



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، الطور الثاني
في ميدان: علوم اقتصادية والتسيير وعلوم تجارية
فرع علوم التسيير تخصص: إدارة أعمال
بعنوان:

اثر الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي

دراسة حالة الشركة الوطنية للتأمين SAA "المديرية الجهوية بورقلة"

من إعداد الطالبة: شبعات خولة

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2018/05/08

أمام اللجنة المكونة من السادة:

(أستاذ محاضر(ب) - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) رئيسا.

(أستاذ مساعد (أ) - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مشرفا ومقررا.

(أستاذ مساعد(أ) - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مناقشا.

الأستاذ/ حجاج عبد الرؤوف

الأستاذ/بن شويحة بشير

الأستاذ/ بوخلخال عبد الرحيم

السنة الجامعية: 2017-2018



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، الطور الثاني
في ميدان: علوم اقتصادية والتسيير وعلوم تجارية
فرع علوم التسيير تخصص: إدارة أعمال
بعنوان:

اثر الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي

دراسة حالة الشركة الوطنية للتأمين SAA "المديرية الجهوية بورقلة"

من إعداد الطالبة: شبعوات خولة

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 08 / 05 / 2018

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الأستاذ/حجاج عبد الرؤوف (أستاذ محاضر (ب) - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) رئيسا.
الأستاذ/بن شويحة بشير (أستاذ مساعد (أ) - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مشرفا ومقررا.
الأستاذ/ بوخلخال عبد الرحيم (أستاذ مساعد (أ) - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مناقشا.

السنة الجامعية: 2017-2018

الإهداء

إلى

روح المصطفى محمد صلى الله عليه وسلم خير المعلمين على وجه الأرض

إلى

من غرست حب الله في فؤادي، ورسخت عقيدة التوحيد في أعماقي... إلى من شاطرتني
أحزاني وأفراحي..... أمي الغالية

إلى

الذي هو سبب وجودي في الحياة..... إلى الذي لم يبخل عليا يوماً
بشيء..... إلى الذي سعى من أجل وقوفي بسلام "إلى والدي الكريم"

إلى

رفيق دربي ومن كان دوماً عوناً وسنداً لي..... زوجي العزيز

إلى

من أحبهم وبكلماتي أغازلهم إلى من أعشقهم وأسهر الليل لأجلهم.... إلى نور اعيني:

إخوتي وأخواتي كل باسمه

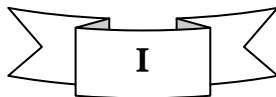
إلى

كل أفراد عائلة زوجي

إلى

كل من رأتهم عيني وأحبهم قلبياً وأحبوني ونسي أن يذكرهم قلبي

خولة



شكر و تقدير

وما توفيقى إلا بالله

أشكر ربي كثيراً وحده الذي أعانني وسهل علي مشقة الصعاب مصداقاً لقوله " ولئن شكرتم لأزيدنكم "

ثم أتقدم بشكري وعظيم امتناني للأستاذ المشرف بن شويحة بشير الذي لم يبخل علي يوماً بتوجيهاته ونصائحه القيمة

كل الشكر الموصول لكل من ساعدني علي إنجاز هذا العمل المتواضع وأخص بالذكر: الأستاذ: مناصرية رشيد

إلى كل عمال وموظفي الشركة الوطنية للتأمين SAA "المديرية الجهوية بورقلة"

إلى كل من ساعدني ونسي قلبي أن يكتبه فجزاهم الله عنا خير جزاء

خاتمة

المخلص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في الشركة الوطنية للتأمين SAA "المديرية الجهوية بورقلة"، بالإضافة إلى دراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة، وذلك من خلال أبعاد الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، التوقعات التنظيمية، المعايير التنظيمية).

تم استخدام المنهج الوصفي لدراسة الموضوع، كما تم الاعتماد على أداة الاستبيان، وقد تم توزيع 50 استبيان واسترجاع 46 استبيان ، تم تحليل البيانات الواردة في الاستبيانات عن طريق استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) بالاعتماد على المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، تحليل الانحدار المتعدد، وخلصت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: أن الثقافة التنظيمية لها أثر على الالتزام التنظيمي بمستوى متوسط. - هناك توافر لأبعاد الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي في الشركة محل الدراسة بمستوى متوسط.

- أن الثقافة التنظيمية هي مجموعة الافتراضات والاعتقادات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك بها أفراد المؤسسة، وهي بمثابة البيئة الإنسانية التي يؤدي فيها العامل عمله.

الكلمات المفتاحية: ثقافة تنظيمية، التزام تنظيمي، شركة SAA ، معتقدات تنظيمية، توقعات تنظيمية.

Abstract

The objective of this study is to identify the organizational culture's impact on the organizational commitment of the SAA In ouargla, else the study of the relationship between the variables of the organizational culture all that by (organizational values, organizational beliefs, organizational expectations, regulatory standards).

we used The descriptive for to study the subject. The based on the questionnaire.

50 questionnaires were distributed and 46 questionnaires were retrieved. The data

in the questionnaires were analyzed by using the statistical package for social sciences (SPSS) The study concluded that the organizational culture has an impact

on the organizational commitment at an average level,

- There are available dimensions of organizational culture and organizational commitment in the company under study at an average level.

- Organizational culture is a set of assumptions, beliefs, values, rules and standards shared by the members of the institution, which is the human environment in which the worker performs his work.

Keywords: organizational culture, organizational commitment, SAAcompany, organizational beliefs, organizational expectations.

قائمة المحتويات

I	الإهداء
II	الشكر
III	الملخص
IV	قائمة المحتويات
V	قائمة الجداول
VI	قائمة الأشكال
VI	قائمة الملاحق
ب	المقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: الأدبيات النظرية للثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي
16	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية (الدراسات السابقة)
28	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر الثقافة التنظيمية على الالتزام في الشركة الوطنية للتأمين SAA " المديرية الجهوية بورقلة"	
30	تمهيد
31	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية
35	المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها
56	خلاصة الفصل
58	الخاتمة
61	المراجع
64	الملاحق
74	الفهرس

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
(1-1)	مصادر الحصول على الثقافة التنظيمية	09
(2-1)	أبعاد الثقافة التنظيمية	10
(3-1)	أبعاد الالتزام التنظيمي	13
(4-1)	موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة	25
(1-2)	يوضح متغيرات الدراسة	32
(2-2)	يوضح مجال المتوسط الحسابي لكل مستوى (مقياس ليكارت)	34
(3-2)	معاملات الثبات للشركة الوطنية للتأمين SAA " المديرية الجهوية بورقلة " باستخدام طريقة ألفا كرونباخ	35
(4-2)	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	35
(5-2)	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	36
(6-2)	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	36
(7-2)	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة	37
(8-2)	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	37
(9-2)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده المتغير المستقل (القيم التنظيمية)	38
(10-2)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده المتغير المستقل (المعتقدات التنظيمية)	39
(11-2)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده المتغير المستقل (التوقعات التنظيمية)	40
(12-2)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده المتغير المستقل (المعايير التنظيمية)	41
(13-2)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده المتغير التابع (الالتزام العاطفي)	42
(14-2)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده المتغير التابع (الالتزام المستمر)	43
(15-2)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده المتغير التابع (الالتزام المعياري)	44
(16-2)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المتغير المستقل الثقافة التنظيمية	45
(17-2)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المتغير التابع الالتزام التنظيمي	46
(18-2)	العلاقات الارتباطية بين أبعاد الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي	47
(19-2)	العلاقات الارتباطية بين أبعاد الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي	47
(20-2)	الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع	48
(21-2)	الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع	48
(22-2)	تحليل تباين خط الانحدار	49
(23-2)	تحليل تباين خط الانحدار للشركة الوطنية للتأمين SAA " المديرية الجهوية بورقلة "	49
(24-2)	الطريقة المستخدمة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع	51

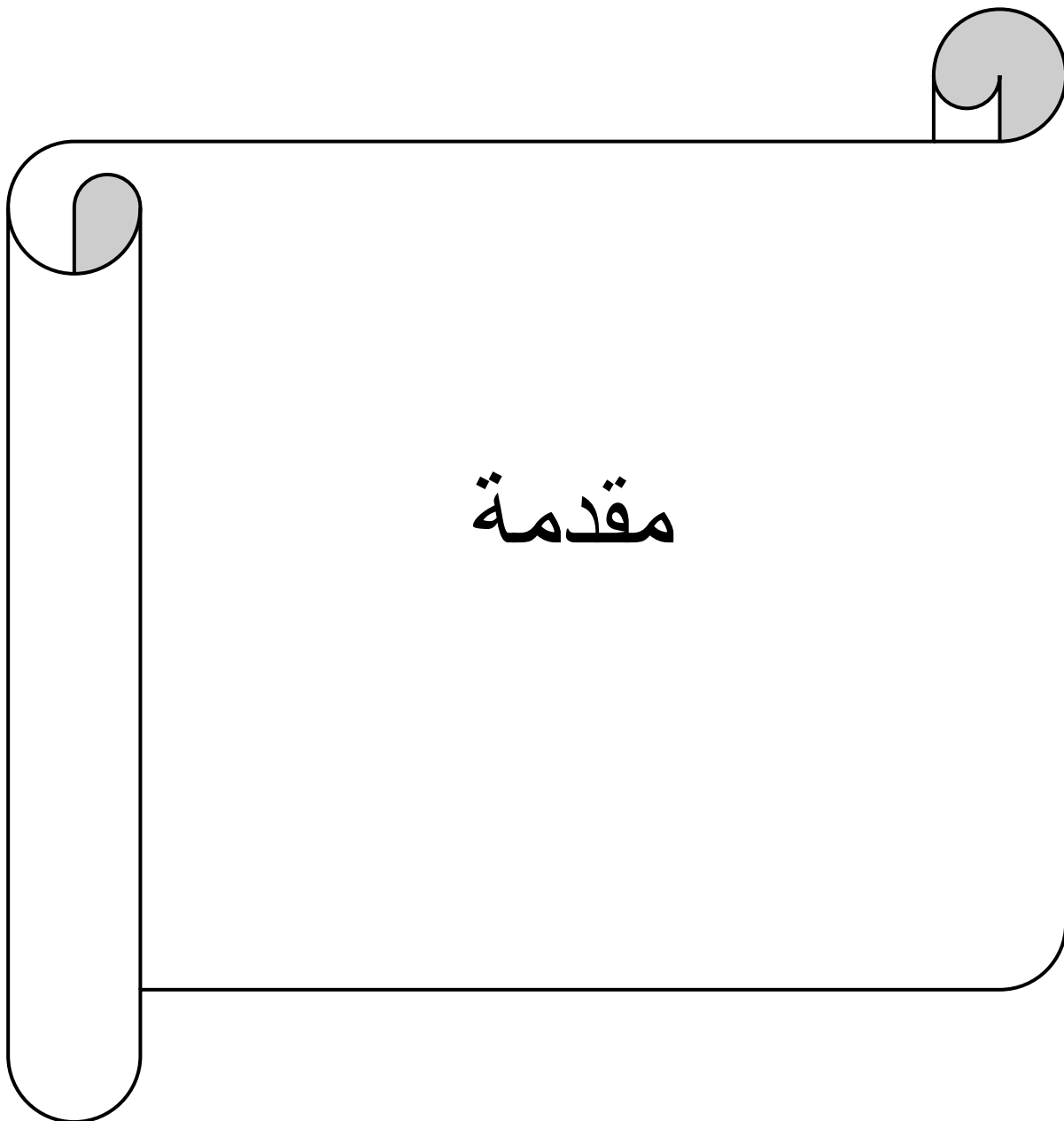
51	معاملات الارتباط لخطي للمتغيرات المستقلة المتبقية والمتغير التابع	(25-2)
52	تحليل تباين خط الانحدار بطريقة (stepwise)	(26-2)
53	قيم معاملات خط الانحدار بطريقة (stepwise)	(27-2)
53	تحليل التباين الأحادي لدراسة فروق متوسطات نظرة العاملين للثقافة التنظيمية وأهميتها في تحسين الالتزام التنظيمي في الشركة الوطنية للتأمين SAA " المديرية الجهوية بورقلة" حسب الجنس	(28-2)
54	تحليل التباين الأحادي لدراسة فروق متوسطات نظرة العاملين للثقافة التنظيمية وأهميتها في تحسين الالتزام التنظيمي في الشركة الوطنية للتأمين SAA " المديرية الجهوية بورقلة" حسب السن	(29-2)
54	تحليل التباين الأحادي لدراسة فروق متوسطات نظرة العاملين للثقافة التنظيمية وأهميتها في تحسين الالتزام التنظيمي في الشركة الوطنية للتأمين SAA " المديرية الجهوية بورقلة" حسب المستوى التعليمي	(30-2)
55	تحليل التباين الأحادي لدراسة فروق متوسطات نظرة العاملين للثقافة التنظيمية وأهميتها في تحسين الالتزام التنظيمي في الشركة الوطنية للتأمين SAA " المديرية الجهوية بورقلة" حسب الوظيفة	(31-2)
55	تحليل التباين الأحادي لدراسة فروق متوسطات نظرة العاملين للثقافة التنظيمية وأهميتها في تحسين الالتزام التنظيمي في الشركة الوطنية للتأمين SAA " المديرية الجهوية بورقلة" حسب سنوات الخبرة	(32-2)

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
(1-1)	خصائص الثقافة التنظيمية	06
(1-2)	مدى ملائمة خط الانحدار	50

قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	الصفحة
1	استمارة الاستبيان	64
2	قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان	67
3	نتائج التحليل الإحصائي	67



مقدمة

أ- توطئة:

تعد الثقافة التنظيمية عنصراً أساسياً في النظام العام للمنظمات لكونها تؤثر على نوع السلوك الذي تتفاعل به مع عاملها ومحيطها، حيث تترك الثقافة التنظيمية بمكوناتها المادية والمعنوية بصماتها على المنظمات وتوفر لها المعايير التي يتم من خلالها ربط الأفراد بالمنظمة وتحفيزهم على أداء أعمالهم بجد وإتقان، حيث أن المنظمات تعطي اهتماماً لبيئة العمل ولثقافة العامل لاقتناعها بأن الفرد هو الثروة الحقيقية والمحدد الرئيسي للإنتاج، ومن هنا برز اهتمام المنظمات بالثقافة التنظيمية لما تتضمنه من قيم وأخلاقيات وعادات وأفكار توجه سلوك الأفراد في المنظمات التي يعملون فيها وتؤثر في فعاليتها وكفاءتها، وذلك للدور الذي تؤديه الثقافة التنظيمية في تشكيل عادات الأفراد وقيمهم واتجاهاتهم وطرق تعاملهم مع الأشخاص أو الأشياء حولهم.

وتؤدي الثقافة عدة وظائف للمنظمات تؤثر مخرجاتها سلباً أو إيجاباً على شعور العاملين والقادة بالرضا والانتماء والولاء والالتزام، ولها كذلك تأثير على سلوك أداء الفرد وتماسك البناء الاجتماعي للمنظمة.

كما يعتبر الالتزام التنظيمي عنصراً حيوياً في بلوغ الأهداف التنظيمية للمؤسسة، وتعزيز الثقة والاستقرار بين العاملين والإدارة، حيث يساهم في تطوير قدرات المنظمة على البقاء والاستمرار، لذا نال اهتمام الكثير من الباحثين لما له من أهمية بالنسبة للفرد والمؤسسة.

ويؤدي الالتزام التنظيمي إلى عدد من النتائج الإيجابية بالنسبة للفرد أو المنظمة كإحساسه بمعدل دوران العمل، وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية، أما ضعف مستوى الالتزام التنظيمي يؤدي إلى ارتفاع الغياب والتأخر في العمل وانخفاض الرضا الوظيفي.

ب- إشكالية الدراسة

ومن خلال ما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

ما أثر الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في الشركة الوطنية للتأمين (SAA) "المديرية الجهوية بورقلة"؟
ويمكن تقسيم الإشكالية الرئيسية إلى الأسئلة الفرعية التالية:

- ❖ ما هو مستوى توافر أبعاد الثقافة التنظيمية في الشركة الوطنية للتأمين "المديرية الجهوية بورقلة"؟
- ❖ ما هو مستوى توافر أبعاد الالتزام التنظيمي في الشركة الوطنية للتأمين "المديرية الجهوية بورقلة"؟
- ❖ هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، التوقعات التنظيمية، المعايير التنظيمية) في قدرة العاملين على الالتزام التنظيمي في الشركة الوطنية للتأمين "المديرية الجهوية بورقلة"؟
- ❖ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول الالتزام التنظيمي تعزى إلى اختلاف خصائصهم الديمغرافية من حيث: (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الوظيفة، سنوات الخبرة) في الشركة الوطنية للتأمين "المديرية الجهوية بورقلة"؟

ت-فرضيات الدراسة:

وللإجابة على هذه التساؤلات يمكن وضع الفرضيات التالية:

- 1- مستوى توافر أبعاد الثقافة التنظيمية مقبول في الشركة الوطنية للتأمين "المديرية الجهوية بورقلة".
- 2- مستوى توافر أبعاد الالتزام التنظيمي مقبول في الشركة الوطنية للتأمين "المديرية الجهوية بورقلة".
- 3- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لأبعاد الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، التوقعات التنظيمية، المعايير التنظيمية) في قدرة العاملين على الالتزام التنظيمي في الشركة الوطنية للتأمين "المديرية الجهوية بورقلة".
- 4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول الالتزام التنظيمي تعزى إلى اختلاف خصائصهم الديمغرافية من حيث: (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الوظيفة، سنوات الخبرة) في الشركة الوطنية للتأمين "المديرية الجهوية بورقلة".

ث-مبررات اختيار الموضوع

- يعتبر موضوع الثقافة التنظيمية من المواضيع الحديثة في مجال إدارة الأعمال، وكذلك لأهمية هذا العنصر في الشركة إذ هو المحدد العام لسلوك الفرد داخل الشركة.
- التوجهات الحديثة في إدارة الأعمال نحو السلوك الإنساني باعتباره عاملي حيوي يرسم المعالم المستقبلية للشركة.
- الاهتمام بموضوع الالتزام التنظيمي ودوره في تشكيل هوية العاملين داخل الشركة ومحاولة ربطه بالواقع.
- الرغبة في معرفة الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في التأثير على الالتزام التنظيمي.

ج-أهمية الدراسة :

تتلور أهمية الدراسة في التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في الشركة الوطنية للتأمين SAA " المديرية الجهوية بورقلة"، باعتباره أحد المواضيع الحيوية في حياة المؤسسات الاقتصادية، بالإضافة إلى أن:

- الثقافة التنظيمية هي المحرك الأساسي للطاقات والقدرات فهي تؤثر بالدرجة الأولى على أداء الأفراد.
- تنبع أهميتها كذلك من خلال متغيرات الدراسة المدروسة، التي شهدت اهتماما متزايدا في الآونة الأخيرة، بالإضافة إلى ذلك إبراز أهمية الالتزام التنظيمي في تحقيق أهداف الشركة.

ح- أهداف الدراسة:

إن الهدف الأساسي من هذه الدراسة يتمثل في معرفة أثر الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في الشركة الوطنية للتأمين SAA " المديرية الجهوية ورقلة"، أما الأهداف الفرعية فهي كما يلي:

- تقديم إطار مفاهيمي لكل من الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي، قصد تعميق الفهم لكلا المتغيرين.
- التعرف على مستويات الثقافة التنظيمية لدى الشركة الوطنية للتأمين.
- دراسة جانب من الجوانب السلوكية داخل الشركة، والذي يمكن أن يؤثر على الالتزام التنظيمي داخل الشركة.

خ- حدود الدراسة :

- الحدود المكانية: اقتصرَت الدراسة في الشركة الوطنية للتأمين (saa) المديرية الجهوية بورقلة.
- الحدود الزمانية: حددت فترة الدراسة من 20 / 02 / 2018 إلى 31 / 03 / 2018.
- الحدود البشرية: للإجابة على عبارات الاستبيان الموجه، تم التوجه إلى موظفي الشركة الوطنية للتأمين (saa) " المديرية الجهوية بورقلة" عينة الدراسة.
- الحدود الموضوعية: اقتصرَت الدراسة على الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي، وأثر الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي.

د- منهج الدراسة والأدوات المستخدمة :

بهدف معالجة موضوع الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي اعتمدت الباحثة على نوعين من مصادر المعلومات، فقد تم استخدام المنهج الوصفي بالنسبة للجزء النظري من خلال الاعتماد على أهم الكتب والمقالات العلمية، أما بالنسبة للجزء التطبيقي فقد اعتمدت الباحثة على طريقة دراسة الحالة من خلال الاستبيان الذي يعتبر أداة لجمع قاعدة البيانات للدراسة التطبيقية واستعملت الباحثة برنامج الحزمة الإحصائية SPSS وهي "اختصار الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية".

