



جامعة الجيلالي بونعاما بخميس مليانة
كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



الموضوع:

الثقافة التنظيمية وأثرها على الالتزام التنظيمي
دراسة حالة الصندوق الجهوي للتعاقد الفلاحي بخميس مليانة - ولاية عين
الدفلى -

مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير
تخصص: إدارة الموارد البشرية

إعداد الطالبة:

• شريفي أسيا

لجنة المناقشة

الأستاذ: سردون مهدي (أستاذة محاضرة ' أ' -جامعة الجيلالي بونعاما) رئيسا
الأستاذ: واكلي كلثوم (أستاذة محاضرة ' أ' -جامعة الجيلالي بونعاما) مشرفا
الأستاذ: خلع مريم (أستاذة محاضرة ' أ' -جامعة الجيلالي بونعاما) ممتحنا

السنة الجامعية : 2020_2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر و عرفان

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

" عَلِيمٌ عِلْمِ ذِي كُلِّ وَفُوقَ "

صدق الله العظيم . الآية 76 سورة يوسف .

قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ:

﴿ مَنْ صُنِعَ إِلَيْهِ مَعْرُوفٌ فَقَالَ لِفَاعِلِهِ : جَزَاكَ اللَّهُ خَيْرًا . فَقَدْ أْبْلَغَ فِي الثَّنَاءِ ﴾

رواه الترمذي والنسائي في " السنن الكبرى " وصححه الألباني .

ثناء ووفاء وتقديراً و اعترافاً مني بالجميل أتقدم بجزيل الشكر لأولئك المخلصين الذين لم يألوا جهداً في مساعدتنا في مجال البحث العلمي، وأخص بالذكر الأستاذة الدكتورة واكلي كلثوم صاحبة الفضل في توجيهي ومساعدتي في انجاز هذا البحث، فجزاها الله خيراً .

أتقدم بجزيل الشكر إلى كل الأساتذة المحكمين للاستبيان الذين لم يبخلوا علينا بالعلم والوقت .

كما أتقدم بالشكر إلى كل أساتذة من التعليم الابتدائي إلى الجامعي

كما أشكر كل من ساهم و ساعدني من قريب أو بعيد

وأخيراً ، وليس آخراً أتقدم بجزيل شكري إلى كل أعضاء لجنة المناقشة وشكرهم على تفضلهم لمناقشة هذه

المذكورة ، فجزاهم الله خيراً

الاهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله و المؤمنون﴾

صدق الله العظيم

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك و لا تطيب اللحظات إلا بذكرك ..

و لا تطيب الاخرة الا بعفوك .. ولا تطيب الجنة إلا برؤيتك

الله جل جلاله

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة .. ونصح الأمة .. إلى نبي الرحمة ونور العالمين..

سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

إلى من كلله الله بالهيبة والوقار .. إلى من علمني العطاء بدون انتظار .. إلى من أحمل اسمه بكل

افتخار ..

أرجو من الله أن يمد في عمرك لترى ثماراً قد حان قطافها بعد طول انتظار وستبقى كلماتك نجوم أهتدي

بها

أبي الحبيب

إلى ملاكي في الحياة .. إلى معنى الحب وإلى معنى الحنان والتفاني .. إلى بسمه الحياة وسر الوجود

أمي الغالية التي لن أستطيع رد جميلها أبداً

إلى زوجي العزيز و الغالي الذي ساعدني كثيراً أطال الله عمره ووقفه في الحياة

إلى ثمرة عمري و حياتي حفظه الله من كل مكروه و جعله من أهل ذريته الصالحة ابني علي

إلى سندي وقوتي وملاذي بعد الله إلى أجمل ما في الحياة، أخواتي: فاطمة الزهراء، هجيرة، ياسمين،

لمياء، حنان.

إلى أخوتي وقرّة عيني :عبد الله، كمال، عبد الرؤوف، كريم، صالح الدين

إلى من تحلو بالإخاء وتميزو بالوفاء والعطاء، إلى ينابيع الصدق الصافي ومن كانوا معي على طريق

الخير والنجاح" الى جميع صديقات من الابتدائي الى الجامعي

إلى كل الأساتذة الذين قابلتهم في مشواري الدراسي و تعبوا من أجلنا حفظهم الله و أطال عمرهم

إلى كليه العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير و خاصة الى طلبة تسيير الموارد البشرية الفوج 3

أمسحيا

ملخص

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أثر الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في الصندوق الجهوي للتعاوض الفلاحي بخميس مليانة من خلال أبعاد الثقافة التنظيمية (القيادة، الهيكل و النظم الداخلية، ظروف العمل و الرضا عنه) ، في حين تمثلت أبعاد الالتزام التنظيمي (الالتزام العاطفي، الالتزام الاستمراري، الالتزام المعياري).

اعتمدنا في دراستنا على استبيان تضمن مجموعة من الأسئلة تصب ضمن محوري الدراسة ، تم توزيعه في مؤسسة الصندوق الجهوي للتعاوض الفلاحي ، حيث شملت عينة الدراسة جميع الإداريين بالمؤسسة ، و اعتمدنا في تحليل الاستبيان على برنامج Spss .

و قد توصلت هذه الدراسة الى وجود علاقة ارتباط جيدة بين الثقافة التنظيمية و الالتزام التنظيمي و أن هناك أثر للثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي.

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية، الالتزام التنظيمي،الالتزام العاطفي الالتزام الاستمراري، الالتزام المعياري

Abstact :

This study aimed to highlight the impact of organizational culture on organizational commitment in the Regional Fund for Agricultural Cooperation in Khemis Miliana through the dimensions of organizational culture (leadership, structure and internal systems, working conditions and satisfaction with it), while the dimensions of organizational commitment were represented (emotional commitment, continuity commitment , Normative commitment).

In our study, we relied on a questionnaire that included a set of questions that fall within the two axes of the study. It was distributed at the Regional Fund for Agricultural Cooperation, where the study included all the institution's administrators, and we relied on analyzing the questionnaire on the Spss program. And this study found that there is a good correlation between organizational culture and organizational commitment and that there is an effect of organizational culture on organizational commitment.

Key words: organizational culture, organizational commitment, emotional commitment, continuity commitment, normative commitment.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	فهرس المحتويات
	شكر و عرفان
	الإهداء
	ملخص
	قائمة الجداول، قائمة الأشكال، قائمة الملاحق
ب-ج	مقدمة
6	الفصل الأول : الاطار النظري للثقافة التنظيمية و علاقتها بالالتزام التنظيمي
7	تمهيد
8	المبحث الأول : ماهية الثقافة التنظيمية
9-8	المطلب الأول : تعريف الثقافة التنظيمية و خصائصها
8	الفرع الأول : تعريف الثقافة التنظيمية
9	الفرع الثاني : خصائص الثقافة التنظيمية
12-10	المطلب الثاني : أهمية الثقافة التنظيمية و أنواعها
10	الفرع الأول : أهمية الثقافة التنظيمية
12-11	الفرع الثاني : أنواع الثقافة التنظيمية
12	المطلب الثالث : مكونات الثقافة التنظيمية و أبعادها
14-12	الفرع الأول : مكونات الثقافة التنظيمية
19-14	الفرع الثاني : أبعاد الثقافة التنظيمية
20	المبحث الثاني : مفهوم الالتزام التنظيمي و علاقه بالثقافة التنظيمية
20	المطلب الأول : مفهوم الالتزام التنظيمي و خصائصه
21-20	الفرع الأول : مفهوم الالتزام التنظيمي
21	الفرع الثاني : خصائص الالتزام التنظيمي
21	المطلب الثاني : أهمية الالتزام التنظيمي و مكوناته
22-21	الفرع الأول : أهمية الالتزام التنظيمي
23-22	الفرع الثاني : مكونات الالتزام التنظيمي

فهرس المحتويات

23	المطلب الثالث : أبعاد الالتزام التنظيمي و علاقته بالثقافة التنظيمية
25-23	الفرع الأول : أبعاد الالتزام التنظيمي
27-26	الفرع الثاني : علاقة الالتزام بالثقافة التنظيمية
28	المبحث الثالث : دراسات سابقة
29-28	المطلب الأول : الدراسات التي تناولت الثقافة التنظيمية
31-29	المطلب الثاني : الدراسات التي تناولت الالتزام التنظيمي
32-31	المطلب الثالث : الدراسات التي تناولت الثقافة التنظيمية و الالتزام التنظيمي معا
34-33	المطلب الرابع : أوجه الاختلاف و التشابه و موقع الدراية الحالية مع الدراسات السابقة
33	الفرع الأول : أوجه الاختلاف و التشابه مع الدراسات السابقة
34	الفرع الثاني : موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة
35	خلاصة الفصل
36	الفصل الثاني : أثر الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في الصندوق الجهوي للتعاقد الفلاحي بخميس مليانة
37	تمهيد
38	المبحث الأول : الإطار العام للصندوق الوطني للتعاون الفلاحي
39-38	المطلب الأول : لمحة تاريخية عن تطور الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي
40-39	المطلب الثاني : التعريف بالصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي ومهامه
42-40	المطلب الثالث : دراسة الهيكل التنظيمي للصندوق
43	المبحث الثاني : منهجية الدراسة و اجراءاتها
44-43	المطلب الأول : نموذج الدراسة و حدودها
47-44	المطلب الثاني : أداة الدراسة و اختبار ثباتها
50-47	المطلب الثالث : وصف الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة
50	المبحث الثالث : عرض و تحليل نتائج فقرات الاستبيان واختبار فرضيات الدراسة وتفسيرها.
54-50	المطلب الأول : عرض و تحليل و تفسير نتائج فقرات الإستبيان المتعلقة بالثقافة التنظيمية
58-54	المطلب الثاني : عرض و تحليل و تفسير نتائج فقرات الإستبيان المتعلقة بالالتزام التنظيمي

فهرس المحتويات

63-59	المطلب الثالث : اختبار فرضيات الدراسة و تفسيرها
64	خلاصة الفصل
69-66	خاتمة
73-71	المراجع
91-75	الملاحق

قائمة الجداول، الأشكال،

الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1	معايير الاستجابة ودرجة كل منه	32
2	معاملات الثبات ألفاكرونباخ للمتغيرات المستقلة والمتغير التابع للدراسة	42
3	توزيع أفراد العينة وفقا للبيانات الشخصية	44
4	يمثل نتائج فقرات الاستبيان لأبعاد الثقافة التنظيمية	45
5	يمثل نتائج فقرات الاستبيان لأبعاد الالتزام التنظيمي	45
6	اختبار الفرضية الرئيسية و الفرضيات الفرعية حسب قوة العلاقة بين المتغيرات المستقلة و المتغير التابع.	46

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
1	مكونات الثقافة التنظيمية	14
2	مكونات الالتزام التنظيمي	23
3	أبعاد الالتزام التنظيمي	25
4	الهيكل التنظيمي لمؤسسة الصندوق الجهوي للتعاقد الفلاحي	42
5	النموذج المقترح لمتغيرات الدراسة	43
6	التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب النوع الاجتماعي	48
7	التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب السن	49

قائمة الجداول، الأشكال، الملاحق

49	التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب المستوى التعليمي	8
50	التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب سنوات الخبرة	9

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
75	يمثل قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان	1
78-75	يمثل استبيان الدراسة	2
91-78	يمثل مخرجات spss	3

مقدمة

توطئة

تسعى منظمات الأعمال دوماً لتحقيق الكفاءة و الفعالية الإدارية، كما أنها تولي اهتماماً كبيراً لتنمية و تطوير أداء مواردها البشرية، كونها تمثل العنصر الفعال في المؤسسة، و لكي تقوم المؤسسة بتطوير أدائها عليها إتباع أساليب الإدارة الحديثة، و من بين الاتجاهات الحديثة الاهتمام البالغ بالالتزام التنظيمي للأفراد بإعتباره أحد ظواهر السلوك التنظيمي.

من جهة أخرى نجد أن المؤسسات بحاجة لثقافة تنظيمية فعالة تقوم على العمل الجماعي و المبادرة و المشاركة و التعاون و الالتزام الثقافي، وأصبح لزاماً عليها الاهتمام بها و ووضعتها ضمن أولوياتها، و ذلك لما لها تأثير على سلوك العاملين.

فالثقافة التنظيمية تلعب دوراً هاماً في جميع المستويات و الأنشطة داخل التنظيم الإداري حيث تساهم في خلق المناخ التنظيمي الملائم الذي يعمل على تحسين و تطوير القيم و العادات والاتجاهات والسلوك والتي تعمل بدورها على تنمية و تطوير أداء العاملين تجعلهم يحبون عملهم و يشعرون بالرضا و بالتالي يتحقق الالتزام التنظيمي الذي يجعل العاملين ملتزمين بأداء أعمالهم على أحسن وجه و إعطاء أداء جيد و متميز ،

مما سبق يمكن طرح إشكالية الدراسة المتمثلة في:

ما مدى تأثير الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في مؤسسة الصندوق الجهوي للتعاقد الفلاحي؟

وللإجابة على هذه الإشكالية يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

1- ما مدى تأثير بعد القيادة في الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة ؟

2- ما مدى تأثير البعد الخاص بالهيكل و النظم الداخلية للثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة ؟

3- ما مدى تأثير البعد الخاص بظروف العمل و الرضا عنه للثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة ؟

فرضيات الدراسة:

لمعالجة هذه الإشكالية تم صياغة الفرضيات التالية:

1_ الفرضية الرئيسية :

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة المتمثلة في (القيادة، الهيكل و النظم الداخلية، ظروف العمل و الرضا عنه) والالتزام التنظيمي بأبعاده المتمثلة في (الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري، الالتزام الأستمراري) في مؤسسة الصندوق الجهوي للتعاقد الفلاحي

و يتفرع منها ثلاث فرضيات فرعية هي :

_ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد الخاص بالقيادة للثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي.

_ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد الخاص بالهيكل و النظم الداخلية للثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي.

_ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد الخاص بظروف العمل و الرضا عنه للثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي.

مبررات إختيار الموضوع:

هناك مجموعة من الأسباب دفعتنا لاختيار موضوع البحث تتجسد في الآتي:

- يصب في مجال تخصص ادارة الموارد البشرية.
- الرغبة الشخصية في دراسة الموضوع نظرا لأهمية التي يحظى بها.

أهمية الدراسة :

تتجلى أهمية البحث من أهمية متغيري الدراسة بإعتبار أن الثقافة التنظيمية تلعب دورا هاما و جوهريا في التأثير على العمال و كذا الإلتزام التنظيمي يجعل العاملين يلتزمون و يزيد من أدائهم وتبيان واقعها على مستوى المؤسسات الجزائرية ومدى ثقافة عمالها في هذا المجال.

-حداثة الموضوع و الذي ما يزال الاهتمام به مهما خاصة عند المؤسسات الجزائرية .

-إمكانية أن تسهم هذه الدراسة في تحقيق الإضافة للمعرفة وتزويد المكتبة الجامعية بمرجع جديد في هذا الموضوع.

أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى بلوغ الأهداف التالية:

- التعرف على مفهوم الثقافة التنظيمية و أهميتها و مختلف أبعادها .
- التعرف على مفهوم الإلتزام التنظيمي بمختلف أبعاده وعلاقتها بالثقافة التنظيمية .
- معرفة القيم السائدة المكونة للثقافة التنظيمية في مؤسسة الصندوق الجهوي للتعاقد الفلاحي

- معرفة مستوى الالتزام التنظيمي لدى عمال و موظفي مؤسسة الصندوق الجهوي للتعاقد الفلاحي
- إبراز أثر الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في مؤسسة الصندوق الجهوي للتعاقد الفلاحي
- محاولة اقتراح جملة من التوصيات في ضوء النتائج التي ستسفر عنها الدراسة والتي من شأنها التحسيس بأهمية الاهتمام بالثقافة التنظيمية للمؤسسة و ما لها من تأثير على الإلتزام التنظيمي .

حدود الدراسة:

تقتصر هذه الدراسة على الحدود الآتية:

- الحدود الموضوعية: اقتصرت على دراسة الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل ومختلف أبعادها المتمثلة في القيادة، الهيكل و النظم الداخلية ، ظروف العمل و الرضا عنه و على الإلتزام التنظيمي كمتغير تابع و مختلف أبعاده المتمثلة في الإلتزام العاطفي، الإلتزام المعياري، الإلتزام العاطفي.
 - الحدود المكانية: تم إجراء الدراسة على مستوى الصندوق الجهوي للتعاقد الفلاحي بخميس مليانة ولاية عين الدفلى.
 - الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على عينة من العاملين قدرت ب 36 عامل.
 - الحدود الزمانية: طبقت الدراسة الفترة الممتدة من شهر 28مارس إلى 10 جوان 2020
- ### منهج الدراسة:

من أجل دراسة إشكالية موضوع البحث وتحليل أبعادها تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لبناء وصياغة الإطار النظري للدراسة، كما تم الاعتماد على المنهج الوصفي الإحصائي لتشخيص المشكلة ووصفها موضوعيا من خلال القياس الكمي لآراء واتجاهات الموظفين والعاملين في المؤسسة محل الدراسة الصندوق الجهوي للتعاقد الفلاحي بخميس مليانة حول مستوى الثقافة التنظيمية في مؤسستهم و أثرها على إلتزامهم التنظيمي ثم القيام بالتحليل الإحصائي لنتائج الاستبيان.

أدوات الدراسة ومصادر جمع البيانات والمعلومات:

تتمثل هذه المصادر والأدوات فيما يلي:

- المسح المكتبي للكتب والدوريات والدراسات العلمية السابقة والتقارير بالإضافة إلى شبكة الأنترنت والوثائق ذات الصلة بالموضوع.
- الدراسة الميدانية: المتمثلة في أفراد عينة الدراسة وإجاباتهم على أسئلة الاستبيان.

- في ضوء مشكلة هذه الدراسة وأهدافها وفرضياتها تم جمع البيانات المطلوبة بواسطة الاستبيان للحصول على إجابات أفراد العينة في المؤسسة محل الدراسة.

صعوبات الدراسة:

الصعوبات التي واجهتها في دراستي تمثلت في :

- قلة المراجع حول موضوع الثقافة التنظيمية.
- صعوبة توزيع و استرجاع الاستبيانات بحجة عدم اتساع الوقت للإجابة عليها و انشغال الإدارة بعملهم و في ظل الظروف الصعبة التي تمر بها البلاد.
- عدم الجدية في الإجابة على أسئلة الاستبيان.

هيكل الدراسة:

من أجل معالجة موضوع البحث قمنا بتقسيمه إلى فصلين:

الفصل الأول: بمثابة دراسة الإطار النظري للثقافة التنظيمية و علاقتها بالالتزام التنظيمي و التي تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث ، المبحث الأول مفهوم الثقافة التنظيمية و مختلف مكوناتها و أبعادها ، أما المبحث الثاني فخصص لمفهوم الالتزام التنظيمي و مختلف أبعاده و علاقه بالثقافة التنظيمية ، بينما يتناول المبحث الثالث الدراسات السابقة التي تعرضت لنفس الموضوع سواء من الجانبين أو من جانب متغير واحد فقط وإبراز أوجه التشابه بينها وبين الدراسة الحالية.

الفصل الثاني: خصص للدراسة الميدانية و يدرس مستوى الثقافة التنظيمية وأثرها على الإلتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة الصندوق الجهوي للتعاقد الفلاحي بخميس مليانة، يتم فيه التعرف على منهجية الدراسة المتبعة وتوضيح عينة الدراسة، ثم نتعرض إلى كيفية بناء أداة الدراسة لجمع المعلومات اللازمة وكيفية تطبيق الدراسة ميدانيا وأساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات، ثم نتطرق إلى القياس الكمي لآراء واتجاهات الموظفين والعاملين في المؤسسة محل الدراسة حول مستوى الثقافة التنظيمية في مؤسستهم و أثرها على إلتزامهم التنظيمي ومن ثم القيام بعرض وتحليل نتائج الدراسة ، وتوضيح نتائج الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة، كما نتناول اختبار وتحليل جميع الفرضيات المتصلة بالدراسة وتفسيرها بواسطة الأساليب الإحصائية الوصفية منها والاستدلالية.

وسنختم هذه الدراسة بخاتمة عامة نستعرض فيها أهم النتائج المتوصل إليها بالإضافة إلى تقديم جملة من التوصيات والاقتراحات.

الفصل الأول: الاطار

النظري للثقافة التنظيمية و

علاقتها بالالتزام التنظيمي

تمهيد

يعتبر موضوع الثقافة التنظيمية من المواضيع التي عرفت إهتماما كبيرا في السنوات الأخيرة من طرف الباحثين، وهذا لما لها من أثر كبير في تشكيل هوية المنظمة، بإعتبارها أحد العوامل الرئيسية لنجاحها وتميزها عن غيرها من المنظمات.

فالثقافة التنظيمية تعبر عن القيم و العادات و التقاليد السائدة في أي بيئة كانت و التي بدورها تكون مشتركة بين العاملين في المنظمة و تصبح جزء من قيمهم و معتقداتهم و سلوكياتهم.

و قد تزايدت أهمية الثقافة التنظيمية نظرا لتأثيرها على سلوك العاملين في مواقع العمل، من خلال ما تتضمنه من قيم و أخلاق و اتجاهات و عادات و أفكار و سياسات توجه سلوك الأفراد في المنظمة التي يعملون بها مما يؤثر في فعاليتهم و مدى إلتزامهم بسياسات التنظيم.

فالإلتزام التنظيمي يعد من العناصر الأساسية التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، و هو يعبر عن اتجاه الفرد نحو المنظمة ويشمل الرغبة القوية في العمل والبقاء فيها إذ يولد لدى الفرد الإلتزام و الولاء للمنظمة التي يعمل بها.

ومن هذا المنطلق إرتأينا تخصيص هذا الفصل لتناول الإطار النظري للثقافة التنظيمية و علاقتها بالإلتزام التنظيمي من خلال ثلاثة مباحث :

المبحث الأول : ماهية الثقافة التنظيمية

المبحث الثاني : ماهية الإلتزام التنظيمي و علاقه بالثقافة التنظيمية

المبحث الثالث : الدراسات السابقة .

المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية

الثقافة التنظيمية تشمل منظومة القيم الأساسية التي تتبناها المنظمة ، والفلسفة التي تحكم سياساتها تجاه الموظفين والعملاء ، والطريقة التي يتم بها إنجاز المهام ، والافتراضات والمعتقدات التي يتشارك في الالتفاف حولها أعضاء التنظيم، وتوفر الثقافة التنظيمية القوية للعاملين طريقة واضحة لفهم طريقة القيام بالأشياء كما أنها توفر الثبات للمنظمة، و المنظمات مثلها مثل الأمم لها ثقافتها المميزة.

المطلب الأول: تعريف الثقافة التنظيمية و خصائصها:

الثقافة التنظيمية تشمل منظومة القيم الأساسية التي تتبناها المنظمة ، والفلسفة التي تحكم سياساتها تجاه الموظفين والعملاء، و كما أنها تميز المؤسسة عن باقي المؤسسات لأن كل مؤسسة ثقافة خاصة بها.

الفرع الأول : تعريف الثقافة التنظيمية

_ يعرف **wheelen** الثقافة التنظيمية بأنها عبارة عن مجموعة من الإعتقادات و التوقعات و القيم التي يشترك بها أعضاء المنظمة¹.

_ يرى **نلسون وكويك** : أن الثقافة التنظيمية التي يعتنقها الأفراد في المنظمات لها تأثيرا قويا و مباشرا على سلوكهم و أدائهم لأعمالهم و علاقاتهم برؤسائهم و مرؤوسيههم وزملائهم و المتعاملون معهم وتعكس هذه القيم و المعتقدات درجة التماسك و التكامل بين أعضاء المنظمة كأنها نظام رقابة داخلي يدق الأجراس عندما يخرج السلوك عن الحدود التي رسمت له ومن ثم فان هذه القيم تعبر عن قدرة المنظمة على إيجاد قيم أساسية يمكن أن تتحرك حولها كل الجهود وعلى جميع المستويات في المنظمة².

_ يعرفها **Robbins** على أنها : نظام ذي معنى يشترك، و يؤمن به أعضاء المنظمة يميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى و لها مجموعة من خصائص أساسية تقدرها المنظمة³.

_ كما تعرف الثقافة التنظيمية أيضا : بأنها إطار معرفي مكون من الإتجاهات و القيم و معايير السلوك و التوقعات التي يتقاسمها العاملون في المنظمة⁴.

1. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط 2، دار وائل للنشر، الأردن، 2004، ص 311.

2. نائل سعدون محمد، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط 1، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية، عمان، 2016، ص 46.

3. رضويي خوين، الثقافة التنظيمية و فعالية المنظمة-دراسة مقارنة بين الكليات العلمية و الإنسانية-، مجلة الإدارة و الإقتصاد، الجامعة المستنصرية، العدد الخامس و السبعون، فيفري 2009، ص 6.

كما يعرفها بلال خلف السكارنه : على أنها عبارة عن مجموعة من المبادئ الأساسية التي إختبرتها و اكتشفتها أو شكلتها جماعة معينة و ذلك بهدف التعود على حل بعض المشاكل فيما يخص التأقلم مع المحيط الخارجي و الإنسجام أو التكامل الداخلي⁵

ومن خلال ما سبق من تعاريف يمكن القول أن الثقافة التنظيمية هي الاعتقادات و التوقعات و القيم التي يتشارك بها أعضاء المنظمة و تؤثر في سلوكياتهم فهي بذلك تمثل الموروث الحضاري و القيمي للمنظمة الذي يحكم تصرفات و سلوكيات الأفراد.

