنية ، الرياض ، السعودية ، 2005 .

قائمة المراجع و المصادر

7. محمد محمد مصطفى أبو جياب، مداخل تنمية الالتزام التنظيمي لدى ضباط الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، غزة 2014.
8. محمد محمد مصطفى أبو جياب، مداخل تنمية الالتزام التنظيمي لدى ضباط الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، غزة 2014.
9. سامية خميس أبو ندا، "تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية، دراسة ميدانية على الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، لجامعة الإسلامية، غزة، 2007.
10. إيمان عمر العبد طموس، "التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدي العاملين في الهيئات المحلية الكبرى في قطاع غزة"، رسالة ماجستير في 1 إدارة الأعمال (غير منشورة)، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2015
11. قيسي خليل عوض، المناخ الأخلاقي وعلاقته بالاحترق النفسي والالتزام التنظيمي لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم، 2019.
12. عشيري ابراهيم، ناب هاني، العابد مريم، أثر الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي للعاملين دراسة حالة -شركة KEGT بالوادي- ، مذكرة ماستر، إدارة أعمال، جامعة الوادي، 2022.
13. حسن بن نادي ، الالتزام التنظيمي و علاقته بالأداء في العمل لدى أطباء المركز الاستشفائي الجامعي نذير محمد لولاية تيزي وزو ، رسالة ماجستير كلية العلوم الاجتماعية ، جامعة الجزائر 02 ، 2012 .

قائمة المراجع و المصادر

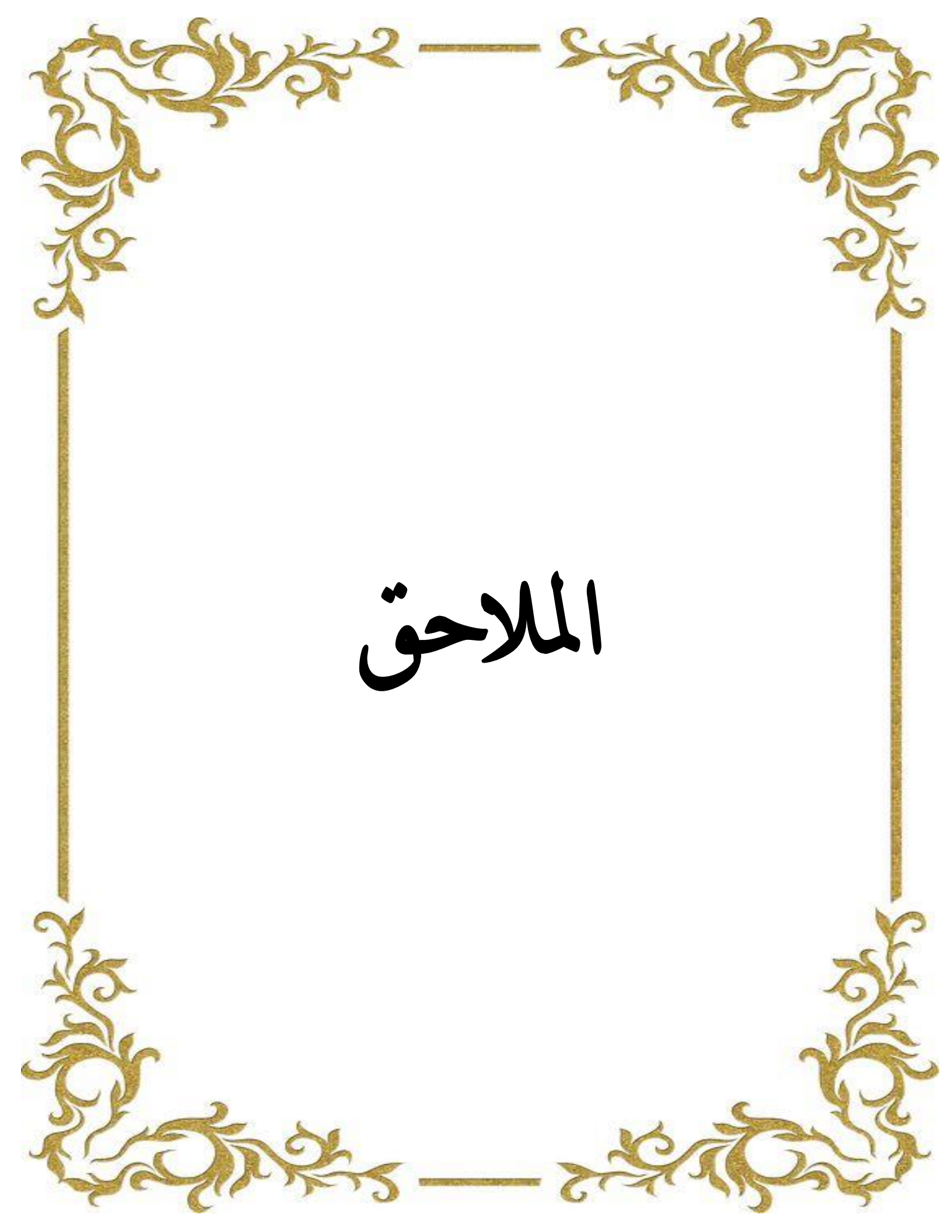
14. أمجد علي إبراهيم نصار، دور بيئة العمل في الالتزام التنظيمي من وجهة نظر العاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير (غير منشورة ، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا جامعة الأقصى، فلسطين، 2016.
15. رابح برباخ، علاقة الرضا الوظيفي بمستوى الالتزام التنظيمي لدى عمال المركبات الرياضية رسالة ماجستير (غير منشورة)، معهد علوم وتقنيات نشاطات البدنية والرياضية، جامعة المسيلة، الجزائر ، 2013.