ذ- مرجعية الدراسة :

من أجل معالجة موضوع الدراسة تم الاطلاع على مجموعة من المراجع والمصادر لتغطية جوانبه النظرية والميدانية، ففي الجانب النظري تم الاعتماد على:

- الكتب التي لها علاقة بالموضوع.
- الأبحاث المنشورة و مذكرات الدكتوراه والمجستير التي تناولت الموضوع ومن بلدان مختلفة.

أما في الجانب الميداني لجأنا إلى جمع البيانات من خلال الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة.

ر- صعوبات الدراسة:

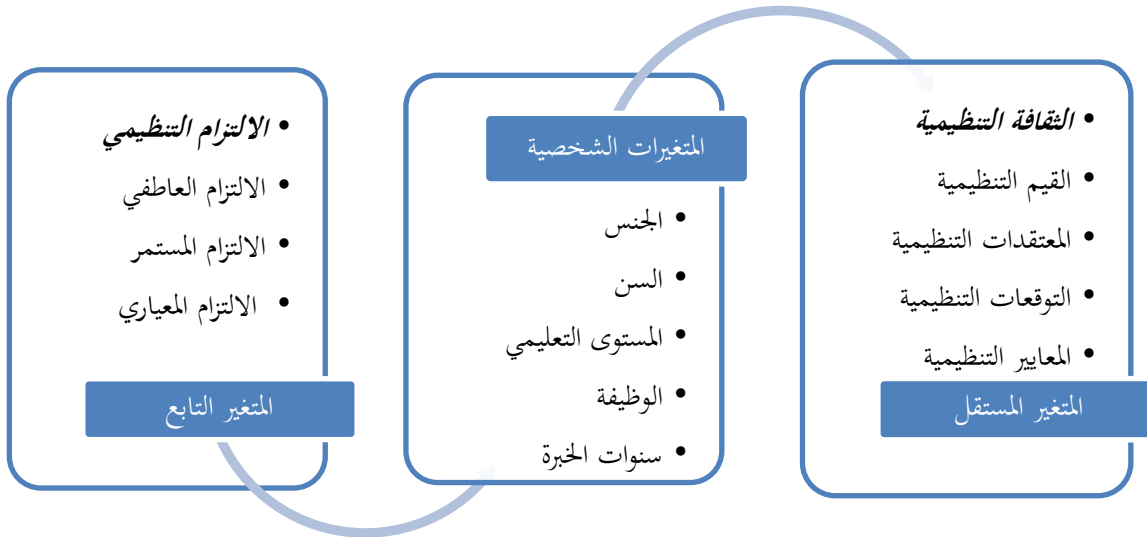
- صعوبة الحصول على بعض المراجع التي تهم متغيرات الدراسة خاصة في مجال الدراسات السابقة.
- اعتماد الدراسة على أسلوب الاستبيان بالدرجة الأولى لجمع البيانات، حيث هذه الطريقة قد تعكس آراء شخصية وليس الواقع.
- صعوبة الموضوع في حد ذاته إذ يندرج ضمن المواضيع ذات الطابع الاجتماعي والثقافي، مما يجعل الدراسة فيه معقدة وتحتاج إلى دراية كبيرة وإلمام بهذه العلوم.
- صعوبة الحصول على بعض الاستبيانات الموزعة على العمال.
- ضيق الوقت المستغرق أثناء فترة الدراسة.

ز-هيكل الدراسة :

سعيًا للإجابة على إشكالية الدراسة وتحقيق أهدافها، تناولت الموضوع من خلال فصلين، الفصل الأول متعلق بالإطار النظري للدراسة، ويتضمن بحثين، المبحث الأول يحتوي على الأدبيات النظرية للثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي، أما المبحث الثاني فيحتوي على الأدبيات التطبيقية حيث تم التطرق فيه إلى الدراسات السابقة المتعلقة بالثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

والفصل الثاني متعلق بالدراسة الميدانية ويشمل بحثين كذلك، المبحث الأول: تم التطرق فيه إلى الطريقة والإجراءات المستخدمة في الدراسة الميدانية، أما المبحث الثاني فتناولت فيه الباحثة نتائج الدراسة الميدانية تحليلها، تفسيرها ومناقشتها.

نموذج الدراسة:



من إعداد الطالبة بناء على الدراسات السابقة

الفصل الأول: الأدبيات النظرية
والتطبيقية للثقافة التنظيمية
والالتزام التنظيمي

تمهيد

استحوذ موضوع الثقافة التنظيمية على اهتمامات الباحثين في دراسة السلوك التنظيمي نظرا لأهميته البالغة في المؤسسات لاحتوائه على مجموعة من القيم والاتجاهات التي لها تأثيرات مختلفة على الأفراد داخل المؤسسة، لذلك تسعى المؤسسات إلى ترسيخ ثقافة تنظيمية تساهم في التحفيز وتنوع الأفكار لتحقيق أهدافها.

فالفرد بانضمامه إلى المنظمة لن يتجرد من قيمه واتجاهاته، وإنما يحملها إليها، كما انه لن يجد تلك المنظمة مجرد كيان مهيكّل وفارغ، وإنما يشترك مع زملائه في مجموعة من العادات والقيم والمعايير التنظيمية التي توجه سلوكياتهم وتفكيرهم وتطبعهم بطابعها المتميز.

و يعد الالتزام التنظيمي من المواضيع التي لاقت اهتماما واضحا في حقل الإدارة في العقود الأخيرة لما له من علاقة بفعالية المنظمة ودرجة إنجاز العمل فيها، إذ يعبر الالتزام التنظيمي عن اتجاه الفرد نحو المنظمة ونحو ثقافتها، ويشمل الرغبة القوية في البقاء عضوا فيها .

ويظهر الالتزام في بذل العامل جهودا إضافية في العمل، ويعد الأفراد الملتزمون تجاه منظماتهم مصدر قوة تساعد في بقائها ومنافستها للمنظمات الأخرى.

فالالتزام التنظيمي من المفاهيم الإدارية الحديثة، يجب أن يتوفر في منظماتنا اليوم ويجب دراسته لنجاح المنظمة ونجاح ثقافتها.

وعليه جاء هذا الفصل لمعالجة الإطار النظري للدراسة والدراسات التطبيقية السابقة، وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى بحثين المبحث الأول يتمحور حول الأدبيات النظرية للثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي أما المبحث الثاني تم فيه تناول مختلف الدراسات السابقة المتعلقة بالثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

المبحث الأول: الأدبيات النظرية للثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي

تشكل الثقافة التنظيمية إحدى العناصر الأساسية في تفسير سلوك المنظمة، وقيادتها وإدارتها وفرقها وجماعتها، ومواردها البشرية والمتعاملين معها من الأطراف ذوي المصالح بأعمالها.

المطلب الأول: ماهية الثقافة التنظيمية

سنتطرق في هذا المطلب الأول إلى ماهية الثقافة التنظيمية، أما في المطلب الثاني سنتطرق فيه إلى الأسس النظرية للالتزام التنظيمي، والمطلب الأخير نتطرق فيه إلى تحديد العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

الفرع الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية

أولاً: مفهوم الثقافة

إن كلمة الثقافة تعبير مجازي مستمدة من الكلمة اليونانية colere وتعني الزراعة أو الحراثة أو الاستنبات، ومن كلمة colere اشتقت كلمة colt وتعني عبادة الآلهة أو الممارسات العقائدية وهو ما يمثل البعد الديني للثقافة.

ويعد العالم البريطاني F.Taylor من (1832 إلى 1917) أول من استعار كلمة culture الألمانية حيث يقوم بتقديم معنى محددًا وواضحًا لمصطلح الثقافة، في كتابه الثقافة البدائية primitive culture عام 1871.¹

ويعرف F. Taylor الثقافة بأنها: ذلك الكل المركب الذي يشتمل على المعرفة والمعتقدات والفن، والأخلاق والقانون والعادات، وأي قدرات أخرى أو عادات يكتسبها الإنسان بصفته عضو في المجتمع.²

عرفت كذلك على أنها: كل ما يتلقاه الفرد في حياته من معارف وقيم وعادات وتقاليد ومعتقدات وسلوكيات، عن طريق التعلم والتنشئة الاجتماعية، سواء احتفظ به لنفسه أو نقله لغيره.³

فالثقافة : هي كل ما يتلقاه الفرد في حياته عن طريق التعلم والخبرة، سواء يكون قد احتفظ به لنفسه أو نقله لغيره.

¹ أحمد علماوي، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية، داسة حالة: المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFAPIPE/بغداية، مذكرة ماجستير (غير منشورة) في العلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2010/2009، ص44.

² (نفس المرجع السابق)، ص45.

³ زهرة خلوف، الثقافة التنظيمية بين رهانات الانتماء وديناميكية الأداء، "دراسة حالة جامعة الجزائر"، أطروحة دكتوراه (غير منشورة) في علوم التسيير، جامعة حسنية بن بوعلي الشلف، 2015/2014، ص6.

ثانياً: مفهوم الثقافة التنظيمية

- تعريف "Kurt Lewin" هي مجموعة الافتراضات والاعتقادات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك بها أفراد المؤسسة...، وهي بمثابة البيئة الإنسانية التي يؤدي فيها العامل عمله، والثقافة شيء لا يشاهد ولا يحس ولكنه حاضر في كل مكان، وهي كالهواء يحيط بكل شيء في المؤسسة ويؤثر فيه.¹
- يشير هذا التعريف إلى أن الثقافة التنظيمية هي مجموعة القيم والمعتقدات التي يشترك بها الأفراد في المؤسسة.
- تعريف Edgard Schein في كتابه الثقافة التنظيمية على أنها نمط من الافتراضات الأساسية التي اخترعتها الجماعة أو اكتشفتها أو طورها أثناء حل مشكلاتها في التكيف الخارجي والاندماج الداخلي، والتي أثبتت فعاليتها ومن تعليمها للعاملين الجدد كأحسن طريقة للشعور بالمشكلات وإدراكها وفهماها.²
- يشير هذا التعريف إلى أن الثقافة التنظيمية نمط من الافتراضات مخترع من طرف الجماعة لحل مشكلاتها داخل المؤسسة وخارجها.
- وعرفها هوفستد على أنها: التجميع أو التكوين المبرمج للعقل الذي يتميز به أعضاء المنظمة بعضهم عن الآخر.³
- حيث يشير هذا التعريف إلى أن الثقافة التنظيمية تعني التكوين المبرمج لعقل الموظف الذي يميزه عن غيره من الموظفين في المنظمة.
- أما "كلباتريك: عرفها على أنها كل ماصنعه يد الإنسان وعقله من الأشياء، ومن المظاهر في البيئة الاجتماعية.⁴
- يشير هذا التعريف إلى أن الثقافة التنظيمية هي كل ما اخترعه الإنسان أو اكتشفه وكان له دور في البيئة الاجتماعية.
- ومن التعريفات السابقة نستنتج أن الثقافة التنظيمية هي: مجموعة القيم والمعتقدات التي يشترك بها الأفراد في المؤسسة، وهي نمط من الافتراضات مخترع من طرف الجماعة لحل مشكلاتها داخل المؤسسة وخارجها، وذلك من أجل تحقيق ميزة تنافسية لها.

¹ حسين حريم، رشاد المساعد، الثقافة التنظيمية وتأثيرها في بناء المعرفة التنظيمية، دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي الأردني، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الأردن، المجلد 2، العدد 2، 15 فيفري 2006، ص 230.

² حليلو نبيل، مرابط شوقي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام العاملين، دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز بالوادي، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 23، جامعة محمد خيضر بسكرة، مارس 2016، ص 214.

³ Hofstede Geert: Cultures, Consequences of International Differences in Work Related Values, Beverly Hills, California, 1980,p98

⁴ أسعد أحمد محمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات بفلسطين، مذكره ماجستير (غير منشورة) ، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2008، ص 10.

ثالثاً: خصائص الثقافة التنظيمية

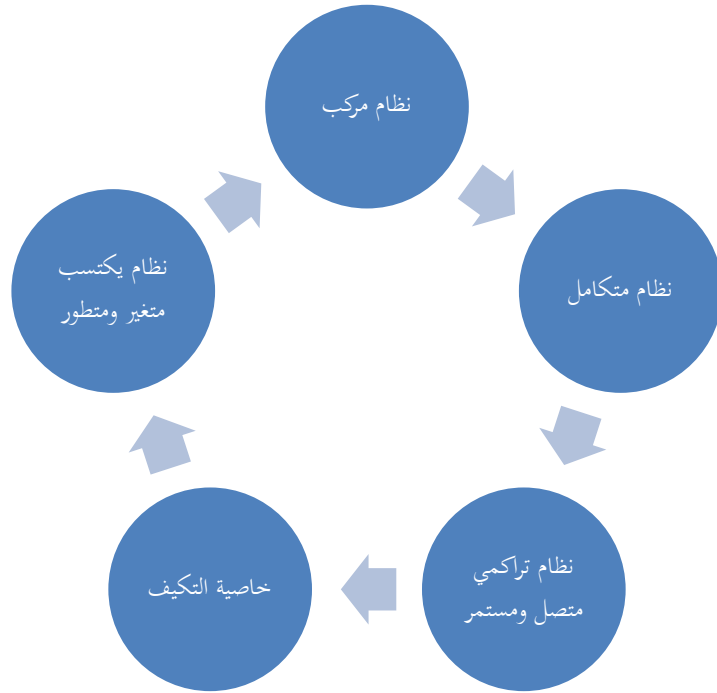
مهما تعددت وتباينت التعاريف المختلفة للثقافة التنظيمية إلا أن هناك مجموعة من الخصائص ترتبط بها، ويمكن عرض هذه الخصائص على النحو التالي:¹

- ✓ **نظام مركب:** حيث تتكون من عدة مكونات أو عناصر فردية تتفاعل مع بعضها في تشكيل ثقافة المنظمة، فتشمل الثقافة كنظام مركب العناصر الثلاثة التالية: الجانب المعنوي، الجانب السلوكي، الجانب المادي.
 - ✓ **نظام متكامل:** فهو بكونها "كل مركب" تتجه باستمرار إلى خلق الانسجام بين عناصرها المختلفة، ومن ثم فأى تغيير يطرأ على أحد جوانب نمط الحياة لا بد أن ينعكس على باقي مكونات النمط الثقافي.
 - ✓ **نظام تراكمي متصل ومستمر:** حيث يعمل كل جيل من أجيال المنظمة على تسليمها للأجيال اللاحقة ويتم تعلمها وتوريثها عبر الأجيال عن طريق التعلم والمحاكاة.
 - ✓ **لها خاصية التكيف:** تتصف الثقافة بالمرونة والقدرة على التكيف، استجابة لمطالب المديرين والعاملين، واستجابة لخصائص بيئة المنظمة وما يحدث فيها من تغيرات من جانب آخر.
 - ✓ **نظام يكتسب متغير ومتطور:** فاستمرارية الثقافة لا تعني تناقلها عبر الأجيال كما هي عليها ولا تنتقل بطريقة غريزية، بل إنها في تغيير مستمر، حيث تدخل عليها ملامح جديدة وتفقد ملامح قديمة.
- كما يرى القريوتي أن من أهم خصائص الثقافة التنظيمية: أنها معايير تنعكس في أشياء مثل حجم العمل الواجب إنجازه، ودرجة التعاون بين الإدارة والعاملين، وأنها قواعد تملئ ماهي السلوكيات المقبولة والغير مقبولة في المنظمة.²
- والشكل التالي يلخص خصائص الثقافة التنظيمية المذكورة سابقاً:

¹ عيسوي وهيبة، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي " دراسة حالة فئة الأفراد الشبه طبيين بالمؤسسة الاستشفائية العمومية ترابي بوجمعة ببيشار"، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2012، ص38، 39.

² م. م. محمد يونس، محمد السعاوي، إسهام جاهزية الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة المعرفة، مجلة تكريت للعلوم الإدارية و الاقتصادية، المجلد 11، العدد33، جامعة تكريت، العراق، 2015، ص166.

الشكل (1-1): خصائص الثقافة التنظيمية



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على الدراسات السابقة.

رابعاً: أنواع الثقافة التنظيمية

للثقافة التنظيمية أنواع عديدة تختلف من مكان إلى آخر حسب معيار التقسيم الذي يستخدم كما أنها تختلف من منظمة إلى أخرى ومن قطاع إلى آخر، وفيما يلي عرض لأنواعها حسب المعايير التالية:¹

❖ **من حيث شمولية الثقافة:** حسب هذا المعيار هناك نوعين من الثقافة التنظيمية وهي كالآتي:

أ. الثقافة السائدة: وهي التي يشترك فيها معظم أعضاء المنظمة وتوجه سلوكهم، حيث يكون انتشارها بينهم على نطاق واسع.

ب. الثقافة الجزئية: هي التي يشترك فيها مجموعات صغيرة من العاملين، قد تكون على مستوى دوائر المنظمة، وقد تكون على مستوى المجموعات المهنية كالمهندسين والمحاسبين.

❖ **من حيث مدى قوة الثقافة:** وتقسم إلى:²

¹ زهرة خلوف، (مرجع سبق ذكره)، ص 26، 27.

² أحمد موسى المهدي أبو سمرة "الثقافة التنظيمية وأثرها في الرضا الوظيفي وكفاءة أداء العاملين"، مؤسسات التعليم العالي بولاية الخرطوم " أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، إدارة أعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2014، ص 42.

أ. الثقافة الضعيفة: هي الثقافة التي لا يتم اعتناقها بقوة من أعضاء المنظمة، ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع منهم، وهي التي تقل نسب الاتفاق فيها بين أعضاء المنظمة بخصوص توجه ثقافي معين، حيث تفتقر هذه المنظمات إلى التمسك المشترك بالقيم والمعتقدات، وهنا فإن العاملين سيجدون صعوبة في التوافق مع المنظمة مع أهدافها وقيمها، ومن خصائصها: قلة التعاون والمشاركة بين العاملين، زيادة الإضرابات والكرهية.

ب. الثقافة القوية: تعرف على أنها "متجانسة وكثيفة وقوية، أي تزداد فيها نسب الاتفاق، ويلتزم أعضاؤها بالالتزام والانتماء والولاء للمنظمة، حيث تحظى بالثقة والقبول من طرف جميع أفراد المنظمة، وتعتمد على عنصرَي الشدة والإجماع إضافة إلى ذلك تمثل رابطتين يربط عناصر المنظمة ببعضها البعض، مما يساعدها في تحقيق رسالتها وأهدافها.

وهناك من يرى أنواع أخرى للثقافة التنظيمية وهي كالآتي:¹

- الثقافة البيروقراطية: تحدد فيها المسؤوليات والسلطات فالعمل يكون منظما ويتم فيها التنسيق بين الوحدات، حيث أن تسلسل السلطة يكون بشكل هرمي وتقوم على التحكم والالتزام.
- الثقافة الإبداعية: تتميز بتوفير بيئة العمل التي تساعد وتشجع على الإبداع حيث يتصف أفرادها بالجرأة والمخاطرة في عملية اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.
- الثقافة المساندة: تتميز ببيئة العمل بالصدقة والمساعدة فيما بين العاملين، حيث توفر المنظمة المساواة والتعاون، ويكون التركيز فيها على الجانب الإنساني.
- ثقافة العمليات: حيث ينحصر اهتمام هذه الثقافة في طريقة إنجاز العمل وليس في النتائج التي تتحقق، فينتشر الحذر والحيلة بين الأفراد الذين يعملون على حماية أنفسهم، والفرد الناجح هو الذي يكون أكثر دقة وتنظيما ويهتم بالتفاصيل في عمله.
- ثقافة المهمة: تركز هذه الثقافة على تحقيق الأهداف وإنجاز العمل وتتم بالنتائج وتحاول استخدام الموارد بطريقة مثالية من أجل تحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف.
- ثقافة الدور: ينصب تركيزها على نوع التخصص الوظيفي، حيث أنها تهتم بالقواعد والأنظمة، كما أنها توفر الأمن الوظيفي والاستمرارية وثبات الأداء.

خامسا: أهمية الثقافة التنظيمية

لقد أصبحت الثقافة التنظيمية جانبا مقبولا وذا أولوية في كثير من المنظمات ولدى كثير من المديرين، فالكثير من المديرين يعتبرون الثقافة كأصل هام، ويمكن تلخيص أهمية الثقافة التنظيمية في النقاط التالية:²

- تكوين دليل إرشادي للإدارة والعاملين لتحديد نماذج السلوك والعلاقة التي يجب إتباعها.

¹ صلاح عبد الحليل الصلاحي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي، "دراسة تطبيقية على أمانة محافظة جدة"، مذكرة ماجستير (غير منشورة) في الإدارة العامة، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، 2009، ص22، 23.

² إيهاب فاروق مصباح العاجز، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الالكترونية "دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي، محافظات غزة"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، إدارة الأعمال، 2011، ص19.