الفرع الثاني: خصائص الثقافة التنظيمية

هناك مجموعة من الخصائص التي تتصف بها ثقافة المنظمة تتمثل فيما يلي⁶ :

الإبداع و المخاطرة:درجة تشجيع العاملين على الإبداع و المخاطرة.

الانتباه للتفاصيل:الدرجة التي يتوقع فيها من العاملين أن يكونوا دقيقين منتبهين للتفاصيل.

التوجه نحو الناس:درجة إهتمام الإدارة بتأثيرها على الأفراد داخل المنظمة.

التوجه نحو الفريق:درجة تنظيم فعاليات العمل حول الفريق لا الأفراد.

العدوانية : درجة عدوانية الأفراد و تنافسهم، لا سهولة و ودية في التعامل معهم.

الثبات: درجة تأكيد فعاليات المنظمة المحافظة على الحال الراهنة بدلا من النمو.

الانتباه نحو النتائج:درجة تركيز الإدارة على النتائج أو المخرجات وليس التقنيات و العمليات المستخدمة لتحقيق هذه النتائج⁷.

⁴ جيرالد جرينبرج و روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، دار المريخ للنشر، الرياض، 2004، ص 627.

بلال خلف السكارنه، التطوير التنظيمي جماعة و الإداري، ط1، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، 2009، ص358

ماجدة العطية، سلوك المنظمة : سلوك الفرد و الجماعة ، دار النشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص236.

حمد بن فرحان الشلوي، الثقافة التنظيمية و علاقتها بالانتماء التنظيمي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2005، ص 20.

المطلب الثاني: أهمية الثقافة التنظيمية و أنواعها

للثقافة التنظيمية أهمية بالغة كونها تعتبر هوية المنظمة و تميزها عن غيرها من المنظمات ، و لديها عدة أنواع سوف نتطرق إليها فيما يلي:

الفرع الأول: أهمية الثقافة التنظيمية: تكمن أهميتها في أنها⁸:

- 1_ تعمل على جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها كذلك فإن أي اعتداء على أحد بنود الثقافة أو العمل بعكسها سيواجهه بالرفض، وبناء على ذلك فإن للثقافة التنظيمية دورا كبيرا في مقاومة من يهدف إلى تغيير أوضاع الأفراد في المنظمات من وضع لآخر .
- 2_ تعمل الثقافة على توسيع أفق ومدارك الأفراد العاملين حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذي يعملون فيه، أي أن ثقافة المنظمة تشكل إطارا مرجعياً يقوم الأفراد بتفسير الأحداث والأنشطة في ضوءه.
- 3_ تساعد في التنبؤ لسلوك الأفراد والجماعات فمن المعروف أن الفرد وعندما يواجهه موقفاً معيناً أو مشكلة معينة فإنه يتصرف وفقاً لثقافته، أي بدون معرفة الثقافة التي ينتمي إليها الفرد يصعب التنبؤ بسلوكه.
- 4_ الثقافة الواضحة والقوية في أي منظمة تمد الموظفين برؤية واضحة وفهم أعمق للطريقة التي تؤدي بها الأشياء⁹.
- 5_ إن ثقافة المؤسسة تؤثر إيجابياً في تكوين أنظمة اتصال فعالة و مفتوحة، وبعده اتجاهات تساند بصورة مباشرة عمليات اتخاذ قرارات إدارية تتصف بالعقلانية و الدقة، و بأقل التكاليف و المعوقات لأن الثقافة التنظيمية توفر مناخ تنظيمي ملائم لاتخاذ القرارات الصعبة، بما توفره من قيم مشتركة بمختلف المستويات الإدارية و مراكز صنع القرارات.
- 6_ تعتبر الثقافة التنظيمية قاعدة ثابتة و قوية تقف عليها المنظمات لمواجهة التغيرات المتسارعة محلياً و عالمياً في ظل التطور التكنولوجي و التكتلات العالمية و التجمعات الإقليمية و اندماج المنظمات.
- 7_ تعتبر الثقافة عنصراً جديراً تؤثر على قابلية المنظمة للتغيير و قدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها فكما كانت قيم المنظمة مرنة متطلعة لأفضل الثبات و الحرص و التحفظ على قدرة المنظمة واستعدادها للتطوير¹⁰.

⁸ تهاني محسن بدر الحميدي، الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الابتدائية في الكويت و علاقتها بالتغيير التنظيمي، مذكرة ماجستير، تخصص الإدارة و القيادة التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الكويت، 2012، ص 21 .

حسام سالم السحباني، الثقافة التنظيمية و تأثيرها على تنمية السلوك الإبداعي في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة، مذكرة⁹ ماجستير، تخصص القيادة و الإدارة، جامعة الأقصى، غزة، 2016، ص 15، 16.

الفرع الثاني: أنواع الثقافة التنظيمية

للثقافة التنظيمية أنواع عديدة تختلف من مكان لآخر حسب التقسيم الذي يستخدم، كما أنها تختلف من منظمة إلى أخرى و من قطاع إلى آخر و فيما يلي عرض لأبرز أنواعها¹¹:

الثقافة الرسمية: هي القيم والقوانين والإجراءات المعيارية للعمل، والتي يضعها المدراء ويحرصون على أن تكون منظمة ومنسقة وواضحة لجميع العاملين لكي يعملوا على تطبيقها.

الثقافة غير الرسمية: تتمثل في الولاء، والالتزام الشخصي، والعمل، والتربية الشاملة، والإدارة الذاتية، والتأثير الاجتماعي في بيئة العمل.

الثقافة البيروقراطية: هي ثقافة تتحدد فيها السلطات والمسئوليات، حيث يكون العمل منظماً ومنسقاً، ويكون تسلسل السلطة فيها بشكل هرمي، وتقوم على أساس التحكم والالتزام.

الثقافة الإبداعية: تتميز هذه الثقافة بتوفير بيئة تنظيمية مساعدة للعمل، حيث يتصف أفرادها بالمغامرة والمخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.

الثقافة المساعدة: تتميز بالعمل الجماعي، إذ يسود بيئة العمل التنظيمية الثقة والمساواة والتعاون والتركيز على الجانب الإنساني.

ثقافة العمليات: تركز على طريقة إنجاز العمل، وليس على النتائج المتحققة، أي لا تركز على التغذية العكسية وإنما على العمليات المنجزة، وعليه يسود في هذه الثقافة الحيلة والحذر بين الأفراد العاملين الذين يعملون

على حماية أنفسهم من خال الاهتمام بالتنظيم وبأدق تفاصيل العمل، وإن العمل في هذه الثقافة رد فعل

طبيعي لغياب التغذية العكسية، وإن الأفراد المتميزين هم الأفراد الملتزمون بالقواعد واللوائح، وغالباً ما تكون في المنظمات الحكومية وبعض البنوك وشركات التأمين، إذ يعملون على تغطية الأخطاء وتأمين النفس والحماية،

ويميل الأفراد العاملون فيها للقاءات غير الرسمية والتحدث في أمور العمل وخاصة الأخطاء وكيفية تغطيتها.

ثقافة المهنة: تركز هذه الثقافة على تحقيق الأهداف وإنجاز العمل، إذ تحاول استخدام الموارد بطريقة مثالية من أجل تحقيق أفضل النتائج وبأقل التكاليف.

ثقافة الدور: تهتم هذه الثقافة بنوع التخصص الوظيفي والأدوار وترتكز على القواعد والأنظمة، لكونها توفر الأمن الوظيفي والاستمرارية.

محمد بن غالب العوفي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات

العلية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2005، ص21.

¹¹ خالدية مصطفى عبد الرزاق و آخرون، الثقافة التنظيمية و تأثيرها في تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة دراسة تطبيقية في

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي العراقية، مجلة العربية للإدارة، الجامعة العراقية، العدد1، مارس 2019، ص 158 .

-**الثقافة الضعيفة:** هي ثقافة لا يتم اغتنامها بقوة ولا تحظى بالقبول والثقة بين الأفراد العاملين، وتفنقر إلى التمسك المشترك بالقيم والمعتقدات والتوافق والتوحد مع أهدافها وقيمها.

-**الثقافة القوية:** تمثل رابطة متينة تربط عناصر البيئة التنظيمية بعضها ببعض، وتساعد على توجيه طاقاتها إلى تصرفات منتجة، والاستجابة السريعة لاحتياجات العملاء ومطالب الأطراف ذوي العلاقة، كما تساعد على إزالة الغموض وحالات عدم التأكد بفاعلية بشكل يمكنها من تحقيق أهدافها¹²

-**الثقافة المساندة:** تركز على العلاقات الاجتماعية وبيئة العمل تتميز بأجواء الألفة و المحبة و الود، و يمكن أن تسود المنظمة أجواء الثقة و المساواة و التعاون، و العدل و الإنصاف و الأمان، و يكون التركيز على الجانب الإنساني في هذه البيئة¹³.

المطلب الثالث: مكونات الثقافة التنظيمية و أبعادها:

الثقافة التنظيمية نظام يتكون من مجموعة من العناصر أو المكونات التي لها تأثير شديد على سلوك الأفراد داخل المنظمة، والتي تشكل المحصلة الكلية والطريقة التي يفكر ويدرك بها الأفراد كأعضاء عاملين بهذه المنظمة، والتي تؤثر على أسلوب ملاحظة وتفسير الأشياء بالمنظمة، كما لديها أبعاد خاصة بها.

الفرع الأول: مكونات الثقافة التنظيمية:

1- القيم التنظيمية: وهي قواعد تمكن الفرد من التمييز بين الخطأ والصواب والمرغوب وغير المرغوب وبين ما يجب أن يكون وما هو كائن، أي كمرشد ومراقب للسلوك الإنساني لأنه يزوده برؤية عن اتجاهات الأفراد وطبيعة ثقافة المنظمة، إذن تتجسد أهمية هذه القيم في كونها دستور مرجعي يسمح بتصور القرار والسلوك والفعل كما يسمح أيضا بالتعبير عن الإدراك الحسن من السيئ في السلوكيات ، ومن أهم هذه القيم حضور العمال و انصرافهم من المؤسسة في الأوقات المحددة لتنظيمها، المساواة بين العاملين، والاهتمام بالأداء واحترام الآخرين وغير ذلك¹⁴.

نفس المرجع، ص 158.12

¹³ أثير محمد أبو زنيد، أثر تكنولوجيا المعلومات على الثقافة التنظيمية دراسة تطبيقية على المنظمات غير الحكومية في جامعة الأزهر، غزة، مذكرة ماجستير في إدارة أعمال، 2017، ص 35.

¹⁴ خالد محمود عزيز و آخرون، الثقافة التنظيمية و علاقتها مع أساليب معالجة الصراع التنظيمي من قبل الملاك الإداري و الفني لبعض المنظمات الرياضية محافظة النينوى، مجلة علوم التربية الرياضية، العدد الثالث، 2012، ص ص (54-55).

2- المعتقدات: وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وطريقة انجاز الأعمال والمهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات نجد المشاركة في عملية صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق أهداف المنظمة¹⁵.

3- الأعراف والتوقعات: يقصد بالأعراف تلك المعايير المدركة وغير الملموسة التي يدركها العاملون داخل المنظمة¹⁶.

أما التوقعات التنظيمية فتتمثل في التعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منهما من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، ومثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء، والزملاء من الزملاء الآخرين والمتمثلة بالتقدير و الاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاقتصادية

4- الرموز: هي عبارة عن إشارات متميزة مثل الشعارات وهي الصورة الرمزية الممثلة للمنظمة، إضافة إلى نمط اللباس والنمط المعماري (شكل المباني وهيئتها) ، كيفية إدارة الوقت، اللغة المستخدمة داخل المنظمة، وغير من ذلك من الأشكال التي تعكس طابع الرموز في المنظمة الصناعية وتميزها عن غيرها، فهي إذن دستور لها وجب احترامه¹⁷.

5- الطابوهات:ويمكن تعريفها بأنها كل شيء لا يجوز الحديث عنه لأنها تخالف القواعد الاجتماعية و تعرقل نشاط النظام، كالأخفاقات و المشاكل المؤلمة التي تحل بالمنظمة ،يمكن القول أن الطابوهات هي كل حدث مأساوي له تأثير سلبي على مستوى أداء المنظمة.

6- الأساطير:و هي قصص من وحي الخيال و التي تساعد في شرح و تفسير الأنشطة أو الأحداث التي تتسم بالغموض في غياب مثل هذا التفسير و لها جانبيان، السلبي و الايجابي، و يتجسد الايجابي في ربط الإنسان بتراته و ثقافته القديمة و مجتمعه و تقديم الدروس و العبر للإفادة منها في مواجهة مشكلات الحاضر و المستقبل

¹⁵بويدب دنيا، الثقافة التنظيمية كمدخل لأحداث التعبير التنظيمي، مذكرة ماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية،جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2013_2014،ص 80.

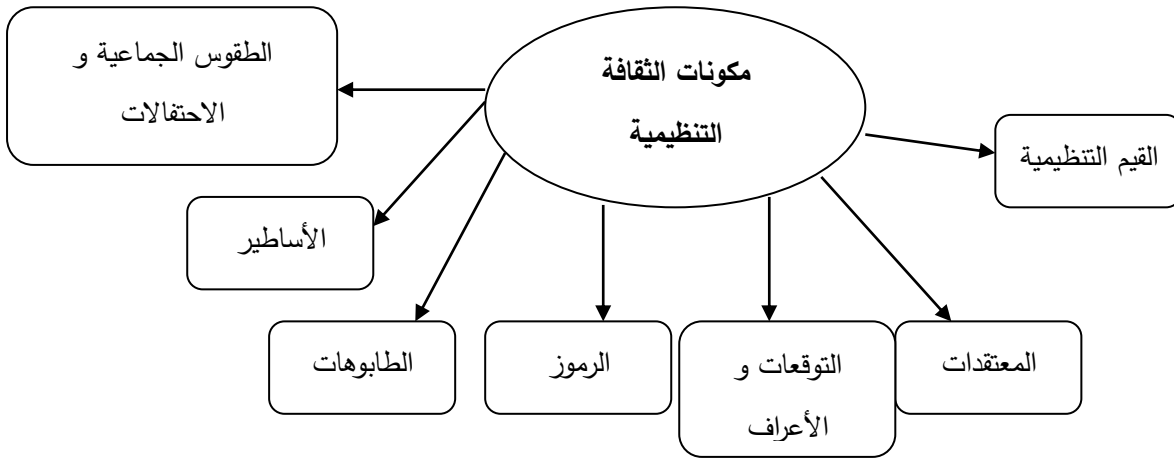
¹⁶ الياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، 2006،ص 16.

المرجع نفسه.¹⁷

أما السلبي فيتجسد في خلط الأساطير بين الحقائق و الخيالات و مبالغتها، و توليد حالات من الإرباك أو الصراع أو إخفاء معلومات¹⁸.

7- الطقوس و المناسبات : و تتمثل في الاحتفال بالعيد في بعض الأجهزة و المؤسسات، بعد عودة الموظفين إلى العمل و التقائهم ببعضهم، أو تعارف الموظفين الجدد، أو استقبال مدير جديد¹⁹.

شكل رقم 1 : مكونات الثقافة التنظيمية



المصدر : من إعداد الطالبة

الفرع الثاني : أبعاد الثقافة التنظيمية

لقد تناول العديد من الباحثين أبعاد الثقافة التنظيمية وقياسها من خلال بعض الأدوات والنماذج، ومن هؤلاء الباحثين نجد (England.G) الذي تناول من خلال دراسته التي تناولت " أثر نظام القيم الثقافية لدى المديرين على السلوك الإداري " ودراسة (William.G) عن " نظرية Z والقيم التنافسية للمنظمات الناجحة في اليابان وأمريكا"، ومن أهم الدراسات السابقة أيضا في مجال الثقافة التنظيمية وأبعادها المؤثرة على وظائف الإدارة وتحقيق الإنجاز هي

¹⁸ علاء حاكم ناصر، زينة حمودي حسين، الثقافة التنظيمية و علاقتها بالإبداع الإداري لدى عمداء الكليات و معاونيهم في جامعة بغداد، مجلة البحوث التربوية و النفسية، العدد السادس و الخمسين، 2018، ص 105.

المرجع نفسه.¹⁹

دراسة (Schwartz.H & Davis) التي صممت مصفوفة مقترحة لقياس الثقافة التنظيمية، حيث تتكون هذه المصفوفة من بعدين، يمثل **البعد الرأسي** منها تحليل الجانب الثقافي للمنظمة والذي يشمل عمليات الابتكار، واتخاذ القرارات، والاتصالات، والتنظيم الداخلي والرقابة على كافة المستويات، وتقييم الأداء والمكافآت، كما يمثل **البعد الأفقي** من المصفوفة العلاقات بين الإدارات المختلفة من خلال الرؤساء والمرؤوسين. وسنتطرق هنا إلى ثلاثة أبعاد للثقافة التنظيمية حيث يتم تقييم الثقافة التنظيمية بعدد من النقاط التي تمثل معيارا للحكم على إيجابية الثقافة التنظيمية²⁰.

أولا .البعد الخاص بالقيادة

يمثل هذا البعد عناصر توصيف طبيعة القيادة الإدارية في المنظمة من حيث القدرة على الإدراك دور الإدارة العليا وما دونها، ومدى الاستعداد لتحمل المسؤولية وأساليب توضيح الأهداف والوصول إليها، ومنهجية قيادة التغيير والتطوير ومدى مشاركة الإدارة للعاملين في هذا التغيير وتحمل المخاطر التي تترتب عليه، وفيما يلي عرضا موجزا للعناصر المكونة للبعد الخاص بالقيادة:

1_ دور الإدارة و أسلوبها :

ويتمثل في مدى إدراك الإدارة لدورها كمتغير تابع تتصرف بردود الأفعال، ولا تتحرك إلا إذا كان (هناك سبب) متغير تابع متأثر، أم أن دورها سباق ومخطط مسبقا حيث تضع الأهداف الإستراتيجية، وتستعد للمواقف مسبقا وقبل حلول الأزمات، أي أنها تستشعر الإشارات والإنذارات وتستعد لها (متغير مستقل مؤثر وفعال)، ولا شك أن الدور الأول (التابع) يعبر عن ثقافة تعتمد على التفكير التقليدي أما الدور الثاني (المستقل) فإنه يعبر عن ثقافة متطورة إيجابية.

2_ إدراك دور الإدارة واتجاه العاملين نحوه:

وذلك عن طريق توضيح مدى إدراك الإدارة لدورها كمراقب وموجه ومتدخل في كل عملية وكل نشاط أم تدرك العكس أن للعاملين مسؤولياتهم وواجباتهم، وأن لديهم الدافع والحافز للعمل دون تدخل منها، ففي الحالة الأولى تكون الثقافة سلبية، وفي الثانية تكون إيجابية²¹

3_ إدراك المسؤولية:

تختلف الثقافة التنظيمية في مجال إدراك المسؤولية من جانب الإدارة والعاملين معا، فهل يدرك العاملون أنهم غير مسئولين عن شيء، و هل تدرك الإدارة أن العاملين مسئولين عن كل شيء، اذا كان ذلك هو ادراك مسؤوليتها عن

بوديب دنيا، مرجع سبق ذكره، ص 100-101.20

المرجع نفسه.21

كل شيء في المنظمة و أن نظام العام للمنظمة يمثل مسؤولية الإدارة و أن السلبيات ليس مرجعها فقط العاملين فهذا هو الإدراك للمسؤولية يتم عن ثقافة إيجابية مشاركة²².

4_الدافعية وسلوك العاملين:

قد تكون الثقافة التنظيمية مبنية على دوافع مادية للعاملين من خلال نظم الأجور والحوافز ومختلف الدوافع الأخرى ذات الجانب المعنوي ودعم روح الفريق ودوافع المتعة في العمل، وهو ما يجعل سلوكهم ينمو عن ثقافة تنظيمية تفرز الولاء و اثبات الذات وتوظيف المواهب لخدمة المنظمة، ففي هذه الحالة تكون الثقافة التنظيمية إيجابية دافعة ومحفزة للعاملين والعكس صحيح²³.

5_قيادة التغيير بالمنظمة:

قد تبنى ثقافة المنظمة على مفهوم التغيير بالسلطة والأوامر والممارسات التنظيمية، ومن تم فإن العاملين سوف يشعرون بأن التغيير أمر مفروض عليهم، ولن يشاركوا فيه ولن يتحمسوا له، فهنا يكون التغيير من جانب واحد وذا تأثير سلبي، وعكس ذلك إذا كانت ثقافة المنظمة مبنية على أن التغيير سلوك يبدأه الرؤساء ويتشاركون فيه بفعالية مع المرؤوسين من مرحلة التخطيط له إلى آخر م رحله، وهنا تكون الثقافة التنظيمية إيجابية ومشجعة على التعاون وتحمل المسؤولية.

6_المشاركة والمخاطرة:

إذا كانت الثقافة تأسست على الاتصالات الهابطة فقط التي تفصل بين التخطيط والتنفيذ وهو ما ينتج عنه الممارسة الصارمة للرؤساء على المرؤوسين الذين يتهربون أصلا من المسؤولية، وليس لديهم أي استعداد لتحمل المخاطر المترتبة عن ممارسة النشاط اليومي، فهنا نكون بصدد ثقافة سلبية وهروب من قبل المرؤوسين، ومن تم تزيد مخصصات الرقابة ولا يتحقق الإنجاز، وعكس ذلك إذا سادت المنظمات ثقافة المشاركة ونشر المعلومات والثقة المتبادلة والقدرة على تحمل المسؤولية والمخاطر التي تواجه العمل، وفي هذه الحالة تسود روح المشاركة والتعاون وتتحقق الأهداف بكفاءة وفعالية .

ثانيا_ البعد الخاص بالهيكل والنظم الداخلية

²² خبايا علاء الدين، أثر الثقافة التنظيمية على صياغة و تنفيذ إستراتيجية المؤسسة، مذكرة دكتوراه تخصص إدارة أعمال

المؤسسات، جامعة فرحات عباس سطيف -1، ، سطيف 2017_2018، ص ص 26-27.

بوديب دنيا، مرجع سبق ذكره، ص 102.²³

يحدد الهيكل التنظيمي خطوط السلطة والمسؤولية وعلاقات الإدارات والأقسام ببعضها، كما يوضح ثقافة خطوط الاتصالات وأنماطها وطريقة عمل الأفراد وقيامهم بأدوارهم بالمنظمة، والثقافة السائدة بين الأفراد حول طبيعة العلاقات فيما بينهم، ويشمل هذا البعد العناصر التالية²⁴:

1_ طبيعة الاتصالات:

تمثل الاتصالات جزءا من الثقافة التنظيمية، فقد تكون هذه الاتصالات رسمية فقط ومن أعلى إلى أسفل وفي شكل تعليمات وتكليفات مكتوبة، ويغلب عليها الطابع المتحفظ، وهنا تكون هذه الثقافة سلبية وغير مشجعة وغير سريعة، فيخشى كل واحد أن يعمل شيء فيخطئ. أما إذا كانت الثقافة في مجال الاتصالات تحمل معاني روح الأخوة والزمالة والتعاون وحسن النية، والدافع لإنجاز الأعمال بحيث تنتوع أساليب الاتصالات واتجاهاتها، فهنا تكون هذه الثقافة إيجابية، محفزة ومشجعة وسريعة لنقل المعلومات و المهام والوقوف على مراحل العمل أولا بأول .

2_ إقبال الأفراد على العمل الجماعي

إن إقبال الأفراد على العمل الجماعي يرتبط بدرجة كبيرة بجهود الإدارة العليا إزاء ذلك، فإذا ما كانت الإدارة تزكي روح التعاون والتفاعل بين العاملين للعمل كفريق واحد يحقق الأهداف ويحصل الجميع على المكافآت، فإن هذا سيؤدي حتما إلى تجسيد علاقات الحب والاحترام والإيثار بين الأفراد، وتظهر المنظمة متماسكة ومستعدة لكافة الظروف ولو كانت أزمة .وعلى النقيض من ذلك قد تؤدي وتساند الإدارة العليا للشركة الثقافة المبنية على المنافسة غير الهادفة، وتشجع الصراعات بين العاملين فتتولد الأحقاد والاتجاهات السلبية الهدامة والمنهكة لقوى العاملين في مجالات غير مثمرة وغير إيجابية، ومن ثم فإن الأفراد لا يقبلون على العمل الجماعي، وهنا تكون هذه الثقافة سلبية مدمرة للعلاقات داخل المنظمة.

3_ توزيع المهام والأدوار ومعرفة:

قد تكون ثقافة المنظمة فيما يتعلق بتوزيع ونشر وتعريف وتوضيح مهام الأفراد بها ثقافة سلبية تتبع من تكتم وإخفاء تلك الخطط التي تتضمن مهام وأدوار الأفراد، وقد تكون تلك الثقافة إيجابية تتبع من تحديد واضح ومفهوم لكل دور يتعلق بمهام المنظمة والعاملين بها، بحيث تخلق هذه الثقافة الطموح لدى الأفراد وتحفزهم على المشاركة الإيجابية والفعالة في تحقيقها، حيث أن كل فرد يعرف ما عليه وما دوره، وبالتالي تكون ثقافة المنظمة مصدر قوة ودافعة لها من خلال العاملين فيها.