مواقع الكترونية :

<https://www.questionpro.com/>-06-13 تمت زيارة الموقع يوم 13-06-2023

مراجع باللغة الفرنسية :

1-S.Poongavanam, V. Chandrasegaran, A. Sundar: A Study on Work Motivation and Job Satisfaction are the Determinants of Organisational Commitment among the employees in Cheyyar Co-Operative Sugar Mills Ltd, International Journal of Management Focus, july-september 2012, p.1.



الملاحق

Statistiques

		الجنس	السن	الدرجة	المنصب
N	Valide	36	36	36	36
	Manquant	0	0	0	0

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid e	ذكر	29	80,6	80,6	80,6
	انثى	7	19,4	19,4	100,0
Total		36	100,0	100,0	

قائمة الملاحق

السن

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid e الى 20 من سنة 30	1	2,8	2,8	2,8
الى 31 من سنة 40	16	44,4	44,4	47,2
فما فوق 41 من	19	52,8	52,8	100,0
Total	36	100,0	100,0	

قائمة الملاحق

المنصب

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid e استاذ	18	50,0	50,0	50,0
رئيس قسم	5	13,9	13,9	63,9
مسؤول التخص ص	11	30,6	30,6	94,4
مسؤول شعبة	1	2,8	2,8	97,2
مسؤول ميدان	1	2,8	2,8	100,0
Total	36	100,0	100,0	

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,892	31

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
X1	36	3,67	,828
X2	36	4,22	,760
X3	36	4,36	,723
X4	36	2,97	1,055
X5	36	3,44	,998
X6	36	3,94	,893
X7	36	3,89	1,036
X8	36	4,22	,898
X9	36	3,86	1,125
X10	36	3,58	1,131
X11	36	3,06	1,170

قائمة الملاحق

X12	36	3,75	,874
X13	36	4,03	,810
X14	36	3,39	1,022
X15	36	3,28	1,111
X16	36	3,53	,941
Y1	36	4,36	,593
Y2	36	4,14	,723
Y3	36	2,92	1,079
Y4	36	4,08	,649
Y5	36	3,56	,877
Y6	36	3,83	,845
Y7	36	3,94	,860
Y8	36	3,92	,649
Y9	36	3,78	,989
Y10	36	3,28	1,059
Y11	36	3,75	,937
Y12	36	2,86	1,099
Y13	36	3,50	1,028
Y14	36	4,14	,723
Y15	36	2,11	1,304

قائمة الملاحق

N valide (liste)	36		
---------------------	----	--	--

الملحق رقم () : الاستبيان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عمارة ثلجي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

إستمارة الإستبيان :

تحية طيبة و بعد السلام...

- تم إعداد هذه الاستبيان بغرض الحصول على البيانات التي تخدم الدراسة و التي تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في العلوم الإقتصادية تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات تحت عنوان: اثر الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي "في جامعة الأغواط و التي تعتمد على مساهمتم و مساعدتكم في الاجابة بكل موضوعية وحيادية على جمع الأسئلة للوصول إلى نتائج تساهم في تقييم و تشخيص الموضوع -نرجو منكم تقديم المعلومات اللازمة علما أن إجابتم ستكون في سرية تامة و موضوع العناية و الاهتمام -نشكركم مسبقا على تعاونكم لانجاز هذه الدراسة

الأستاذ المشرف: د. محمد بوهالي

داود خلودحنين

الطالبتين: حمدي رانيا

الموسم الجامعي 2022-2023

قائمة الملاحق

المحور الأول : المعلومات الشخصية

ضع إشارة X في الخانة المناسبة :

- 1- الجنس : ذكر أنثى
- 2- السن: من 20 إلى 30 من 31 إلى 40 من 40 ما فوق
- 3- الدرجة الوظيفية:

- أستاذ تعليم عالي
- أستاذ محاضر (أ)
- أستاذ محاضر (ب)
- أستاذ مساعد

4- المنصب المشغول:

- أستاذ
- رئيس قسم
- مسؤول تخصص
- مسؤول شعبة
- مسؤول ميدان

المحور الثاني: قياس أثر الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي للوظيفي

الثقافة التنظيمية :

يرجى التفضل بوضع الإشارة X في خانة الإجابة الأكثر تعبيراً عن رأيك

الأبعاد	الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
العقود	01	تتقبل الضغوط و المخاطر من أجل مصلحة الكلية وتطورها					

قائمة الملاحق

					تتحمل مسؤولية أداء المهام و الواجبات دون اشراف مستمر	02	
					تشعر بأهمية عامل الوقت لانجاز المهام و الواجبات ضمن فترة زمنية محددة	03	
					تعمل الكلية على اشراك الأساتذة في وضع مقترحات و أفكار لأنواع الخدمات التي من الممكن توفيرها للمجتمع	04	
					تتوفر لدى الأساتذة في الكلية قناعات مشتركة بأهمية المشاركة في عملية اتخاذ القرارات	01	
					يعتقد الأساتذة في الكية بأهمية تطور علاقات العمل و تشجيع روح العمل الجماعي لانجاز العمل بكفاءة	02	المعتقدات التنظيمية
					توجد قناعات مشتركة لدى الأساتذة في الكلية بضرورة منح حرية في تبادل الأفكار و المقترحات بين المستويات الادارية المختلفة	03	
					تعتمد الأساتذة في الكلية ان انجاز العمل بجودة عالية يتطلب زيادة في المكافأة و الحوافز الممنوحة لهم	04	
					تتوقع الكلية أن الأساتذة يقومون بجميع واجباتهم و مهامهم طالما أنهم يحصلون على جميع حقوقهم الوظيفية التي تنص عليها الأنظمة و القوانين الداخلية للكلية	01	
					يتوقع الأساتذة أن الكلية توفر لهم الأمان الوظيفي طالما أنهم ملتزمون بقوانين الكلية و يحافظون على سمعتها و مكانتها	02	التوقعات التنظيمية
					تسعى الإدارة في الكلية الى تلبية ما يتوقعه الأساتذة من الكلية من حوافز و مكافآت	03	

قائمة الملاحق

					يقوم الأساتذة في الكلية ببذل الجود اللازمة لتحقيق الانجازات و الأهداف التي تتوقعها الكلية منهم	04	الأعراف التنظيمية
					يسعى الأساتذة في الكلية الى التكيف و التأقلم مع المتغيرات البيئية المتطورة	01	
					يلتزم الأساتذة بالكلية بمعايير تساعد على تهيئة مناخ يشجع على الابداع و الابتكار	02	
					تهتم الكلية بتشجيع و تحفيز ممارسات العمل المتميزة و جعلها نموذجا يحتذى به	03	
					يلتزم الأساتذة في الكلية بمعايير تساعد على تشجيع التعاون و خلق علاقات عمل جماعية	04	

الالتزام الوظيفي :

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة
01	لدي استعدادا لبذل جهد أكبر من المتوقع لمساعدة الكلية على النجاح					
02	أحدث أمام أصدقائي بأن الكلية مهمة و تستحق العمل بها					
03	أشعر بالقليل من الولاء نحو الكلية					
04	لدي استعداد للقيام بأي مهمة توكل إلي للاحتفظ بعلمي الحالي في الكلية					
05	تتشابه قيمي و توجهاتي الشخصية مع قيم و توجهات الكلية					
06	أشعر بالفخر عندما أخبر الآخرين بأنني أعمل في الكلية					
07	أنا مستعد لأخبر الآخرين أنني أعمل في الكلية					

قائمة الملاحق

					يشجعني العمل في الكلية على إظهار أقصى من أداء و مهارات	08
					أرفض نقلي إلى جهة عمل أخرى لقناعتني بعمل الكلية	09
					في حالة حدوث أي تغيير في ظروفه الحالية سيؤدي بي الى ترك العمل في الكلية	10
					أشعر بسعادة بالغة لاختياري الكلية و تفضيلها على جهات أخرى	11
					لن أكتسب الكثير من بقائي و تمسكي في الكلية دون سواها	12
					أواجه صعوبة كبيرة في الاتفاق مع سياسات الكلية في ما يخص الأمور المتعلقة بأساتذتها	13
					أهتم كثيرا بسمعة الكلية و مصيرها	14
					القرار الذي اتخذته في اختيار العمل بالكلية كان خطأ كبير مني	15