- استقطاب العاملين المتميزين والمبدعين.
- زيادة قابلية المنظمة للتغيير ورفع قدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها.
- تعتبر ميزة تنافسية للمنظمة، إذا كانت تؤكد على سلوكيات أخلاقية كالتفاني في العمل، وخدمة العميل.
- تنظيم الإطار الفكري الخاص بتوجيه أعضاء المنظمة الواحدة وتنظيم أعمالهم وإنجازاتهم.
- تمييز ملامح المنظمة عن غيرها من المنظمات.
- تيسير مهمة الإدارة ومساعدتها على تحقيق أهدافها.

فكلما كانت قيم المنظمة مرنة، كانت هذه المنظمة قادرة على التغيير، وكلما كانت القيم تميل إلى الثبات والتحفظ قلت قدرة المنظمة على استعدادها للتطوير والتغيير.¹

الفرع الثاني: مصادر الثقافة التنظيمية وأبعادها

تعتبر الثقافة التنظيمية نظاماً له مصادره ويتكون من مجموعة من العناصر أو القوى التي لها تأثير شديد على سلوك الأفراد داخل المنظمة، والتي تشكل المحصلة الكلية للطريقة التي يفكر ويدرك بها الأفراد كأعضاء عاملين في هذه المنظمة.²

أولاً: مصادر الثقافة التنظيمية

تعني مصادر الثقافة التنظيمية رموزها المستخدمة بين الأفراد العاملين وتأثير ذلك على أدائهم وفعاليتهم إيجاباً أو سلباً،

وهي كالآتي:

¹ محمد بن غالب العوفي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي "دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2005، ص 20، 21.

² زهرة خلوف، (مرجع سبق ذكره)، ص 16.

جدول رقم(1-1): مصادر الحصول على الثقافة التنظيمية

المصدر	الوصف العام
الاحتفاليات	هي مناسبات خاصة يحتفل فيها أعضاء التنظيم بالأساطير والبطولات والشخصيات الرمزية لمؤسستهم.
الطقوس /الشعائر	هي أنشطة احتفالية تستهدف توصيل أفكار معينة أو إنجاز أغراض محددة.
التقاليد	هي أنشطة ذات صبغة متكررة والتي تعكس وتعزز القيم الرئيسية في التنظيم ومجالات التركيز فيما يتعلق بالأهداف والأهمية النسبية للمراكز والأفراد.
الأبطال	الشخصيات المميزة التي تركت بصمات واضحة في حياة المؤسسة، ونجحت في غرس بعض القيم والأعراف التي ساهمت في تطورها وشهرتها.
الرموز	هي أشياء أو تصرفات أو أحداث والتي تمتلك معنى خاص وتمكن أعضاء التنظيم من تبادل الأفكار المعقدة والرسائل العاطفية.
اللغة	هي مجموعة من الرموز الكلامية التي تعكس الثقافة الخاصة بالمنظمة.

المصدر: جمال الدين مرسي، الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص 25، بتصرف.

ثانياً: أبعاد الثقافة التنظيمية

- لقد أعطى الكتاب والباحثون عدة أبعاد للثقافة التنظيمية وهي تختلف من باحث إلى آخر، وفيما يلي ذكر لأهمها: ¹
- القيم التنظيمية: وهي عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ماهو مرغوب فيه أو غير مرغوب، جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم، والقيم التنظيمية تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل.
 - بجث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم المساواة بين العاملين.
 - المعتقدات التنظيمية: تشمل المعتقدات التنظيمية الأفكار المشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وإلى كيفية إنجاز هذا العمل والمهام التنظيمية ومنها: " أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات، المساهمة في العمل الجماعي، وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية".
 - التوقعات التنظيمية: هي عبارة عن مجموعة الأشياء المتوقعة التي يحددها أو يتوقعها الفرد من المنظمة وكذلك تتوقعها المنظمة من الفرد، وذلك خلال فترة عمله في المنظمة، أو بعد انتهاء فترة عمله فيها.

مثال عن ذلك: التوقعات المتبادلة بين الرئيس والمرؤوس، وبين الزملاء فيما بينهم، والمتمثلة في التقدير والاحترام وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الموظف الاقتصادية والنفسية والاجتماعية. ²

¹ إيهاب فاروق مصباح العاجز، (مرجع سبق ذكره)، ص 17،16 .

² زهرة حلوف، (مرجع سبق ذكره)، ص 12،11.

➤ المعايير التنظيمية: وهي عبارة عن إجراءات وقواعد يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة وغالبا ما تكون هذه الإجراءات غير مكتوبة وواجبة الإتباع.¹

والجدول التالي يوضح أهم الدراسات التي تناولت أبعاد الثقافة التنظيمية المدروسة

جدول (1-2): أبعاد الثقافة التنظيمية

المعايير التنظيمية	التوقعات التنظيمية	المعتقدات التنظيمية	القيم التنظيمية	الدراسات السابقة
X	X	X	X	دراسة هدى قاسم 2017
X	X	X	X	دراسة زهرة خلوف 2015
X	X	X	X	دراسة عاشوري ابتسام 2015
X	X	X	X	دراسة إيهاب فاروق محمد العاجز 2011
X	X	X	X	دراسة رضوي حوين 2009

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على الدراسات السابقة

من الجدول السابق رقم (1-2) نجد أن أغلب الدراسات السابقة التي تم ذكرها تناولت أبعاد الثقافة التنظيمية التي تم التطرق إليها في هذا البحث.

ثالثا: مستويات الثقافة التنظيمية

هناك أربع مستويات للثقافة التنظيمية هي كالاتي:²

- ثقافة المجتمع: تمثل الثقافة في هذا المستوى في القيم والاتجاهات السائدة في مجتمع المنظمة، حيث يتم نقلها من المجتمع إلى المنظمة عن طريق العاملين مما يساعدهم في تشكيل ثقافة تنظيمية جيدة، ولكي تحظى المنظمة بالقبول وجب عليها أن تكون إستراتيجيتها وأهدافها متوافقة مع ثقافة المجتمع الذي تعمل فيه.
- ثقافة النشاط (الصناعة): إن القيم والمعتقدات الخاصة بمنطقة ما نجدها معتنقة في الوقت نفسه من طرف معظم المنظمات العاملة في نفس نشاط (الصناعة) أي أن هناك تشابه في الثقافات التنظيمية للمنظمات العاملة في نفس النشاط مما من شأنه تكوين نمط معين داخل الصناعة بحيث يكون له تأثير كبير وإيجابي على نمط اتخاذ القرار.

¹ أسعد أحمد محمد عكاشة، (مرجع سبق ذكره)، ص14.

² إلياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية" دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم"، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، قسم العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006، ص 23، 24.

- **الثقافة الداخلية للمنظمة:** ويقصد بها مجموعة العوامل الثقافية المشتركة بين الأفراد وجماعات العمل داخل المنظمة والناجمة عن تلاقي الثقافات الجزئية الخاصة بكل فريق عمل داخل المنظمة، وتعامل الأفراد واحتكاكهم الدائم ببعضهم البعض، مما يمكن أفراد المنظمة من الالتزام بتنفيذ قرارات المنظمة وتحقيق أهدافها.
- **ثقافة الجماعات المهنية:** هناك مجموعة من الثقافات الفرعية داخل أي منظمة يمكن تقسيمها حسب مستويات هرمية وهي: الإدارة العليا، الإطارات السامون، إطارات متوسطة وأعاون التحكم، تقنيين، إداريين، عمال، (فريق) جماعة العمل، لأن أي منظمة تكون لديها ثقافات مختلفة في مواقع وأماكن العمل داخل المنظمة حيث يتعين على المنظمة إحداث نوع من التعاون بين أعضاء فريق العمل بغية الحصول على مستوى مرتفع من الأداء، وذلك لأن جماعة العمل لها دور مهم في رفع مستوى أداء العاملين.
- مستويات الثقافة التنظيمية مترابطة ومتداخلة ومتشابكة مع بعضها البعض، حيث تتفاعل جميع العناصر الثقافية في المنظمة لتؤثر على العاملين وعلى طريقة تفكيرهم.

المطلب الثاني: الأسس النظرية للالتزام التنظيمي

يعد الالتزام التنظيمي من المواضيع التي لاقت اهتماما واضحا في حقل الإدارة في العقود الأخيرة لما له من علاقة بفعالية المنظمة ودرجة إنجاز العمل فيها، إذ يعبر الالتزام التنظيمي عن اتجاه الفرد نحو المنظمة، ويشمل الرغبة القوية في البقاء عضوا فيها، ويظهر الالتزام في بذل العامل جهودا إضافية في العمل، ويعد الأفراد الملتزمون تجاه منظماتهم مصدر قوة تساعد في بقائها ومنافستها للمنظمات الأخرى.

الفرع الأول: مفهوم الالتزام التنظيمي

يعد الالتزام التنظيمي من المواضيع التي لاقت اهتماما واضحا في حقل الإدارة في العقود الأخيرة، لما لها من علاقة بفعالية المنظمة ودرجة إنجاز العمل فيها، فهو من المفاهيم الإدارية الحديثة يجب أن يتوفر في منظماتنا اليوم ويجب دراسته لنجاح المنظمة.

أولا: الالتزام:

هو استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة من خلال بذل جهودات إضافية في سبيل نجاح المنظمة وتحقيق أهدافها.¹

يشير هذا التعريف إلى أن الالتزام هو استعداد الفرد لكي يبذل أقصى جهد لصالح المنظمة التي يعمل فيها.

¹ م. نداء حواد العبيدي، أثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي "دراسة ميدانية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي" مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 8، العدد 24، جامعة تكريت العراق، 2012، ص 83.

ثانيا: الالتزام التنظيمي:

يرى "بورتر" 1968 بأن الالتزام التنظيمي هو: استعداد الفرد لبذل جهود كبيرة لصالح المنظمة، وامتلاك الرغبة القوية للبقاء فيها، والقبول بالقيم والأهداف الرئيسية للمنظمة.¹

يشير هذا التعريف إلى أن الفرد يبذل جهودا كبيرة لصالح منظمته، ويمتلك رغبة قوية للبقاء فيها.

أما " شلدون 1971 فيرى بان الالتزام التنظيمي: هو التقييم الإيجابي للمنظمة والعزم على العمل لتحقيق أهدافها "، وهو مستوى الشعور الإيجابي المتولد لدى الفرد تجاه المنظمة التي يعمل فيها، والإخلاص لها وتحقيق أهدافها مع شعوره المستمر بالارتباط والافتخار فيها.²

يشير هذا التعريف إلى أن الالتزام التنظيمي هو تقييم للمنظمة من أجل تحقيق أهدافها.

أما الباحثين أوراييلي وشاتمن فيعرفان الالتزام التنظيمي على أنه: الربط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة مما يدفعه إلى الاندماج في العمل، وإلى تبني قيم المنظمة.³

يشير هذا التعريف إلى ربط الفرد بمنظمته، وإلى تبني قيمها.

ومن التعريفات السابقة نستنتج بان الالتزام التنظيمي هو: الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله، حيث يبذل جهودا كبيرة لصالح منظمته من أجل تحقيق أهدافه وأهدافها.

ثالثا: أبعاد الالتزام التنظيمي

تختلف صور التزام الأفراد تجاه المنظمات باختلاف القوة المحركة له، وتشير الأدبيات إلى أن هناك أبعادا مختلفة للالتزام التنظيمي وليس بعدا واحدا، ويتفق الباحثين في تعدد أبعاد الالتزام التنظيمي، إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد:⁴

أ. الالتزام العاطفي:

الذي اقترحه آلن ومايو (Allen et Meyer) حيث رأيا أن الالتزام العاطفي للفرد يتأثر بدرجة إدراكه للخصائص التي تميز عمله من استقلالية وأهمية ومهارات مطلوبة، كما يتأثر هذا الالتزام بدرجة إحساس الفرد بالبيئة التي يعمل فيها، والتي تسمح له بالمشاركة الفعالة بمجريات اتخاذ القرار، سواء ما يتعلق بالعمل أو ما يخصه.

¹ عاشوري ابتسام، الالتزام التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، مجلة تاريخ العلوم، العدد السادس، جامعة بسكرة، 2015، 2014، ص 64.

² (نفس المرجع السابق)، ص 65.

³ مخلص شياح علي الجميلي، العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي " دراسة تحليلية لآراء العاملين في المعهد التقني - الانبار"، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 04، العدد 09، 2012، ص 295، 296.

⁴ عاشوري ابتسام، (مرجع سبق ذكره)، ص 69.

ب . الالتزام المستمر:

ويشير هذا المفهوم إلى قوة رغبة الفرد ليبقى في العمل بمنظمة معينة لاعتقاده بأن ترك العمل فيها سيكلفه الكثير. فكلما طالت مدة خدمة الفرد في المنظمة فإن تركه لها سيفقده الكثير مما استثمره فيها على مدار الوقت مثل: (الصدقة الحميمة لبعض الأفراد)، وكثير من الأفراد لا يرغب في التضحية بمثل هذه الأمور، ويقال على هؤلاء الأفراد أن درجة ولائهم الاستمراري عالية.¹

ج . الالتزام المعياري:

ويقصد به إحساس الفرد بالالتزام بالبقاء في المنظمة، وغالبا ما يعزز هذا الشعور دعم المنظمة الجيد للعاملين فيها، والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي، ليس فقط في إجراءات تنفيذ العمل بل في المساهمة بوضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للمنظمة، وأصحاب هذا التوجه هم الموظفون (أصحاب الضمير) الذين يعملون وفق مقتضيات الضمير والمصلحة العامة.²

والجدول التالي يوضح أهم الدراسات التي تناولت أبعاد الالتزام التنظيمي المدروسة:

جدول رقم (1-3): أبعاد الالتزام التنظيمي

الالتزام المعياري	الالتزام المستمر	الالتزام العاطفي	الدراسات السابقة
X	X	X	دراسة عاشوري ابتسام 2015
X	X	X	دراسة احمد السيد كردي 2011
X	X	X	دراسة موسى أحمد خير الدين 2010
X	X	X	دراسة محمد بن غالب العوفي 2005

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على الدراسات السابقة

من الجدول السابق رقم (1-3) نجد أن أغلب الدراسات السابقة التي تم ذكرها تناولت أبعاد الالتزام التنظيمي التي تم التطرق إليها في هذا البحث.

¹ أحمد السيد كردي، إدارة السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2011، ص 50.

² عاشوري ابتسام، الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية" دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة"، مذكرة ماجستير (غير منشورة) في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015، ص 52.

الفرع الثاني: خصائص الالتزام التنظيمي وأهميته

أولاً: خصائص الالتزام التنظيمي

- ومن خلال الاستعراض السابق لتعريف الالتزام التنظيمي يمكن سرد الخصائص المشتركة التالية والخاصة به وهي:¹
- يعبر الالتزام التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة، ورغبته الشديدة في البقاء بها، ومن ثم قبوله وإيمانه بأهدافها وقيمها.
 - يشير الالتزام التنظيمي إلى الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحياة والنشاط ومنحها الولاء.
 - يمثل الالتزام التنظيمي شعور داخلي يضغط على الفرد للارتباط بالمنظمة وللعمل بالطريقة التي يمكن من خلالها تحقيق مصالح المنظمة.
 - يستغرق الالتزام التنظيمي في تحقيقه وقتاً طويلاً لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد، كما أن التخلي عنه لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئة، بل قد يكون نتيجة لتأثيرات إستراتيجية ضاغطة.
 - يتأثر الالتزام التنظيمي بمجموعة من الصفات الشخصية والعوامل التنظيمية والظروف الخارجية المحيطة بالعمل.
 - تتمثل مخرجات الالتزام التنظيمي في البقاء داخل المنظمة، وعدم تركها ودرجة انتظام وحضور العاملين والأداء الوظيفي والحماس للعمل والإخلاص للمنظمة.

ثانياً: أهمية الالتزام التنظيمي

لقد أكدت العديد من الدراسات على أهمية الالتزام التنظيمي وعلى مدى تأثيره على مستوى الفرد والمنظمة، وأهم هذه الدراسات هي:²

. دراسة ميرفس ولولر: والتي أكدت نتائجها على ارتفاع تكلفة الغياب وكذلك التأخير عن العمل، وتسرب العمالة من المنظمة وانخفاض درجات الرضا الوظيفي، وأكدت على البحث عن الأسباب المؤدية لخلق مثل تلك الظواهر السابقة والمكلفة.

. دراسة هانجل وبيري: والتي أكدت على الأهمية الواضحة للالتزام التنظيمي خاصة الالتزام الذي يتعلق بالتأثير الإيجابي على مجموعة الظواهر السلبية وخفض آثارها، حيث أكدت الدراسات على أن ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي في بيئة العمل ينتج عنه انخفاض في مستويات مجموعة من الظواهر السلبية وفي مقدمتها ظاهرة الغياب والتهرب من أداء العمل.

¹ سعد تراحيب غنام البقي، الالتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين، "بجوازات منطقة مكة المكرمة"، رسالة ماجستير (غير منشورة) في العلوم الإدارية، تخصص علوم إدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2012 م، ص 18، 19.

² سامي إبراهيم حماد حنون، قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين، "بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، 2006، ص 14، 15.

دراسة بلاو وبول: التي أكدت على أهمية الالتزام التنظيمي باعتباره أحد المتغيرات المهمة التي يمكن الاعتماد عليها كمؤشر للتنبؤ بمستويات معدل دوران العمل وتغيب العاملين.

ثالثا: مراحل تطور الالتزام التنظيمي:

الالتزام التنظيمي للفرد مر بثلاث مراحل حسب بوكانان(Bochanan) وهي متتابعة كما يلي:¹

- مرحلة التجربة: وهي التي تمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله ولمدة عام واحد يكون الفرد خلالها خاضعا للتدريب والتجربة، ويكون خلال تلك الفترة اهتمامه منصبا على تأمين قبوله في المنظمة، ومحاولة التأقلم مع الوضع الجديد ومع البيئة التي يعمل فيها، وكذلك محاولة التوفيق بين اتجاهاته وأهدافه واتجاهات وأهداف المنظمة، ويقال أن في هذه الفترة الفرد سوف يواجه عددا من المواقف التي تكون عنده بمثابة مرحلة تجربة وتهيئة للمرحلة التي تليها.
- مرحلة العمل والانجاز: وتتراوح مدة هذه المرحلة بين العامين والأربعة أعوام، وخلال الفترة المذكورة يحاول هنا الفرد تأكيد مفهوم الانجاز، وأهم ما يميز هذه الفترة هو الأهمية الشخصية للفرد وتخوفه من العجز، ويتبلور هنا وضوح الولاء للعمل في المنظمة.
- مرحلة الثقة بالتنظيم: حيث تبدأ هذه المرحلة تقريبا من السنة الخامسة من التحاق الفرد بالمنظمة وتستمر إلى مالا نهاية، وهنا يزداد ولاء الفرد للمنظمة وتزداد علاقته بالتنظيم وينتقل إلى مرحلة النضج.

المطلب الثالث: علاقة الثقافة التنظيمية بالالتزام التنظيمي

من خلال البحوث والدراسات السابقة نلاحظ أن الثقافة التنظيمية لها علاقة بالالتزام التنظيمي وذلك من خلال النقاط التالية:²

تلعب الثقافة التنظيمية دورا مهما في معرفة هوية المنظمة بالنسبة للعاملين والمجتمع ككل، حيث أن الثقافة التنظيمية تؤثر على العديد من المتغيرات منها الالتزام التنظيمي.

تعتبر الثقافة التنظيمية هي الأساس لفهم مواقف الأفراد وإدراكهم وتفسيرهم وكذا إرشادهم في مواجهة الضغوط والتغيرات البيئية، وتؤثر في درجة الالتزام والانضباط التي يظهرها أعضاء التنظيم.

كما أنها تعمل على زيادة درجة ارتباط العاملين بالمنظمة وكذلك انخفاض دوران العمل، وبالتالي فإن ارتباط العاملين بالمنظمة وانخفاض دوران العمل مؤشرات إيجابية تدل على وجود درجة عالية من الالتزام التنظيمي في هذا النمط من الثقافة.

ويشير الالتزام إلى الدرجة التي يكون فيها أعضاء المنظمة مستعدين لبذل الجهود والولاء وإظهار انتماءهم لها ولتحقيق أهدافها، وبمعنى آخر فإن الثقافة التنظيمية تخلق ظروفًا في المنظمة تؤدي إلى جعل الأفراد إما مستعدين أو غير مستعدين للالتزام بأهداف المنظمة من أجل الوصول إلى حالة عامة من الرضا أو عدم الرضا.

¹ محمد بن غالب العوني، (مرجع سبق ذكره)، ص 36، 37.

² عاشوري إيتسام، (مرجع سبق ذكره)، ص 92.