4_ الإيمان بأهمية التدريب:

إذا كانت الثقافة التنظيمية فيما يتعلق بالنشاط التدريبي مبنية على أنه نشاط قصير الأجل ينتظر منه عائد سريع وأن ميزانيته محدودة، وينظر إليه على أنه نشاط إداري عادي فإن هذه الثقافة سوف تتعكس على الأفراد بالنظر إليه

المرجع نفسه. 24

بعدم الجدية والمصادقية .أما إذا كانت ثقافة المنظمة مبنية على أن التدريب استثمار، وأن تراكم مهارات العاملين يمثل قوة تنافسية متقدمة في الأجل الطويل، وليست العبرة بالعائد قصير الأجل، إذ توضع موازنة التدريب بالشكل الذي يتيح لكل فرد فرصة تدريب ولو مرة سنويا، مثل هذه الثقافة سوف تكون إيجابية إذ تساعد على التقدم والنمو و الريادة والتغلب على مشكلات انخفاض مستويات الأداء وهو المدخل للتطوير والتنمية²⁵.

5_متابعة التقدم باتجاه الاستعداد للطوارئ:

قد تكون ثقافة المنظمة غير مشجعة على متابعة التقدم بالنسبة للاستعداد للطوارئ، ولا توجد بها أية نظم متاحة عن الكيفية التي يتم بها تغيير ثقافتها في هذا الاتجاه من ثقافة التواكل والتكاسل واللامبالاة وانتظار حدوث الأزمات إلى ثقافة الاستعداد والتحسب والترقب، بل ويصل بها الحال إلى إعداد سيناريوهات للأزمات التي يمكن أن تحدث بالمنظمة، فهي ثقافة المبادأة وليست ثقافة رد الفعل، ثقافة الاستعداد وليست ثقافة التعامل مع الموقف الذي تواجهه.

ثالثا_ البعد الخاص بظروف العمل والرضا عنه

ويشتمل هذا البعد على العناصر التالية²⁶:

1_قيمة وعناصر الراتب الشهري ومدى تعرضه للخصم:

قد يكون الراتب الشهري بعناصره أحد مصادر الثقافة التنظيمية المؤدية إلى شعور العاملين بالاستقرار والاطمئنان من عدمه، وخاصة إذا كان هذا الراتب يتعرض كثيرا للخصم نتيجة انخفاض الأداء أو العقاب الشخصي أو الجماعي، فهنا يكون الراتب السبب المباشر لعدم الرضا الوظيفي والشعور بالتهديد، وقد يحدث العكس تماما حيث يسود المنظمة ثقافة مؤدية إلى الاستقرار والاطمئنان عند ثبات مصدر الدخل الشهري للأفراد.

2_عدالة الطريقة التي يتم بها تقييم أداء العاملين:

إذا شعر الأفراد بعدم عدالة طريقة تقييم أدائهم لأن المنظمة يسودها ثقافة تنظيمية تؤكد أن تقييم الأداء يتم بمعايير مختلفة، فإن هذا سوف يولد لديهم شعور بعدم الرضا عن العمل، أما إذا كانت الثقافة التنظيمية السائدة بخصوص عدالة هذه الطريقة واستقرارها، فإن الأفراد يشعرون بالرضا، ومن ثم لا تكون طريقة تقييم الأداء سببا لإثارة المشكلات.

3_حجم العمل وملاءمته لإمكانيات وقدرات الفرد الشخصية:

إذا كان حجم العمل يفوق القدرات الشخصية للأفراد فإنه تسود المنظمة ثقافة تتم عن تحميل الأفراد أعباء وظيفية أكبر من إمكانياتهم، وهو ما يتولد عنه ضغوط تدفع بالأفراد إلى إثارة المشكلات، أما إذا سادت المنظمة ثقافة تتم عن تحميل الأفراد أعباء وظيفية في حدود إمكانياتهم وقدراتهم، فإنهم يشعرون بالراحة والرضا عن العمل.

نفس المرجع، ص 103-104.25

²⁶ منصور بن ماجد بن سعود، الثقافة التنظيمية و علاقتها بالسلوك القيادي، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، الرياض، جامعة

نايف العربية للعلوم الأمنية، 2003، ص ص 34-36

4_الشعور بالأمن والاستقرار الوظيفي:

إذا كانت الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة هي شعور العاملين بالأمن والاستقرار الوظيفي. و إنه لا يوجد تهديد بالفصل من العمل، أو توقف المنظمة، فإن هذه الثقافة تنعكس عليهم بالرضا والقبول والتوافق والتعاطف مع المنظمة، ومن ثم تتحقق المشاركة الإيجابية والفعالة مع الإدارة.

5_عدد ساعات العمل ومواعيده:

قد يسود المنظمة شعور عام بأن عدد ساعات العمل أكثر من المعدلات المقبولة والمقررة، وكذا مواعيده غير مناسبة لظروف الأفراد، فإن هذا الشعور يصبح ثقافة تنظيمية تؤثر سلبا على الرضا الوظيفي، ومن ثم يصبح الأفراد أكثر استعدادا للقلق وإثارة المشكلات وتكرارها، والعكس صحيح إذا سادت المنظمة ثقافة المواعيد المناسبة وساعات العمل المقررة، وإن المنظمة لا تستغل العاملين، فإن هذه الثقافة مدعاة للاستقرار وعدم التفكير في المشكلات.

6_العدالة والمساواة بين العاملين:

إذا كانت ثقافة المنظمة مبنية على مفاهيم عدم العدالة والمساواة بين العاملين، فإن هذه الثقافة تكون مصدرا للتذمر والاضطرابات داخل المنظمة، فتكثر الشكاوي والتصرفات السلبية، وتظهر التنظيمات غير الرسمية التي تقف ضد الإدارة وأهداف المنظمة، أما إذا كانت هذه الثقافة مبنية على مفاهيم العدالة والمساواة فإنها تكون مصدر قوة واستقرار للمنظمة حيث يشعر كل شخص بأنه يأخذ حقوقه دون المطالبة بها.

7_المشاركة والعلاقات وتحقيق الإنجاز:

إذا كانت ثقافة المشاركة في صناعة القرارات قبل اتخاذها هي التي تسود المنظمة، وأنها لكل موظف فيها مهما كان في المستويات التنفيذية أو الإشرافية، فإن هذه الثقافة تشجع روح التعاون والمبادأة والدافعية لدى العاملين بها، عكس ذلك إذا ساد المنظمة ثقافة الإدارة الأوتوقراطية وتسلسل الأوامر والتعليمات، فإن هذه الثقافة من شأنها أن تخلق الإحباط وعدم الرضا عن العمل وبالتالي تنعكس على مستويات الأداء العامة للمنظمة. وكذلك إذا سادت في المنظمة ثقافة العلاقات المتكافئة والمتبادلة المتمثلة في علاقات الدور، وليس علاقات الوظائف بين الرؤساء، فإن هذه الثقافة من شأنها تحقيق الرضا عن العمل، والتعاون الهادف والمستمر، أما إذا كانت هذه الثقافة تقوم على علاقات ضعيفة تسودها الصراعات والمشاحنات بين الزملاء، فإنها تكون ثقافة سلبية. ومن ناحية أخرى فإن سادت المنظمة ثقافة الإنجاز وتحقيق الطموحات الشخصية من خلال الوظيفة، فإن هذه الثقافة من شأنها تحقيق الرضا الوظيفي وتوليد الدافع على الإنجاز وتصبح المنظمة هي المكان الذي تحقق فيه الرغبات والطموحات بل وتتحقق به الذات أما إذا كانت الثقافة التنظيمية السائدة لا تشجع على الإنجاز أو وضع مستويات للطموح وتحقيقها فإنها تصبح ثقافة سلبية مثبطة وبموجبها تصبح المنظمة مجرد مكان للضغوط النفسية والعلاقات السلبية.

المبحث الثاني: مفهوم الالتزام التنظيمي و علاقه بالثقافة التنظيمية

يعد الالتزام التنظيمي من المواضيع التي لاقته اهتماماً واضحاً في حقل الإدارة وخاصة في العقود الأخيرة، لما له من علاقة تفاعلية في المنظمة ودرجة إنجاز العمل فيها، إذ يعبر عن اتجاه الفرد نحو المنظمة التي يعمل فيها، ويشمل الرغبة القوية في البقاء والاستمرار في عضويتها، ويظهر الالتزام في بذل العامل مجهوداً إضافياً في العمل، ويعد الأفراد الملتزمين اتجاه منظماتهم مصدر قوة تساعد في بقائها ومنافستها للمنظمات الأخرى و سوف نتطرق في هذا المبحث إلى معرفة بعض جوانب الالتزام التنظيمي.

المطلب الأول : مفهوم الإلتزام التنظيمي و خصائصه

يعبر الإلتزام التنظيمي عن اتجاه الفرد نحو المنظمة التي يعمل فيها، و يشمل الرغبة القوية في البقاء و الإستمرار في عضويتها، و يظهر الإلتزام في بذل العامل مجهودا إضافيا في العمل، و يعد الأفراد الملتزمين اتجاه منظماتهم مصدر قوة تساعد في بقائها و منافستها للمنظمات الأخرى.

الفرع الأول : مفهوم الإلتزام التنظيمي

_ عرف الإلتزام بأنه إيمان الفرد العامل بالمنظمة بأهمية المحافظة على أداء واجباته اتجاه عمله و القيام بها على أكمل وجه مع رغبته في الإستمرار في الأداء على مستوى عال من الجودة إن أمكن²⁷.

_ و يرى Bunchanan أن الإلتزام التنظيمي هو إندماج الفرد داخل المنظمة²⁸.

_ و قد عرف على أنه شعور الموظف الإيجابي نحو منظمته و مدى ارتباطه بها و رغبته في البقاء عضوا فيها²⁹.

_ و يعرف أيضا على أنه مجموعة من المواقف و السلوكيات الايجابية المقصودة من الفرد اتجاه منظمة معينة³⁰

²⁷ محمد حسن محمود الغياوي، دور الالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة، مذكرة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2014، ص 10.

²⁸ أميرة محمد رفعت حواس، أثر الالتزام و الثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية و سلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة القاهرة، مصر، 2003، ص 57
المرجع نفسه.²⁹

³⁰ أحمد عباس حمادي، الإلتزام التنظيمي و دوره في تعزيز أداء العاملين بحث استطلاعي لأراء عينة من المدراء و العاملين في الشركة العامة لمنتجات الألبان، مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية، المجلد 22، العدد 93، ص 308.

_ كما عرف الالتزام التنظيمي بأنه ارتباط الموظف و توافقه و احتوائه مع المنظمة التي يعمل فيها، و هي تعبير عن رغبة الموظف في الاستمرار بالعمل في المنظمة لأنه موافق على أهدافها و قيمها و يريد المشاركة في تحقيقها³¹.

_ و كتعريف شامل يمكن القول عن الالتزام التنظيمي أنه إيمان الفرد العامل بالمنظمة و مدى حبه لعمله و رغبته في الاستمرار فيها و اندماجه في المنظمة مما يولد له ولاء لها و عدم تركها و بذل أقصى ما لديه لتحقيق أهدافها.

الفرع الثاني: خصائص الإلتزام التنظيمي:

للإلتزام التنظيمي عدد من الخصائص من أهمها³²:

-يعبر سلوك الإلتزام التنظيمي للعاملين عن قوة الارتباط بأهداف وقيم المنظمة.

-يجب أن يكون سلوك الإلتزام التنظيمي مستمر و متواصل مصحوبا برغبة البقاء في المنظمة و كذلك عضويتها.

-الرغبة القوية في التضحية من أجل المنظمة ببذل مزيد من الجهود في سبيل تحقيق أهدافها.

و هناك خصائص أخرى للإلتزام التنظيمي وهي:

_ الإلتزام التنظيمي حالة نفسية توضح العلاقة بين الفرد العامل و المنظمة .

_ يؤثر الإلتزام التنظيمي في قرار الموظف سواء ببقائه أو تركه للمنظمة .

_ يتصف الموظفين الذين لديهم إلتزام تنظيمي بمجموعة من الصفات و هي :قبول أهداف و قيم المنظمة، الإيمان

بها، بذل أقصى جهد ممكن لتحقيق أهدافها، التمتع بدرجة عالية من الارتباط والاندماج في المنظمة، لتقويم

المنظمة بشكل إيجابي.

المطلب الثاني: أهمية الإلتزام التنظيمي و مكوناته

الفرع الأول: أهمية الإلتزام التنظيمي

أكد الكاتب الأمريكي " روبرت و إلتون " في بداية الأمر على أهمية الإلتزام حيث يرى أنه يمكن تحقيق التطوير في الأداء الذي تخلت المؤسسة عن أسلوبها التقليدي في توجيه الأفراد و السيطرة عليهم .و أشار إلى أنه يجب استبدال هذا الأسلوب بإستراتيجية الإلتزام و قال إن الأفراد يتفاعلون بمزيد من الفاعلية و

³¹ محمد أحمد الخليفة علي، العلاقة بين الاتجاهات التنظيمية و الإلتزام التنظيمي، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد رقم 18، العدد 1، ص 4.

³²بوسعدية فريد، الإلتزام التنظيمي و علاقته بالثقافة التنظيمية لدى عينة من عمال المطاحن الحضنة بالمسيلة، مذكرة ماجستير في علم النفس تخصص تنظيم عمل ،جامعة محمد بوضياف، مسيلة، 2017_2018، ص 21.

بقدره أكبر على الخلق و الإبداع إذا منحوا مسؤوليات أكثر و إذا تم تشجيعهم على المشاركة و مساعدتهم على الاقتناع بالعمل الذين يقومون به³³.

ومن الأسباب التي تبرز أهمية الالتزام التنظيمي و الاهتمام المتزايد بهذا المفهوم³⁴:

- 1-زيادة تماسك الأفراد و ثقتهم بالمنظمة و بالتالي تحقيق الاستقرار التنظيمي.
- 2- كلما زاد معدل التوافق بالقيم و الأهداف بين الفرد و المنظمة أدى ذلك إلى ارتفاع الروح المعنوية.
- 3- انخفاض المشكلات و الخلافات التي تحصل بين العاملين و الإدارة.
- 4-أن الالتزام التنظيمي يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بعدد من النواحي السلوكية ، و خاصة معادل دوران العمل فمن المفترض أن الأفراد الملتزمين سيكونون أطول بقاء في المنظمة، و أكثر عملاً عملاً نحو تحقيق أهداف المنظمة.
- 5-أن مجال الالتزام التنظيمي قد جذب كلا من المديرين و علماء السلوك الإنساني، نظراً لما يمثله من كونه سلوكاً مرغوباً فيه.
- 6-أن الالتزام التنظيمي يمكن أن يساعدنا لحد ما في تفسير كيفية إيجاد الأفراد هدفاً لهم في الحياة.

الفرع الثاني: مكونات الالتزام التنظيمي

للالتزام التنظيمي عدد من المكونات و هي كالآتي³⁵:

- 1_الأمان: شعور الفرد بالأمن و الأمان و الطمأنينة.
- 2_المشاركة: مشاركة أفراد الجماعة (المنظمة) أعمالهم و نشاطاتهم.
- 3_التماسك: شعور الفرد بأنه جزء من الجماعة و متماسك معها حيث تجمعهم وحدة الوجود و وحدة الهدف و المصير المشترك.
- 4_الرضا: شعور الفرد بأهمية الجماعة و الاعتزاز بعضويته فيها، بالإضافة إلى رضاه عن سلوك أفراد الجماعة و اتفاقه معهم.
- 5_تحمل المسؤولية : عدم شعور الفرد بالمسؤولية يؤدي إلى ضعف الالتزام المؤسسي لديه.
- 6_تقدير الآخرين : حاجة الفرد إلى إستحسان الآخرين و نظرتهم الإيجابية إليه.

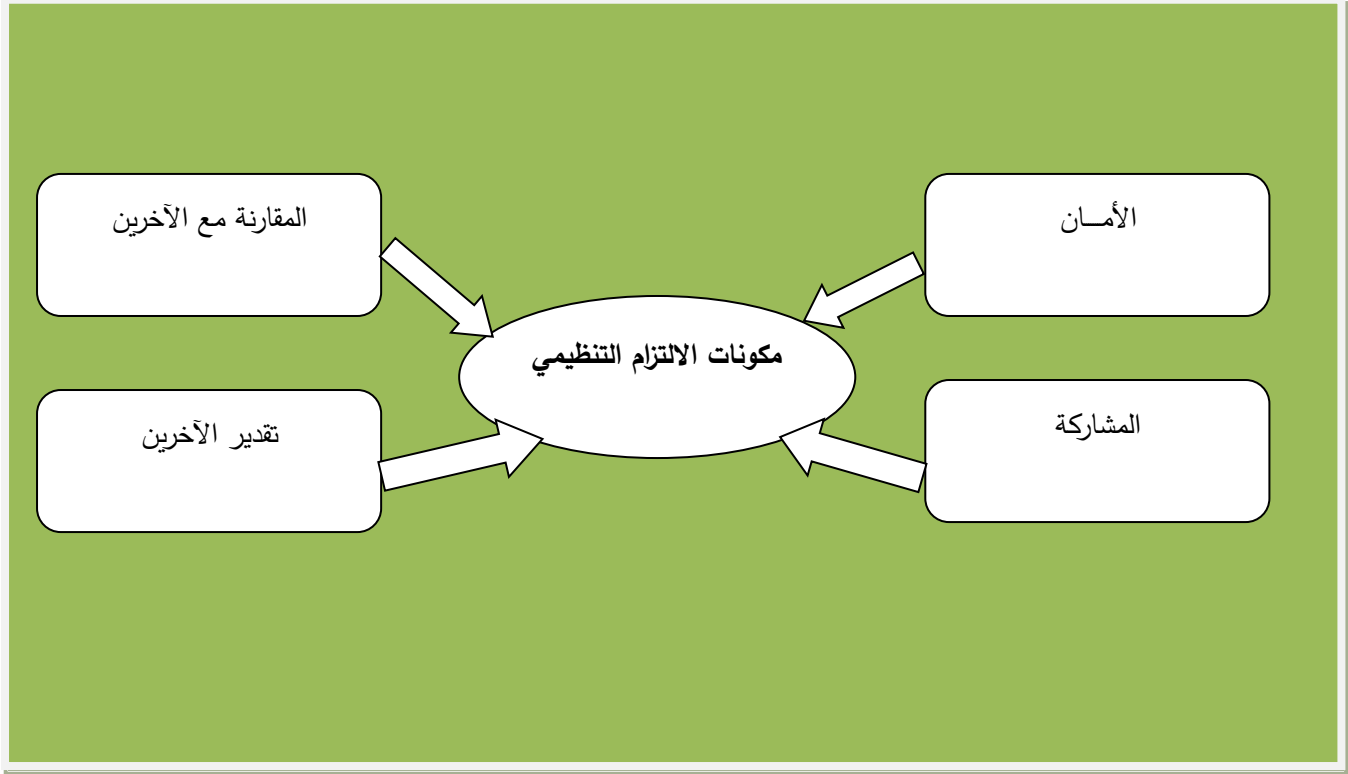
³³ عابد سعيدة، الثقافة التنظيمية و تأثيرها على الالتزام التنظيمي، مذكرة الماستر في تسيير الموارد البشرية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2016_2017، ص 61.

نفس المرجع ، ص 62.³⁴

³⁵بوقندورة يمينة، دور القيادة النسوية في تحقيق الالتزام التنظيمي، مذكرة ماستر في علم الاجتماع تنمية و تسيير الموارد البشرية جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2016_2017، ص ص 91-92.

7_ المقارنة مع الآخرين : قيام الفرد بمقارنة نفسه بالآخرين مما يمكنه من تحليل أحكامه الشخصية و كما يؤدي إلى زيادة الارتباط بمعايير الجماعة و التقيد بمعاييرها.

شكل رقم 2: يمثل مكونات الالتزام التنظيمي



المصدر: من إعداد الطالبة

المطلب الثالث : أبعاد الالتزام التنظيمي و علاقته بالثقافة التنظيمية

الفرع الأول: أبعاد الالتزام التنظيمي

طرح بعض الباحثين ممن اهتموا بدراسة الالتزام التنظيمي و علاقته ببعض المتغيرات التنظيمية عددا من الأبعاد التي توضح طبيعة و مفهوم الالتزام التنظيمي .و قد اتضح أن هنالك ثلاثة أبعاد تشكل اعلي نسبة اتفاق بين الباحثين وهي :الالتزام الشعوري، الالتزام المعياري، الالتزام الاستمراري و التي سيتم اعتمادها في الدراسة الحالية، و فيما يلي توضيح لمضامين هذه الأبعاد التي تشكل المدخل الحديث في دراسة الالتزام التنظيمي: ³⁶

³⁶ هادي عذاب سلمان، دور الأنماط القيادية في تحقيق الالتزام التنظيمي، مذكرة دكتوراه في الإدارة العامة، جامعة سانت كليمنتس،

بغداد، 2013، ص ص 94-97

أولاً_الالتزام الشعوري (Affective Commitment)

يشير إلى الارتباط العاطفي أو التطابق و الاندماج بقيم و أهداف المنظمة، في حين يصف Jaros et al الالتزام الشعوري بأنه الدرجة التي يكون بها الفرد مرتبط سيكولوجيا بالمنظمة من خلال جملة من المشاعر مثل (الولاء، التعلق، الحنان، السعادة، الانتماء، الرغبة)، أما Lagomarsios&Cardona و طبقا Buchanan فقد أشار بأن مفهوم الالتزام الشعوري يقترب من مفهوم الالتزام القيمي من حيث مدى تطابق و إيمان الفرد بأهدافه و قيمه مع أهداف و قيم المنظمة، بغض النظر عن القيمة المادية المتحققة من المنظمة، في حين أكد Meryer&Herscovitch بأن الالتزام الشعوري للفرد قد يتطور اعتمادا على ثلاثة أسس متمثلة (بالقيم المشتركة، تطابق الأهداف و صلة الهوية، الاندماج الشخصي) . و مما ذكر يمكن القول إن الأفراد الذين يكون ارتباطهم الرئيسي بالمنظمة نابع من شعورهم العاطفي اتجاه المنظمة فأنهم يستمرون في ذلك العمل³⁷.

ثانيا - الالتزام المعياري (Normative Commitment) :

يعكس شعور الفرد بالواجب و التعهد باستمرار في العمل داخل المنظمة في حين أشار Lagomarsion& Cardon و طبقا Wiener بأن شعور الفرد والواجب بالبقاء مع المنظمة قد ينبع من القيم و المبادئ الشخصية التي يحملها الفرد قبل دخوله المنظمة (التوجه الثقافي أو العائلي) و بعد دخوله المنظمة (التوجه التنظيمي) إما Meyer &Herscovitch فقد أكد على إن الالتزام المعياري للفرد قد يتطور اعتمادا على ثلاثة أسس و هي:

1_العادات و المبادئ الشخصية التي يحملها الفرد.

2_العقد السيكولوجي : إن الالتزام المعياري يعكس (العقد السيكولوجي أو الارتباط النفسي) بين الفرد و زملائه في العمل، و عليه يمكن القول بان الأفراد ذوي المستوى العالي من الالتزام المعياري يشعرون بان يجب عليهم البقاء في المنظمة وفاء لما تقدمه لهم.

3_العوائد و معيار التبادل : إذ أن المنظمة عندما تقوم بتزويد الفرد بالمكافئات المقدمة لهم مثلا (دفع رسوم التعليم الجامعي) ، أو تحملها تكاليف كبيرة من توفير العمل مثل رسوم الحصول على العمال أو التكاليف المصاحبة لتدريبه على العمل، و بالمقابل فأن إدراك الفرد لهذه الاستثمارات تؤدي إلى شعوره بالواجب والالتزام نحو المنظمة من خلال المبادلة (بانجازه للمهام المطلوبة منه) لتحقيق نجاحها و استمرارها في بيئة الأعمال.