وبالتالي فإن سادت الثقافة التنظيمية في المنظمات فإنها تؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي وزيادة مستوى الالتزام التنظيمي، وتصبح المنظمات هي المكان الذي تحقق فيه الطموحات.

ومنه يجب أن ندرك أن للالتزام التنظيمي أهمية كبيرة في المنظمات، فهو السبيل لتنمية قدرات المرؤوسين وتحقيق ذاته وكذلك الشعور باحترام الإدارة له.

حيث أن الالتزام التنظيمي يؤدي إلى تنمية المنظمة بشكل كبير، كما أنه يؤدي إلى تطويرها وتجديدها لمواكبة التغيرات البيئية المتسارعة، هذا لأن المرؤوسين الذين لديهم التزام وولاء هم أكثر استعدادا للتكيف مع برامج المنظمة في التغيير والتطوير، كما أنه يساعد في عملية التجديد والإبداع من خلال روح المبادرة وتحمل المسؤولية، فيكون عنصر دعم وتعزيز لرؤية المنظمة وتحقيقها للتميز على المستوى البعيد.

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي

سنحاول في هذا المبحث إبراز أهم الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع سواء كانت هذه الدراسات في دول عربية أو دول أجنبية خلال فترات مختلفة، وذلك بهدف معرفة النتائج المتوصل إليها إضافة إلى الإجراءات والأدوات المستخدمة في عملية التحليل، وكذلك سوف نقوم بعملية المقارنة بينها وبين الدراسة الحالية.

المطلب الأول: عرض الدراسات والأبحاث السابقة:

الفرع الأول: الدراسات باللغة العربية

1-زهرة خلوف، "الثقافة التنظيمية بين رهانات الانتماء وديناميكية الأداء"، 2015.¹

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على المكونات الأساسية للثقافة التنظيمية السائدة في "جامعة الجزائر 03" والمتمثلة في القيم والأعراف والمعتقدات والتوقعات التنظيمية وعلاقتها بدرجة الانتماء التنظيمي ومستوى الأداء الوظيفي للأساتذة. وذلك من خلال اعتماد الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي.

تم اختيار "جامعة الجزائر 03" كمكان لإجراء الدراسة الميدانية، حيث تضمنت عينة الدراسة 211 أستاذ دائم من جامعة الجزائر، وقد تم استخدام أداة الاستبيان لجمع البيانات منهم.

توصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية:

*أن مكونات الثقافة التنظيمية المذكورة أعلاه لها علاقة إيجابية بين كل من الانتماء التنظيمي ومستوى الأداء الوظيفي للأساتذة، إلا أن تأثيرها عليها يتراوح بين المتوسط والضعيف.

¹زهرة خلوف، "الثقافة التنظيمية بين رهانات الانتماء وديناميكية الأداء"، دراسة حالة جامعة الجزائر"، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة حسينية بن بوعلي، الشلف، 2015.

* وجود علاقة إيجابية بين كل من الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي.

* درجة الانتماء التنظيمي ومستوى الأداء الوظيفي لدى الأساتذة مرتفعان في الجامعة. في حين أن الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الجزائر متوسطة.

* هناك عوامل إذا أولتها الجامعة اهتمام أكبر زادت من درجة الثقافة التنظيمية على كل من الانتماء التنظيمي والأداء الوظيفي للأساتذة في جامعة الجزائر.

2. عاشوري ابتسام، الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية، 2015¹

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي في المؤسسة.

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي لأنه يتفق مع خصائص موضوع الدراسة، حيث تم توزيع الاستمارات على جميع الفئات المهنية، وكان مجتمع الدراسة كالأتي: إطارات، تحكم، تنفيذ، تم توزيع الاستمارات على جميع العاملين الذين يزاولون مهامهم والبالغ عددهم (70) عامل، وتمت الدراسة على أساس المسح الشامل. وأخيرا وبعد تحليل البيانات توصلت الباحثة إلى الاستنتاجات التالية:

* الثقافة التنظيمية من أهم مكونات البيئة الداخلية للمؤسسة ولها علاقة قوية بالالتزام الأفراد العاملين بالمؤسسة.
* تحقيق التزام العاملين هو أحد الأهداف التي تسعى المؤسسات إليه لما له من إيجابيات تدل على نجاحها، وذلك من خلال الثقافة التي تحملها كل مؤسسة وترسخها لدى الأفراد العاملين بها.
* ثقافة المنظمة من أهم المؤثرات على سلوك والتزام الأفراد في المنظمة.
* تعتبر ثقافة المنظمة الأساس لفهم مواقف الأفراد وإدراكهم وتحفيزهم وكذا إرشادهم في مواجهة الضغوط وتغيرات البيئة* الثقافة التنظيمية تخلق ظروفًا في المنظمة تؤدي إلى جعل الأفراد إما مستعدين أو غير مستعدين إلى الالتزام بأهداف المنظمة من أجل الوصول إلى حالة عامة من الرضا أو عدم الرضا.

3- أحمد موسى المهدي أبو سمورة، الثقافة التنظيمية و أثرها في الرضا الوظيفي وكفاءة أداء العاملين، 2014.²

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي؛ تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي بهدف وصف وتحليل الثقافة التنظيمية وتم استخدام أدوات المقابلة والملاحظة. وقد تناولت الدراسة الميدانية العاملين بقطاع مؤسسات التعليم العالي بولاية الخرطوم، وذلك بأخذ عينة من مؤسسات التعليم العالي، واشتملت العينة على (384) فرد، وتم اختيارهم عشوائيا. تم تحليل البيانات المتحصل عليها ببرنامج (SPSS).

¹ عاشوري ابتسام، الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية "دراسة ميدانية لمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بالهلفة المديرية العامة" مذكرة ماجستير (غير منشورة)، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015.

² أحمد موسى المهدي أبو سمورة، الثقافة التنظيمية و أثرها في الرضا الوظيفي وكفاءة أداء العاملين "مؤسسات التعليم العالي بولاية الخرطوم"، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2014.

وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية:

* وجود أثر ذو دلالة إحصائية لكل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي.

الحوافز التي ينالها العاملون بقطاع التعليم العالي ضعيفة وغير مجدية وهي محصورة في نطاق ضيق لا تتماشى مع الأداء.
* تدني الرضا الوظيفي للعاملين بمؤسسات التعليم العالي، وذلك لضعف التدريب بكل أوجهه المختلفة.

4. سعدتراحيب غنام البقمي، الالتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين، 2012.¹

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الالتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وزعت على العاملون بجوازات مكة المكرمة وعددهم 430 مفردة (ضابط وفرد)، وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية:
* وجود مستوى مرتفع نسبيا من الالتزام التنظيمي لدى العاملين.
* وجود مستوى مرتفع من الأداء الوظيفي لدى العاملين.
* وجود علاقة ارتباط موجبة وطردية بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي.

5 - م، مخلص علي شياع الجميلي، العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي، 2012.²

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد العوامل والمتغيرات التي تؤثر في الالتزام التنظيمي من خلال (50) استبانة أعدت لهذا الغرض، وبالاعتماد على الرزمة الإحصائية (SPSS)، للقيام بالتحليل الإحصائي للبيانات.
يتكون مجتمع الدراسة من التدريسيين والفنيين والإداريين بالمعهد التقني للأنبار والبالغ عددهم (250) منتسب، تم اختيار عينة الدراسة من (50) منتسب، يعتقد الباحث أنها تمثل مجتمع الدراسة تمثيلا متناسبا وتوزعت على أساس المتغيرات المبحوثة، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها:
* نتجته عينة البحث إيجابيا نحو الالتزام التنظيمي.
* هناك علاقة ارتباط موجبة وقوية بين المتغيرات المستقلة.
* هناك علاقة ارتباط موجبة وقوية بين المتغيرات المستقلة و الالتزام التنظيمي.

¹ سعدتراحيب غنام البقمي، الالتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير (غير منشورة) في العلوم الإدارية، تخصص علوم إدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2012.

² م، مخلص شياع علي الجميلي، العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي، دراسة تحليلية لآراء العاملين في المعهد التقني للأنبار، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 04، العدد 09، 2012.

6. إيهاب فاروق محمد العاجز، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية، 2011.¹

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية في وزارة التربية والتعليم العالي.

اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي ولجأ إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسية للبحث، تم استخدام أسلوب الحصر الشامل حيث وزعت الاستبانة على جميع الموظفين الإداريين المتعاملين بأسلوب الإدارة الإلكترونية وعددهم (294) موظف، وتم استرداد (247) استبانة.

وخلصت الدراسة إلى أهم النتائج التالية:

* يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الثقافة التنظيمية وبين تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية في

وزارة التربية والتعليم العالي -محافظة غزة، وكانت هذه العلاقة طردية.

* لا يتاح للموظف اتخاذ القرارات المتعلقة بعمله دون الرجوع إلى رئيسه المباشر ضمن بيئة العمل الإلكتروني.

* لا يتم إعطاء الموظفين فرصة المشاركة في تطوير نظم واليات العمل بالبرنامج الإلكتروني الذي يستخدمونه.

7. أحمد علماوي، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، 2010.²

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة،

تم استخدام أداة الاستبيان في هذه الدراسة ، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي لأنه يتفق مع خصائص موضوع الدراسة، تم توزيع الاستبيان على جميع الفئات المهنية، وتم استرجاعها بالكامل. ولتحليل تلك البيانات تم استخدام برنامج SPSS ، وتوصل الباحث إلى أهم النتائج التالية:

* الثقافة التنظيمية بأبعادها تلعب دورا مهما في تعزيز تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جميع أقسام المؤسسة.

* تميز المؤسسة يعتمد بالأساس على ثقافة العاملين فيها من خلال الأساليب وطرق العمل التي يعملونها في البيئة الداخلية أو الخارجية للمؤسسة.

* المؤسسة حاصلة على شهادة الإيزوا وتسعى إلى تطبيق كل معايير المواصفة.

¹ إيهاب فاروق محمد العاجز، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية، "دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي -محافظة غزة" مذكرة ماجستير (غير منشورة) ، إدارة الأعمال، 2011.

² أحمد علماوي ، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية، " دراسة حالة : المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFAPiPE بغرداية "، مذكرة ماجستير (غير منشورة) في العلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2010.

*المؤسسة تعمل وفق متطلبات العميل، وتستعمل عدة أبعاد للثقافة التنظيمية لترسيخ ثقافة الجودة في المؤسسة.

8. سامي إبراهيم حماد حنون، قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين، 2006.¹

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، وكذلك إلى معرفة مدى تأثير بعض العوامل الديمغرافية الخاصة بالموظفين على مستوى التزامهم التنظيمي.

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي للتعرف على مستوى الالتزام التنظيمي بالجامعات الفلسطينية، وقد تكون مجتمع الدراسة من عينة عشوائية عددها 340 موظف موزعين حسب طبيعة عملهم ومستواهم التعليمي.

حيث كانت الأداة المستخدمة في الدراسة هي الاستبانة والمكونة من ستة أجزاء، ولتحليل تلك البيانات تم استخدام برنامج SPSS.

وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية:

*وجود مستوى عالي من الالتزام التنظيمي لدى موظفي الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.

*وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستويات الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية وبين المتغيرات

الديمغرافية.

9 محمد بن غالب العوفي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، 2005.²

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على القيم السائدة المكونة للثقافة التنظيمية، و إلى التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي، إضافة إلى ذلك الوقوف على مدى اختلاف قيم الثقافة التنظيمية ومستوى الالتزام التنظيمي باختلاف الخصائص الشخصية، وإلى كشف طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وبين الالتزام التنظيمي.

اتبع الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لجمع البيانات، تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض، حيث استخدم الباحث الاستبيان كأداة للدراسة وقام بتوزيع 209 من الاستبيانات لجميع أفراد المؤسسة، واستعاد منها 183 استبيان، وتوصل الباحث إلى النتائج التالية:

¹ سامي إبراهيم حماد حنون، قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين، بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة" مذكرة ماجستير (غير منشورة)، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2006.

² محمد بن غالب العوفي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، "دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق"، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، جامعة نايف للعلوم الأمنية، 2005.

وجود قيم للثقافة التنظيمية تسود في هيئة الرقابة والتحقيق بالرياض بدرجة متوسطة؛

وجود علاقة قوية بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي وبين القيم المكونة للثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

أهم القيم المكونة للثقافة التنظيمية تؤثر على الالتزام التنظيمي وهي: العدل، الكفاءة، فرق العمل.

الفرع الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية

1- Chahrazadfakhar, Impact of Organizational Culture on Employees Job Performance An Empirical Study of Software Houses in Pakistan,2013.¹

دراسة شهرة زاد الفخار، أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين الوظيفي، دراسة ميدانية لمنازل البرمجيات في باكستان، الكلية العليا لاهور، للجامعة الإسلامية، باكستان، المجلد 05، العدد 02، سنة 2013.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين الوظيفي، حيث تم الاعتماد على أبعاد الثقافة التنظيمية وهي (خدمة العملاء، مشاركة الموظفين، نظام المكافآت، الابتكار، المخاطرة).

اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات عن طريق الاستبيان، بلغ حجم العينة المدروسة (110) وهي العينة التي على أساسها قامت الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية:

*ثقافة المنظمة لها تأثير كبير على أداء العاملين الوظيفي.

* وجود ثقافة قوية داخل المنظمة تؤدي إلى زيادة التزام الموظف تجاه تحقيق أهدافها.

2- Al-Hawajreh ,KamelM.Exploring the Relationship between Occupational Stress and Organizational Commitment among Nurses in Selected Jordanian,Hospitals2013²

"العلاقة بين الإجهاد المهني والالتزام التنظيمي بين الممرضات في المستشفيات الأردنية"

هدفت هذه الدراسة إلى البحث عن العلاقة بين الإجهاد المهني والالتزام التنظيمي بين الممرضات في المستشفيات الأردنية .

تكون مجتمع البحث من مستشفيات تعليميين حكوميين، حيث تم اختيار عينة عشوائية منتظمة تتكون من 150 من العاملين في التمريض، وتم استخدام أداة الاستبيان لجمع البيانات المتعلقة بهذه الدراسة.

¹Chahrazadfakhar, Impact of Organizational Culture on Employees Job Performance An Empirical Study of Software Houses in Pakistan, 2013.

²Al-Hawajreh , KamelM.,Exploring the Relationship between Occupational Stress and Organizational Commitment among Nurses in Selected Jordanian Hospitals,Dirasat: Administrative Sciences ,University of Jordan : Deanship of Academic Research,BUSINESS MANAGEMENT2013

يتضمن الاستبيان جزئين رئيسيين، الأول منهم متعلق بالإجهاد المهني، والآخر متعلق بالالتزام التنظيمي.

وتوصلت هذه الدراسة إلى أهم النتائج التالية:

* أن الالتزام التنظيمي يرتبط ارتباطاً سلبياً كبيراً بالإجهاد المهني.

وبناءً على هذه الدراسة فقد تم اقتراح التوصيات التالية:

* ينبغي على مؤسسات الرعاية الصحية تحديد العوامل التي تسهم في مصادر الإجهاد في العمل وتحديد مختلف الظروف

التي تجلب الموظفين إلى العمل باستخدام استراتيجيات ملائمة للتكيف وتقديم وصف وظيفي واضح ومحدد.

* يجب أن يكون كل من المرضى وممرضات التمريض على استعداد للعمل معاً لتطوير مناخ من الثقة المتبادلة التي تعزز

الالتزام الحقيقي بالأهداف التنظيمية، لتوفير رعاية جيدة للمرضى.

3- Jan Auernhammer ,Hazal Hall :Organizational culture in knowledge creation , ceativity and innovation2013 .¹

"الثقافة التنظيمية في خلق المعرفة والإبداع والابتكار: نحو نموذج Freiraum"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير الثقافة التنظيمية في خلق المعرفة والإبداع والابتكار، في الشركة الألمانية الكبيرة

والصناعية الرائدة في عالم السيارات.

وزعت 211 استبانة على عمال الشركة الألمانية لصناعة السيارات، حيث تم استخدام برنامج (SPSS).

وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية:

* تعزيز بيئة مناسبة لخلق المعرفة و الإبداع والابتكار.

* ينبغي على المؤسسة أن تكون منفتحة ومتقبلة للتغيير.

* توفير الدعم من قبل القادة الذين يروجون خصائص الثقافة التنظيمية المدروسة وهي (النمط الحر، الافكار الجديدة،

رعاية دوافع الموظفين، الميل إلى قيم المخاطرة).

4-Boon and Arumugam"The Influence of Corporate Culture on Organizational Commitment ¹
"2006

¹Jan Auernhammer , Hazal Hall , Organization al culture in knowledge creation , ceativity and innovation
: towards the Freiraum model, 2013

دراسة بون و اروموغام" تأثير الثقافة المؤسسية على الالتزام التنظيمي: دراسة حالة لمنظمات أشباه الموصلات في ماليزيا"

هدفت هذه الدراسة لاستقصاء تأثير الأبعاد الأربعة للثقافة المؤسسية (فريق العمل، الاتصال، الاعتراف والمكافأة، التدريب والتطوير) على الالتزام التنظيمي للعاملين ضمن المنظمات الماليزية الستة الرئيسية لترزيم أشباه الموصلات.

ولتحقيق هذه الأهداف وزعت استبيانات من خلال البريد الإلكتروني من اجل جمع البيانات والتي عددها(500)،

وبعد إجراء التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات توصلت الدراسة إلى أن:

*الاتصال، والتدريب والتطوير، والمكافأة والتقدير، وفريق العمل مرتبطة إيجاباً مع التزام العاملين.

*كما تم إدراك الاتصال كبعد مؤسسي مسيطر يرافق التحسينات المهمة في الالتزام التنظيمي.

إضافة إلى أن هذه الدراسة قد ساهمت في فهم أفضل لتأثير الثقافة المؤسسية على الالتزام التنظيمي ضمن العاملين في

قطاع أشباه الموصلات الماليزي.

¹Boon and Arumugam"The Influence of Corporate Culture on Organizational Commitment: Case Study of Semiconductor Organizations in Malaysia 2006 .

المطلب الثالث: موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة

سنحاول في هذا المطلب إبراز موقع دراستنا الحالية من بين الدراسات السابقة التي تم التطرق إليها وذلك من خلال تحديد أوجه الشبه وأوجه الاختلاف ومجال الاستفادة من الدراسات السابقة.

جدول رقم (1-4) : موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة

الدراسات	الفترة الزمانية	مكان دراسة الباحث	طبيعة المؤسسة	الأداة المستخدمة	النتائج
الدراسة الحالية: أثر الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي	2017-2018	جامعة قاصدي مرياح في علوم التسيير - ورقلة	مؤسسة عمومية ذات طابع إقتصادي	الاستبيان المقابلة	أن الثقافة التنظيمية عبارة عن مجموعة من الافتراضات والمعتقدات و القيم والقواعد والمعايير التي يشترك بها أفراد المؤسسة.
الثقافة التنظيمية بين رهانات الانتماء وديناميكية الأداء	2015	جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف	جامعة الجزائر	الاستبيان	-وجود علاقة ايجابية بين كل من الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي.
الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية	2015	جامعة محمد خيضر، بسكرة	مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بالجلفة المديرية العامة	الاستبيان	الثقافة التنظيمية من أهم مكونات البيئة الداخلية للمؤسسة ولها علاقة قوية بالتمزام الأفراد العاملين بالمؤسسة.
الثقافة التنظيمية و أثرها في الرضا الوظيفي وكفاءة أداء العاملين	2014	جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا	مؤسسات التعليم العالي	المقابلة الملاحظة الاستبيان	وجود أثر لأبعاد الثقافة على الرضا الوظيفي.

وجود علاقة ارتباط موجبة وطردية بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي.	الاستبانة	جوائز مكة المكرمة	جامعة نايف للعلوم الأمنية	2012	الالتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين
هناك علاقة ارتباط موجبة وقوية بين المتغيرات المستقلة و الالتزام التنظيمي.	الاستبانة	المعهد التقني للانبار	جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية	2012	العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي
- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الثقافة التنظيمية وبين تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية.	الاستبانة	وزارة التعليم العالي والبحث العلمي	الجامعة الفلسطينية- محافظات غزة	2011	دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية
الثقافة التنظيمية بأبعادها تلعب دورا مهما في تعزيز تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جميع أقسام المؤسسة.	الاستبيان	المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFAPiPE بغيرداية	جامعة قاصدي مرياح ورقلة	2010	دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة
وجود مستوى عالي من الالتزام التنظيمي لدى موظفي الجامعات الفلسطينية بغزة.	الاستبانة	الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة	الجامعة الإسلامية- غزة	2006	قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين
. وجود علاقة قوية بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي وبين القيم المكونة للثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي.	الاستبانة	هيئة الرقابة والتحقيق	جامعة نايف للعلوم الأمنية	2005	الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي
وجود ثقافة قوية داخل المنظمة	الاستبيان	منازل البرمجيات	الجامعة	2013	Impact of Organizational

تؤدي إلى زيادة التزام الموظف تجاه تحقيق أهدافها.		في باكستان	الإسلامية- الكلية العليا لاهور		Culture on Employees Job Performance An Empirical of Software Houses in Pakistan
توفير الدعم من قبل القادة الذين يروجون خصائص الثقافة التنظيمية المدروسة.	الاستبيان	الشركة الألمانية لصناعة السيارات	الجامعة الألمانية	2013	Organizational culture in knowledge creation , ceativity and innovation
أن الالتزام التنظيمي يرتبط ارتباطاً سلبياً كبيراً بالإجهاد المهني	الاستبيان	ممرضات المستشفيات الأردنية	الجامعة الأردنية	2013	Exploring the Relationship between Occupational Stress and Organizational Commitment among Nurses in Selected Jordanian Hospitals
فهم أفضل لتأثير الثقافة المؤسسية على الالتزام التنظيمي ضمن العاملين في قطاع أشباه المواصلات الماليزي	الاستبانة	منظمات أشباه المواصلات في ماليزيا	جامعة ماليزيا	2006	The Influence of Corporate Culture on Organizational Commitment

من إعداد الطالبة بناءً على الدراسات السابقة.

✓ سنحاول مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة واستخراج أوجه الشبه والاختلاف بينهما.

أولاً: أوجه الشبه

تكمُن في أن أغلب الدراسات السابقة اعتمدت على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات.

اشتهت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في كونها أنبعض هذه الدراسات اعتمدت على الأبعاد نفسها المدروسة في الدراسة الحالية، حيث كانت أبعاد الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، التوقعات التنظيمية، المعايير التنظيمية) تم الاعتماد عليها في دراسة زهرة خلوف، عاشوري ابتسام، ايهاب فاروق محمد العاجز...، كما تم الاعتماد عليها في الدراسة الحالية.

✚ أما أبعاد الالتزام التنظيمي فهي (الالتزام العاطفي، الالتزام المستمر، الالتزام المعياري)، حيث تم الاعتماد عليها في دراسة عاشوري ابتسام، أحمد السيد كردي، محمد بن غالب العوفي...، كما تم الاعتماد عليها في الدراسة الحالية.

ثانياً: أوجه الاختلاف

هناك العديد من أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة من حيث الزمان، المكان، العينة، نوع القطاع، و بعض المتغيرات حيث كانت كالتالي:

من حيث المكان والزمان: تمت الدراسة الحالية في ورقة سنة 2018، أما الدراسات السابقة فكانت في سنوات مختلفة (من 2005 إلى 2015).

من حيث مجتمع الدراسة: كان مجتمع الدراسة الحالية في الشركة الوطنية للتأمين SAA " المديرية الجهوية بورقلة " 46 عاملاً. أما الدراسات السابقة فتناولت عينات مختلفة أكثر وأقل من عينات الدراسة الحالية.

من حيث نوع القطاع: تمثل قطاع الدراسة الحالية في الشركة الوطنية للتأمين SAA " المديرية الجهوية بورقلة " (قطاع عمومي ذات طابع اقتصادي)، أما الدراسات السابقة فتنوعت بين القطاع العام والخاص.

من حيث المتغيرات: هدفت الدراسة الحالية إلى معرفة أثر الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي، أما الدراسات السابقة فتناولت متغيرات مختلفة.

ثالثاً: مجال الاستفادة من الدراسات السابقة

تكمن أهم مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة في كونها أنها أسهمت في إثراء وإعداد الأدبيات النظرية وصياغة

فرضيات الدراسة وكذا: في التعرف على منهجيات الدراسات السابقة، مما فتح للباحثة إعداد المنهجية المتبعة.

- حيث ساهمت الدراسات السابقة وبشكل كبير في تصميم استمارة الاستبيان من خلال الجانب النظري وكذلك من

استمارات استبيانات الدراسات السابقة.

- المساعدة في الاطلاع على الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسات السابقة وتحديد الأساليب لاختبار صحة فرضيات الدراسة الحالية، وكذلك الإلمام بالنتائج المتوصل إليها من طرف هذه الدراسة مما مكن الباحثة من الانطلاق في الدراسة الحالية.

خلاصة الفصل

قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى مبحثين حيث في المبحث الأول تطرقنا إلى الأدبيات النظرية للثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي وذلك من خلال مطلبين، المطلب الأول يتعلق بمفاهيم أساسية للثقافة التنظيمية ويحتوي على فرعين : الفرع الأول يتكون من مفهوم الثقافة التنظيمية، خصائصها، أنواعها، أهميتها، أما الفرع الثاني فكان عبارة عن مصادر الثقافة التنظيمية وأبعادها وذلك من خلال تحديد مصادر الثقافة التنظيمية، أبعادها ومستوياتها.

أما المطلب الثاني فكان عبارة عن ماهية الالتزام التنظيمي وذلك من خلال فرعين هو كذلك، الفرع الأول يتكون من مفهوم الالتزام التنظيمي وأبعاده، والفرع الثاني يتكون من خصائص الالتزام التنظيمي وأهميته.

بالنسبة للمبحث الثاني فقد تناول الدراسات السابقة باللغة العربية والأجنبية، وكذلك المقارنة بين هذه الدراسات والدراسة الحالية.

وقد توصلنا إلى جملة من النتائج أهمها:

- أن الثقافة التنظيمية هي مجموعة الافتراضات والاعتقادات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك بها أفراد المؤسسة، وهي بمثابة البيئة الإنسانية التي يؤدي فيها العامل عمله.
- أن الثقافة التنظيمية عبارة عن مجموعة من القيم والعادات والمعايير المشتركة التي تحكم الطريقة التي يفكر بها أعضاء المنظمة، وطريقة اتخاذ القرارات، وكيفية تعاملهم مع المتغيرات البيئية ومع المعلومات وذلك من اجل تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة.
- أن الالتزام التنظيمي هو : استعداد الفرد لبذل جهود كبيرة لصالح المنظمة، وامتلاك الرغبة القوية للبقاء في المنظمة، والقبول بالقيم والأهداف الرئيسية للمنظمة.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

لأثر الثقافة التنظيمية على

الالتزام التنظيمي في الشركة

الوطنية للتأمين SAA

" المديرية الجهوية بورقطة "

الفصل الثاني _____ الدراسة الميدانية لأثر الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في

الشركة الوطنية للتأمين SAA " المديرية الجهوية بورقلة"

تمهيد

بعد أن تطرقنا في الفصل السابق إلى المفاهيم المتعلقة بالثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي والدراسات السابقة لتحديد هذه المفاهيم قمنا بإسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي وحاولنا القيام بدراسة حالة في الشركة الوطنية للتأمين SAA "المديرية الجهوية بورقلة"، ولدراسة أعمق وأكثر تفصيلاً لهذا الفصل تم تقسيمه إلى مبحثين هما:

- ✓ المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية: قبل الشروع في دراسة أثر الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي بالشركة الوطنية للتأمين SAA "المديرية الجهوية بورقلة" سوف نتطرق في هذا المبحث إلى التعرف على الشركة الوطنية للتأمين SAA "المديرية الجهوية بورقلة"، منهج الدراسة، متغيرات الدراسة، وكذا الأدوات المستعملة وذلك من خلال مطلبين .
- ✓ المبحث الثاني: نتائج الدراسة ومناقشتها.

الفصل الثاني _____ الدراسة الميدانية لأثر الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في

الشركة الوطنية للتأمين SAA " المديرية الجهوية بورقلة"

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية

نتناول في هذا المبحث تقديم الشركة محل الدراسة، وأهم الأدوات والطرق المستخدمة في الدراسة التي تم الاعتماد في تنفيذ الدراسة الميدانية وتشمل (مجتمع وعينة الدراسة، أدوات الدراسة المستخدمة، الأدوات المستخدمة في جمع البيانات، صدق وثبات...).

المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة

الفرع الأول: تقديم العينة

تمثل عينة الدراسة في الشركة الوطنية للتأمين SAA "المديرية الجهوية بورقلة" ويمكن تقديمها كما يلي:

أولاً: تقديم الشركة محل الدراسة

➤ التعريف بالشركة الوطنية للتأمين SAA "المديرية الجهوية بورقلة"

تعتبر من أقدم مؤسسات التأمين على المستوى الوطني وهي من بين المؤسسات العمومية الاقتصادية التابعة لوزارة المالية العامة، الكائن مقرها بساحة أول ماي بورقلة.

أنشأت في السبعينيات حيث كانت عبارة عن مندوبية تابعة لوحدة الأغواط أي لم تكن تتعامل مع المركز مباشرة، وفي سنة 1990 إستقلت عن وحدة الأغواط وكانت تضم 13 وكالة موزعة على أربع ولايات (ورقلة، غرداية، تمنراست، الواد) لكنها بقيت تابعة للشركة الأم، وفي منتصف سنة 2004 تم ضم وحدة الأغواط وبعض الوكالات التابعة لوحدة بسكرة إلى المديرية الجهوية بورقلة، حيث أصبحت تضم 24 وكالة.

أما عن نشاط المؤسسة فهي ككل شركات التأمين ذات طابع اقتصادي تجاري تهدف إلى تحقيق الربحمن خلال ممارسة مختلف نشاطات التأمين.

ثانياً: الهيكل التنظيمي للشركة

من خلال الهيكل التنظيمي للشركة نلاحظ بأنه يضم مصالح إدارية ومصالح تقنية، حيث يتكون من:

-المديرالجهوي : يقوم بالإشراف على الوكالات والسهر على حسن سيرورتها، كما يعتبر همزة الوصل بين الوكالات والمديرية الأم في الجزائر العاصمة.

-مصلحة المنازعات : مهمتها الفصل في النزاعات الداخلية (بين العمال)والخارجية (بين العمال والزبائن) .

- المفتشية : تقوم المديرية الأم بإرسال مراقبين للوكالات بصفة دورية وإذا عثروا على مشكل مثلاً يرسلون مفتشاً للتحري حول الأسباب المادية لحدوثه لإعداد التقرير وإرساله إلى المديرية الأم لاتخاذ الإجراء المناسب.

الفصل الثاني _____ الدراسة الميدانية لأثر الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في

الشركة الوطنية للتأمين SAA " المديرية الجهوية بورقلة"

* إن المديرية الجهوية لورقلة لها مجموعة من المصالح والدوائر وهي كالتالي:

دائرة المحاسبة والمالية: تحتوي هذه الدائرة مصلحتين هما:

- مصلحة المالية : تكمن أهمية هذه المصلحة في المراقبة العامة لتدفقات الموارد ورقم أعمال الوكالات والمراقبة البنكية.
- مصلحة المحاسبة : تقوم هذه المصلحة بمراقبة عائدات ومصاريف المديرية من إداعات كل الوكالات التجارية التابعة لها والوكلاء العامين لعائدات أقساط التأمين وجدولتها الخاصة و هذا لإعداد الميزانية المحاسبية.
- دائرة الإدارة العامة: تقوم بتسيير كل الأعمال والوظائف المتعلقة بالوسائل المادية والبشرية قصد بلوغ أهداف مسطرة مع الالتزام بالإستراتيجية العامة المسطرة من طرف المديرية أو الهيئات العليا للمؤسسة وهي تحتوي على مصلحتين هما مصلحة المستخدمين و مصلحة الوسائل العامة.
- دائرة تأمين السيارات : تقوم هذه المصلحة بمراقبة كل عقود التأمين الخاصة بتأمين الأشخاص و العمل على ترقية كل المنتجات المبذعة في هذا النوع من التأمين و يتم على مستواها دراسة ملفات الحوادث و تسويتها؛ كذلك تسديد الضحايا في حالة حوادث مرور بما في ذلك التعويض عن المركبات الجانب المادي و الجانب الجسماني و تضم هذه الدائرة عدة مصالح.
- دائرة الإعلام الآلي :يقوم بمهام وهي حفظ البيانات في المؤسسة و الحفاظ على العتاد (صيانته و توزيعه على المكاتب) ، جلب بيانات الوحدات التابعة للشركة المساعدة في السير الحسن للملفات، تطوير برنامج عمل للمؤسسة.
- دائرة الأخطار المتعددة تأمينات النقل: مراقبة مختلف العقود المنتجة عبر الوكالات لجميع الفروع التابعة بإدارة و إعداد الإحصائيات الدورية لكل فرع تسيير الحوادث للفروع التابعة لدائرة مساعدة الوكالات و في كل مجالات التسيير (إنتاج وحوادث) التابعة لنشاط الدائرة و هي تضم عدة مصالح.
- دائرة التسويق : و لها أهمية بالغة نظرا للمهام التي توكل لها إذ يرتبط نشاطها بمختلف المصالح الأخرى، كذلك متابعة العقود الجديدة و العقود القديمة.

➤ أما بالنسبة لمجتمع الدراسة فقد بلغ عدد العمال في هذه الشركة (60) عاملا، في حين أن عينة الدراسة قد بلغت (50) عاملا، تم توزيع (50) استبيان على عمال هذه الشركة، وتم استرجاع (46) منها، وهي التي على أساسها قامت الدراسة.

الفرع الثاني: متغيرات الدراسة

جدول رقم (1-2) : يوضح متغيرات الدراسة

المتغيرات	اسم المتغير
المتغير المستقل	الثقافة التنظيمية
المتغير التابع	الالتزام التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على الدراسات السابقة

الفصل الثاني ————— الدراسة الميدانية لأثر الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في

الشركة الوطنية للتأمين SAA " المديرية الجهوية بورقلة"

❖ تتمثل أبعاد المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) في: القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، التوقعات التنظيمية، المعايير التنظيمية.

❖ تتمثل أبعاد المتغير التابع (الالتزام التنظيمي) في: الالتزام العاطفي، الالتزام المستمر، الالتزام المعياري.

المطلب الثاني: أدوات الدراسة

الفرع الأول: الأدوات الإحصائية المستخدمة

للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار صحة الفرضيات تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي , حيث تم ترميز وإدخال المعطيات إلى الحاسوب باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS النسخة 19 عن طريق تفرغ بيانات قوائم الاستبيان في Excel ونقلها مباشرة إلى SPSS وهذا للتوصل إلى ما يلي:

1-مقاييس الإحصاء الوصفي وذلك لوصف عينة الدراسة وإظهار خصائصها، وهذه الأساليب هي المتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية للإجابة عن أسئلة الدراسة وترتيب عبارات كل متغير تنازليا.

2-مصنوفة الارتباطات سيرمان لمعرفة العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة.

3-تحليل الانحدار المتعدد لاختبار صلاحية نموذج الدراسة وتأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع(الالتزام التنظيمي).

4- تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للاختبار تأثيرات المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

الفرع الثاني: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات

في موضوع بحثنا هذا سيتم الاعتماد على الاستبيان بشكل كبير كوسيلة لجمع البيانات الخاصة بالدراسة، وكذلك تم الاعتماد على الملاحظة العلمية والمقابلة.

1: الاستبيان

حيث خصص الاستبيان لمعرفة مدى وعي العمال لمفهوم الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي بالنسبة للشركة محل الدراسة.

الجزء الأول: يتعلق بالمعلومات الشخصية لعينة عمال الشركة الوطنية للتأمين SAA "المديرية الجهوية بورقلة" مثل (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الوظيفة، سنوات الخبرة).

الجزء الثاني: يتعلق بأبعاد الثقافة التنظيمية ويحتوي على 19 عبارة.

الجزء الثالث: يتعلق بأبعاد الالتزام التنظيمي ويحتوي على 16 عبارة.

وللإجابة على العبارات الخاصة بالجزء الثاني والثالث في الاستبيان تم الاعتماد على مقياس ليكارت ذي 3 درجات , ونظرا لاستخدامه في الكثير من الدراسات السابقة في هذا المجال , يطلب من العمال إعطاء درجة موافقتهم على كل عبارة من العبارات الواردة على مقياس " ليكارت الثلاثي " كما يلي:

الفصل الثاني _____ الدراسة الميدانية لأثر الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في

الشركة الوطنية للتأمين SAA " المديرية الجهوية بورقلة"

- موافق تعطى لها 3 درجات.

- محايد تعطى لها درجتان.

- غير موافق تعطى لها درجة واحدة.

وحسب الدراسات السابقة يقسم مقياس " ليكارت الثلاثي" كما هو موضح كما يلي:

جدول رقم (2-2): يوضح مجال المتوسط الحسابي المرجح لكل مستوى (مقياس ليكارت)

المستوى الموافق له	مجال المتوسط الحسابي المرجح
ضعيف	من 1 إلى 1.66
متوسط	من 1.67 إلى 2.33
مرتفع	من 2.34 إلى 3

المصدر: عز عبد الفتاح، " مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام spss"، الطبعة الأولى، مكتبة خوارزم العلمية، جدة- السعودية، 2008، ص538.

حيث تم تحديد مجال المتوسط الحسابي من خلال حساب المدى (3 - 1 = 2) ثم تقسّمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية (2/3=0.66)، ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي (1) وذلك لتحديد الحد الأدنى لهذه الخلية وهكذا أصبح طول الخلايا كما يلي: (من 1 إلى 1.66 ضعيف ومن 1.67 إلى 2.34 متوسط ومن 2.35 إلى 3 مرتفع).

2: الملاحظة العلمية:

بحيث تم الاعتماد على الملاحظة والتي كان لها دور كبير في فسح المجال لاستكشاف ميدان الدراسة والتعرف على الهياكل والمصالح، وذلك من خلال الزيارات التي سمحت بالتعرف على طبيعة وظروف العمل.

3: صدق وثبات الاستبيان

لقد تم إجراء العديد من الاختبارات على الاستبيان للتأكد من صحته وثباته، مستخدماً في ذلك تحكيم الاستبيان من خلال محكمين متخصصين في هذا الموضوع، بالإضافة للاختبارات اللازمة للتحقق من الصدق والثبات.

✓ صدق الاستبيان: (الملحق رقم 01)

ولغرض معرفة مدى وضوح أسئلة الاستبيان فقد تم عرضها على الأستاذ المشرف للتعرف على توجيهاته وكذلك أساتذة متخصصين في هذا المجال، وبعد ذلك تم صياغة العبارات بشكل ملائم وأكثر وضوحاً وبساطة لتظهر في شكلها النهائي.

الفصل الثاني _____ الدراسة الميدانية لأثر الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في

الشركة الوطنية للتأمين SAA " المديرية الجهوية بورقلة"

4: ثبات الاستبيان:

لقد تم فحص عبارات الاستبيان من خلال مقياس ألفا كرونباخ، الموضح في الجدول الذي في الأسفل لحساب ثبات المقياس فلوحظ أن معامل الثبات للشركة الوطنية للتأمين SAA "المديرية الجهوية بورقلة" نسبتها مقبولة، وتعد هذه النسبة ذات دلالة إحصائية عالية وتفي بأغراض الدراسة، بحيث يجب أن لا تقل قيمة المعامل عن (60%) لكي نعتمد على النتائج المتوصل إليها في البحث.

جدول رقم (2-3): معاملات الثبات للشركة الوطنية للتأمين SAA وحدة ورقلة " باستخدام طريقة ألفا كرونباخ

عدد عبارات الاستبيان	معامل ألفا كرونباخ
35	0.624

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS

من الجدول نلاحظ أن معامل ألفا يصل إلى 62.4 %، حيث يعتبر ذو مستوى مقبول من الثبات و الثقة، وهذا يعني أن هناك استقرار بدرجة عالية في نتائج الاستبيان وعدم تغيرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعه على أفراد العينة عدة مرات.

المبحث الثاني : نتائج الدراسة ومناقشتها

يقدم هذا المبحث عرض لمختلف نتائج الدراسة الميدانية التي تم التوصل إليها من خلال جمع البيانات وتحليلها ومناقشتها وللوصول إلى نفي أو إثبات الفرضية من خلال استنتاجات الدراسة.

المطلب الأول : عرض نتائج الدراسة

أولا : خصائص عينة الدراسة

قصد التعرف على الخصائص الديمغرافية للأفراد المشاركين في الدراسة الميدانية قسمناه كما يلي:

جدول رقم (2-4): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

النسبة %	التكرار	الجنس
59%	27	ذكر
41%	19	أنثى
100%	46	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج التحليل الإحصائي

يظهر من خلال الجدول السابق رقم (2-4) بأن غالبية الأفراد كانوا من فئة الذكور التي تقدر بنسبة (59%)، بينما تمثل نسبة فئة الإناث (41%)، وهذا يعود إلى طبيعة النشاط ونظام العمل التي تعمل فيها الشركة، حيث أنها تتناسب مع فئة الذكور أكثر من فئة الإناث.