ثالثا_الالتزام الاستمراري: (Commitment Continuous)

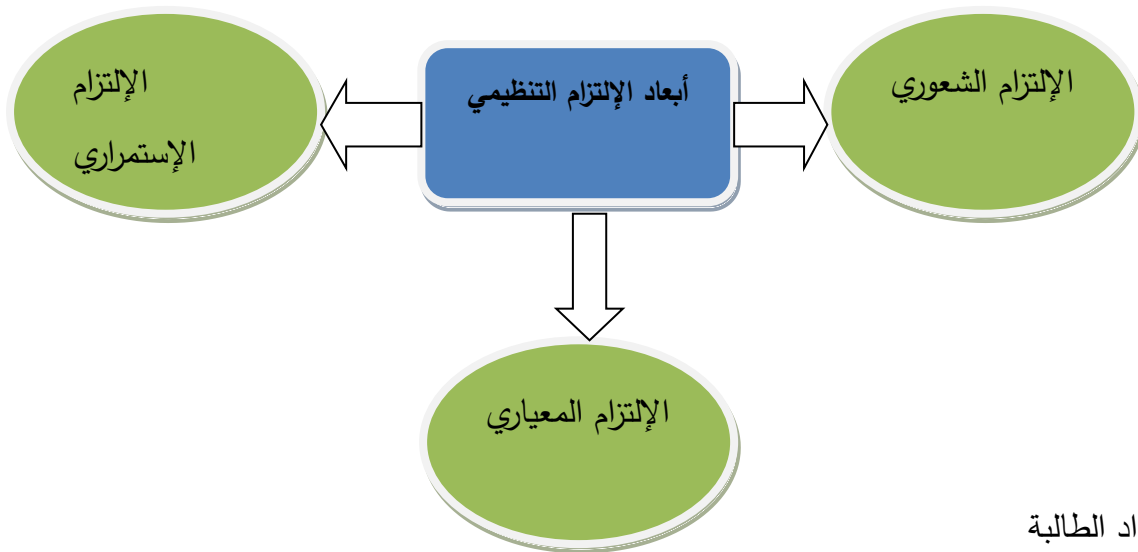
نفس المرجع، ص 95-97. ³⁷

يشير إلى الوعي بالتكاليف المصاحبة لترك المنظمة ، في حين يصف Jaros et Al الالتزام المستمر بأنها درجة التي يشعر من خلالها الفرد و كأنه مغلق في مكان أي (مجبورا على العمل في تلك المنظمة) نتيجة التكاليف المالية التي تصاحب تركه للمنظمة، إذ تكون هذه التكاليف كلفة مادية و معنوية متمثلة بفقدان المزايا القائمة على الاقدمية مثل (الترقية، التقاعد، وتمزيق العلاقات و الاتصالات مع زملاء العمل) فضلا عن هدر الوقت و الجهد المطلوب في اكتسابه لمهارات جديدة في العمل الجديد عند ممارسته للعمل في منظمة أخرى. أما Lagomarsiono&Cardonan فقد أشار إلى أن مفهوم الالتزام المستمر يعود إلى مفهوم Backer حول الاستثمارات و المراهنات الجانبية التي تشير إلى تقدير و معرفة مستوى التوازن بين الجهد المبذول (التكاليف) و المكافآت التي يحصل عليها الفرد نتيجة انجازه لذلك العمل.

و في الإطار ذاته يرى Stallworth أن مفهوم الالتزام المستمر يتطابق مع مفهوم الالتزام المحسوب من حيث دمج التكاليف و العوائد المرتبطة بعضويته في المنظمة مقارنة بالمنظمات الأخرى، أما Meyer &Herscovitch فقد أكدوا على أن الالتزام المستمر قد يتطور اعتمادا على عاملين أساسيين هما:

- 1_زيادة الاستثمارات (المراهنات الجانبية).
- 2_قلة البدائل المتوافرة.

شكل رقم 3: يمثل أبعاد الالتزام التنظيمي



من اعداد الطالبة

الفرع الثاني : العلاقة بين الثقافة التنظيمية و الالتزام التنظيمي³⁸

الثقافة التنظيمية هي محدد هام من محددات الالتزام التنظيمي، لأنها تمارس تأثيرا كبيرا على سلوك الأفراد في المنظمات و تركز على إيجاد قيم و أهداف مشتركة بين العالمين، الأمر الذي جعلها تفرض على القادة و المديرين الاهتمام بها في محاولة الوصول إلى فهم أبعادها و عناصرها.

و تعد مدرسة الثقافة التنظيمية من أحدث المدارس في دراسة المنظمات، و قد قدمت نموذجا جديدا لدراسة و تفسير ظاهرة الالتزام التنظيمي باعتبار أن ثقافة المنظمة تتمثل في القيم الموجودة بها و بالذات قيم المديرين، و الجوانب الملموسة في المنظمة و المتعلقة ببناء المنظمة ماديا و تنظيميا.

و هناك اتفاق بين العديد من الباحثين على أن للثقافة التنظيمية القوية دور أساسي في الرفع من إنتاجية العاملين، و كذلك رضاهم الوظيفي، و الرفع من الروح المعنوية لهم، و يسهل عملية الاتصال فيما بينهم، و ينتج عن ذلك كله مستوى من التعاون و الالتزام و التجانس، حيث أن جميعهم يعمل داخل إطار ثقافي واحد يدفعهم إلى الاتجاه نحو تحقيق الأهداف المرجوة منهم، و كذلك التركيز على التفوق و تحقيق أداء متميز، و هناك تجارب و دراسات عديدة أجريت على العديد من الشركات أكدت الترابط المتين بين القيم و المعتقدات التي يؤمن بها الأفراد داخل منظماتهم و نجاح و تميز أدائهم.

و تعد قيم العمل و الالتزام بها من الركائز الهامة التي تستند إليها أي مؤسسة في تحقيق أهدافها، ضمن مراعاة لإطار قيم المجتمع الذي ينتمي إليه و ما تحتويه من واقع و تراث و تطلعات.

و إن التعرف على أهم القيم السائدة في ثقافة مجتمع معين يساعد على فهم سلوك المنظمات و العاملين فيها بشكل كبير، فالثقافة تحدد معايير السلوك السليم سواء للأفراد أم للمنظمات، و لعل من الأشياء المهمة في هذا المجال هو البحث عن تلك القيم و العادات التي تؤثر في أفراد مجتمع معين نحو العمل، و الانجاز.

و الالتزام الوظيفي يعد من وجهة نظر مدرسة الثقافة التنظيمية أسلوبا قويا لضبط الموظفين، و حسب وجهة نظر هذه المدرسة فإن الالتزام الوظيفي يتضمن توحيد الشخص، و قبوله لقيم و أهداف المنظمة التي يعمل بها كما لو كانت قيمه و أهدافه الشخصية، و عليه فالالتزام الوظيفي للمنظمة يعد عاملا أخلاقيا يتعدى مجرد رضا الفرد عن عمله داخل المنظمة، بسبب الحوافز و المكافآت و الزملاء، ذلك أن لدى الموظف الموالى لمنظمتة نوعا من الالتزام، إلى جانب استعدادة للدفاع الشخصي عن سمعة منظمتة إذا ما تطلب الموقف ذلك، و عليه فإن الالتزام الوظيفي حسب هذا النموذج يكون نابعا من الإحساس الذاتي للفرد الذي يرتبط ببعض المظاهر التنظيمية، بل يحد

³⁸ أماني جمال نبهان أبو معلق، علاقة الثقافة التنظيمية بالالتزام الوظيفي لدى معلمي المدارس الأساسية الحكومية بمحافظة غزة و سبل تطويرها، مذكرة الماجستير في أصول التربية (الإدارة التربوية)، الجامعة الإسلامية، غزة، 2012، ص ص 29،31.

من هذه المظاهر المتمثلة في التسرب الوظيفي الغياب، و العمل خارج وقت الدوام و عدم لجوء الموظفين إلى استغلال فرص الإجازات لترك المنظمة.

و يمكن لثقافة المنظمة أن تؤثر في درجة الالتزام و الانضباط لدى العاملين، و يشير الالتزام إلى الدرجة التي يكون فيها أعضاء المنظمة على استعداد لبذل جهود معتبرة و إظهار الولاء و الانتماء لها لتحقيق أهدافها، أي من شأن الثقافة أن تهيئ ظروفًا تجعل الأفراد مستعدين للالتزام لتحقيق أهداف المنظمة.

و يمكن أن يكون هذا الاستعداد من خلال ما يلي :

_ إرساء رسالة منظمة و تدعيم القيم التنظيمية و العمل بها لتحقيق هذه الرسالة.

_ توضيح قيمة المنظمة لدى الفرد.

_ تدعيم الثقافة التنظيمية و تقويتها بما يجعلها مصدرا للمزايا التنافسية للمنظمة.

_ أن تكون الثقافة التنظيمية قادرة على قيادة المنظمة الى النجاح في الأجل الطويل.

_ يجب أن تكون الثقافة ذات قيمة و تؤدي الى مخرجات جيدة تزيد من القيمة المالية للمنظمة.

_ ضرورة اقتنار السمات الثقافية للمنظمة على المنظمة وحدها و أن لا تكون شائعة و منتشرة بين المنظمات

المنافسة لها، بحيث يصعب تقليدها أو محاكاتها من قبل المنظمات المحيطة بها و العاملة في نفس النشاط.

و إن نجاح المنظمة، و وصولها إلى أهدافها مرتبط بشكل مباشر بمدى إيمان الأفراد العاملين بتلك الأهداف و قناعتهم بها وسعيهم للوصول لها و شعورهم بتطابقها أو على الأقل قربها من أهدافها الشخصية أو الذاتية.

و تهتم المنظمات المختلفة و تسعى جادة لغرس قيم ايجابية في نفوس العاملين لديها مما يساعد في تحقيق أهدافها، و انجاز المهام الموكلة إليهم بكفاءة و فعالية، و تعزيز شعورهم بالانتماء و الولاء للمنظمة، و العمل بروح الفريق الواحد و غير ذلك من أنماط السلوك الايجابية المنشودة في العمل.

و يتميز العاملون في المنظمات ذات الثقافة القوية بدرجة عالية من الالتزام و الانتماء للمنظمة، فالإجماع الواسع على القيم، و الاعتقادات المركزية و التمسك بها بشدة من قبل الجميع يزيد من إخلاص العاملين و ولائهم، و التصاقهم الشديد بالمنظمة، و هذا يمثل ميزة تنافسية هامة للمنظمة تعود بنتائج ايجابية عليها.

المبحث الثالث: دراسات سابقة

الدراسات السابقة لها أهمية كبيرة في إثراء الموضوع ، لأنها تحدد الإطار النظري للبحث و توجه الباحث نحو الأهداف التي رسمها ، كما تعتبر الأداة التي تسلط الضوء على إي غموض من خلال النتائج المتوصل إليها و قد تم اختيار أقرب الدراسات السابقة لموضوعنا، إلا انه وجد نقصا ، حسب اطلاعنا

المطلب الأول : الدراسات التي تناولت الثقافة التنظيمية

الدراسة الأولى: تعود هذه الدراسة إلى الطالب خبابة علاء الدين ، " أثر الثقافة التنظيمية على صياغة وتنفيذ إستراتيجية المؤسسة " (دراسة ميدانية لبعض المؤسسات المتوسطة الصناعية لولاية سطيف) ، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه الطور الثالث ، تخصص إدارة أعمال المؤسسات ، 2018/2017، جامعة فرحات عباس سطيف-1.

حاول الباحث من خلال هذه الدراسة الإجابة على هذه الإشكالية: ما هو أثر الثقافة التنظيمية على صياغة وتنفيذ إستراتيجية المؤسسة؟

هدفت الدراسة إلى:

-التعرف على معرفة أهم الأبعاد التي تتكون منها كل من ثقافة المنظمة و الإدارة الإستراتيجية.

-التعريف بالدور الذي يمكن أن تؤديه الثقافة التنظيمية في إستراتيجية المؤسسة.

النتائج المتوصل إليها:

-الثقافة التنظيمية تعتبر المحدد الرئيسي لنمط القيادة في المنظمة ، كما أنها تعتبر العامل المشترك بين القيادة و العاملين .

-تؤثر الثقافة التنظيمية على الهيكل التنظيمي من خلال تحديد نمط تقسيم العمل.

-تؤثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي من خلال الجانب المعنوي المتمثل في القيم التي تعمل على تقليص الفجوة بين قيم الأفراد وقيم المنظمة.

الدراسة الثانية: تعود هذه الدراسة إلى الدكتور أسامة الفراج ، نموذج مقترح لخصائص الثقافة التنظيمية الملائمة في مؤسسات القطاع العام في سورية ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية- المجلد 27 -العدد الأول-2011،جامعة دمشق.

حاول الدكتور من خلال هذه الدراسة الاجابة على الاشكالية التالية : ما سمات الثقافة التنظيمية السائدة ذات الدلالة التي تميز كل من المؤسسات العامة في سورية (الإنتاجية والخدمية والتطوعية)؟ هدفت هذه الدراسة إلى:

- استكشاف سمات الثقافة التنظيمية السائدة حالياً في المؤسسات العامة السورية.

- مقارنة هذه الخصائص بين المؤسسات المختلفة من حيث طبيعة نشاطها.

- الوصول إلى نموذج عام يتفق عليه المبحوثين، حيث يجسد هذه النموذج العام الملامح الأساسية لمجموعة القيم الجوهرية التي يجب أن تسود في المؤسسات.

النتائج المتوصل إليها :

- أن الإطار العام للثقافة التنظيمية المفضلة لدى العاملين في المؤسسات، ارتكز على أربعة محاور أساسية تتعلق بالعاملين والمديرين وبيئة العمل والأهداف المنشودة .

- تبين أنه يجب توضيح مهام العاملين وطريقة أدائها وتعزيز الالتزام الذاتي بتحقيق الأهداف.

- يجب على المديرين أن ينظروا إلى الفرد المتميز على أنه ذو الكفاءة والفاعلية والإنتاجية الأعلى وأن يتم اتخاذ القرارات بمشاركة العاملين وأن تتخذ رغباتهم ومقدراتهم بالحسبان في أثناء تكليفهم بمهام العمل وقيادتهم من خلال تعميم المعرفة عليهم.

- فيما يتعلق ببيئة العمل فإنه يجب على الإدارة خلق بيئة محفزة للرغبة في الإنجاز والإبداع، وسيادة علاقات التعاون ، ومعالجة الصراعات الداخلية بالنقاش الهادف إلى حلها.

المطلب الثاني : الدراسات التي تناولت الإلتزام التنظيمي

الدراسة الأولى : أحمد محمد بني عيسى و رياض أحمد أبازيد، دور الإلتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني، مجلة العلوم الإدارية، المجلد 41، العدد 2، 2014.

حاول الباحث من خلال هذه الدراسة الإجابة عن الإشكالية التالية: دور الإلتزام في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي؟

هدفت الدراسة إلى :

_ معرفة مستوى الإلتزام التنظيمي لدى العاملين في القطاع المصرفي الأردني

_ معرفة مستوى أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني

_ التعرف على دور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني؟

_ معرفة نوع الالتزام التنظيمي السائد لدى العاملين فالقطاع المصرفي الأردني؟

نتائج البحث المتوصل إليها

1- أظهرت النتائج المتعلقة بوجهة نظر العاملين في قطاع البنوك في الأردن أن اتجاهات عينة الدراسة إيجابية نحو جميع متغيرات الالتزام التنظيمي كما دلت النتائج على وجود الالتزام تنظيمي لدى البنوك في الأردن، وأن درجة توافر جميع خصائص الالتزام التنظيمي مرتفعة.

2- جاءت تصورات المبحوثين نحو توافر أنواع الالتزام التنظيمي كما يلي:

-المرتبة الأولى :الالتزام العاطفي

-المرتبة الثانية :الالتزام المستمر .

-المرتبة الثالثة :الالتزام المعياري

3- أظهرت النتائج المتعلقة بوجهة نظر العاملين في قطاع البنوك في الأردن أن اتجاهات عينة البحث إيجابية نحو جميع متغيرات أداء العاملين مرتفعة، وأن درجة توافر جميع أبعاد أداء العاملين مرتفعة.

4- جاءت تصورات المبحوثين نحو توافر أبعاد أداء العاملين كما يلي:

-المرتبة الأولى :حجم العمل

-المرتبة الثانية :جودة العمل

-المرتبة الثالثة :المعرفة والالتزام بمتطلبات الوظيفة

الدراسة الثانية : محمد إسماعيل داود الجماسي، العلاقة بين الالتزام التنظيمي و الأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، تخصص القيادة و الإدارة من أكاديمية الإدارة و السياسة للدراسات العليا، 2016.

حاول هذا الباحث من خلال هذه الدراسة الإجابة على الإشكالية التالية: ما العلاقة بين الالتزام التنظيمي و الأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة؟
هدفت الدراسة إلى :

- معرفة مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة.

- قياس مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة.

- تحديد العلاقة بين الالتزام التنظيمي و الأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة.

النتائج

1_ فيما يتعلق بالالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة :

-أظهرت النتائج وجود مستوى عال من الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة
-أظهرت النتائج وجود مستوى عال من الالتزام العاطفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة
-أظهرت النتائج وجود مستوى عال من الالتزام الاستمراري لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة
-أظهرت النتائج وجود مستوى عال من الالتزام المعياري لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة
2_ فيما يتعلق بالأداء الوظيفي للعاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة.

- أظهرت النتائج وجود مستوى عال من الأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة
3_ فيما يتعلق بالعلاقة بين الالتزام التنظيمي بأبعاده كالأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة.

-أظهرت نتائج هذه الدراسة على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة
-أظهرت نتائج هذه الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الالتزام العاطفي و الأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة
-أظهرت نتائج هذه الدراسة إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الالتزام الاستمراري و الأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة
-أظهرت نتائج هذه الدراسة إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الالتزام المعياري و الأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة

المطلب الثالث : الدراسات التي تناولت الثقافة التنظيمية و الالتزام التنظيمي معا

الدراسة الاولى : محمد بن غالب العوفي، الثقافة التنظيمية و علاقتها بالالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض، بحث مقدم استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، 2005.

حاول هذا الباحث من خلال هذه الدراسة الإجابة على الإشكالية التالية: ما طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية و الالتزام التنظيمي في هيئة الرقابة و التحقيق بالمملكة العربية السعودية؟
هدفت الدراسة إلى :

1- التعرف على القيم السائدة المكونة للثقافة التنظيمية في هيئة الرقابة والتحقيق في منطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية.

2- التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لدى منسوبي هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية.

3- كشف طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي في هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية.

النتائج المتوصل اليها

1- توصلت الدراسة إلى أن أكثر القيم المكونة للثقافة التنظيمية التي تسود في هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض هي قيمة القوة، ثم الفاعلية، ثم فرق العمل، ثم الكفاءة، ثم النظام، ثم الصفوة، ثم تأتي قيمة العدل، وأخيراً قيمة المكافأة، وأن جميع هذه القيم تسود بدرجة متوسطة

2- بالنسبة لمستوى الالتزام التنظيمي في هيئة الرقابة والتحقيق عالي

3- العلاقة الثقافية التنظيمية بالالتزام التنظيمي فإننا نجد أن الثقافة التنظيمية ترتبط بعلاقة إيجابية مع الالتزام التنظيمي، كما أن قيم الثقافة التنظيمية ترتبط بعلاقة إيجابية مع الالتزام التنظيمي وفقاً لما أظهرته نتيجة ارتباط بيرسون

الدراسة الثانية : عاشوري ابتسام، الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة و علاقته بالثقافة التنظيمية دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري بمدينة الجلفة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، 2014-2015.

حاولت الباحثة من خلال هذه الدراسة الإجابة عن الإشكالية الآتية: ما هي علاقة الثقافة التنظيمية بالالتزام التنظيمي في المؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري بمدينة الجلفة (المديرية العامة)؟ هدفت الدراسة إلى :

1- التعرف على العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي في المؤسسة .

النتائج المتوصل اليها :

_توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي للعاملين في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة

_توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي للعاملين في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة

_توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وتحقيق المسؤولية اتجاه مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة

المطلب الرابع : أوجه الاختلاف و التشابه مع الدراسات السابقة و موقع الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة
الفرع الأول : أوجه الاختلاف و التشابه مع الدراسات السابقة

بعد استعراض مجموعة من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع بحثنا اثر الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي و البالغ عددها 6 دراسات أجريت بين الأعوام(2018/2005) و التي توصلنا من خلالها إلى استنتاج نقاط التشابه التالية :

- 1-تشابهت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في الجانب النظري من حيث تقديم ماهية الثقافة التنظيمية و الالتزام التنظيمي .
- 2-تعتمد الدراسات السابقة على المنهج الوصفي التحليلي التي عزز من الوصول إلى نتائج أكثر دقة.
- 3-تسعى هذه الدراسات إلى تبيان أثر الثقافة التنظيمية و الالتزام التنظيمي على مستوى المؤسسات باعتبارها عنصران مهمان في ظل التطورات و التغيرات المحيطة بهذه المؤسسات .
- 4- لقد تم تناول نفس أبعاد الالتزام التنظيمي في كل من دراسة : أحمد محمد بني عيسى و رياض أحمد أبازيد و محمد اسماعيل داود الجماصي، محمد بن غالب العوفي، عاشوري ابتسام.
- 5-معالجة نفس الأداة في الدراسة بالاعتماد على الاستبيان و نفس برنامج spss.

لكن يوجد اختلاف في هذه الدراسات و المتمثلة في النقاط التالية:

- 1-تركز الدراسات السابقة على دراسة الثقافة التنظيمية وتباينها في تناول المتغير التابع فمنها من درس أثرها و علاقتها على صياغة وتنفيذ إستراتيجية المؤسسة ، نموذج مقترح لخصائص الثقافة التنظيمية الملائمة في مؤسسات القطاع العام .
- 2- أما فيما يخص الالتزام التنظيمي ركزت الدراسات السابقة على دراسة دور و علاقة الالتزام التنظيمي بالأداء الوظيفي .
- 2-تمت الدراسات السابقة في كل من جامعات الجزائر و فلسطين و الرياض و الأردن و سوريا.
- 3-اختلفت هذه الدراسات من حيث أثر الثقافة التنظيمية و تناول أبعادها .
- 4-تختلف الدراسات فيما بينها في الإطار الزمني و المكاني .
- 5-تنوع القطاعات التي أجريت عليها الدراسة كانت في المؤسسات الصناعية ، الاقتصادية ، قطاع حكومي.

6-تعدد و تباين بين النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسات و اختلاف في الاقتراحات و التوصيات.

الفرع الثاني: موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة

إن ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة أنها:

-من حيث البيئة: تم تطبيق الدراسة الحالية على بيئة التأمين الجهوي للتعاقد الفلاحي بولاية عين الدفلى.

-من حيث الهدف: تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على اثر الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة.

-من حيث المنهج: إن الدراسة الحالية دراسة وصفية و تحليلية لكونها تأخذ وجهة نظر العمال في المؤسسة.

-من حيث حدود الدراسة: تقتصر الدراسة إلى تبيان أثر الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي

خلاصة الفصل:

إن وجود الثقافة التنظيمية في المؤسسات لم تعد كونها نظرية إدارية و إنما تعدت و أصبحت ضرورة لا بد منها ، فهي بمثابة المحرك الأساسي لنجاح أي منظمة كما أنها تكسيها خصائص و سمات تميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى ، باعتبارها شكلا من أشكال الرقابة الاجتماعية فهي توجه الموظف بشكل فعال يلائم توقعات التنظيمية.

كما أن الثقافة التنظيمية توفر إطارا مرجعيا يبين طريقة أداء العمل و بالتالي فان للثقافة المنظمة دور هام في التأثير على سلوك العاملين و انتمائهم و التزامهم التنظيمي وذلك طبقا لطبيعة وقوة الثقافة التنظيمية التي تتمتع بها المنظمة فنجاحها مرتبط بكفاءة أداء العاملين و التزامهم بالمهام الموكلة لهم، فالثقافة التنظيمية و الالتزام التنظيمي لهما دورا كبيرا في نجاح المنظمات و استمرارها و بقائها ضمن المنظمات المنافسة.

الفصل الثاني: أثر الثقافة

التنظيمية على الالتزام

التنظيمي في الصندوق

الجهوي للتعاقد الفلاحي

بخميس مليانة

تمهيد

يهدف هذا الفصل إلى التعرف على مؤسسة الصندوق الجهوي للتعاقد الفلاحي بخميس مليانة و كذا منهجية الدراسة المتبعة و يوضح عينة الدراسة، ثم يعرض كيف تم بناء أداة الدراسة لجمع المعلومات اللازمة و كيفية تطبيق الدراسة ميدانيا وأساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات. كما يتطرق هذا الفصل إلى عرض وتحليل نتائج الدراسة، موضحا نتائج الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة، وعرض البيانات التي توصلت إليها الدراسة و تحليلها في محور الدراسة الرئيسي الثقافة التنظيمية وعلاقته بالمتغير التابع المتمثل في الالتزام التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة. كما يتناول هذا الفصل اختبار وتحليل جميع الفرضيات المتصلة بالدراسة وتفسيرها بواسطة الأساليب الإحصائية الوصفية منها والاستدلالية، و من ثم مقارنتها بقيمة الدلالة الإحصائية (0.05) المعتمدة لقبول أو رفض الفرضيات.

وبناء على ما تقدم قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: الإطار العام للصندوق الوطني للتعاون الفلاحي

المبحث الثاني: منهجية الدراسة و إجراءاتها المتبعة

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج فقرات الاستبيان و اختبار فرضيات الدراسة وتفسيرها.

المبحث الأول: الإطار العام للصندوق الوطني للتعاون الفلاحي .

سنخص بالذكر من خلال هذا المبحث التحدث عن أهم المحطات التي تم المرور عليها من طرف الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي عبر الزمن ليصل على ما هو عليه الآن وإعطاء أهم النقاط التي توقف عندها ليتبلور مفهومه ليصبح على ما هو عليه اليوم. كما لا يفوتنا التكلم عن أهم الفروع التي انبثقت عنه في مختلف المناطق والجهات كما هو الحال للصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي بأحد مناطق خميس مليانة.

المطلب الأول : لمحة تاريخية عن تطور الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي

يعتبر الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي من خلال قانونه النموذجي، هو الضامن للصناديق الجهوية في جميع التزاماتهم، حيث ينشط وينسق ويراقب النشاط والتسيير. يقدر رأس ماله الاجتماعي بـ 3000.000.000. دج، والذي يسمح له بالحصول على قاعدة مالية تضمن ملاءته ازاء التزاماته أمام المؤمن لهم لديه.