الفصل الثاني _____ الدراسة الميدانية لأثر الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في

الشركة الوطنية للتأمين SAA " المديرية الجهوية بورقلة "

جدول رقم (2-5): يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن

النسبة %	التكرار	فئة العمر
34.8%	16	أقل من 30 سنة
34.8%	16	من 30 إلى 35 سنة
15.2%	07	من 36 إلى 40 سنة
15.2%	07	أكثر من 40 سنة
100%	46	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على نتائج التحليل الإحصائي

- أما فيما يتعلق بمتغير العمر الموضح في الجدول السابق رقم (2-5) فقد تبين أن الأفراد الذين أعمارهم (أقل من 30 سنة) يمثلون نسبة تقدر ب (34.8%) تليها الفئة (من 30 إلى 35 سنة) بنفس النسبة السابقة (34.8%) ، ثم تليها الفئة (من 36 إلى 40 سنة) وتقدر بنسبة (15.2%) ، لتأتي في الأخير الفئة العمرية (أكثر من 40 سنة) حيث تقدر بنسبة (15.2%).

وهذه النتيجة منطقية كونها تدل على أن الفئتين الأوليين هم فئة الشباب، وبالتالي الشباب هي الفئة الأكثر من غيرها للبحث عن المعرفة والكفاءة من خلال التجاوب الكبير في الإجابة على عبارات الاستبيان.

جدول رقم (2-6): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
37.0%	17	ثانوي فأقل
41.3%	19	ليسانس
21.7%	10	ماستر
100%	46	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على نتائج التحليل الإحصائي

- وبالنسبة لمتغير المستوى التعليمي كما يتضح من الجدول رقم (2-6)، نلاحظ أن المستوى التعليمي الأغلب لأفراد عينة الدراسة هو ليسانس بنسبة (41.3%)، بينما المستوى الثانوي يمثل نسبة (37.0%)، أما مستوى الماستر فيحتوي على نسبة (21.7%) وهذا دلالة على أن المؤسسة تحوي كوادرات وإطارات وكفاءات، وهو مؤشر بالغ الأهمية للمستوى العالي للكفاءات البشرية المتخصصة المتواجدة في " الشركة الوطنية للتأمين SAA " المديرية الجهوية بورقلة" وهذا راجع لطبيعة نشاط الشركة الذي يتطلب متخصصين في هذا المجال بالإضافة إلى سياسة الشركة التي تهتم بالمستوى العالي للعمال.

الفصل الثاني _____ الدراسة الميدانية لأثر الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في

الشركة الوطنية للتأمين SAA " المديرية الجهوية بورقطة "

جدول رقم (2-7): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة

النسبة %	التكرار	الخبرة في المؤسسة
28.3%	13	رئيس مصلحة
26.1%	12	تفني
45.7%	21	إداري
100%	46	لمجموع

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على نتائج التحليل الإحصائي

- كما تشير النتائج في الجدول رقم (02-07) الخاص بمتغير بالرتبة الوظيفية في الجدول أعلاه بأن أغلب العمال لديهم رتبة إداري والتي تقدر بنسبة (45.7%)، بينما تمثل نسبة رئيس مصلحة (28.3%)، وتمثل نسبة (26.1%) تقني ، وهذا يعود إلى طبيعة العمل في المؤسسة وإلى قطاع النشاط في هذا المجال.

جدول رقم (2-8): يوضح توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

النسبة %	التكرار	الخبرة في المؤسسة
15.2%	7	أقل من 5 سنوات
45.7%	21	من 5 إلى 10 سنوات
21.7%	10	من 11 إلى 15 سنة
17.4%	8	أكثر من 15 سنة
100%	46	لمجموع

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على نتائج التحليل الإحصائي

- وفيما يتعلق بمتغير الخبرة، وكما تشير النتائج في الجدول رقم (02-08) إلى أن فئة (من 5 إلى 10 سنوات) تحصلت على أكبر نسبة والتي تقدر بـ (45.7%)، وتليها فئة (من 11 إلى 15 سنة) بنسبة (21.7%)، تلي هذه الفئة نسبة (أكثر من 15 سنة) بنسبة (17.4%)، لتأتي في فئة (أقل من 05 سنوات) بنسبة (15.2%) من أفراد عينة الدراسة وهي نتيجة منطقية لنمو الشركة المتزايد وتوظيفها للكفاءات الشابة ، وسياستها للاستثمار في هذه الطاقات ومن جهة أخرى هذه الفئة تقدم أفضل ما لديها من اجل السير الحسن للشركة.

الفصل الثاني _____ الدراسة الميدانية لأثر الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في

الشركة الوطنية للتأمين SAA " المديرية الجهوية بورقلة"

ثانيا : تحليل البيانات المتعلقة بمفهوم الثقافة التنظيمية في الشركة محل الدراسة

من اجل تحليل بيانات العبارات اعتمدت على مقياس "ليكارث" ذي 3 درجات الذي تم ذكره سابقا، والنتائج التالية توضح ذلك

1. الثقافة التنظيمية:

المجال الأول: القيم التنظيمية

جدول رقم (2-9): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده المتغير المستقل (القيم التنظيمية) .

الرقم	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	تنظر إدارة الشركة إلى العنصر البشري بأنه من أهم مواردها المتاحة.	2.45	0.80	1	مرتفع
2	يتم تشجيع الموظفين على تنمية الأفكار الجديدة.	2.08	0.83	3	متوسط
3	المساواة هي الأساس التي يتم التعامل بها مع الأفراد من قبل إدارة الشركة.	2.02	0.85	4	متوسط
4	يلتزم الموظفون بالنظام الداخلي والتعليمات بشكل كبير في الشركة.	1.97	0.88	5	متوسط
5	يتقبل الموظفون الضغوط والمخاطر من اجل مصلحة الشركة وتطورها.	2.13	0.77	2	متوسط
	المتوسط العام لبعده القيم التنظيمية	2.13	0.45	--	متوسط

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على نتائج التحليل الإحصائي

- يظهر من خلال الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية لمحور القيم التنظيمية تراوحت ما بين (1.97-2.45) كما أن العبارة التي نالت أعلى متوسط كانت العبارة رقم (01) بمتوسط حسابي (2.45) وانحراف معياري يقدر ب (0.80)، وهي عبارة (تنظر إدارة الشركة إلى العنصر البشري بأنه من أهم مواردها المتاحة)، وأقل متوسط حسابي كان للعبارة رقم (05) بمتوسط حسابي يقدر ب (1.97) وانحراف معياري (0.88) وهي عبارة (يلتزم الموظفون بالنظام الداخلي والتعليمات بشكل كبير في الشركة)، أما المتوسط العام فقد بلغ (2.13) وانحراف معياري يقدر ب (0.45).

وهذا يبين حرص الشركة على اهتمامها بموردها البشري لأنه من أهم مواردها المتاحة، حيث أنها تطمح في الحصول على موارد بشرية كفاءة وفعالة في مختلف المصادر وهذا ما لاحظته في الشركة، في حين أن الموظف ملتزم بنظامه الداخلي للمؤسسة بنسبة قليلة.

كما يظهر في الجدول السابق أن أغلب المتوسطات الحسابية المدروسة لأغلب فقرات هذا البعد كانت متوسطة وهذا يدل على وجود مستوى مقبول للقيم التنظيمية في الشركة.

الفصل الثاني _____ الدراسة الميدانية لأثر الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في

الشركة الوطنية للتأمين SAA " المديرية الجهوية بورقلة"

المجال الثاني: المعتقدات التنظيمية

جدول رقم (2-10): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده المتغير المستقل (المعتقدات التنظيمية)

الرقم	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
6	يوجد قناعات مشتركة لدى الموظفين بأهمية المشاركة في عملية اتخاذ القرار.	1.78	0.78	4	متوسط
7	تحرص إدارة الشركة على تشكيل فريق عمل متجانس وفق آلية معينة وهذا ما يشعرني بالاستمتاع في عملي.	1.86	0.80	3	متوسط
8	تشجع الشركة باستمرار السلوك الذي يلائم معتقدات الموظفين.	1.89	0.79	2	متوسط
9	المعتقدات التي تحكم الشركة محددة ومعروفة.	2.06	0.77	1	متوسط
	المتوسط العام لبعده المعتقدات التنظيمية	1.90	0.43	--	متوسط

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على نتائج التحليل الإحصائي

- يظهر من خلال الجدول السابق رقم (02-10) أن المتوسطات الحسابية لمحور المعتقدات التنظيمية تراوحت ما بين (1.78-2.06)

كما أن العبارة التي نالت أعلى متوسط كانت العبارة رقم (09) بمتوسط حسابي بلغ (2.06) ، وانحراف معياري قدر ب(0.77) وهي عبارة (المعتقدات التي تحكم الشركة محددة ومعروفة).

وأقل متوسط حسابي كان للعبارة رقم (06) بمتوسط حسابي يقدر ب (1.78) وانحراف معياري (0.78) وهي عبارة (يوجد قناعات مشتركة لدى الموظفين بأهمية المشاركة في عملية اتخاذ القرار)، أما المتوسط العام فقد بلغ (1.90) وانحراف معياري يقدر ب (0.43).

أي أن الشركة محل الدراسة تلقي اهتمام كبير لمعتقداتها التنظيمية التي هي محددة ومعروفة لدى عمالها، كما تسعى الشركة إلى تشكيل فريق عمل متجانس من أجل استمتاع الموظف بعمله وهذا يدل على وجود روح التعاون والمحبة بين العمال في الشركة.

ويظهر في الجدول السابق أن أغلب المتوسطات الحسابية المدروسة لأغلب فقرات هذا البعد كانت متوسطة وهذا يدل على وجود مستوى مقبول للمعتقدات التنظيمية في الشركة الوطنية للتأمين SAA " المديرية الجهوية بورقلة".

الفصل الثاني _____ الدراسة الميدانية لأثر الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في

الشركة الوطنية للتأمين SAA " المديرية الجهوية بورقلة "

المجال الثالث: التوقعات التنظيمية

جدول رقم (2-11): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعدد المتغير المستقل (التوقعات التنظيمية)

الرقم	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
10	أتوقع بأن الشركة تأخذ بعين الاعتبار الجهود التي يبذلها الموظف الكفاء الذي يحافظ على مكانة الشركة وسمعتها.	1.97	0.82	4	متوسط
11	تسعى الشركة دوما إلى تلبية ما يتوقعه الموظف من الشركة من حوافر ومكافآت.	1.86	0.80	5	متوسط
12	تعتمد الشركة على معايير أخلاقية تمكنها من تمييز الممارسات الصحيحة من الخاطئة .	2.19	0.74	3	متوسط
13	يقوم الموظف ببذل الجهود اللازمة من أجل تحقيق الإنجازات التي تتوقعها الشركة منه.	2.26	0.74	2	متوسط
14	توفر الشركة الأمن الوظيفي للموظف لأنه ملتزم بالقوانين واللوائح الداخلية لها.	2.34	0.84	1	مرتفع
	المتوسط العام لعدد التوقعات التنظيمية	2.13	0.44	--	متوسط

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على نتائج التحليل الإحصائي

- يظهر من خلال الجدول رقم (2-11) أن المتوسطات الحسابية محور التوقعات التنظيمية تراوحت ما بين (1.86-2.34)، كما أن العبارة التي نالت أعلى متوسط كانت العبارة رقم (14) بمتوسط حسابي (2.34) وانحراف معياري يقدر ب(0.84) وهي عبارة (توفر الشركة الأمن الوظيفي للموظف لأنه ملتزم بالقوانين واللوائح الداخلية لها)، أما العبارة التي نالت أقل متوسط حسابي هي العبارة رقم (11) حيث يقدر ب(1.86) وانحراف معياري (0.80) وهي عبارة (تسعى الشركة دوما إلى تلبية ما يتوقعه الموظف من الشركة من حوافر ومكافآت)، في حين أن المتوسط العام فقد بلغ (2.13) وانحراف معياري يقدر ب (0.44).

ومنه نستنتج أن الشركة محل الدراسة توفر الأمن الوظيفي للموظف في حين أن الموظف ملتزم بالقوانين واللوائح الداخلية لها، إضافة إلى ذلك يقوم هذا الموظف ببذل جهود من أجل تحقيق إنجازات تتوقعها الشركة منه، إلا أنه ليس هناك حوافر و مكافآت كبيرة للموظف الذي يقوم بعمل إضافي، أو هي متوفرة بنسبة ضئيلة.

- كما يظهر في الجدول السابق أن أغلب المتوسطات الحسابية المدروسة لأغلب فقرات هذا البعد كانت متوسطة وهذا يدل على وجود مستوى مقبول للتوقعات التنظيمية التي يتوقعها الموظف من الشركة.

الفصل الثاني _____ الدراسة الميدانية لأثر الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في

الشركة الوطنية للتأمين SAA " المديرية الجهوية بورقلة "

المجال الرابع: المعايير التنظيمية

جدول رقم (2-12): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده المتغير المستقل (المعايير التنظيمية)

الرقم	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
15	هناك توجه واضح من قبل الشركة نحو تطوير المسار الوظيفي للموظف للتمكن من مواكبة التطورات والمتغيرات الجديدة.	2.06	0.85	3	متوسط
16	يلتزم الموظفون بمعايير تشجع على المخاطرة لفتح آفاق جديدة أمام أساليب إنجاز العمل.	2.02	0.82	4	متوسط
17	المعايير السائدة بين الموظفين تساعد على تهيئة مناخ يشجع على الإبداع والابتكار.	1.97	0.85	5	متوسط
18	يلتزم الموظفون الأكثر خبرة وتجربة بمتابعة وإرشاد زملائهم الأقل خبرة والإشراف على تأهيلهم	2.39	0.77	2	مرتفع
19	هناك رغبة وميول لدى الموظفين للعمل الجماعي.	2.43	0.71	1	مرتفع
	المتوسط العام لبعده المعايير التنظيمية	2.17	0.40	--	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج التحليل الإحصائي

- يظهر من خلال الجدول رقم (2-12) أن المتوسطات الحسابية لمحور المعايير التنظيمية تراوحت ما بين (1.97-2.43).

كما أن العبارة التي نالت أعلى متوسط كانت العبارة رقم (19) بمتوسط حسابي (2.43) وانحراف معياري يقدر ب(0.71) وهي عبارة (هناك رغبة وميول لدى الموظفين للعمل الجماعي) ، أما العبارة التي نالت أقل متوسط حسابي هي العبارة رقم (17) حيث يقدر ب (1.97) وانحراف معياري (0.85) وهي عبارة (المعايير السائدة بين الموظفين تساعد على تهيئة مناخ يشجع على الإبداع والابتكار)، في حين أن المتوسط العام قد بلغ (2.17) وانحراف معياري يقدر ب (0.40).

ومنه نستنتج أن أغلب الموظفين في هذه الشركة لديهم رغبة للعمل بروح الجماعة والقدرة على تحمل المخاطرة، في حين نلاحظ أن الموظف لا تتوفر له بنسبة كبيرة معايير تساعد وتشجع على الإبداع والابتكار وهذا يدل على أن الاهتمام بعملية الإبداع والابتكار متواجد بالشركة بنسب ضعيفة.

- كما يظهر في الجدول السابق أن أغلب المتوسطات الحسابية المدروسة لأغلب فقرات هذا البعد كانت متوسطة وهذا يدل على وجود مستوى مقبول للمعايير التنظيمية التي يتوقعها الموظف من الشركة.

الفصل الثاني _____ الدراسة الميدانية لأثر الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في

الشركة الوطنية للتأمين SAA " المديرية الجهوية بورقلة"

2. الالتزام التنظيمي

المجال الأول: الالتزام العاطفي

جدول رقم (2-13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده المتغير التابع (الالتزام العاطفي)

الرقم	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
20	أشعر بانتماء قوي لهذه الشركة.	2.45	0.75	2	مرتفع
21	تحمي سمعة هذه الشركة في المجتمع.	2.50	0.69	1	مرتفع
22	لا أتنازل عن عملي مقابل العمل في شركات أخرى.	2.08	0.72	5	متوسط
23	أحس براحة وأمان عند التعامل مع هذه الشركة.	2.32	0.76	3	متوسط
24	أستمتع بالحديث عن عملي مع أصدقائي خارج نطاق العمل.	2.08	0.81	5	متوسط
25	أعتبر نفسي على درجة عالية من الالتزام تجاه العمل.	2.30	0.69	4	متوسط
	المتوسط العام لبعده الالتزام العاطفي	2.29	0.37	--	متوسط

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على نتائج التحليل الإحصائي

- يظهر من خلال الجدول رقم (2-13) أن المتوسطات الحسابية لمحور الالتزام العاطفي تراوحت ما بين (2.08-2.50).

كما أن العبارة التي نالت أعلى متوسط كانت العبارة رقم (21) بمتوسط حسابي (2.50) وانحراف معياري يقدر ب(0.69) وهي عبارة (تحمي سمعة هذه الشركة في المجتمع) ، أما العبارة التي نالت أقل متوسط حسابي هي العبارة رقم(22) بمتوسط حسابي بلغ (2.08) أما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.72) وهي عبارة (لا أتنازل عن عملي مقابل العمل في شركات أخرى)، في حين أن المتوسط العام للالتزام العاطفي بلغ (2.29) وانحراف معياري يقدر ب (0.37).

ومنه نستنتج أن الموظفين في هذه الشركة يمتلكون محبة كبيرة لهذه المؤسسة ويحافظون على سمعتها ومكانتها في المجتمع، حيث يؤدون عملهم بالالتزام لأنهم يعتبرون أنفسهم بأنهم جزء من المؤسسة ويحسون بأنهم ينتمون إليها بشكل كبير.

- كما يظهر في الجدول السابق أن أغلب المتوسطات الحسابية المدروسة لأغلب فقرات هذا البعد كانت متوسطة وهذا يدل على وجود مستوى مقبول للالتزام العاطفي للموظف تجاه عمله في هذه الشركة.

الفصل الثاني _____ الدراسة الميدانية لأثر الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في

الشركة الوطنية للتأمين SAA " المديرية الجهوية بورقلة "

المجال الثاني: الالتزام المستمر

جدول رقم (2-14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده المتغير التابع (الالتزام المستمر)

الرقم	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
26	1-أقدم لزملائي المساعدة في العمل .	2.50	0.72	1	مرتفع
27	2-إن عملي في هذه الشركة مؤقت إلى أن أجد فرصة عمل أحسن.	2.34	0.87	2	متوسط
28	4 أتغيب أحيانا عن العمل دون مبرر أو عذر.	1.58	0.83	4	متوسط
29	فرص العمل المتاحة في الشركات الأخرى غير مناسبة	2.06	0.77	3	متوسط
	المتوسط العام لبعده الالتزام المستمر	2.12	0.37	--	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج التحليل الإحصائي

- كما نلاحظ من الجدول رقم (2-14) أن المتوسطات الحسابية لمحور الالتزام المستمر تراوحت ما بين (1.58-2.50).

كما أن العبارة التي نالت أعلى متوسط كانت العبارة رقم (26) بمتوسط حسابي (2.50) وانحراف معياري يقدر ب (0.72) وهي عبارة (أقدم لزملائي المساعدة في العمل) ،لتأتي في الأخير العبارة رقم(28) بأقل متوسط حسابي وهو (1.58) ، وانحراف معياري يقدر ب (0.83) وهي عبارة (أتغيب أحيانا عن العمل دون مبرر أو عذر)، في حين أن المتوسط العام للالتزامالمستمر قد بلغ (2.12) وبانحراف معياري يقدر ب (0.37).

ومنه نستنتج أن أغلب الموظفين في هذه الشركة يقدمون لزملائهم المساعدة من أجل إتمام العمل وتحقيق أهدافهم وهذا بالطبع يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة، إلا أن من سلبيات الموظف أنه يرى أن عمله مؤقت في هذه الشركة إلى أن يجد فرصة عمل أحسن بالرغم من أن فرص العمل في الشركات الأخرى غير مناسبة، ولكن هو ملتزم بعمله ولا يتغيب عنه إلا للضرورة وذلك بتقديم مبرر أو عذر يؤكد سبب غيابه.

- كما يظهر في الجدول السابق أن أغلب المتوسطات الحسابية المدروسة لأغلب فقرات هذا البعد كانت متوسطة وهذا يدل على وجود مستوى مقبول للالتزامالمستمر للموظف تجاه عمله في هذه الشركة.

الفصل الثاني _____ الدراسة الميدانية لأثر الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في

الشركة الوطنية للتأمين SAA " المديرية الجهوية بورقلة "

المجال الثالث: الالتزام المعياري

جدول رقم (2-15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدها المتغير التابع (الالتزام المعياري)

الرقم	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
30	أنا أحترم أوقات الدخول والخروج من العمل.	2.52	0.62	3	مرتفع
31	أشعر بان الالتزام الأخلاقي أهم الأسباب التي تدفعني للبقاء في عملي.	2.45	0.68	5	مرتفع
32	أعتقد بان الاستمرار في وظيفة واحدة مدى الحياة أفضل للموظف.	2.28	0.75	6	متوسط
33	أنا أقوم بعملتي حسب الأهداف المخططة.	2.60	0.61	1	مرتفع
34	أبذل قصارى جهدي في العمل من اجل تحقيق أهداف الشركة.	2.47	0.62	4	مرتفع
35	أحرص على أداء عملي بكل مصداقية وضمير ودون مراقبة المسؤول	2.56	0.68	2	مرتفع
	المتوسط العام لبعدها الالتزام المعياري	2.48	0.34	--	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج التحليل الإحصائي

- يظهر من خلال الجدول رقم (02-15) أن المتوسطات الحسابية لمحور الالتزام المعياري تراوحت ما بين (2.28-2.60).

كما أن العبارة التي نالت أعلى متوسط كانت العبارة رقم (33) بمتوسط حسابي (2.60) وانحراف معياري يقدر ب(0.61) وهي عبارة (أنا أقوم بعملتي حسب الأهداف المخططة).

أما العبارة التي نالت أقل متوسط هي العبارة رقم (32) بمتوسط حسابي (2.28) ، وانحراف معياري بلغ (0.75) وهي عبارة (أعتقد بان الاستمرار في وظيفة واحدة مدى الحياة أفضل للموظف)، في حين أن المتوسط العام للالتزام المعياري قد بلغ (2.48) وانحراف معياري يقدر ب (0.34).

ومنه نستنتج أن الموظف يؤدي عمله حسب أهدافه المخططة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، وهذا بالطبع راجع إلى حب وولاء الموظف لعمله حيث يقوم بأدائه بكل مصداقية وضمير دون أن يراقبه المسؤول، وكذلك التزامه باحترام أوقات دخوله وخروجه من العمل في هذه الشركة؛ إلا أن الموظف يعتقد بأن استمراره بوظيفة واحدة مدى الحياة لا يعجبه، حيث يرى أن تغيير الوظيفة هو الأحسن في اعتقاده، وقد يدل هذا على وجود نظرة سلبية نوعاً ما تجاه واقع بعض الالتزامات المعيارية الموجودة في الشركة.

الفصل الثاني _____ الدراسة الميدانية لأثر الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في

الشركة الوطنية للتأمين SAA " المديرية الجهوية بورقلة"

المطلب الثاني: مناقشة النتائج المتوصل إليها

حيث تم استخدام معامل الارتباط سبيرمان لمعرفة العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة في الشركة، والجدول التالي يوضح النتائج للشركة محل الدراسة.

1- ربط النتائج بالفرضيات وتفسيرها

➤ اختبار الفرضية الأولى: يوجد مستوى مقبول من توافر أبعاد الثقافة التنظيمية في الشركة الوطنية للتأمين SAA " المديرية الجهوية بورقلة".

جدول رقم (2-16): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المتغير المستقل الثقافة التنظيمية

الرقم	ابعاد المتغير	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
01	المتوسط العام لبعدها القيم التنظيمية	2.13	0.45	2	متوسط
02	المتوسط العام للمعتقدات التنظيمية	1.90	0.43	4	متوسط
03	المتوسط العام للتوقعات التنظيمية	2.13	0.44	3	متوسط
04	المتوسط العام للمعايير التنظيمية	2.17	0.40	1	متوسط
05	المتوسط العام للثقافة التنظيمية	2.08	0.27	--	متوسط

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على نتائج التحليل الإحصائي

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا بان المتوسط العام للثقافة التنظيمية بلغ (2.08) أما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.27)، كما نلاحظ أن اغلب أبعاد الثقافة التنظيمية جاءت بمستوى متوسط وأعلى متوسط حسابي كان لبعدها المعايير التنظيمية وهو بمتوسط حسابي (2.17) وانحراف معياري (0.40) وهذا يدل على امتلاك الأفراد لأهم القدرات الأساسية التي يتطلبها إنجاز العمل، وقد جاء في المرتبة الثانية بعد القيم التنظيمية بمتوسط حسابي (2.13) وانحراف معياري (0.45) وبمستوى متوسط وهذا دلالة على أن الأفراد لديهم مستوى دافعية كبير يساعدهم على إنجاز مهامهم وتحقيق أهدافهم، ثم يليها بعد التوقعات التنظيمية بمتوسط حسابي (2.13) وانحراف معياري (0.44)، وهذا يثبت وجود مستوى جيد لإدراك الأفراد لتوقعاتهم في الشركة و يرجع كذلك إلى معرفتهم لمسؤولياتهم الوظيفية، و إدراكهم الكبير للسلوكيات والأعمال التي تتطلبها وظائفهم ، وأخيرا بعد المعتقدات التنظيمية بمتوسط حسابي (1.90) وانحراف معياري (0.43) وبمستوى متوسط وهذا يدل على وجود درجة من الرضى والارتياح في العمل لدى العمال ولو كانت بشكل متوسط، فالعمل يوفر لهمما يحتاجونه من قدرة مالية ومكانة اجتماعية مناسبة، بالرغم من أن البعض منهم يرى بأنه لا يوفر لهم مزايا قد يوفرها لهم عمل آخر .

الفصل الثاني ————— الدراسة الميدانية لأثر الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في

الشركة الوطنية للتأمين SAA " المديرية الجهوية بورقلة"

عموما توجد نظرة إيجابية حول الثقافة التنظيمية، أي هناك وعي وفهم عالي لمفهوم الثقافة التنظيمية من طرف المبحوثين، وهو ما يؤكد صحة الفرضية الأولى بأن هناك توافر مستوى مقبول من أبعاد الثقافة التنظيمية لدى أفراد عينة الدراسة بالشركة الوطنية للتأمين SAA "المديرية الجهوية بورقلة".

➤ اختبار الفرضية الثانية: يوجد مستوى مقبول من توافر أبعاد الالتزام التنظيمي في الشركة الوطنية للتأمين SAA " المديرية الجهوية بورقلة".

جدول رقم (2-17): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المتغير التابع للالتزام التنظيمي

الرقم	ابعاد المتغير	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
01	المتوسط العام لبعد الالتزام العاطفي	2.29	0.37	2	متوسط
02	المتوسط العام لبعد الالتزام المستمر	2.12	0.37	3	متوسط
03	المتوسط العام لبعد الالتزام المعياري	2.48	0.34	1	مرتفع
	المتوسط العام	2.30	0.22	--	متوسط

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على نتائج التحليل الإحصائي

من خلال الجدول أعلاه تبين لنا بان المتوسط العام للالتزام التنظيمي بلغ (2.30) أما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.22)، كما تبين لنا بأن أعلى متوسط حسابي كان لبعد الالتزام المعياري بمتوسط حسابي (2.48) وانحراف معياري (0.34)، وهذا يدل على أن الموظف يؤدي عمله حسب أهدافه المخططة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وتحقيق رضاه، و يليه بعد الالتزام العاطفي بمتوسط حسابي (2.29) وانحراف معياري (0.37) ومنه نستنتج أن الموظف يحافظ على سمعة ومكانة مؤسسته في المجتمع ويعتبر نفسه أنه جزء منها، ليأتي في الأخير بعد الالتزام المستمر بمتوسط حسابي (2.12) وانحراف معياري (0.37) وقد جاء في هذه المرتبة لأن الموظف يرى أن عمله مؤقت في هذه الشركة إلى أن يجد فرصة عمل أحسن بالرغم من أن فرص العمل في الشركات الأخرى غير مناسبة، عموما توجد لدى المبحوثين في الشركة درجة موافقة متوسطة حول أبعاد الالتزام التنظيمي في الشركة محل الدراسة.

وهو ما يؤكد صحة الفرضية الثانية بأن هناك توافر مستوى مقبول من أبعاد الالتزام التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة بالشركة الوطنية للتأمين SAA "المديرية الجهوية بورقلة".

الفصل الثاني _____ الدراسة الميدانية لأثر الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في

الشركة الوطنية للتأمين SAA " المديرية الجهوية بورقلة"

➤ اختبار الفرضية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لأبعاد الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في الشركة الوطنية للتأمين SAA " المديرية الجهوية بورقلة" .

جدول رقم (02-18): يوضح العلاقات الارتباطية بين أبعاد الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي

		المتغير التابع للالتزام التنظيمي.	
Spearman's rho	أولا: القيم التنظيمية	Correlation Coefficient	.100
		Sig. (2-tailed)	.507
		N	46
	ثانيا: المعتقدات التنظيمية	Correlation Coefficient	.328
		Sig. (2-tailed)	.026
		N	46
	ثالثا: التوقعات التنظيمية	Correlation Coefficient	.390*
		Sig. (2-tailed)	.007
		N	46
	رابعا: المعايير التنظيمية	Correlation Coefficient	.057
		Sig. (2-tailed)	.705
		N	46
المتغير المستقل الثقافة التنظيمية	Correlation Coefficient	.333	
	Sig. (2-tailed)	.024	
	N	46	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي (SPSS)

جدول رقم (02-19) يوضح العلاقات الارتباطية بين أبعاد الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي

مستوى الدلالة	الالتزام التنظيمي	الثقافة التنظيمية
0.0507	0.100*	القيم التنظيمية
0.026	0.328*	المعتقدات التنظيمية
0.007	0.390*	التوقعات التنظيمية
0.0705	0.057*	المعايير التنظيمية

*دال عند مستوى دلالة 0.05 المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS)

يتضح من الجدول أعلاه وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي، ولأجل تحليل هذه العلاقة سنأخذ تأثير كل من أبعاد الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي على حدا.

- ✓ **القيم التنظيمية:** نلاحظ ارتباط القيم التنظيمية بعلاقة موجبة مع الالتزام التنظيمي تقدر ب(0.100)، وهذا يدل على أن القيم التنظيمية لها علاقة موجبة مع الالتزام التنظيمي رغم أنه ليس تأثير كبير.
- ✓ **المعتقدات التنظيمية:** نلاحظ ارتباط المعتقدات التنظيمية بعلاقة موجبة مع الالتزام التنظيمي تقدر ب (0.328)، وهذا يدل على أن هناك تأثير لكن بدرجة متوسطة على الالتزام التنظيمي.
- ✓ **التوقعات التنظيمية:** نلاحظ ارتباط التوقعات التنظيمية بعلاقة موجبة مع الالتزام التنظيمي تقدر ب(0.390)، وهذا يدل على أن هناك تأثير لكن بدرجة متوسطة على الالتزام التنظيمي.

الفصل الثاني _____ الدراسة الميدانية لأثر الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في

الشركة الوطنية للتأمين SAA " المديرية الجهوية بورقلة"

✓ المعايير التنظيمية: نلاحظ ارتباط المعايير التنظيمية بعلاقة موجبة مع الالتزام التنظيمي تقدر ب(0.057)، وهذا يدل على أن هناك تأثير لكن بدرجة متوسطة على الالتزام التنظيمي.

2- تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى:

ويمكن ذلك من خلال تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى Entry عند مستوى دلالة(0,05%) حيث المتغيرات المستقلة هي (الثقافة التنظيمية) والمتغير التابع (الالتزام التنظيمي)،

حيث الجدول التالي يوضح الارتباط الخطي بين المتغير المستقل والمتغير التابع:

جدول رقم (2-20): يوضح الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	المتغير المستقل الثقافة التنظيمية		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: المتغير التابع الالتزام التنظيمي.

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي SPSS

جدول رقم (2-21): يوضح الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.324 ^a	.105	.085	.21988

a. Predictors: (Constant), المتغير المستقل الثقافة التنظيمية

b. Dependent Variable: المتغير التابع الالتزام التنظيمي

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معامل الارتباط الخطي بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي هو (32.4%) أي هناك ارتباط ضعيف بينهما، بمعنى أن (10.5%) من الالتزام التنظيمي تعود للثقافة التنظيمية، والنسبة المتبقية (89.5%) ترجع لعوامل أخرى أو عوامل عشوائية أو الخطأ.

الفصل الثاني _____ الدراسة الميدانية لأثر الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في

الشركة الوطنية للتأمين SAA " المديرية الجهوية بورقلة"

3: تباين خط الانحدار

يبين الجدول الموالي تحليل تباين خط الانحدار والذي يدرس " مدى ملائمة خط الانحدار للمعطيات "

جدول رقم (2-22): يوضح تحليل تباين خط الانحدار

ANOVA^b

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	.249	1	.249	5.156	.028 ^a
Résidu	2.127	44	.048		
Total	2.376	45			

a. Predictors: (Constant) المتغير المستقل الثقافة التنظيمية

b. Dependent Variable: المتغير التابع الالتزام التنظيمي

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي

من الجدول السابق نجد ما يلي:

- مجموع مربعات الانحدار يساوي (2.49) ومجموع مربعات البواقي هو (2.127) ومجموع المربعات الكلي يساوي (2.376).
- درجة حرية الانحدار (df) هي (1) ودرجة حرية البواقي (44).
- معدل مربعات الانحدار هو (2.49) ومعدل مربعات البواقي هو (0.048).
- قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار هو (5.156).
- مستوى دلالة الاختبار (0.028) أقل من مستوى دلالة الفرضية الصفرية (0.05)، وبالتالي خط الانحدار يلائم المعطيات.

4- دراسة معاملات خط الانحدار

الجدول الموالي يوضح قيم معاملات خط الانحدار للشركة الوطنية للتأمين SAA "المديرية الجهوية بورقلة"

أولاً: تحليل تباين خط الانحدار

جدول رقم (2-23): يوضح تحليل تباين خط الانحدار للشركة الوطنية للتأمين SAA " المديرية الجهوية بورقلة".

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1.737	.251		6.924	.000
المتغير المستقل الثقافة التنظيمية	.271	.119	.324	2.271	.028

a. Dependent Variable: المتغير التابع الالتزام التنظيمي

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي SPSS

الفصل الثاني ————— الدراسة الميدانية لأثر الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في

الشركة الوطنية للتأمين SAA " المديرية الجهوية بورقطة "

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن:

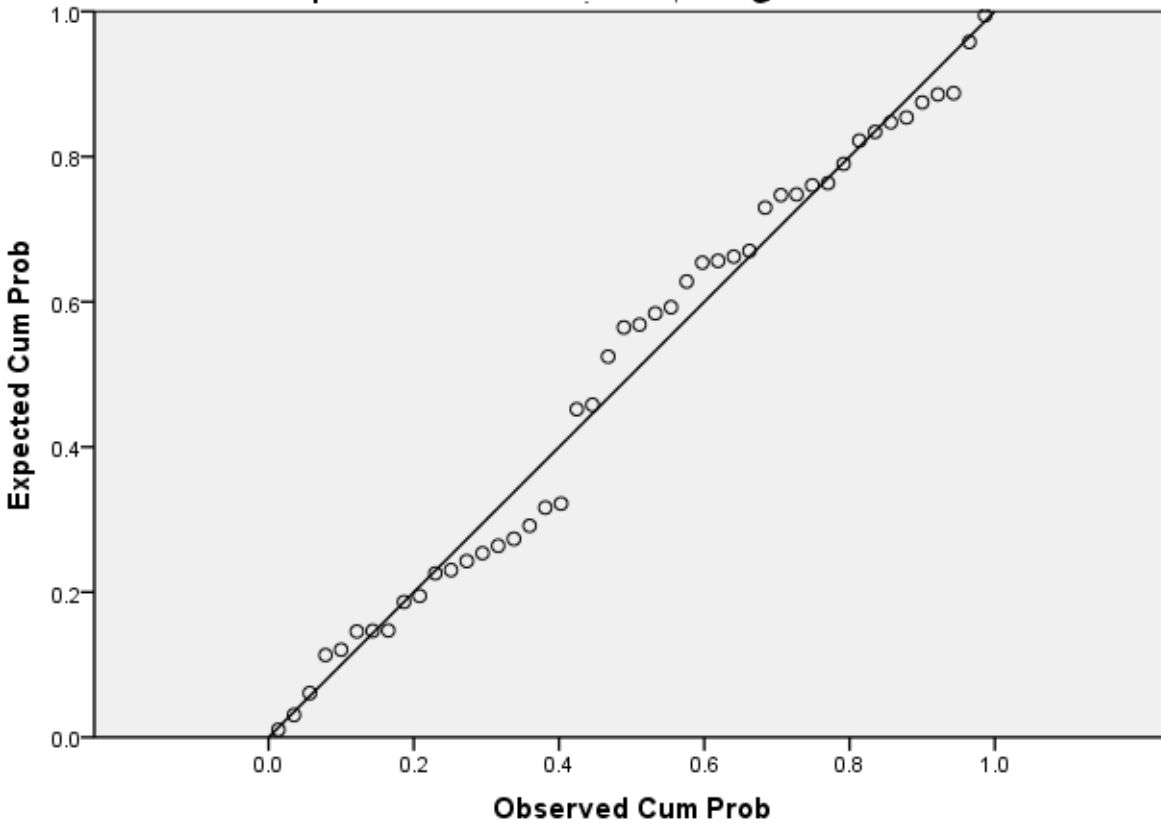
- مقطع خط الانحدار يساوي (1.737) الذي يمثل (a) من معادلة المستقيم $Y=a+bx$, أما ميل خط الانحدار (b) في الجدول هو (0.271) وبذلك تصبح معادلة خط الانحدار للمتغير المستقل هي: $Y=1.737+0.271X$ بحيث Y المتغير التابع و X المتغير المستقل.
- نتيجة اختبار (t) على فرضيات ميل خط الانحدار للمتغير المستقل (2.271) ومقطع خط الانحدار (6.924) وعند دراسة قيم (sig) نجد أن القيم (0.028) هي أقل من مستوى المعنوية (0.05) وبالتالي نقبل الفرضية الثالثة بأن نموذج الانحدار معنوي ومنه معادلة خط الانحدار هي:

$$Y=1.737+0.271x$$

الشكل رقم (2-01) يوضح مدى ملائمة خط الانحدار

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

Dependent Variable: المتغير التابع الالتزام التنظيمي.



الفصل الثاني _____ الدراسة الميدانية لأثر الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في

الشركة الوطنية للتأمين SAA " المديرية الجهوية بورقلة"

وحسب الرسم لا توجد مشكلة فالنتائج تتوزع وفق التوزيع الطبيعي مصفوفة الارتباطات.

ثانيا: تحليل الانحدار المتعدد (التدرجي)

ولصياغة النموذج النهائي لمعادلة خط الانحدار علينا إعادة التحليل الإحصائي باستخدام تحليل الانحدار المتعدد التدرجي

(stepwisemultiperégession) للتنبؤ بتطبيق الثقافة التنظيمية من خلال الالتزام التنظيمي.

والجدول الموالي يوضح الطريقة المستخدمة والمتغيرات المستقلة المتبقية والمتغير التابع.

جدول رقم (2-24): يوضح الطريقة المستخدمة والمتغيرات المستقلة المتبقية والمتغير التابع

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	ثالثا: التوقعات التنظيمية		Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= .050, Probability-of-F-to-remove >= .100).
2	ثانيا: المعتقدات التنظيمية		Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= .050, Probability-of-F-to-remove >= .100).

a. Dependent Variable: المتغير التابع الالتزام التنظيمي

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي SPSS

- من الجدول السابق نلاحظ أن المتغيرين المستقلين المتبقين في نموذج الدراسة النهائي هما التوقعات التنظيمية والمعتقدات التنظيمية فقط.

الجدول الموالي يوضح معاملات الارتباط الخطي للمتغيرات المستقلة المتبقية والمتغير التابع.

جدول رقم (2-25) يوضح معاملات الارتباط الخطي للمتغيرات المستقلة المتبقية والمتغير التابع

Model Summary^c

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.357 ^a	.128	.108	.21704
2	.460 ^b	.212	.175	.20873

a. Predictors: (Constant), ثالثا التوقعات التنظيمية

b. Predictors: (Constant), ثانيا المعتقدات التنظيمية ثالثا التوقعات التنظيمية

c. Dependent Variable: المتغير التابع الالتزام التنظيمي

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي SPSS

الفصل الثاني ————— الدراسة الميدانية لأثر الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في

الشركة الوطنية للتأمين SAA " المديرية الجهوية بورقلة"

- من الجدول السابق نلاحظ أن استخدام طريقة تحليل الانحدار المتعدد التدريجي أدى إلى خروج متغيرين مستقلين هما التوقعات والمعتقدات التنظيمية، وهذا ما يتوافق تماما مع نتائج عملية التحليل الإحصائي السابق، حيث بلغ معامل الارتباط الخطي بين هذين المتغيرين المستقلين (المعتقدات التنظيمية، التوقعات التنظيمية) والمتغير التابع (الالتزام التنظيمي) نسبة (46.0 %) وهو دليل قاطع على وجود ارتباط خطي متوسط بينهما.