تم تأسيس التعاون الفلاحي سنة 1903 بفتح 06 صناديق في مناطق متفرقة من الوطن ، كانت تعمل وفقا لقانون 1901 الخاص بالجمعيات المهنية ذات الطابع الغير تجاري و لغرض غير مريح متخصصة في التأمين وإعادة التأمين ضد الأخطار الفلاحية الطبيعية (الحرائق ، البرد...) وأنشأت هاته الصناديق في المناطق التالية:

- سنة 1903: صندوق سطيف للتأمينات؛
- سنة 1904: صندوق الجزائر العاصمة؛
- سنة 1908: صندوق قسنطينة للتأمينات؛
- سنة 1910: صندوق الأوراس؛
- سنة 1910: صندوق خميس مليانة للتأمينات.

إلى غاية 12 فيفري 1972 وطبقا للمرسوم رقم 72/64 المؤرخ في 02/12/1972 تم تحديد مهام ص.و.ت.ف. بالتأمين على الممتلكات ، الأشخاص وجميع النشاطات المتعلقة بالعالم الريفي والفلاحي .

- بموجب المرسوم الوزاري رقم 95/97 الصادر في 23/07/1995 قد عرف الصندوق على انه مؤسسة مالية متخصصة ومكلفة بتنفيذ برنامج الحكومة المتعلق بالتنمية الريفية وتطوير القطاع الفلاحي ، وبموجب قرار مجلس القرض والنقد رقم 273 - 99 الصادر في 30/11/1999 ، تم توسيع نشاطه ليشمل جميع العمليات المصرفية والتجارية المتعلقة بالقطاع الفلاحي .

- بتاريخ 26 جوان 1997 تم منح الاعتماد والترخيص من طرف مجلس القرض والنقد بإنشاء فرع للتعاون الفلاحي متخصص في القرض الايجاري سمي بالشركة الجزائرية للإيجار الاعتمادي للمنقولات ذات الأسهم.

- وبموجب قرار مجلس القرض والنقد تحت رقم 05-02 المؤرخ في 05/03/2005 قد تم منح الرخصة أو الاعتماد لتأسيس فرع البنك للصندوق الوطني للتعاون الفلاحي شركة ذات أسهم

وبذلك يصبح للتعاون الفلاحي إضافة على نشاط التأمينات فرعين جديدين وهما: ¹

- فرع بنك شركة ذات أسهم CNMA BANQUE SPA؛

- فرع مؤسسة السلام المتخصص في القرض الايجاري LEASING .

في نهاية سنة 2017 بلغ عدد الصناديق الجهوية 67 صندوق و 414 مكتب محلي موزعة على المستوى الوطني على الشكل التالي:

- ناحية الوسط : 19 صندوق و 161 مكتب محلي؛

- ناحية الشرق : 15 صندوق و 126 مكتب محلي؛

- ناحية الغرب : 21 صندوق و 82 مكتب محلي؛

- ناحية الجنوب : 12 صندوق و 45 مكتب محلي.

كما أن الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي متعاقد مع خبراء مختصين في شتى المجالات ، تتجلى مهامهم الرئيسية في مرافقة الفلاحين والممنين بتقديم النصائح على شكل مؤمن مستشار ، معاينة الخطر المؤمن عليه وتقييم الخسائر والأضرار في حالة وقوع النكبة أو الحادث. وتتكون شبكة الخبراء من:

- 200 خبير فلاح؛

- 90 خبير بيطري؛

- 100 خبير في البناءات و الصناعة؛

- عدة خبراء في ميكانيك السيارات.

المطلب الثاني: التعريف بالصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي ومهامه

يقع مقر الصندوق الجهوي للتعاقد الفلاحي بمدينة خميس مليانة ولاية عين الدفلى والذي يعتبر من أعرق الصناديق على المستوى الوطني ، نظرا للطابع الفلاحي لهذه المنطقة المتميزة بموقعها الاستراتيجي الذي يشمل سهل الشلف الخصب وجبال زكار،الضهرة و الوئشريس وأيضا بمساحة زراعية إجمالية للولاية تقدر بـ 611 235 هكتار منها 181 676 هكتار مساحه صالحة للزراعة الأمر الذي جعل المنطقة تزخر بمختلف المنتجات الفلاحية الإستراتيجية و المتمثلة أساسا في : الحبوب، الأعلاف ،البطاطا،الحوامض،الزيتون،الكروم،الحليب،العسل ومنتجات حيوانية أخرى.

كما يضم شبكة تجارية تتكون من عشرة مكاتب محلية موزعة عبر تراب الولاية نجدها في كل من عين الدفلى، العطاف، جليدة، جندل، مليانة، بئر ولد خليفة ، بومدفع،العبادية ،بوراشد و خميس مليانة وبعدها إجمالي للمشاركين قدر بـ 2178 مشترك.

يشرف على إدارة الصندوق الجهوي مجلس إدارة مكون من خمسة أعضاء منتخبين من طرف أعضاء الجمعية العامة التي تتشكل من 150 فلاح مندوب مشترك في رأس مال الصندوق ، كما يسيره مدير جهوي يعين بقرار من طرف المدير العام للصندوق الوطني.

كما يقوم الصندوق الجهوي للتعاقد الفلاحي بخميس مليانة بتأمين جميع الفروع و بالأخص التأمينات الفلاحية و التي تشمل:

← التأمينات الحيوانية:

كتأمين متعددة الأخطار للأبقار، الأغنام، الدواجن، تربية النحل...الخ

← التأمينات النباتية:

- التأمين ضد البرد، حرائق المحاصيل قبل حصادها، حرائق العلف و التبن المكوم.
- التأمين ضد البرد و الحرائق التي تلحق بالمحصول.
- تأمين متعددة أضرار البطاطا و الأشجار المثمرة.
- التأمين عن ضياع مردود الحبوب المسقية.

المطلب الثالث: دراسة الهيكل التنظيمي للصندوق

يتكون من ستة عناصر هي على النحو التالي:

1 - المديرية : وهي أعلى هيئة داخل الصندوق تحرص على السير الحسن للمؤسسة وإدارة شؤونها عن طريق اللوائح و المناشير التي تسنها الإدارة المركزية بالجزائر العاصمة كما تقوم بتوزيع الأعمال على المصالح المختصة و هذا طبعا بعد القيام بدراستها و فحصها و تفويض المسؤوليات لرؤساء المصالح بطريقة قانونية إلى جانب حل النزاعات القائمة بين العمال، كما تقوم برعاية سمعة الصندوق.

2 - الأمانة (السكرتارية) : وهي بمثابة الخزينة أين تحفظ كل الوثائق و المستندات السرية التي تصدر من الإدارة من قرارات فردية أو أوامر شتى في مجالات تخص الإدارة و التي يجب على الأمانة عدم إفشاؤها لأي كان إلا بإذن من المدير و يتلخص دورها في تنفيذ المهام قبل أن تقدم للمصالح الخاصة فهو يقوم بفحصها و دراستها و له الحق بحفظ بعضها إذا كانت تخص الإدارة و إرسال الباقي للمسؤولين.¹

3 - المصلحة التقنية : و تظم المصالح التالية :

¹ - مديرية الصندوق الجهوي للتعاقد الفلاحي.

● **مصلحة الإنتاج :** في مصلحة الإنتاج يجري الاتصال بين المؤمن و طالب التأمين حيث يتم النقاش على محتوى العقد من ضمانات و تسعيرة بهدف حماية ممتلكات المؤمن له و الالتزامات المترتبة على كل طرف (المؤمن والمؤمن له) و يقوم طالب التأمين بإعطاء المؤمن البيانات الضرورية عن نوعية الممتلكات المؤمن عليها (كتأمين السيارات ، العتاد الفلاحي ، تأمين الأراضي الفلاحية و تأمين المواشي ...) و حسب طبيعة التأمين (على الحريق، السرقة ...) و الاتفاق على المدة، كيف يكون الدفع (مبلغ القسط) عن طريق شيك أو نقدا.

● **مصلحة الحوادث :** تختص المصلحة باستقبال الحوادث بمختلف أنواعها و يتم فيها تكوين ملف الحادث عن طريق ملاء الاستثمارات التي تشمل على بيانات العميل و حيثيات الحادث و هذا خلال 7 أيام بعد علمه بالخطر المحقق به أن يعلم المؤمن كتابيا أو شفويا، و بعدها يقوم بالتصريح بالحادث على استمارة خاصة متوفرة لدى الصندوق. يقوم المؤمن له بتفصيل الحادث و مجرياته بدقة من تاريخ وقوعه، ساعة الحادث، أسبابه و مكانه، ويمتد نطاق هذه المصلحة إلى تكثيف العمل مع الخبراء لإتمام إجراءات الخبير و التقييم المالي للأضرار وتعويض المؤمن له.

● **مصلحة المنازعات:** على المصلحة أن تتحقق أولا من الضمانات المذكورة في وثيقة التأمين و بعد تسجيل الحادث يعين خبير لمعاينة و إثبات الحالة. وعليه أن يذكر أسباب الحادث و ثمن الخسائر الناتجة و قبل إجراء أي تسديد يجب على المستخدمين مراقبة محضر الخبير، و بعد التأكد من صحة المحضر تنشأ مخالصة التعويض لحساب المستفيد و عرضها على المؤمن له لإمضاءها، بعدها تحرر ورقة الصرف التي يحولها لمصلحة التمويل أو المحاسبة لتدوين الشيك هناك ثم يمنح للمستفيد مقابل تبرئة المخالصة.

4- مصلحة صناديق الدولة : نظرا لطابعه التعاوني المزارعون في تسييره و نظرا لتجربته الواسعة و تواجهه عبر التراب الوطني (67 صندوق جهوي) كلف الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي بواسطة اتفاقية من طرف وزارة الفلاحة بالتسيير المالي للصناديق العمومية لتدعيم الفلاح، أهم هذه الصناديق هي: الصندوق الوطني للضبط و التنمية الفلاحية، صندوق الحماية الصحية النباتية ، صندوق ضمان الكوارث الفلاحية وتتم في هذه المصلحة ما يلي:

● تسيير و متابعة أموال الدولة المخصصة لتدعيم المخططات التنموية.

● متابعة المدخلات و المخرجات

1. المدخلات : حساب الأموال التي تخصصها الدولة لدعم الفلاحين.

2. المخرجات : حساب و متابعة مصاريف الفلاحون بالتعاون مع المديرية الفلاحية للولاية .

5 - مصلحة المحاسبة : تعتبر هذه المصلحة مركز التقاء لكل مصالح الصندوق فهي تسجل كل مدخلات و

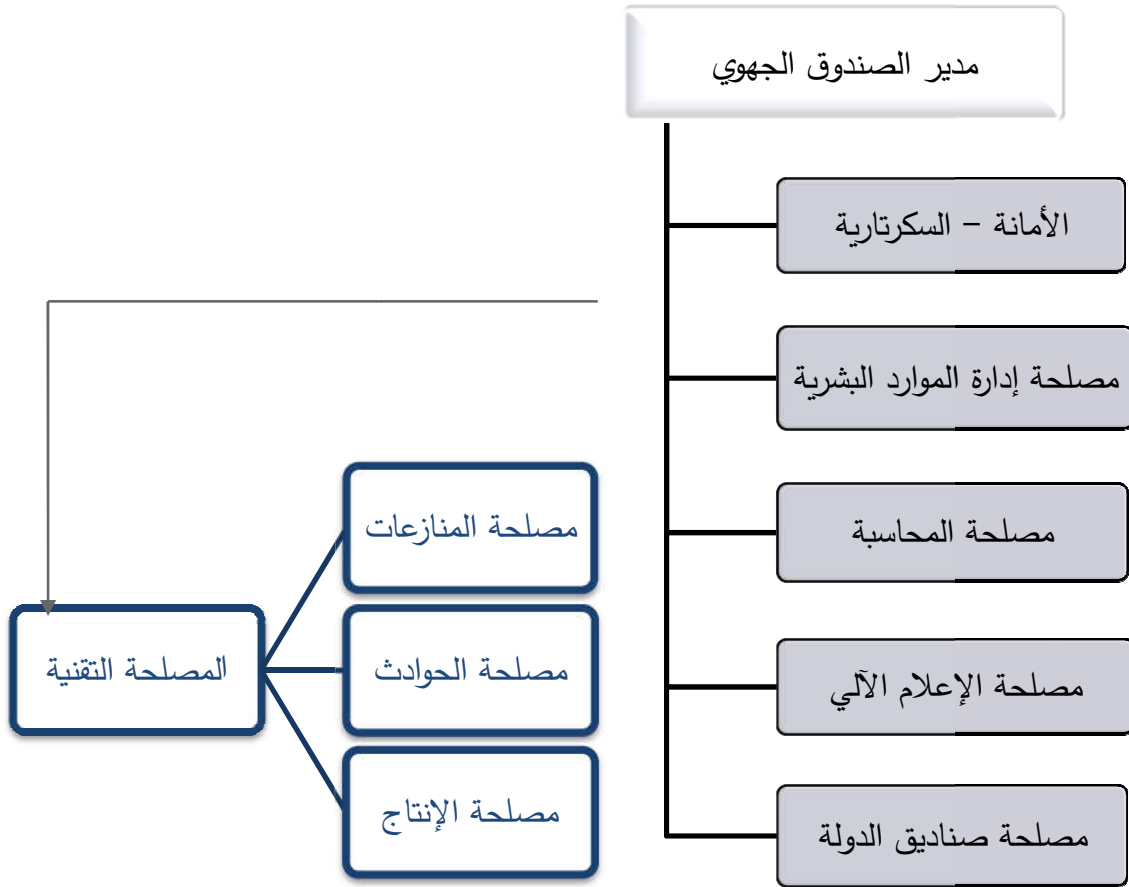
مخرجات الصندوق كما تحدد الوضعية المالية في الصندوق نهاية كل سنة ، تتمثل المدخلات و المخرجات في:

- المدخلات : تتمثل في التأمينات و اشتراكات المؤمن لهم.
- المخرجات: تتمثل في التعويضات من جراء الأضرار التي تلحق المؤمنين لهم و جميع تكاليف الاستغلال.

6 - مصلحة إدارة الموارد البشرية و الوسائل العامة : تقوم هذه المصلحة بالمهام التالية :²

- المشاركة في إنجاز محتوى البرامج التعليمية لرفع مستوى المستخدمين.
- إنجاز مخططات تشغيل حسب احتياجات الصندوق و تنفيذها بعد المصادقة عليها من قبل المديرية العامة.
- السهر على احترام حسن السلوك العام و الإجراءات الخاصة به.
- المساهمة في الوقاية أو تصفية الصراعات الجماعية و الفردية.

الشكل رقم 4: الهيكل التنظيمي للصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي .



² - مصلحة المحاسبة بالصندوق الوطني للتعاون الفلاحي

المبحث الثاني : منهجية الدراسة و إجراءاتها

إن طبيعة المشكلة وأهدافها و فرضياتها قد مثلت المعطيات الموضوعية لاختيار المنهج الوصفي الإحصائي لتشخيص المشكلة ووصفها موضوعيا من خلال القياس الكمي لآراء و اتجاهات لعمال الصندوق الجهوي للتعاقد الفلاحي محل الدراسة نحو اثر الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة و من ثم القيام بالتحليل الإحصائي للنتائج.

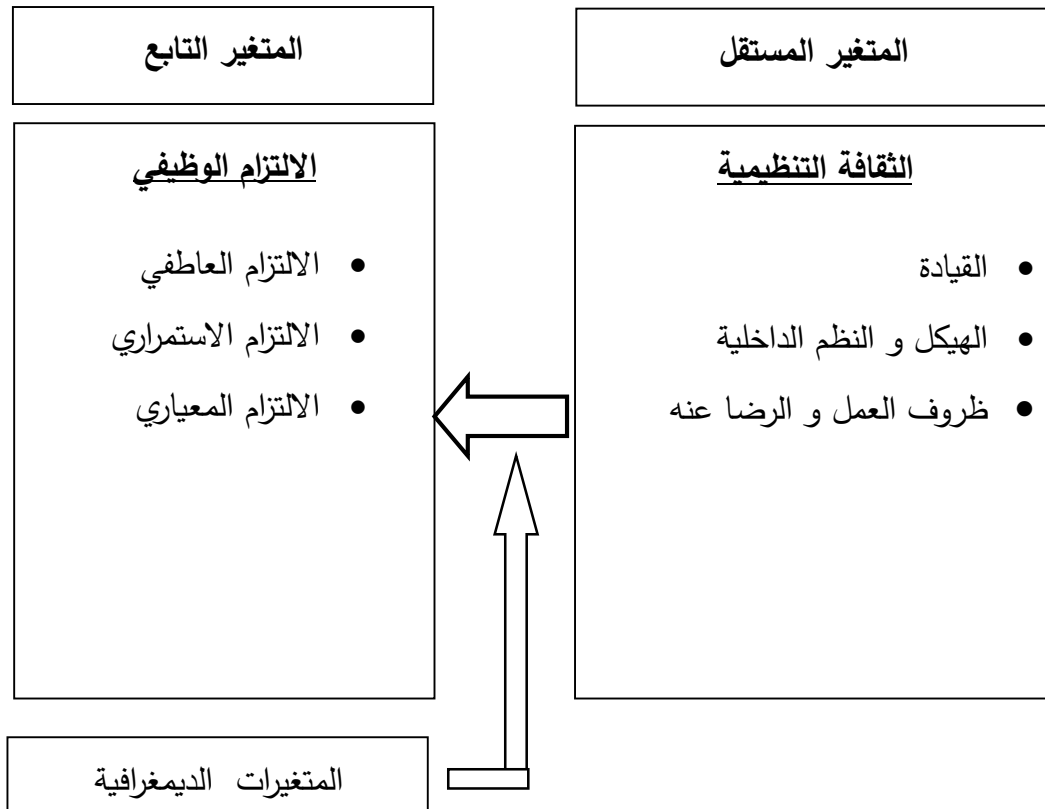
المطلب الأول : نموذج و حدود الدراسة

و تم إدراج في هذا المطلب كل من النموذج و حدود الدراسة و الأساليب الإحصائية المتبعة في هذه المذكرة

1. النموذج البياني المقترح للدراسة:

يتضمن النموذج المقترح لمتغيرات الدراسة، دراسة كل من المتغير الرئيسي المستقل والمتغيرات المستقلة الفرعية و المتغير التابع الرئيسي و متغيراته الفرعية والمخطط البياني التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم 5: النموذج المقترح لمتغيرات الدراسة



2. حدود الدراسة:

لقد تمت هذه الدراسة في إطار حدود بشرية، مكانية، و زمنية، نظهرها فيما يلي:

أ -الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على عينة من عمال الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي بخميس مليانة ولاية عين الدفلى.

ب -الحدود المكانية: تركزت الدراسة على الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي بخميس مليانة ولاية عين الدفلى.

ج -الحدود الزمنية: لقد تمت هذه خلال الموسم الجامعي 2019_2020

3. عينة الدراسة : تتكون عينة الدراسة من مجموعة عمال الصندوق الجهوي للتعاقد الفلاحي العدد 40 وقد تم توزيع 40 إستبانة إسترجعنا منها 36 و التي ستخضع للتحليل شكلت نسبة 96% من الاستبيانات الموزعة.

4. الأساليب الإحصائية المستخدمة: لقد تم الاستفادة من البرنامج الإحصائي " SPSS ver16" (الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية) لمعالجة البيانات والحصول على النتائج الإحصائية المطلوبة لخدمة أهداف الدراسة وفرضياتها وفيما يلي أهم الأساليب الإحصائية المستخدمة وغاية كل منها :

❖ أساليب الإحصاء الوصفي: تضمنت ما يلي:

1. استخدام المتوسط الحسابي لجميع أسئلة الاستبيان.

2. استخدام الانحراف المعياري لجميع إجابات واتجاهات أفراد عينة الدراسة حيث كلما كانت هذه القيمة صغيرة كلما دل على تجانس إجابات عينة الدراسة عن أسئلة الاستبيان.

❖ أساليب الإحصاء الاستدلالي : تضمنت ما يلي:

1. معامل كرونباخ ألفا (Chron Bach Alpha) لقياس ثبات الاستبيان.

2. معامل ارتباط بيرسون " Pearson Corrélation Coefficient" لقياس قوة و نوع العلاقة (طرديه أم عكسية) بين متغيرين أو أكثر .

3. معامل الانحدار الخطي " Régressionlinear Factor" لقياس أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

المطلب الثاني : أداة الدراسة و اختيار ثباتها

في هذا المطلب لقد أدرجت كل من الأداة المستخدمة في هذه الدراسة و اختبار ثباتها

1- أداة الدراسة:

تمثلت أداة الدراسة في الاستبيان و الذي يعد وسيلة لجمع البيانات وآراء المبحوثين حول ظاهرة أو موقف معين من خلال الإجابة على مجموعة الفقرات، و تعد قائمة الاستبيان أداة ملائمة لهذا النوع من الدراسات لأنها تخفي شخصية المشاركين مما يترتب عليه إعطاؤهم الحرية الكاملة في الإجابة و قد تم الاستفادة من الإطار النظري و

استبيانات بعض الدراسات ذات العلاقة ببعض متغيرات الدراسة لتصميم هذا الاستبيان، حيث تم تحديد الأبعاد الرئيسية التي تمثل في الثقافة التنظيمية و يعبر عنها كمتغيرات مستقلة فرعية، و كذا تحديد الأبعاد التي تمثل الالتزام التنظيمي كمتغير تابع و المبينة في نموذج الدراسة المقترح، ومن ثم إعداد فقرات القياس التي تقيس الأبعاد الرئيسية لكل متغير من المتغيرات المستقلة و المتغير التابع، كما جاءت في الفرضيات و قد تم مراعاة الشمولية و الكفاية في التعبير، و قد تم عرض الاستبيان على بعض الأكاديميين و الممارسين في حقل إدارة تسيير الموارد البشرية للاستفادة من ملاحظاتهم.

1-2- مكونات أداة الدراسة: لقد تم تكوين الهيكل العام لأداة الدراسة (الاستبيان) على النحو التالي :

1- **الخطاب الموجه:** وفيه تم مخاطبة أفراد العينة و طلب تعاونهم في الإجابة على فقرات الاستبيان، و قد تضمن عنوان المذكرة و الجامعة المقدمة إليها و التأكيد على سرية البيانات التي سيدلون بها و استخدامها لأغراض

البحث العلمي.

2- **البيانات التعريفية بالمبحوثين (أفراد العينة):** و قد تم تحديدها بأربع فقرات اشتملت الجوانب التالية: النوع الاجتماعي، السن، المستوى التعليمي، و عدد سنوات الخبرة

3- **فقرات الاستبيان و تكونت من جزأين أساسيين هما :**

الجزء الأول : خاص بالفقرات التي تتعلق بالثقافة التنظيمية و قد احتوى على 12 فقرة توزعت على المتغيرات المستقلة (القيادة، الهيكل و النظم الداخلية، ظروف العمل و الرضا عنه).

الجزء الثاني خاص بالفقرات التي تتعلق بالالتزام التنظيمي و قد احتوى على 12 فقرة توزعت على المتغيرات التابعة (الالتزام العاطفي، الالتزام الاستمراري، الالتزام المعياري).

و قد تم تلمس إجابات أفراد العينة على فقرات الاستبيان من خلال مقياس ليكارت الثلاثي الذي يوضحه الجدول التالي :

جدول رقم(1): معايير الاستجابة ودرجة كل منه

موافق	محايد	غير موافق
3	2	1

لتحديد بداية منطقة " محايد " في مقياس ليكارت الثلاثي تم عمل الآتي :

1. حساب المدى وذلك بطرح أصغر قيمة من أعلى قيمة في المقياس ($2=1-3$)
 2. قيمة المدى 2 على أكبر قيمة في المقياس (3) والهدف من ذلك تحديد الطول الفعلي لكل خلية و هي: $3/2 = 0.67$.
 3. تكون نهاية الخلية الأولى من مقياس ليكارت الثلاثي ($1.67 = 0.67+1$) وهذا يعني أن أي وسط حسابي يقع بين القيمة (1) و القيمة (1.67) يعد ضمن الخلية الأولى " لا أوافق " .
 4. تكون بداية الخلية الثانية من 1.67 و نهايتها تكون ($2.34 = 0.67+1.67$) ، وهذا يعني أن أي وسط حسابي يقع بين القيمة (1.67) و القيمة (2.34) يعد ضمن الخلية الثانية " محايد. "
 5. تكون بداية الخلية الثالثة من 2.34 و نهايتها تكون ($3 = 0.67+2.34$) ، وهذا يعني أن أي وسط حسابي يقع بين القيمة (2.34) و القيمة (3) يعد ضمن الخلية الثالثة " موافق ")
- و قد توزعت جميع الفقرات الـ (24) التي شملت المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة بين متغيرات و موضوعات الدراسة على النحو الآتي :

❖ **الثقافة التنظيمية** : وهي ثلاثة متغيرات المستقلة و تعبر عنها 12 فقرة توزعت على تلك المتغيرات و الأبعاد كما يأتي:

1. القيادة : المتغير المستقل الفرعي "1" و تعبر عنه الفقرات من (1-4).
 2. الهيكل و النظم الداخلية: المتغير المستقل الفرعي "2" و تعبر عنه الفقرات من (5-8).
 3. ظروف العمل و الرضا عنه: المتغير المستقل الفرعي "3" و تعبر عنه الفقرات من (9-12).
- ❖ **الالتزام التنظيمي** : و هو ثلاث متغيرات تابعة و تعبر عنها 12 فقرة توزعت على تلك المتغيرات و الأبعاد كما يأتي :

1. الالتزام العاطفي: المتغير التابع المستقل الفرعي "1" و تعبر عنه الفقرات من (13-16).
2. الالتزام الاستمراري: المتغير التابع المستقل الفرعي "2" و تعبر عنه الفقرات من (17-20).
3. الالتزام المعياري: المتغير التابع المستقل الفرعي "3" و تعبر عنه الفقرات من (20-24).

2.5. إختبار ثبات أداة الدراسة: من هنا تبدأ عند الحساب ب SPSS

يدل هذا المقياس على مدى ثبات الأداة المستخدمة في قياس متغيرات الدراسة، و تعد نتائج الأداة موثوقة إذا كانت تعكس بشكل أساسي آراء الأغلبية، ويعبر عن ذلك من خلال المعامل الإحصائي (α) الذي تتراوح قيمته بين الصفر و الواحد، فالقيم القريبة من الواحد تعبر عن موثوقية مرتفعة، بينما تعبر القيم القريبة من الصفر عن موثوقية منخفضة، و يتبين من خلال نتائج الإختبار الإحصائي أن البيانات التي تم الحصول عليها مناسبة لقياس المتغيرات، فقد بلغ معامل الثبات للثقافة التنظيمية (0.742) لعدد 12 فقرة، ولعينة حجمها 36،

كما بلغ معامل الثبات للالتزام التنظيمي (0.894) لعدد 12 فقرة، ولعينة حجمها 36، وهما قيمتان مرتفعتان جدا و تدلان على أن إجابات المبحوثين تتمتع بدرجة إعتدالية عالية، و الجدول رقم (5) يوضح معاملات للرضا الوظيفي و الاداء الوظيفي وذلك على النحو التالي :

جدول رقم 2: معاملات الثبات ألفاكرونباخ للمتغيرات المستقلة والمتغير التابع للدراسة

معامل الثبات ألفاكرونباخ	متغيرات الدراسة
-0.162	1 القيادة (المتغير المستقل الفرعي 1)
0.672	2 الهيكل و النظم الداخلية(المتغير المستقل الفرعي 2)
0.812	3 ظروف العمل و الرضا عنه(المتغير المستقل الفرعي 3)
0.697	معامل الثبات الكلي للثقافة التنظيمية (المتغير المستقل)
0.673	1 الالتزام العاطفي(المتغير التابع الفرعي 1)
0.530	2 الالتزام الاستمراري(المتغير التابع الفرعي 2)
0.701	3 الالتزام المعياري(المتغير التابع الفرعي 3)
0.775	معامل الثبات الكلي للالتزام التنظيمي (المتغير التابع)

المصدر : إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات الحاسوب

المطلب الثالث : وصف الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة

يتناول هذا المبحث عرض و تحليل ومناقشة النتائج الإحصائية المتعلقة بالخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة، والمتمثلة في : النوع الاجتماعي، السن ، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة، و الجدول رقم 3 يبين تحليل و مناقشة النتائج على النحو الآتي:

الجدول رقم 3 : توزيع أفراد العينة وفقا للبيانات الشخصية

البيانات الشخصية	التكرارات	النسب المئوية
------------------	-----------	---------------

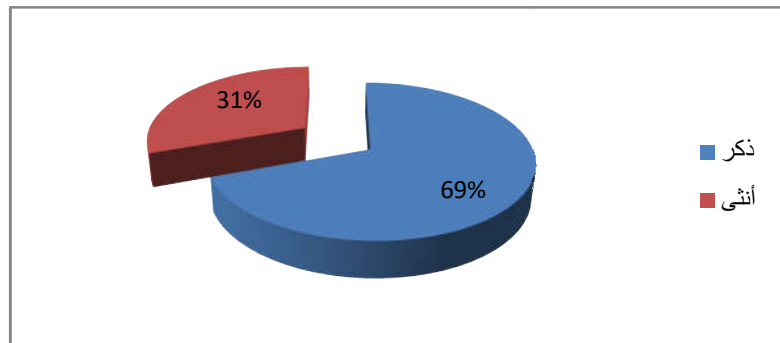
النوع الاجتماعي	1. ذكر	25	69.4 %
	2. أنثى	11	30.6 %
السن	1. 20-30 سنة	11	30.6 %
	2. 31-40 سنة	14	38.9 %
	3. 41-50 سنة	7	19.4 %
	4. 51 سنة فأكثر	4	11.1 %
المستوى التعليمي	1. ثانوي	17	47.2 %
	2. جامعي ليسانس	15	41.7 %
	3. ماستير	4	11.1 %
	4. دكتوراه	0	00.0 %
عدد سنوات الخبرة (العمل في المؤسسة)	1. اقل من 5 سنوات	13	36.1 %
	2. من 5 سنوات الى 10 سنوات	9	25.0 %
	3. أكثر من 10 سنوات	14	38.9 %
المجموع		36	100 %

المصدر: من إعداد الطالبة

وسوف نقوم بتفسير نتائجها على النحو التالي :

أولاً : الجنس: يلاحظ من الجدول رقم (3) أن غالبية أفراد عينة الدراسة هم من الذكور إذ بلغ عددهم 25 وبنسبة 69.4% من مجموع أفراد العينة، بينما بلغ عدد الإناث 11 وبنسبة 30.6% من مجموع أفراد العينة.

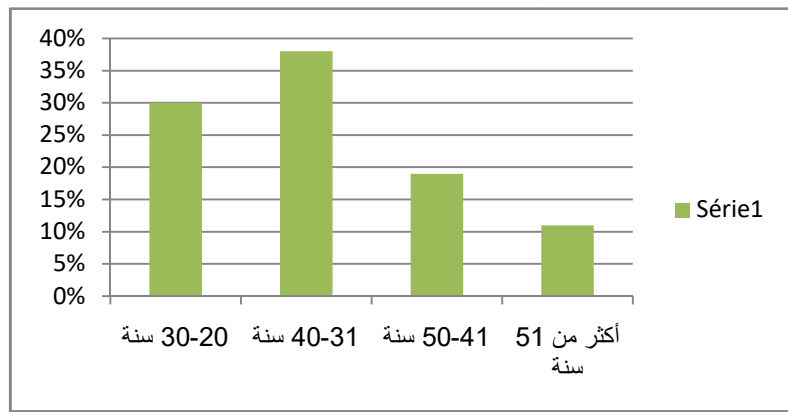
الشكل رقم 6: التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب النوع الاجتماعي



المصدر: من إعداد الطالبة حسب مخرجات Excelle

ثانيا: السن: نلاحظ من خلال الجدول أن النسبة الكبيرة من أفراد العينة هم من سن 31-40 سنة و الذي يصل عددهم 14 عاملا نسبته 38.9% من مجموع أفراد العينة، يليها السن من 20-30 سنة حيث كان عددهم 11 عاملا بنسبة 30.6% ثم السن من 41-50 سنة و عددهم 7 عمال بنسبة 19.4% ثم في الأخير السن الأكثر من 51 سنة عددهم 4 بنسبة 11.1%، هذا يعني أن عينة الدراسة تتصف بوجود جيل من الطاقات البشرية الفعالة و القادرة على العطاء وتقديم الأفضل من خلال التحفيز و التدريب.

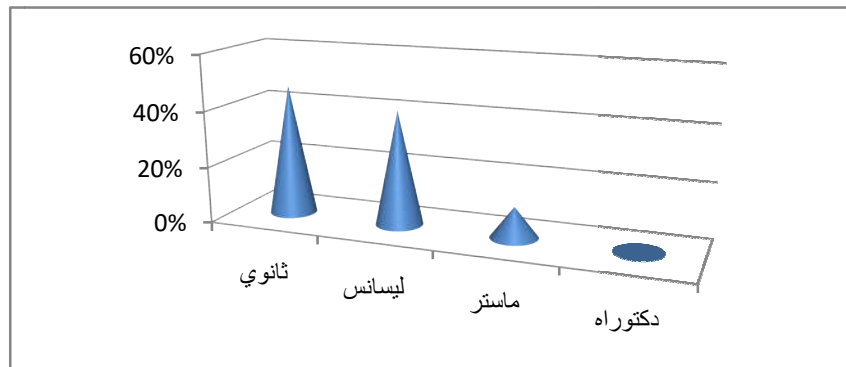
الشكل رقم 7 : التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب السن



المصدر: من اعداد الطالبة حسب مخرجات Excelle

ثالثا: المستوى التعليمي: يتضح لنا من الجدول أن النسبة الكبيرة من أفراد العينة لديهم مستوى تعليمي ثانوي حيث بلغ عددهم 17 عاملا بنسبة 47.2%، يليها مستوى جامعي ليسانس بلغ عددهم 15 عاملا و بنسبة 41.7%، بينما بلغ عدد العمال الذين لديهم شهادة الماستر 4 عمال بنسبة 11.1%، يعني أن المؤسسة لديها أغلب العمال حاملون لمستوى تعليمي ثانوي و جامعي ليسانس أي لديها تنوع في مستويات العمال ويمتلكون المؤهلات التي من شأنها أن تحسن مستوى العاملين خلال تنمية قدرات أفرادها بالتكوين و التدريب.

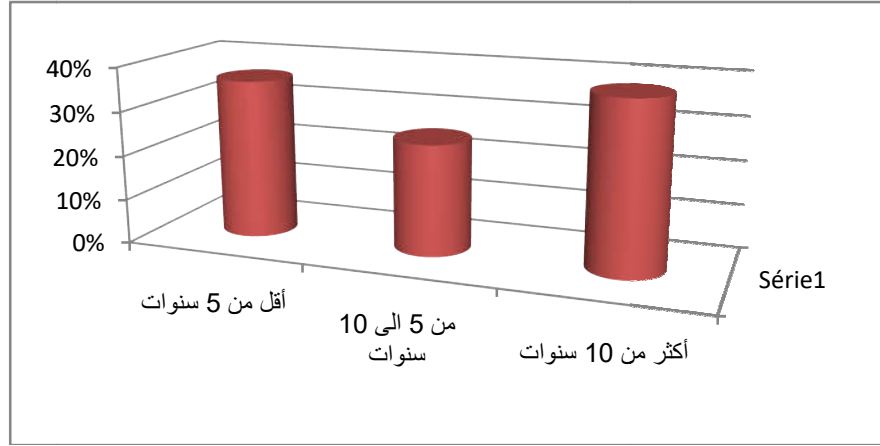
الشكل رقم 8: التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من اعداد الطالبة حسب مخرجات Excelle

رابعا: عدد سنوات الخبرة: نلاحظ من خلال الجدول أن أفراد العينة الذين تتجاوز خبرتهم أكثر من 10 سنوات هم 14 عامل و بنسبة 38.9%، ثم تليها الأفراد التي تقل خبرتهم عن 5 سنوات هم 13 عامل أي بنسبة 36.1% و يبلغ عدد أفراد العينة الذين تتراوح خبراتهم من 5 الى 10 سنوات 9 عمال بنسبة 25.0%، أي أن للمؤسسة يد عاملة ذات خبرة جيدة يمكن الاستفادة من تجاربهم من أجل الارتقاء بالمؤسسة.

الشكل رقم (9): التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب سنوات الخبرة



المصدر: من اعداد الطالبة حسب مخرجات Excelle

المبحث الثالث : عرض و تحليل نتائج فقرات الاستبيان واختبار فرضيات الدراسة وتفسيرها.

يتناول هذا المبحث عرض و تحليل و تفسير نتائج فقرات الاستبيان المتعلقة بالثقافة التنظيمية التي تمثل المتغير الرئيسي للدراسة و أبعادها كالاتي : (القيادة، الهيكل و النظم الداخلية، ظروف العمل و الرضا عنه). كما يستعرض تحليل و تفسير نتائج الفقرات المتعلقة بالالتزام التنظيمي الذي يمثل المتغير التابع و أبعاده الثلاثة وهي (الالتزام العاطفي، الالتزام الاستمراري، الالتزام المعياري).

وقد تم تصنيف إجابات أفراد عينة الدراسة لغرض الوصف النظري إلى (غير موافق، محايد، موافق) و فيما يلي وصف الخصائص عرض و تحليل نتائج فقرات المتغيرات المستقلة الفرعية نتناولها على النحو الآتي:

المطلب الأول: عرض و تحليل و تفسير نتائج فقرات الإستبيان المتعلقة بالثقافة التنظيمية

- يمثل الجدول رقم (4) نتائج فقرات الاستبيان للثقافة التنظيمية و المتمثلة في أبعادها الثلاثة التالية (القيادة، الهيكل و النظم الداخلية، ظروف العمل و الرضا عنه) حيث سيتم استعراض كل من التكرار و النسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري و الاتجاه.

الجدول رقم 5: يمثل نتائج فقرات الاستبيان لأبعاد الثقافة التنظيمية

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق	محايد	غير موافق	التكرار والنسب	العبارة
موافق	0.288	2.56	البعد الأول: القيادة				
موافق	0.447	2.83	31	4	1	ت	1 يتصرف المديرون في المؤسسة بطريقة تبين أنهم في موقع مسؤولية
			86.1	11.1	2.8	%	
			20	10	6	ت	2-يببدو رئيسي صارما في التعامل مع الموظفين
			55.6	27.8	16.7	%	
موافق	0.644	2.38	17	16	3	ت	3-المسؤولية يتم مشاركتها بين الإدارة و العاملين
			47.2	44.4	8.3	%	
موافق	0.542	2.63	24	11	1	ت	4- تحرص الإدارة على التأكد من أن العاملين يقومون بتنفيذ القرارات المتخذة
			66.7	30.6	2.8	%	
موافق	0.443	2.59	البعد الثاني: الهيكل و النظم الداخلية				
محايد	0.709	2.30	16	15	5	ت	5- المعلومات المقدمة من طرف الإدارة تكون اتصالات رسمية
			44.4	41.7	13.9	%	
موافق	0.603	2.75	30	3	3	ت	6- العمل ضمن فريق يجعلك تشعر بالانتماء للمؤسسة
			83.4	8.3	8.3	%	
موافق	0.592	2.63	25	9	2	ت	7-المهام الموكلة للأفراد تقوم على أساس احتياجات وخطط و قواعد المؤسسة
			69.4	17.1	5.6	%	
موافق	0.585	2.66	26	8	2	ت	8-أنجز مهامي في الفترة الزمنية المحددة
			72.2	22.2	5.6	%	

		البعد الثالث: ظروف العمل و الرضا عنه					
موافق	0.552	2.37					
موافق	0.696	2.50	22	10	4	ت	9-أنا راض عن الأجر الذي أنتقضاه مقابل ما أقدمه من جهد و عمل
			61.1	27.8	11.1	%	
محايد	0.659	2.27	14	18	4	ت	10- يوجد عدالة في طريقة تقييم أداء العاملين
			38.9	50	11.1	%	
محايد	0.749	2.19	14	15	7	ت	11- اتخاذ القرارات تتم بمشاركة العاملين
			38.9	41.7	19.4	%	
موافق	0.654	2.52	22	11	3	ت	12- أشعر أن مكان عملي يوفر لي الراحة التامة لأداء مهامي
			61.1	30.6	8.3	%	
موافق	0.309	2.50	درجة استجابة أفراد العينة للمحور الأول الثقافة التنظيمية				

المصدر: من اعداد الطالبة

من خلال الجدول رقم (4) نلاحظ أن المتوسط الحسابي الإجمالي لمحور الثقافة التنظيمية قد قدر بـ 2.50 بدرجة استجابة موافقة وانحراف معياري قدر بـ 0.309 وقد جاءت النتائج كالتالي:

1- القيادة :

لقد مثلت القيادة وفقا لفرضيات الدراسة وترتيبها في النموذج المقترح المتغير المستقل الفرعي الأول وقد تم قياسه بـ 4 فقرات، و الجدول رقم (4) يبين المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و نسبة الموافقة على فقرات القيادة، حيث بلغ المتوسط الكلي لمحور القيادة من قيمة الوسط الحسابي (2.56) بانحراف معياري (0.288) و بدرجة موافق.

- حيث كان أعلى متوسط حسابي لفقرات القيادة للفقرة رقم 1 " يتصرف المديرون في المؤسسة بطريقة تبين أنهم في موقع مسؤولية" بلغ (2.83) بانحراف معياري (0.447) و نسبة الموافقة بلغت (86.1%) و هذا يعني أن المدير في مؤسسة الصندوق الجهوي للتعاقد الفلاحي يتصرف بطريقة تبين أنه في موقع مسؤولية. ثم تليها الفقرة رقم 4 " تحرص الإدارة على التأكد من أن العاملين يقومون بتنفيذ القرارات المتخذة " بمتوسط حسابي (2.63) و انحراف معياري (0.542) و نسبة الموافقة بلغت (66.7%)، مما يعني أن الإدارة تحرص على تنفيذ كل القرارات المتخذة.

- و كان أدنى متوسط حسابي للفقرة رقم 2 " يبدو رئيسي صارما في التعامل مع الموظفين " بمتوسط حسابي (2.38) و انحراف معياري (0.766) و نسبة الموافقة بلغت (55.6%)، مما يدل أن الرئيس صارما في التعامل مع الموظفين و ذلك من أجل انجاز المهام بطريقة سليمة. ثم تليها الفقرة رقم 3 " المسؤولية يتم مشاركتها بين الإدارة و العاملين " بمتوسط حسابي (2.38) و انحراف معياري (0.644) حيث بلغت نسبة الموافقة (47.2%)، مما يدل على أن المدير في الصندوق الجهوي يقوم بمشاركة المسؤولية مع العاملين و ذلك من أجل جعل العامل يشعر بالانتماء.

ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى درجة موافقة مما يدل على أن هناك قيادة فعالة في الصندوق الجهوي للتعاقد الفلاحي بخميس مليانة

2- الهيكل و النظم الداخلية :

لقد مثلت القيادة وفقا لفرضيات الدراسة وترتيبها في النموذج المقترح المتغير المستقل الفرعي الثاني وقد تم قياسه بـ 4 فقرات، و الجدول رقم (4) يبين المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و نسبة الموافقة على فقرات الهيكل و النظم الداخلية .

- يتضح من الجدول رقم (4) أن المتوسط الكلي لمحور الهيكل و النظم الداخلية من قيمة الوسط الحسابي بلغ (2.59) بانحراف معياري (0.443)

- حيث كان أعلى متوسط حسابي للفقرة رقم 6 " العمل ضمن فريق يجعلك تشعر بالانتماء للمؤسسة " حيث بلغ (2.75) بانحراف معياري (0.603) و نسبة الموافقة (83.3%) هذا يعني أن العمل ضمن فريق يجعل العامل يعمل بجد و يستفيد من الآخرين و يشعره أنه جزء لا يتجزأ من المؤسسة و بالتالي الانتماء للمؤسسة. ثم تليها الفقرة رقم 8 " أنجز مهامي في الفترة الزمنية المحددة " حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.66) بانحراف معياري (0.585) و نسبة الموافقة (72.2%) هذا يدل أن العاملين في المؤسسة يقومون بانجاز المهام في الوقت المطلوب.

- و كان أدنى متوسط حسابي للفقرة رقم 5 " المعلومات المقدمة من طرف الإدارة تكون عن طريق اتصالات رسمية " بلغ (2.30) بانحراف معياري (0.709) و درجة الموافقة (44.4%) هذا يعني أن الإدارة تستخدم الاتصالات الرسمية و الغير رسمية في إيصال المعلومات للموظفين، ثم تليها الفقرة رقم 7 " المهام الموكلة للأفراد تقوم على أساس احتياجات و خطط و قواعد المؤسسة " بمتوسط حسابي (2.63) و انحراف معياري (0.592) و بدرجة موافقة (69.4%) و هذا يعني أن المؤسسة تعتمد على خطط و قواعد من أجل المهام الموكلة للموظفين.

ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى درجة موافقة مما يدل على أن النظم الداخلية للصندوق الجهوي للتعاقد الفلاحي بخميس مليانة تساعد العاملين على تحسين أدائهم داخل المؤسسة

3- ظروف العمل و الرضا عنه:

لقد مثلت ظروف العمل و الرضا عنه وفقا لفرضيات الدراسة وترتيبها في النموذج المقترح المتغير المستقل الفرعي الثالث وقد تم قياسه بـ 4 فقرات، و الجدول رقم (4) يبين المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و أن المتوسط الكلي لمحور ظروف العمل و الرضا عنه من قيمة الوسط الحسابي بلغ (2.37) بانحراف معياري(0.552) و بدرجة موافق.

- كان أعلى متوسط حسابي للفقرة رقم 12 " أشعر أن مكان عملي يوفر لي الراحة التامة لأداء مهامي" بلغ المتوسط الحسابي (2.52) بانحراف معياري (0.654) و درجة الموافقة (61.1%) هذا يعني أن الموظفين يشعرون بالراحة التامة في المؤسسة و أن المؤسسة وفرت لهم المناخ المناسب من أجل تأدية على أكمل وجه. تليها الفقرة رقم 9 " أنا راض عن الأجر الذي أتقاضاه مقابل ما أقدمه من جهد و عمل" حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.50) بانحراف معياري (0.696) و درجة الموافقة (61.1%)، هذا يعني أن الموظفين في الصندوق الجهوي للتعاقد الفلاحي راضيين عن الأجر الذين يتقاضونه.

- كان أدنى متوسط حسابي للفقرة رقم 10 "يوجد عدالة في طريقة تقييم أداء العاملين" بلغ المتوسط الحسابي (2.27) بانحراف معياري (0.659) و بدرجة موافقة (38.9%)، هذا يدل على أن المؤسسة تستخدم نوع من التحيز في تقييم أداء العاملين . تليها الفقرة رقم 11 " اتخاذ القرارات تتم بمشاركة العاملين" بلغ المتوسط الحسابي (2.19) بانحراف معياري (0.654) و درجة الموافقة (38.9%)، هذا يدل على أن المؤسسة لا تقوم بإشراك الموظفين دائما في اتخاذ قراراتها.

ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى درجة موافقة مما يدل على وجود قبول عند العاملين عن ظروف عملهم في صندوق الجهوي للتعاقد الفلاحي بخميس مليانة

المطلب الثاني: عرض و تحليل و تفسير نتائج فقرات الإستبيان المتعلقة بالالتزام التنظيمي (المتغير التابع) ووفقا لفرضيات الدراسة ونموذجها المقترح، فقد مثل الالتزام التنظيمي المتغير التابع الذي سعت الدراسة لمعرفة إمكانية تحقيقه من خلال الثقافة التنظيمية بالمتغيرات المستقلة، و للالتزام التنظيمي أبعاد (الالتزام العاطفي ، الالتزام الاستمراري، الالتزام المعياري) و قد تم قياسه بـ (12) فقرة ، وقد حصل على متوسط حسابي مرتفع بلغ (2.46)، و إنحراف معياري (0.353) و الجدول رقم 5: يبين المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الاتجاه.

الجدول رقم 5: يمثل نتائج فقرات الاستبيان لأبعاد الالتزام التنظيمي

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق	محايد	غير موافق	التكرار والنسب	العبرة	
			البعد الأول: الالتزام العاطفي					
موافق	0.490	2.52						
موافق	0.609	2.50	20	14	2	ت	1- سأكون بغاية السعادة لو قضيت بقية عمري المهني بالعمل في المؤسسة	
			55.6	38.9	5.6	%		
موافق	0.734	2.55	25	6	5	ت	2- أشعر أن أي مشكلة بالمؤسسة هي جزء من مشاكلها الخاصة	
			69.4	16.7	13.9	%		
موافق	0.639	2.63	26	7	3	ت	3- اشعر بالانتماء القوي للمؤسسة	
			72.2	19.4	8.3	%		
موافق	0.766	2.38	20	10	6	ت	4- أشعر بأن زملاء العمل هم جزء من أفراد عائلتي	
			55.6	27.8	16.7	%		
محايد	0.441	2.29	البعد الثاني: الالتزام الاستمراري					
محايد	0.709	2.30	16	15	5	ت	5- يمثل بقائي في عملي الحالي ضرورة أكثر منها رغبة	
			44.4	41.5	13.9	%		
موافق	0.608	2.47	19	15	2	ت	6- أعتبر أن تمسكي بعملي الحالي سيكسبني الكثير مستقبلا	
			52.8	41.7	5.6	%		
محايد	0.649	2.25	13	19	4	ت	7- أشعر بعدم توفر بدائل عمل في مؤسسات أخرى في حال قررت ترك عملي	
			36.1	52.8	11.1	%		
محايد	0.761	2.13	13	15	7	ت	8- لئدي استعداد للقيام بأي مهمة توكل إليلاحتفاظ بعملي الحالي بالمؤسسة	
			36.1	41.7	22.2	%		

موافق	0.443	2.56	البعد الثالث: الالتزام المعياري				
موافق	0.592	2.36	25	9	2	ت	9- أشعر بالالتزام أخلاقي اتجاه المؤسسة ما يدفعني للبقاء للعمل فيها
			69.4	25.0	5.6	%	
موافق	0.608	2.47	19	15	2	ت	10- أعتبر ترك عملي الحالي بالمؤسسة عملا غير لائقا حتى لو حصلت على عروض عمل أفضل في مؤسسات أخرى
			52.8	41.7	5.6	%	
موافق	0.608	2.47	19	15	2	ت	11- لن أترك عملي الحالي لارتباطي القوي بزملائي في المؤسسة
			52.8	41.7	5.6	%	
موافق	0.576	2.69	27	7	2	ت	12- أعتبر نفسي مدينا للمؤسسة لما لها فضل و أثر في حياتي
			75.0	19.4	5.6	%	
موافق	0.353	2.46	درجة استجابة أفراد العينة للمحور الثاني الالتزام التنظيمي				

المصدر: من اعداد الطالبة

من خلال الجدول رقم (5) نلاحظ أن المتوسط الحسابي الإجمالي لمحور الالتزام التنظيمي قد قدر بـ 2.46 بدرجة استجابة موافقة وانحراف معياري قدر بـ 0.353 وقد جاءت النتائج كالتالي:

1- الالتزام العاطفي:

لقد مثل الالتزام العاطفي في النموذج المقترح المتغير التابع الفرعي الأول وقد تم قياسه بـ 4 فقرات، و الجدول رقم (5) يبين المتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية و الاتجاه على فقرات الالتزام العاطفي و أن المتوسط الكلي لمحور الالتزام العاطفي من قيمة الوسط الحسابي بلغ (2.52) بانحراف معياري (0.490) و بدرجة موافق.

- كان أعلى متوسط حسابي للفقرة رقم 3 " اشعر بالانتماء القوي للمؤسسة" حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.63) بانحراف معياري (0.639) و نسبة الموافقة بلغت (72.2%)، هذا يدل على أن الموظفين

- لديهم شعور بالانتماء للمؤسسة. ثم تليها الفقرة رقم 2 " أشعر أن أي مشكلة بالمؤسسة هي جزء من مشاكل الخاصة" حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.55) بانحراف معياري (0.734) و بنسبة موافقة (69.4%)، هذا يدل على أن الموظفين يعتبرون مشاكل المؤسسة جزء من مشاكلهم الخاصة.
- تليها الفقرة رقم 1 "سأكون بغاية السعادة لو قضيت بقية عمري المهني بالعمل في المؤسسة" حيث بلغ (2.50) بانحراف معياري (0.609) و بنسبة موافقة (55.6%)، هذا يعني أن الموظفين سعداء في المؤسسة و ليس لهم مشكلة ان قضا بقية عمرهم بالعمل في المؤسسة. ثم تليها الفقرة رقم 4 " أشعر بأن زملاء العمل هم جزء من أفراد عائلتي" حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.38) بانحراف معياري (0.766) و بنسبة موافقة (55.6%)، هذا يعني أن الموظفين في المؤسسة يجمعهم طابع أخوة و كأنهم عائلة واحدة.

ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى درجة موافقة مما يدل على أن هناك شعور بالالتزام العاطفي لدى العاملين في الصندوق الجهوي للتعاقد الفلاحي بخميس مليانة.

2- الالتزام الاستمراري:

- لقد مثل الالتزام الاستمراري في النموذج المقترح المتغير التابع الفرعي الثاني وقد تم قياسه بـ 4 فقرات، و الجدول رقم (5) يبين المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الاتجاه على فقرات الالتزام الاستمراري و أن المتوسط الكلي لمحور الالتزام الاستمراري من قيمة الوسط الحسابي (2.29) بانحراف معياري (0.441) و بدرجة محايد.
- حيث كان أعلى متوسط حسابي للفقرة رقم 6 "أعتبر أن تمسكي بعلمي الحالي سيكسبني الكثير مستقبلا" حيث بلغ (2.47) بانحراف معياري (0.608) و بنسبة موافقة (52.8%)، هذا يدل على أن التمسك بالعمل في المؤسسة سيكسب الموظفين الكثير مستقبلا و الاستفادة من الآخرين و زيادة أدائهم و خبراتهم. تليها الفقرة رقم 5 "يمثل بقائي في عملي الحالي ضرورة أكثر منها رغبة" حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.30) بانحراف معياري (0.709) و بنسبة موافقة (44.4%)، هذا يدل على أن ليس كل الموظفين في المؤسسة راغبون في المنصب و انما صعوبة الحصول على العمل صعبة لذلك البقاء في العمل أصبح ضرورة.
- كان أدنى متوسط حسابي للفقرة رقم 7 "أشعر بعدم توفر بدائل عمل في مؤسسات أخرى في حال قررت ترك عملي" حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.25) بانحراف معياري (0.649) و بنسبة الموافقة (36.1%)، هذا يعني أنه يوجد بدائل أخرى في حال قرر الموظف ترك العمل و عدم البقاء. ثم تليها الفقرة رقم 8 " لدي استعداد للقيام بأي مهمة توكل إلي للإحتفاظ بعلمي الحالي بالمؤسسة" بلغ المتوسط الحسابي (2.13) بانحراف معياري (0.761) و بنسبة موافقة (36.1%)، هذا دليل ربما ان غلاء المعيشي و ظروف الحياة هي من تجبر البعض على البقاء و الإستمرار في أعمالهم .

و وفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى درجة محايد و بالتالي يشير لعدم الموافقة بشكل تام على الإلتزام المستمر و إنما نسبيا ربما لبعض النقص لدى الصندوق الجهوي للتعاقد الفلاحي بخميس مليانة.

3- الإلتزام المعياري:

لقد مثل الإلتزام المعياري في النموذج المقترح المتغير التابع الفرعي الثالث وقد تم قياسه بـ 4 فقرات، و الجدول رقم (5) يبين المتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية و الاتجاه على فقرات الإلتزام المعياري و أن المتوسط الكلي لمحور الإلتزام المعياري من قيمة الوسط الحسابي بلغ (2.56) بانحراف معياري (0.443) و بدرجة موافق.

- كان أعلى متوسط حسابي للفقرة رقم 12 " أعتبر نفسي مدينا للمؤسسة لما لها فضل و أثر في حياتي " حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.69) بانحراف معياري (0.576) و بنسبة موافقة (75.0%)، هذا يعني أن الموظفين مدنيين للمؤسسة لما تقدمه من خدمات. ثم تليها الفقرة رقم 10 " أعتبر ترك عملي الحالي بالمؤسسة عملا غير لائقا حتى لو حصلت على عروض عمل أفضل في مؤسسات أخرى " حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.67) بانحراف معياري (0.608) و بنسبة موافقة (52.8%)، هذا يدل على أن الموظفين لديهم ولاء للمؤسسة و لن يتركوا العمل فيها حتى و لو حصلوا على عروض أفضل.

- ثم تليها الفقرة رقم 11 " لن أترك عملي الحالي لارتباطي القوي بزملائي في المؤسسة " حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.47) بانحراف معياري (0.608) و بنسبة موافقة (52.8%)، هذا يعني أن الموظفين في المؤسسة يجمعهم طابع الأخوة و المودة حيث أنه من الصعب ترك العمل لارتباطهم القوي بزملائهم في المؤسسة. ثم تليها الفقرة رقم 9 " أشعر بالالتزام أخلاقي اتجاه المؤسسة ما يدفعني للبقاء للعمل فيها " حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.36) بانحراف معياري (0.592) و بنسبة الموافقة (69.4%)، هذا يعني أن الموظفين لديهم شعور بالالتزام أخلاقي أي أن هناك احترام متبادل مما يدفعهم البقاء في المؤسسة.

ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى درجة موافقة مما يدل على وجود احترام للمعايير المهنية عند العاملين في صندوق الجهوي للتعاقد الفلاحي بخميس مليانة

المطلب الثالث: إختبار فرضيات الدراسة و تفسيرها

لقد تم إختبار فرضيات الدراسة عند مجال ثقة 95% ومستوى دلالة (5%)، و قد تم استخدام النظام الإحصائي SPSS لإيجاد قيمة كل من الارتباط، معامل التحديد، الانحدار الخطي، قيمة (F) و مستوى الدلالة ، و مقارنتها بقيمة الدلالة الإحصائية المعتمدة لقبول أو رفض الفرضيات كما يأتي :

قبول الفرضية الصفرية H^0 : إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة لأي اختبار أكبر من قيمة مستوى الدلالة الإحصائية المعنوية (0.05).

رفض الفرضية الصفرية H^0 : إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة لأي اختبار أقل من قيمة مستوى الدلالة الإحصائية المعنوية (0.05) و بالتالي يتم قبول الفرضية البديلة H^1 .

اختبار الفرضيات وفقا لمعامل الارتباط و الانحدار و دلالة النموذج الخطي (F) :

يبين الجدول رقم (11): نتائج إختبار فرضيات الدراسة وفقا لمعامل الارتباط بيرسون، و معامل الإندار و دلالة النموذج الخطي (F)، سوف يتم مناقشة النتائج حسب ترتيب فرضيات الدراسة على النحو الآتي :

جدول رقم(6) : اختبار الفرضية الرئيسية و الفرضيات الفرعية حسب قوة العلاقة بين المتغيرات المستقلة و المتغير التابع.

Regression Coefficient			Pearson Correlation		مقاييس الإختبار
قيمة (F)	قيمة (t)	قيمة (b)	قيمة معامل التحديد (r^2)	قيمة معامل الارتباط (r)	متغيرات الدراسة
ومستوى الدلالة	ومستوى الدلالة	ومستوى الدلالة	ومستوى الدلالة	ومستوى الدلالة	
1.328	1.153	0.237	0.038	0.194	القيادة
0.0257	0.0257	0.0257	0.0257	0.0257	
10.759	3.280	0.390	0.240	0.490	الهيكل و النظم الداخلية
0.002	0.002	0.002	0.002	0.002	
12.797	3.577	0.334	0.273	0.523	ظروف العمل و الرضا عنه
0.001	0.001	0.001	0.001	0.001	
6.866	2.121	1.014	0.392	0.626	الرضا الوظيفي المتغير

0.001	0.001	0.001	0.001	0.001	الرئيسي المستقل
-------	-------	-------	-------	-------	-----------------

إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات الحاسوب

1. إختبار الفرضية الرئيسية (H^0):

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة المتمثلة في (القيادة، الهيكل و النظم الداخلية، ظروف العمل و الرضا عنه) والالتزام التنظيمي بأبعاده المتمثلة في (الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري، الالتزام الأستمراري) في مؤسسة الصندوق الجهوي للتعاقد الفلاحي.

وتهدف هذه الفرضية إلى معرفة فيما إذا كانت توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية كمتغير رئيسي مستقل وبين الالتزام التنظيمي كمتغير تابع، و من خلال الجدول (6) أظهرت الإختبارات الإحصائية النتائج الآتية :

- قيمة معامل الإرتباط (r) بين متغير الثقافة التنظيمية و متغير الالتزام التنظيمي بلغ (0.626) بمستوى دلالة بلغ (0.001)، و هو أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (0.05) ، مما يدل على وجود علاقة طردية قوية بين المتغيرين.
- نسبة (r^2) الذي يفسره الثقافة التنظيمية (المتغير الرئيسي المستقل) من الالتزام التنظيمي (المتغير التابع) بلغت 39.2% و هي نسبة تعتبر منخفضة.
- قيمة (b) المحسوبة لتأثير الثقافة التنظيمية في الالتزام التنظيمي بلغت (1.014)، بمستوى دلالة (0.001)، وهو أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (0.05)، مما يعني وجود علاقة تأثير بين المتغيرين.
- قيمة (t) المحسوبة لتأثير الثقافة التنظيمية في الالتزام التنظيمي بلغت (2.121) بمستوى دلالة محسوب (0.001)، وهو أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (0.05)، مما يعني وجود تأثير للثقافة التنظيمية كمتغير رئيسي مستقل في الالتزام التنظيمي كمتغير تابع .
- قيمة (F) المحسوبة لنوع ودرجة العلاقة الخطية بين الثقافة التنظيمية و الالتزام التنظيمي بلغت (6.866) بمستوى دلالة محسوب (0.001) وهو أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (0.05)، مما يعني وجود علاقة تناسبية طردية بين المتغيرين.

و عليه فحسب القرار المعتمد لاختبار صحة الفرضيات فإننا نرفض فرضية العدم (H^0) التي تنص على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وبين الالتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة ، ونقبل الفرضية البديلة (H^1) التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وبين الالتزام التنظيمي، حيث أن كافة نتائج الاختبارات السابقة أكدت على أن الثقافة التنظيمية لها علاقة

بالالتزام التنظيمي و هذا يعني أن الثقافة التنظيمية تعتبرها عنصرا حاسما في خلق و تحقيق الالتزام التنظيمي، لأنها تعمل على تعزيز روح التعاون بين الادارة و الموظفين.

إختبار الفرضية الفرعية الأولى (H^{0-1}):

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد الخاص بالقيادة للثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي.

وتهدف هذه الفرضية إلى معرفة فيما إذا كانت يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين القيادة كمتغير فرعي مستقل وبين الالتزام التنظيمي كمتغير تابع، و من خلال الجدول (6) أظهرت الاختبارات الإحصائية النتائج الآتية :

- قيمة معامل الارتباط (r) بين متغير القيادة و متغير الالتزام التنظيمي بلغ (0.149) بمستوى دلالة بلغ (0.0257)، و هو أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (0.05)، مما يدل على وجود علاقة طردية قوية بين المتغيرين.
 - نسبة (r^2) الذي تفسره القيادة (المتغير الفرعي المستقل) من الالتزام التنظيمي (المتغير التابع) بلغت (0.38).
 - قيمة (b) المحسوبة لتأثير القيادة في الالتزام الوظيفي بلغت (0.237)، بمستوى دلالة (0.0257)، وهو أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (0.05)، مما يعني وجود علاقة تأثير بين المتغيرين.
 - قيمة (t) المحسوبة لتأثير القيادة في الالتزام الوظيفي بلغت (1.153) بمستوى دلالة محسوب (0.0257) وهو أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (0.05)، مما يعني وجود تأثير القيادة كمتغير فرعي مستقل في الالتزام التنظيمي كمتغير تابع .
 - قيمة (F) المحسوبة لنوع ودرجة العلاقة الخطية بين القيادة و الالتزام التنظيمي بلغت (1.328) بمستوى دلالة محسوب (0.0257) وهو أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (0.05)، مما يعني وجود علاقة تناسبية طردية بين المتغيرين.
- و عليه فحسب القرار المعتمد لإختبار صحة الفرضيات فإننا نرفض فرضية العدم (H^{0-2}) التي تنص على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين القيادة و الالتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة ، ونقبل الفرضية البديلة (H^{1-2}) التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين القيادة و الالتزام التنظيمي، حيث أن كافة نتائج الاختبارات السابقة أكدت على أن القيادة لها علاقة إيجابية مع الالتزام التنظيمي للمؤسسة و هذا يعني أن القيادة لها تأثير على سلوكيات العمال.

2. إختبار الفرضية الفرعية الثانية (H^{0-2})

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد الخاص بالهيكل و النظم الداخلية للثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي.

وتهدف هذه الفرضية إلى معرفة فيما إذا كان يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الهيكل و النظم الداخلية كمتغير فرعي مستقل للثقافة التنظيمية وبين الالتزام التنظيمي كمتغير تابع ، و من خلال الجدول (6) أظهرت الاختبارات الإحصائية النتائج الآتية :

- قيمة معامل الارتباط (r) بين متغير الهيكل و النظم الداخلية و متغير الالتزام التنظيمي بلغ (0.490) بمستوى دلالة بلغ (0.002)، و هو أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (0.05)، مما يدل على وجود علاقة طردية قوية بين المتغيرين.
- نسبة (r^2) الذي تفسره الهيكل و النظم الداخلية (المتغير الفرعي المستقل) من الالتزام التنظيمي (المتغير التابع) بلغت 24.0% و هي نسبة تعتبر منخفضة .
- قيمة (b) المحسوبة لتأثير الهيكل و النظم الداخلية في الالتزام الوظيفي بلغت (0.390)، بمستوى دلالة (0.002)، وهو أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (0.05)، مما يعني وجود علاقة تأثير بين المتغيرين.
- قيمة (t) المحسوبة لتأثير الهيكل و النظم الداخلية في الالتزام الوظيفي بلغت (3.280) بمستوى دلالة محسوب (0.002) وهو أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (0.05)، مما يعني وجود تأثير الهيكل و النظم الداخلية كمتغير فرعي مستقل في الالتزام التنظيمي كمتغير تابع .
- قيمة (F) المحسوبة لنوع ودرجة العلاقة الخطية بين الهيكل و النظم الداخلية و الالتزام التنظيمي بلغت (10.759) بمستوى دلالة محسوب (0.002) وهو أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (0.05)، مما يعني وجود علاقة تناسبية طردية قوية بين المتغيرين.

و عليه فحسب القرار المعتمد لإختبار صحة الفرضيات فإننا نرفض فرضية العدم (H^0-2) التي تنص على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين الهيكل و النظم الداخلية و الالتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة ، ونقبل الفرضية البديلة (H^1-2) التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين الهيكل و النظم الداخلية و الالتزام التنظيمي، حيث أن كافة نتائج الاختبارات السابقة أكدت على أن الهيكل و النظم الداخلية لها علاقة إيجابية مع الالتزام التنظيمي للمؤسسة و هذا يعني أن الهيكل و النظم للمؤسسة تساعد الموظفين في تأدية مهامهم.

3. إختبار الفرضية الفرعية الثالثة (H^0-3):

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد الخاص بظروف العمل و الرضا عنه للثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي.

وتهدف هذه الفرضية إلى معرفة فيما إذا كان يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين ظروف العمل و الرضا عنه كمتغير فرعي مستقل للثقافة التنظيمية وبين الالتزام التنظيمي كمتغير تابع، و من خلال الجدول (6) أظهرت الإختبارات الإحصائية النتائج الآتية :

- قيمة معامل الارتباط (r) بين ظروف العمل و الرضا عنه و الالتزام التنظيمي بلغ (0.523) بمستوى دلالة بلغ (0.001) ، و هو أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (0.05)، مما يدل على وجود علاقة طردية قوية بين المتغيرين.
 - نسبة (r^2) الذي تفسره ظروف العمل و الرضا عنه (المتغير الفرعي المستقل) وبين الالتزام التنظيمي (المتغير التابع) بلغت 27.3% و هي نسبة تعتبر ضعيفة.
 - قيمة (b) بين ظروف العمل و الرضا عنه و الالتزام التنظيمي بلغ (0.334)، بمستوى دلالة (0.001)، وهو أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (0.05)، مما يعني وجود علاقة تأثير بين المتغيرين.
 - قيمة (t) المحسوبة لتأثير بين ظروف العمل و الرضا عنه و الالتزام التنظيمي بلغ (3.577) بمستوى دلالة محسوب (0.001)، وهو أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (0.05)، مما يعني وجود تأثير لظروف العمل و الرضا عنه كمتغير فرعي مستقل في الالتزام التنظيمي كمتغير تابع .
 - قيمة (F) المحسوبة لنوع ودرجة العلاقة الخطية بين ظروف العمل و الرضا عنه و الالتزام التنظيمي بلغ (12,797) بمستوى دلالة محسوب (0.001) وهو أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (0.05)، مما يعني وجود علاقة تناسبية طردية قوية بين المتغيرين.
- و عليه فحسب القرار المعتمد لإختبار صحة الفرضيات فإننا نرفض فرضية العدم (H^{0-3}) التي تنص على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين ظروف العمل و الرضا عنه و الالتزام التنظيمي محل الدراسة، ونقبل الفرضية البديلة (H^{1-3}) التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين ظروف العمل و الرضا عنه و الالتزام التنظيمي حيث أن كافة نتائج الإختبارات السابقة أكدت على أن ظروف العمل و الرضا عنه لها علاقة إيجابية على الالتزام التنظيمي، و هذا يعني أن المؤسسة تسعى إلى توفير ظروف عمل ملائمة للموظفين من أجل تحقيق رضا الموظفين و بالتالي زيادة أدائهم و العمل بكل جهد.

خلاصة الفصل:

من أجل معرفة أثر الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية قمنا بإجراء دراسة ميدانية في الصندوق الجهوي للتعاقد الفلاحي بخميس مليانة بولاية عين الدفلى و ذلك من خلال توزيع استبيان على مجموعة من العمال لمعرفة وجهة نظرهم حول الثقافة التنظيمية وأثرها على الالتزام التنظيمي .

وقد تناولت هذه الدراسة الإطار الوصفي من منهج الدراسة وكذا عينة الدراسة وأداة الدراسة المستخدمة وباستخدام الإطار التحليلي إلى اختبار الفرضيات وتحليل نتائج الدراسة وقد تبين لنا أن للثقافة التنظيمية تأثير على الالتزام التنظيمي وهذا من خلال صدق وثبات فرضيات الدراسة.

خاتمة

أصبح الالتزام التنظيمي ذو أهمية بالغة لما له من أثر ايجابي على نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها، فالمؤسسة الناجحة هي التي تهتم بالموارد البشري باعتباره أهم مورد فيها، و تعتبر الثقافة التنظيمية من العوامل المؤثرة في سلوك الأفراد و شعورهم بالاستقرار كما أنها تساهم في تحقيق تكيف المنظمات مع التغيرات المحيطة بها والتالي تحقيق أهدافها .

ومن خلال ما تطرقنا إليه في الفصلين النظري والتطبيقي نجد حقيقة أن الثقافة التنظيمية لها دور وأهمية بالغة وعلاقة مباشرة في تحقيق الالتزام التنظيمي باعتبارها عنصر أساسي تعتمد عليه المؤسسة في تحقيق أهدافها من خلال المورد البشري

تعرضنا في هذه الدراسة إلى تأثير الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في مؤسسة الصندوق الجهوي للتعاقد الفلاحي بخميس مليانة بولاية عين الدفلى ، من خلال استبيان تم توزيعه على عينة الدراسة و لقد تضمن الاستبيان محوري الدراسة المتغير المستقل المتمثل في الثقافة التنظيمية و أبعادها المتمثلة في (القيادة، الهيكل و النظم الداخلية، ظروف العمل و الرضا عنه) ، المتغير التابع المتمثل في الالتزام التنظيمي و أبعاده المتمثلة في (الالتزام العاطفي، الالتزام الاستمراري، الالتزام المعياري) ، وهذا للإجابة على الإشكالية الرئيسية و المتمثلة في ، ما مدى تأثير الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في مؤسسة الصندوق الجهوي للتعاقد الفلاحي؟

و بعد استرجاع الاستبيان تمت معالجته ببرنامج Spss من خلال القيام بالمعالجات الإحصائية المختلفة من أجل التحقق من وجود أثر الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي.

من خلال الدراسة يمكننا استخلاص مجموعة من النتائج و هي كالتالي :

النتائج الخاصة بالجانب النظري : تلخص في النقاط التالية:

- إن الثقافة التنظيمية من المحددات الرئيسية لنجاح أو فشل المنظمات .

- اعتبار الثقافة التنظيمية من أهم مكونات البيئة الداخلية التي تؤثر على سلوك و أداء العامل.

- تكسب الثقافة التنظيمية المنظمات خصائص و سمات تميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى.

- للثقافة التنظيمية دور هام في التأثير على الالتزام التنظيمي.

- يؤثر الالتزام التنظيمي في قرار الموظف سواء تركه المؤسسة أو لا

_ يعبر سلوك الإلتزام التنظيمي للعاملين عن قوة الارتباط بأهداف وقيم المنظمة.

_ إن الإلتزام التنظيمي يحد من الخلافات التي تحصل بين العاملين و الإدارة .

-الثقافة التنظيمية علاقة قوية بالإلتزام التنظيمي باعتبارها المحرك الأساسي للإلتزام العاملين و تشجيعهم على الإبداع و الابتكار و بالتالي نجاح المنظمة .

نتائج الخاصة بالجانب التطبيقي :

1- النتائج المتعلقة بالخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة:

من خلال دراستنا للموضوع "الثقافة التنظيمية و أثرها على الإلتزام التنظيمي " توصلنا إلى النتائج التالية:

- سيطرة جنس الذكور بنسبة 69.4% على الإناث التي بلغت نسبتهم 30.6% مما يعكس حاجة المؤسسة إلى الذكور بسبب طبيعة نشاط المؤسسة.

-غالبية العاملين في المؤسسة من فئة 31-40[سنة] الذي بلغت نسبتهم 38,9% لأن مؤسسة تحتاج إلى فئة شباب أكثر .

-أغلبية أفراد عينة الدراسة يحملون الشهادة الجامعية بنسبة 52.8% وهذا نعتبره عنصرا ايجابيا يدل على استثمار المؤسسة للكفاءات الجامعية و قد يسهم في زيادة مردودية المؤسسة.

-سنوات الخبرة للمؤسسة أغلبيتها تتدرج ضمن فئة أكثر من 10 سنوات بنسبة مئوية قدرت ب 38.9%.

2- النتائج المتعلقة بتحليل فقرات متغيرات الدراسة و اختبار الفرضيات :

➤ إن المؤسسة محل الدراسة تعمل على تعزيز الثقافة التنظيمية ، حيث جاءت درجة جميع الأبعاد المتعلقة بالثقافة التنظيمية مرتفعة ، و كانت اجابات المبحوثين حولها متوافقة و غير متشعبة ، حيث بلغ متوسطها الحسابي (2.50) و الانحراف المعياري (0.309) .

➤ أظهرت الدراسة أن مستوى الإلتزام التنظيمي بمؤسسة الصندوق الجهوي للتعاقد الفلاحي بخميس مليانة جاء مرتفعا وفقا لمقياس الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (2.46) و الانحراف المعياري (0.353) .

➤ أظهرت الدراسة أن العمال بالصندوق الجهوي للتعاقد الفلاحي بخميس مليانة يميلون الى الموافقة على أن للثقافة التنظيمية أثر على الإلتزام التنظيمي و ذلك من خلال الأبعاد المكونة للثقافة والتي لها تأثير على الإلتزام و هي على التوالي حسب متوسطاتها الحسابية و انحرافاتها المعيارية :

خاتمة عامة

- **القيادة :** أظهرت النتائج أن العينة المدروسة في الصندوق الجهوي للتعاقد الفلاحي يميلون الى الموافقة على أن للقيادة أثرا على الالتزام التنظيمي، حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي له (2.56) و الانحراف المعياري (0.288).
 - **الهيكل و النظم الداخلية :** أظهرت النتائج أن عينة الدراسة في الصندوق الجهوي للتعاقد الفلاحي يميلون الى الموافقة على أن الهيكل و النظم الداخلية تأثيرا على الالتزام التنظيمي ، حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي (2.59) و الانحراف المعياري (0.443) .
 - **ظروف العمل و الرضا عنه :** أظهرت النتائج أن عينة الدراسة بالصندوق الجهوي للتعاقد الفلاحي يميلون الى الموافقة على أن ظروف العمل و الرضا عنه أثر على الالتزام التنظيمي، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.37) و الانحراف المعياري (0.552) .
 - أظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباط موجبة و قوية بين المتغير المستقل الثقافة التنظيمية و الالتزام التنظيمي في مؤسسة الصندوق الجهوي للتعاقد الفلاحي ، لاحظنا بان هناك دلالة إحصائية حيث كان مستوى الدلالة أقل من 0.05 و هذا ما يؤكد الفرضية الرئيسية .
 - أظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباط موجبة و قوية بين المتغير الفرعي المستقل الأول القيادة و الالتزام التنظيمي في الصندوق الجهوي للتعاقد الفلاحي ، لاحظنا بان هناك دلالة إحصائية حيث كان مستوى الدلالة أقل من 0.05، و هذا ما يؤكد الفرضية الفرعية الأولى .
 - أظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباط موجبة و قوية بين المتغير الفرعي المستقل الثاني الهيكل و النظم الداخلية و الالتزام التنظيمي في الصندوق الجهوي للتعاقد الفلاحي ، لاحظنا بان هناك دلالة إحصائية حيث كان مستوى الدلالة أقل من 0.05، و هذا ما يؤكد الفرضية الفرعية الثانية .
 - أظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباط موجبة و قوية بين المتغير الفرعي المستقل الثالث ظروف العمل و الرضا عنه و الالتزام التنظيمي في الصندوق الجهوي للتعاقد الفلاحي ، لاحظنا بان هناك دلالة إحصائية حيث كان مستوى الدلالة أقل من 0.05، و هذا ما يؤكد الفرضية الفرعية الثالثة .
- التوصيات و الإقتراحات :**
- بناءا على النتائج السابقة التي توصلت إليها الدراسة ، يمكن تقديم عدد من التوصيات و هي كما يلي :
 - ✓ يجب على المنظمات تبني ثقافة مرنة و العمل على إيجاد مناخ يساعد على تطبيقها.
 - ✓ ضرورة العمل على زيادة وعي و معرفة العاملين بالثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة .
 - ✓ تعزيز روح التعاون بين العمال والمدراء و الاهتمام بمشكلات العاملين و احتياجاتهم.
 - ✓ توعية الرؤساء بأهمية العنصر البشري و تدريبهم واستخدام أسلوب فعال في تحفيزهم و جعلهم يلتزمون بذلك.

ﺧﺎﺗﻤﺔ ﻋﺎﻣﺔ

✓ العمل على زيادة مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات لرفع مستوى التنسيق و التكامل و التشاور بين المستويات الإدارية المختلفة.

المراجع

أولا : الكتب

- 1_ بلال خلف السكارنه، التطوير التنظيمي جماعة و الإداري، ط1، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، 2009.
- 2_ ثائر سعدون محمد، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط 1، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية، عمان، 2016.
- 3_ جيرالد جرينبرج و روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، دار المريخ للنشر، الرياض، 2004.
- 4_ ماجدة العطية، سلوك المنظمة : سلوك الفرد و الجماعة ، دار النشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2003.
- 5_ محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط 2، دار وائل للنشر، الأردن، 2004.

ثانيا : المذكرات العلمية

- 6_ أماني جمال نيهان أبو معلق، علاقة الثقافة التنظيمية بالالتزام الوظيفي لدى معلمي المدارس الأساسية الحكومية بمحافظة غزة و سبل تطويرها، مذكرة الماجستير في أصول التربية (الإدارة التربوية)، الجامعة الإسلامية، غزة، 2012.
- 7_ الياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، 2006.
- 8_ أثير محمد أبو زويد، أثر تكنولوجيا المعلومات على الثقافة التنظيمية دراسة تطبيقية على المنظمات غير الحكومية في جامعة الأزهر، غزة، مذكرة ماجستير في إدارة أعمال، 2017.
- 9_ أميرة محمد رفعت حواس، أثر الالتزام و الثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية و سلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة القاهرة، مصر، 2003.
- 10_ بوبيدنيا، الثقافة التنظيمية كمدخل لاجداث التغيير التنظيمي، مذكرة ماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2013_2014.
- 11_ بوسعدية فريد، الالتزام التنظيمي و علاقته بالثقافة التنظيمية لدى عينة من عمال المطاحن الحضنة بالمسيلة، مذكرة ماجستير في علم النفس تخصص تنظيم عمل ،جامعة محمد بوضياف، مسيلة، 2017_2018.
- 12_ بوقندورة يمينة، دور القيادة النسوية في تحقيق الالتزام التنظيمي، مذكرة ماستر في علم الاجتماع تنمية و تسيير الموارد البشرية جامعة العربي بن مهدي، ام البواقي، 2016_2017.

- 13_ تهاني محسن بدر الحميدي، الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الابتدائية في الكويت و علاقتها بالتغيير التنظيمي، مذكرة ماجستير، تخصص الإدارة و القيادة التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الكويت، 2012.
- 14_ حمد بن فرحان الشلوي، الثقافة التنظيمية و علاقتها بالانتماء التنظيمي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2005.
- 15_ حسام سالم السحباني، الثقافة التنظيمية و تأثيرها على تنمية السلوك الإبداعي في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة، مذكرة ماجستير، تخصص القيادة و الإدارة، جامعة الأقصى، غزة، 2016.
- 16_ خبابة علاء الدين، أثر الثقافة التنظيمية على صياغة و تنفيذ إستراتيجية المؤسسة، مذكرة دكتوراه تخصص إدارة أعمال المؤسسات، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2017-2018.
- 17_ عاشوري ابتسام، الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة و علاقته بالثقافة التنظيمية دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري بمدينة الجلفة، مذكرة ماجستير، تخصص عمل و تنظيم، 2015.
- 18_ عابد سعيدة، الثقافة التنظيمية و تأثيرها على الالتزام التنظيمي، مذكرة الماستر في تسيير الموارد البشرية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2016_2017.
- 19_ محمد إسماعيل داود الجماسي، العلاقة بين الالتزام التنظيمي و الأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة، مذكرة ماجستير، تخصص القيادة و الإدارة من أكاديمية الإدارة و السياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، 2016.
- 20_ محمد بن غالب العوفي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2005.
- 21_ منصور بن ماجد بن سعود، الثقافة التنظيمية و علاقتها بالسلوك القيادي، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2003.
- 22_ محمد حسن محمود الغرياوي، دور الالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2014.
- 23_ هادي عذاب سلمان، دور الأنماط القيادية في تحقيق الالتزام التنظيمي، مذكرة دكتوراه في الإدارة العامة، جامعة سانت كليمنت، بغداد، 2013.
- ثالثاً : المجالات العلمية
- 24_ أسامة الفراج ، نموذج مقترح لخصائص الثقافة التنظيمية الملائمة في مؤسسات القطاع العام في سورية ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27 ، العدد الأول، 2011.

- 25_ أحمد عباس حمادي، الالتزام التنظيمي و دوره في تعزيز أداء العاملين بحث استطلاعي لأراء عينة من المدراء و العاملين في الشركة العامة لمنتجات الألبان، مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية، المجلد 22، العدد 93.
- 26_ أحمد محمد بني عيسى و رياض أحمد أبازيد، دور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني، مجلة العلوم الإدارية، المجلد 41، العدد 2.
- 27_ خالد محمود عزيز و آخرون، الثقافة التنظيمية و علاقتها مع أساليب معالجة الصراع التنظيمي من قبل الملاك الإداري و الفني لبعض المنظمات الرياضية محافظة النينوى، مجلة علوم التربية الرياضية، العدد الثالث، 2012.
- 28_ رضويي خوين، الثقافة التنظيمية و فعالية المنظمة-دراسة مقارنة بين الكليات العلمية و الإنسانية-، مجلة الإدارة و الإقتصاد، الجامعة المستنصرية، العدد الخامس و السبعون، فيفري 2009.
- 29_ علاء حاكم ناصر، زينة حمودي حسين، الثقافة التنظيمية و علاقتها بالإبداع الإداري لدى عمداء الكليات و معاونيهم في جامعة بغداد، مجلة البحوث التربوية و النفسية، العدد السادس و الخمسين، 2018.
- 30_ محمد أحمد الخليفة علي، العلاقة بين الاتجاهات التنظيمية و الالتزام التنظيمي، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد رقم 18، العدد 1.
- 31_ مصطفى خالدية عبد الرزاق و آخرون، الثقافة التنظيمية و تأثيرها في تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي و البحث العلمي العراقية، مجلة العربية للإدارة، الجامعة العراقية، العدد 1، مارس 2019.

الملاحق

الملحق رقم 1 : يمثل قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان

الرقم	لقب و اسم الأستاذ	الدرجة العلمية
01	بن يحي ربيع	أستاذ محاضر أ
02	أقنيني عقيلي	أستاذة محاضرة ب
03	خلوف زهرة	أستاذة محاضرة أ

الملحق رقم 2: يمثل استبيان الدراسة



جامعة الجيلالي بونعامة بخميس مليانة
كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



الاستبيان

أخي الموظف، أختي الموظفة في جميع مراكز ومسؤوليات العمل بالمؤسسة:
نضع بين أيديكم هذا الاستبيان لإنجاز بحث علمي، بغرض الحصول على شهادة ماستر في علوم التسيير تخصص تسيير موارد بشرية، الموضوع حول أثر الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي - دراسة ميدانية في مؤسسة الصندوق الجهوي للتعاقد الفلاحي- بخميس مليانة بولاية عين الدفلى.
أمل منكم التكرم بقراءة هذه العبارات و الإجابة على الأسئلة بكل دقة و موضوعية علما أن جميع الإجابات ستكون موضع العناية و الاهتمام و السرية التامة ، و لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.
و شكرا على ما بذلتموه من جهد و وقت.

الطالبة: شريفي أسيا

الجزء الأول : البيانات شخصية

1- النوع الاجتماعي : ذكر أنثى

2- السن :

20- 30 سنة.

31- 40 سنة.

41- 50 سنة.

51 سنة فأكثر.

3- المستوى التعليمي

ثانوي جامعي ليسانس ماستر دكتوراه

4- عدد سنوات الخبرة (العمل في المؤسسة):

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

الجزء الثاني : البيانات الأساسية

ضع علامة X في المكان المناسب

المحور الأول: الثقافة التنظيمية

موافق	محايد	غير موافق	العبارة
			_ البعد الأول: القيادة
			1- يتصرف المديرون في المؤسسة بطريقة تبين انهم في موقع مسؤولية
			2- يبدو رئيسي صارما في التعامل مع الموظفين
			3- المسؤولية يتم مشاركتها بين الإدارة و العاملين
			4- تحرص الإدارة على التأكد من ان العاملين يقومون بتنفيذ القرارات المتخذة
			_ البعد الثاني: الهيكل و النظم الداخلية
			5- المعلومات المقدمة من طرف الإدارة تكون عن طريق اتصالات رسمية
			6- العمل ضمن فريق يجعلك تشعر بالانتماء للمؤسسة
			7- المهام الموكلة للأفراد تقوم على أساس احتياجات و

الملاحق

			خطط و قواعد المؤسسة
			8- أنجز مهامي في الفترة الزمنية المحددة
			_ البعد الثالث: ظروف العمل و الرضا عنه
			9- أنا راض عن الأجر الذي أتقاضاه مقابل ما أقدمه من جهد و عمل
			10- يوجد عدالة في طريقة تقييم أداء العاملين
			11- اتخاذ القرارات تتم بمشاركة العاملين
			12 -أشعر أن مكان عملي يوفر لي الراحة التامة لأداء مهامي

المحور الثاني: الالتزام التنظيمي

موافق	محايد	غير موافق	العبارة
			_ البعد الأول: الالتزام العاطفي
			1- سأكون بغاية السعادة لو قضيت بقية عمري المهني بالعمل في المؤسسة
			2- أشعر أن أي مشكلة بالمؤسسة هي جزء من مشاكلي الخاصة
			3- أشعر بالانتماء القوي للمؤسسة
			4- أشعر بأن زملاء العمل هم جزء من أفراد عائلتي
			_ البعد الثاني: الالتزام الاستمراري
			5- يمثل بقائي في عملي الحالي ضرورة أكثر منها رغبة
			6- أعتبر أن تمسكي بعملي الحالي سيكسبني الكثير مستقبلا
			7- أشعر بعدم توفر بدائل عمل في مؤسسات أخرى في حال قررت ترك عملي
			8- لدي استعداد للقيام بأي مهمة توكل إلي للاحتفاظ بعملي الحالي بالمؤسسة
			_ البعد الثالث: الالتزام المعياري

الملاحق

			9- أشعر بالتزام أخلاقي اتجاه المؤسسة ما يدفعني للبقاء للعمل فيها
			10- أعتبر ترك عملي الحالي بالمؤسسة عملا غير لائقا حتى لو حصلت على عروض عمل أفضل في مؤسسات أخرى
			11- لن أترك عملي الحالي لإرتباطي القوي بزملائي في المؤسسة
			12- أعتبر نفسي مدينا للمؤسسة لما لها من فضل و أثر في حياتي

الملحق رقم 3: يمثل مخرجات spss

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	36	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	36	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

معامل ألفا كرونباخ

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,834	24

معامل ألفا (القيادة)

Alpha de Cronbach ^a	Nombre d'éléments

الملاحق

-,162	4
-------	---

معامل ألفا الهيكل و النظم الداخلية

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,672	4

معامل ألفا ظروف العمل و الرضا عنه

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,812	4

معامل ألفا الالتزام العاطفي

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,673	4

معامل ألفا الالتزام الاستمراري

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,530	4

معامل ألفا الالتزام المعياري

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,701	4

معامل ألفا المحور الأول

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,697	12

معامل ألفا المحور الثاني

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,775	12

التكرارات والإنحرافات المعيارية

الملاحق

Statistiques

	N		Moyenne	Médiane	Ecart type	Variance	Minimum	Maximum
	Valide	Manquant						
الجنس	36	0	1,3056	1,0000	,46718	,218	1,00	2,00
السن	36	0	2,1111	2,0000	,97915	,959	1,00	4,00
المستوى	36	0	1,6389	2,0000	,68255	,466	1,00	3,00
الخبرة	36	0	2,0278	2,0000	,87786	,771	1,00	3,00
س1	36	0	2,8333	3,0000	,44721	,200	1,00	3,00
س2	36	0	2,3889	3,0000	,76636	,587	1,00	3,00
س3	36	0	2,3889	2,0000	,64488	,416	1,00	3,00
س4	36	0	2,6389	3,0000	,54263	,294	1,00	3,00
س5	36	0	2,3056	2,0000	,70991	,504	1,00	3,00
س6	36	0	2,7500	3,0000	,60356	,364	1,00	3,00
س7	36	0	2,6389	3,0000	,59295	,352	1,00	3,00
س8	36	0	2,6667	3,0000	,58554	,343	1,00	3,00
س9	36	0	2,5000	3,0000	,69693	,486	1,00	3,00
س10	36	0	2,2778	2,0000	,65949	,435	1,00	3,00
س11	36	0	2,1944	2,0000	,74907	,561	1,00	3,00
س12	36	0	2,5278	3,0000	,65405	,428	1,00	3,00
ش1	36	0	2,5000	3,0000	,60945	,371	1,00	3,00
ش2	36	0	2,5556	3,0000	,73463	,540	1,00	3,00
ش3	36	0	2,6389	3,0000	,63932	,409	1,00	3,00
ش4	36	0	2,3889	3,0000	,76636	,587	1,00	3,00
ش5	36	0	2,3056	2,0000	,70991	,504	1,00	3,00
ش6	36	0	2,4722	3,0000	,60880	,371	1,00	3,00
ش7	36	0	2,2500	2,0000	,64918	,421	1,00	3,00
ش8	36	0	2,1389	2,0000	,76168	,580	1,00	3,00
ش9	36	0	2,6389	3,0000	,59295	,352	1,00	3,00
ش10	36	0	2,4722	3,0000	,60880	,371	1,00	3,00
ش11	36	0	2,4722	3,0000	,60880	,371	1,00	3,00
ش12	36	0	2,6944	3,0000	,57666	,333	1,00	3,00
المحور1	36	0	2,5093	2,5417	,30911	,096	1,75	3,00
المحور2	36	0	2,4606	2,5000	,35326	,125	1,75	3,00

Table de fréquences

الجنس

الملاحق

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	25	69,4	69,4	69,4
	أنثى	11	30,6	30,6	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

السن

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنة 20-30	11	30,6	30,6	30,6
	سنة 31-40	14	38,9	38,9	69,4
	سنة 41-50	7	19,4	19,4	88,9
	فأكثر سنة 51	4	11,1	11,1	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

المستوى

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي	17	47,2	47,2	47,2
	ليسانس جامعي	15	41,7	41,7	88,9
	ماجستير	4	11,1	11,1	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

الخبرة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنوات 5 من أقا	13	36,1	36,1	36,1
	سنة 5-10 من	9	25,0	25,0	61,1
	سنة 10 من أكثر	14	38,9	38,9	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

س1

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق غير	1	2,8	2,8	2,8
	محايد	4	11,1	11,1	13,9
	موافق	31	86,1	86,1	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

س2

الملاحق

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق غير	6	16,7	16,7	16,7
	محايد	10	27,8	27,8	44,4
	موافق	20	55,6	55,6	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

س3

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق غير	3	8,3	8,3	8,3
	محايد	16	44,4	44,4	52,8
	موافق	17	47,2	47,2	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

س4

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق غير	1	2,8	2,8	2,8
	محايد	11	30,6	30,6	33,3
	موافق	24	66,7	66,7	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

س5

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق غير	5	13,9	13,9	13,9
	محايد	15	41,7	41,7	55,6
	موافق	16	44,4	44,4	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

س6

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق غير	3	8,3	8,3	8,3
	محايد	3	8,3	8,3	16,7
	موافق	30	83,3	83,3	100,0

الملاحق

Total	36	100,0	100,0
-------	----	-------	-------

س7

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق غير	2	5,6	5,6	5,6
	محايد	9	25,0	25,0	30,6
	موافق	25	69,4	69,4	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

س8

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق غير	2	5,6	5,6	5,6
	محايد	8	22,2	22,2	27,8
	موافق	26	72,2	72,2	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

س9

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق غير	4	11,1	11,1	11,1
	محايد	10	27,8	27,8	38,9
	موافق	22	61,1	61,1	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

س10

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق غير	4	11,1	11,1	11,1
	محايد	18	50,0	50,0	61,1
	موافق	14	38,9	38,9	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

س11

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
--	--	-----------	-------------	--------------------	--------------------

الملاحق

Valide	موافق غير	7	19,4	19,4	19,4
	محايد	15	41,7	41,7	61,1
	موافق	14	38,9	38,9	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

ش12

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق غير	3	8,3	8,3	8,3
	محايد	11	30,6	30,6	38,9
	موافق	22	61,1	61,1	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

ش1

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق غير	2	5,6	5,6	5,6
	محايد	14	38,9	38,9	44,4
	موافق	20	55,6	55,6	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

ش2

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق غير	5	13,9	13,9	13,9
	محايد	6	16,7	16,7	30,6
	موافق	25	69,4	69,4	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

ش3

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق غير	3	8,3	8,3	8,3
	محايد	7	19,4	19,4	27,8
	موافق	26	72,2	72,2	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

الملاحق

ش4

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق غير	6	16,7	16,7	16,7
	محايد	10	27,8	27,8	44,4
	موافق	20	55,6	55,6	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

ش5

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق غير	5	13,9	13,9	13,9
	محايد	15	41,7	41,7	55,6
	موافق	16	44,4	44,4	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

ش6

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق غير	2	5,6	5,6	5,6
	محايد	15	41,7	41,7	47,2
	موافق	19	52,8	52,8	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

ش7

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق غير	4	11,1	11,1	11,1
	محايد	19	52,8	52,8	63,9
	موافق	13	36,1	36,1	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

ش8

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق غير	8	22,2	22,2	22,2
	محايد	15	41,7	41,7	63,9
	موافق	13	36,1	36,1	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

الملاحق

Total	36	100,0	100,0	
-------	----	-------	-------	--

ش 9

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق غير	2	5,6	5,6	5,6
	محايد	9	25,0	25,0	30,6
	موافق	25	69,4	69,4	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

ش 10

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق غير	2	5,6	5,6	5,6
	محايد	15	41,7	41,7	47,2
	موافق	19	52,8	52,8	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

ش 11

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق غير	2	5,6	5,6	5,6
	محايد	15	41,7	41,7	47,2
	موافق	19	52,8	52,8	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

ش 12

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق غير	2	5,6	5,6	5,6
	محايد	7	19,4	19,4	25,0
	موافق	27	75,0	75,0	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

المحور 1

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,75	1	2,8	2,8	2,8
	1,92	1	2,8	2,8	5,6
	2,00	2	5,6	5,6	11,1

الملاحق

2,08	1	2,8	2,8	13,9
2,17	2	5,6	5,6	19,4
2,25	2	5,6	5,6	25,0
2,42	4	11,1	11,1	36,1
2,50	5	13,9	13,9	50,0
2,58	2	5,6	5,6	55,6
2,67	6	16,7	16,7	72,2
2,75	2	5,6	5,6	77,8
2,83	6	16,7	16,7	94,4
2,92	1	2,8	2,8	97,2
3,00	1	2,8	2,8	100,0
Total	36	100,0	100,0	

المحور 2

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,75	2	5,6	5,6
	1,83	1	2,8	8,3
	1,92	1	2,8	11,1
	2,00	1	2,8	13,9
	2,08	1	2,8	16,7
	2,17	2	5,6	22,2
	2,25	5	13,9	36,1
	2,33	1	2,8	38,9
	2,42	1	2,8	41,7
	2,50	5	13,9	55,6
	2,58	2	5,6	61,1
	2,67	5	13,9	75,0
	2,75	1	2,8	77,8
	2,83	5	13,9	91,7
	3,00	3	8,3	100,0
Total	36	100,0	100,0	

إختبار الفرضية 1

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	X1 ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : Y

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,194 ^a	,038	,009	,35162

a. Prédicteurs : (Constante), X1

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,164	1	,164	1,328	,0257 ^b
	de Student	4,204	34	,124		
	Total	4,368	35			

a. Variable dépendante : Y

b. Prédicteurs : (Constante), X1

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.
		B	Erreur standard	Bêta	t	
1	(Constante)	1,853	,530		3,494	,001
	X1	,237	,206	,194	1,153	,0257

a. Variable dépendante : Y

REGRESSION

```

/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT Y
/METHOD=ENTER X2
    
```

إختبار الفرضية 2

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	X2 ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : Y

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,490 ^a	,240	,218	,31239

a. Prédicteurs : (Constante), X2

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	1,050	1	1,050	10,759	,002 ^b
	de Student	3,318	34	,098		
	Total	4,368	35			

a. Variable dépendante : Y

b. Prédicteurs : (Constante), X2

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard			
1	(Constante)	1,450	,313		4,639	,000
	X2	,390	,119	,490	3,280	,002

a. Variable dépendante : Y

REGRESSION

```

/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT Y
/METHOD=ENTER X3.
    
```

إختبار الفرضية 3

Variabes introduites/éliminées^a

Modèle	Variabes introduites	Variabes éliminées	Méthode
1	X3 ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : Y

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,523 ^a	,273	,252	,30551

a. Prédicteurs : (Constante), X3

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	1,194	1	1,194	12,797	,001 ^b
	de Student	3,173	34	,093		
	Total	4,368	35			

a. Variable dépendante : Y

b. Prédicteurs : (Constante), X3

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.
		B	Erreur standard	Bêta	t	
1	(Constante)	1,667	,228		7,319	,000
	X3	,334	,093	,523	3,577	,001

a. Variable dépendante : Y

```
REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT Y
/METHOD=ENTER X1 X2 X3.
```

إختبار الفرضية الرئيسية

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	X3, X1, X2 ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : Y

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,626 ^a	,392	,335	,28817

a. Prédicteurs : (Constante), X3, X1, X2

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	1,711	3	,570	6,866	,001 ^b
	de Student	2,657	32	,083		
	Total	4,368	35			

a. Variable dépendante : Y

b. Prédicteurs : (Constante), X3, X1, X2

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta			
1	(Constante)	1,014	,478			2,121	,042
	X1	,042	,185	,035		,229	,820
	X2	,275	,127	,346		2,176	,037
	X3	,263	,093	,412		2,820	,008

a. Variable dépendante : Y