حيث أن (21.2%) من تطبيق الثقافة التنظيمية يعود إلى المعتقدات والتوقعات التنظيمية، والنسبة المتبقية (78.8) وهي نسبة ترجع لعوامل أخرى أو عوامل عشوائية أو الخطأ.

علما أن الفضل الأكبر في هذا الارتباط الخطي يعود إلى المتغير المستقل التوقعات التنظيمية بنسبة (12.8 %) مع المتغير التابع رغم المستوى المتوسط لإجابات العمال على فقرات هذا المتغير في الاستبيان الذي قمنا بتحليله سابقا.

جدول رقم (2-26) يوضح تحليل تباين خط الانحدار بطريقة (stepwise)

ANOVA^c

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	.304	1	.304	6.447	.015 ^a
Residual	2.073	44	.047		
Total	2.376	45			
2 Regression	.503	2	.252	5.773	.006 ^b
Residual	1.873	43	.044		
Total	2.376	45			

a. Predictors: (Constant), ثالثا التوقعات التنظيمية

b. Predictors: (Constant) ثانيا المعتقدات التنظيمية : ثالثا التوقعات التنظيمية

c. Dependent Variable المتغير التابع الالتزام التنظيمي

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي SPSS

من الجدول السابق نجد ما يلي:

❖ مجموع مربعات الانحدار يساوي (0.503) ومجموع مربعات البواقي (1.873) ومجموع المربعات الكلي (2.376).

❖ درجة حرية الانحدار هي (2) ودرجة حرية البواقي هي (43).

❖ معدل مربعات الانحدار هو (0.252) ومعدل مربعات البواقي هو (0.044).

❖ قيمة اختبار تحليل تباين خط الانحدار هو (5.773).

❖ مستوى دلالة خط الانحدار هو (0.006) أقل من مستوى دلالة الصفرية (0.05)، وبالتالي خط الانحدار يلائم المعطيات.

الفصل الثاني _____ الدراسة الميدانية لأثر الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في

الشركة الوطنية للتأمين SAA " المديرية الجهوية بورقلة"

أما بالنسبة لدراسة معاملات خط الانحدار فالجدول الموالي يوضح قيم معاملات خط الانحدار بطريقة (stepwise).

جدول رقم (2-27) يوضح قيم معاملات خط الانحدار بطريقة (stepwise)

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.906	.159		11.989	.000
	ثالثا: التوقعات التنظيمية	.186	.073	.357	2.539	.015
2	(Constant)	1.650	.194		8.506	.000
	ثالثا: التوقعات التنظيمية	.168	.071	.324	2.380	.022
	ثانيا: المعتقدات التنظيمية	.154	.072	.292	2.139	.038

a. Dependent Variable: المتغير التابع الالتزام التنظيمي

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي SPSS

من الجدول السابق يمكن تحديد مقطع خط الانحدار (a) ميل خط الانحدار بالنسبة للتوقعات التنظيمية وميل خط

الانحدار بالنسبة للمعتقدات التنظيمية وفق المعادلة التالية: $Y = ax_1 + bx_2$

ومنه معادلة خط الانحدار هي: $Y = 1.650 + 0.168X_1 + 0.154X_2$ وعند دراسة القسم sig

نجد أن جميع القيم مقبولة لأنها أقل من (0.05)، ونستنتج أن أهم الأساليب المؤثرة على تطبيق الثقافة التنظيمية وهي التوقعات التنظيمية و المعتقدات التنظيمية

❖ اختبار الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول الالتزام التنظيمي تعزى

إلى اختلاف خصائصهم الديمغرافية من حيث: (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الوظيفة، سنوات الخبرة) في الشركة الوطنية للتأمين SAA " المديرية الجهوية بورقلة".

❖ تحليل اختبار التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاختبار تأثيرات المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول بين متوسطات الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي تبعا للمتغيرات الشخصية التالية:

(الجنس، السن، المستوى التعليمي، الوظيفة، سنوات الخبرة) وهي موضحة في الجداول التالية:

1- متغير الجنس

جدول رقم (2-28) يوضح نتيجة تحليل التباين الأحادي بين متوسطات الالتزام التنظيمي حسب متغير الجنس

ANOVA

المتغير التابع الالتزام التنظيمي.

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.001	2	.000	.009	.991
Within Groups	2.375	43	.055		
Total	2.376	45			

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

SPSS

الفصل الثاني _____ الدراسة الميدانية لأثر الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في

الشركة الوطنية للتأمين SAA " المديرية الجهوية بورقلة"

- يظهر من خلال الجدول السابق لتحليل التباين الأحادي القيمة الإحصائية لمتغير الجنس ($\text{sig}=0.991$) كانت أكبر من مستوى المعنوية (0.05) وبالتالي عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لمتغير الجنس على الإجابات حول الالتزام التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة، ومنه تتغير إجابات المستجوبين حول الالتزام التنظيمي بسبب جنس العامل في الشركة.

2- متغير السن

جدول رقم (2-29) يوضح نتيجة تحليل التباين الأحادي بين متوسطات الالتزام التنظيمي حسب متغير السن

		السن			
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	1.00	16	34.8	34.8	
	2.00	16	34.8	69.6	
	3.00	7	15.2	84.8	
	4.00	7	15.2	100.0	
Total	46	100.0	100.0		

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي SPSS

- يظهر من خلال الجدول السابق لتحليل التباين الأحادي القيمة الإحصائية لمتغير السن ($\text{sig}=0.348$) كانت أكبر من مستوى المعنوية (0.05) وبالتالي عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لمتغير السن على الإجابات حول الالتزام التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة، ومنه تتغير إجابات المستجوبين حول الالتزام التنظيمي بسبب سن العامل في الشركة.

3- متغير المستوى التعليمي

جدول رقم (2-30) يوضح نتيجة تحليل التباين الأحادي بين متوسطات الالتزام التنظيمي حسب متغير المستوى

التعليمي

		التعليمي			
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	1.00	17	37.0	37.0	
	2.00	19	41.3	78.3	
	3.00	10	21.7	100.0	
Total	46	100.0	100.0		

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي SPSS

- يظهر من خلال الجدول السابق لتحليل التباين الأحادي القيمة الإحصائية لمتغير المستوى التعليمي ($\text{sig}=0.370$) كانت أكبر من مستوى المعنوية (0.05) وبالتالي عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المستوى التعليمي و الالتزام التنظيمي للموظفين في الشركة، ومنه متغير المستوى التعليمي للمبحوثين لا يؤثر على الالتزام التنظيمي في الشركة.

أي أن الالتزام التنظيمي ليس مربوط بمستواه التعليمي، وهذا ما يدل على أن الشركة تعمل وتوسعى جاهدة لاستقطاب اليد العاملة ذوا المستوى التعليمي الحسن الذي يساعدها في العمل.

الفصل الثاني _____ الدراسة الميدانية لأثر الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في

الشركة الوطنية للتأمين SAA " المديرية الجهوية بورقلة"

4-متغير الوظيفة

جدول رقم (2-31) يوضح نتيجة تحليل التباين الأحادي بين متوسطات الالتزام التنظيمي حسب متغير الوظيفة

الوظيفة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1.00	13	28.3	28.3	28.3
2.00	12	26.1	26.1	54.3
3.00	21	45.7	45.7	100.0
Total	46	100.0	100.0	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي SPSS

- يظهر من خلال الجدول السابق لتحليل التباين الأحاديان القيمة الإحصائية لمتغير الوظيفة ($\text{sig}=0.283$) كانت أكبر من مستوى المعنوية (0.05) وبالتالي عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الوظيفة و الالتزام التنظيمي للموظفين في الشركة ، ومنه متغير المبحوثين للوظيفة لا يؤثر على الالتزام التنظيمي في هاته الشركة، أي أن الالتزام التنظيمي ليس مربوط بالوظيفة التي يشغلها العامل.

5-متغير سنوات الخبرة

جدول رقم (2-32) يوضح نتيجة تحليل التباين الأحادي بين متوسطات الالتزام التنظيمي حسب متغير سنوات الخبرة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1.00	7	15.2	15.2	15.2
2.00	21	45.7	45.7	60.9
3.00	10	21.7	21.7	82.6
4.00	8	17.4	17.4	100.0
Total	46	100.0	100.0	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

تبين نتيجة تحليل التباين لمتغير الخبرة للشركة أن القيمة الإحصائية لمتغير الخبرة ($\text{sig}=0.152$) كانت أكبر من مستوى المعنوية (0.05) وبالتالي عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخبرة والالتزام التنظيمي في الشركة الوطنية للتأمين SAA " المديرية الجهوية بورقلة"، ومنه متغير الخبرة للمبحوثين لا يؤثر على الالتزام التنظيمي في الشركة، أي أن الالتزام التنظيمي ليس مربوط بخبرة الموظف، حيث وجدنا أن المؤسسة تتمتع بعمال ذوي خبرة وكفاءة كبيرة في العمل، ومنه نتوصل إلى الإجابة على التساؤل الرابع أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى أفراد عينة الدراسة حول الالتزام التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الوظيفة، سنوات الخبرة) في الشركة الوطنية للتأمين SAA " المديرية الجهوية بورقلة".

الفصل الثاني _____ الدراسة الميدانية لأثر الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في

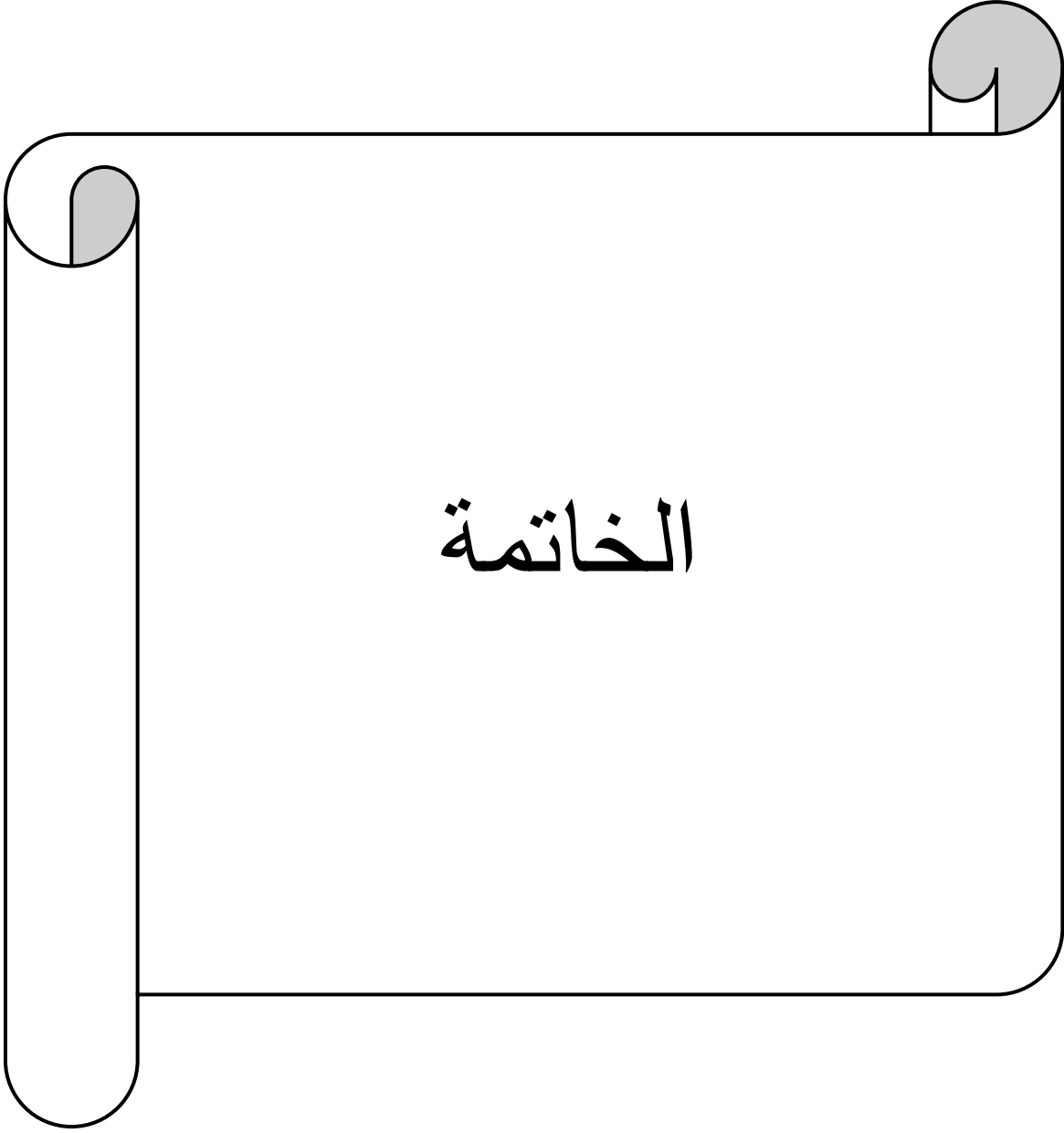
الشركة الوطنية للتأمين SAA " المديرية الجهوية بورقلة"

خلاصة الفصل:

تضمن هذا الفصل الدراسة الميدانية للثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي في الشركة الوطنية للتأمين SAA "المديرية الجهوية بورقلة"، حيث تم التطرق فيه إلى الشركة والتعرف عليها، وتم عرض نتائج الدراسة الميدانية التي اقتصرنا على (46) استبيان صالح للتحليل الإحصائي؛

تم تفرغ الاستثمارات بواسطة الأساليب الإحصائية، وبعدها تم التعرض إلى تفسير ومناقشة نتائج الاستبيان وذلك بغية الإجابة على فرضيات الدراسة التي لخصت فيما يلي:

- 1- اتضح أنه هناك مستوى مقبول للثقافة التنظيمية في الشركة.
- 2- كما تبين أن هناك مستوى مقبول للالتزام التنظيمي في الشركة.
- 3- بينت النتائج كذلك أن الثقافة التنظيمية تؤثر بمستوى مقبول على الالتزام التنظيمي في الشركة.
- 4- وخلصت إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى أفراد عينة الدراسة حول الالتزام التنظيمي تعزى لخصائصهم الديمغرافية من حيث (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الوظيفة، سنوات الخبرة) في الشركة الوطنية للتأمين SAA " المديرية الجهوية بورقلة".



الخاتمة

من خلال دراستنا لموضوع أثر الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في الشركة الوطنية للتأمين SAA " المديرية الجهوية بورقلة" تم التطرق إلى مفهوم الثقافة التنظيمية التي تمثل تحديا كبيرا لأي تنظيم، حيث تعتبر من أهم مكونات البيئة الداخلية للمؤسسة والتي لها علاقة قوية بالالتزام الأفراد العاملين في المؤسسة، أي أنها تمثل عنصر هام من عناصر نجاح أو فشل منظمات الأعمال.

وتحقيق التزام العاملين هو من أهم أهداف المؤسسات في وقتنا الحاضر لما له من أثر إيجابي في نجاحها، وذلك من خلال الثقافة التي تحملها كل مؤسسة وترسخها لدى الأفراد العاملين بها.

هدفت هذه الدراسة للكشف على أثر الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي من خلال معالجة الإشكالية المطروحة والتي هي عبارة عن إلى أي مدى تؤثر الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في الشركة الوطنية للتأمين SAA " المديرية الجهوية بورقلة"، وعليه توصلنا إلى مجموعة من النتائج والاقتراحات المتمثلة فيما يلي:

نتائج الدراسة:

أولا: النتائج النظرية

- أن الثقافة التنظيمية عبارة عن مجموعة من القيم والعادات والمعايير المشتركة التي تحكم الطريقة التي يفكر بها أعضاء المنظمة، وطريقة اتخاذ القرارات، وكيفية تعاملهم مع المتغيرات البيئية ومع المعلومات وذلك من اجل تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة.

- أن الالتزام التنظيمي هو: استعداد الفرد لبذل جهود كبيرة لصالح المنظمة، وامتلاك الرغبة القوية للبقاء في المنظمة، والقبول بالقيم والأهداف الرئيسية للمنظمة.

- أبعاد الثقافة التنظيمية هي: القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، التوقعات التنظيمية، المعايير التنظيمية، أما أبعاد الالتزام التنظيمي هي الالتزام العاطفي، الالتزام المستمر، الالتزام المعياري.

- أبعاد الثقافة التنظيمية الأكثر تأثيرا على الالتزام التنظيمي هي: التوقعات التنظيمية والمعتقدات التنظيمية

ثانيا: النتائج الميدانية

- مستوى الثقافة التنظيمية مقبول في الشركة الوطنية للتأمين " SAA " المديرية الجهوية بورقلة".
- مستوى الالتزام التنظيمي مقبول في الشركة الوطنية للتأمين " SAA " المديرية الجهوية بورقلة.

- يوجد أثر ذوا دلالة إحصائية لأبعاد الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، التوقعات التنظيمية، المعايير التنظيمية) في قدرة العاملين على الالتزام التنظيمي في الشركة الوطنية للتأمين SAA " المديرية الجهوية بورقلة".
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول الالتزام التنظيمي تعزى إلى اختلاف خصائصهم الديمغرافية من حيث (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الوظيفة، سنوات الخبرة) في الشركة الوطنية للتأمين SAA " المديرية الجهوية بورقلة".

الاقتراحات

يمكن تقديم مجموعة من الاقتراحات انطلاقا من النتائج وتمثل فيما يلي:

- ✓ ضرورة الاهتمام بتوفير أبعاد الثقافة التنظيمية وخاصة الأبعاد التي لم تساهم في التأثير على قدرة الالتزام لدى العاملين وهي (القيم التنظيمية، المعايير التنظيمية).
- ✓ مشاركة العاملين في تسيير المؤسسة وتحديد أهدافها.
- ✓ عقد دورات تدريبية لتحسين قدرات ومهارات العمال وتوظيفها في مساراتهم الوظيفية .
- ✓ تكوين العمال وتدريبهم وفسح المجال لهم وذلك من أجل تحمل المسؤوليات وتقديم الاقتراحات وإصدار القرارات المناسبة.
- ✓ نقترح على الشركة المدروسة تغيير اسم مصلحة المستخدمين إلى مصلحة إدارة الموارد البشرية.
- ✓ مشاركة العمال في عملية اتخاذ القرارات وخاصة المتعلقة بوظيفتهم.

آفاق البحث

وفي ختام البحث وبناء على النتائج التي توصلنا إليها، نقترح بعض المواضيع التي يمكن معالجتها مستقبلا لإكمال البحث على سبيل المثال:

- أثر الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي.
- أثر الثقافة التنظيمية على نمط القيادة في المنظمة.
- أثر الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في المؤسسات الخاصة (دراسة مقارنة).
- أثر الثقافة التنظيمية على المسؤولية الاجتماعية



قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

1- الكتب:

1- أحمد السيد كردي، إدارة السلوك التنظيمي، مصر، 2011.

2- جمال الدين مرسى، الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.

3- عز عبد الفتاح، "مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام spss"، الطبعة الأولى، مكتبة خوارزم العلمية، جدة-السعودية، 2008.

2- الأطروحات والمذكرات

1- أحمد علماوي، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية، "دراسة حالة: المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFAPIPE بغرداية"، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2010/2009.

2- أحمد موسى المهدي أبو سمورة، الثقافة التنظيمية وأثرها في الرضا الوظيفي وكفاءة أداء العاملين، "بمؤسسات التعليم العالي بولاية الخرطوم" أطروحة دكتوراه، غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2014.

3- أسعد أحمد محمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، "دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات بفلسطين"، مذكرة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2008.

4- إلياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، "دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم"، مذكرة ماجستير، قسم العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006.

5- إيهاب فاروق مصباح محمد العاجز، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية، "دراسة تطبيقية على وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، محافظات غزة"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، 2011.

6- زهرة خلوف، الثقافة التنظيمية بين رهانات الانتماء وديناميكية الأداء، "دراسة حالة جامعة الجزائر"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعللي الشلف، 2015/2014.

7- سامي إبراهيم حماد حنوننة، قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين، "بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة"، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال، غزة، 2006.

8- سعد تراحيب غنام البقمي، الالتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين، "بجوازات منطقة مكة المكرمة"، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، تخصص علوم إدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2012.

9- عاشوري إبتسام، الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية، "دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة"، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015.

- 10- عيساوي وهيبه، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، " دراسة حالة فئة الأفراد شبه طبيين بالمؤسسة الإستشفائية العمومية ترابي بوجمة بيشار"، مذكرة ماجستير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2012.
- 11- صلاح عبد الجليل الصلاحي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي، " دراسة تطبيقية على أمانة محافظة جدة" ، مذكرة ماجستير في الإدارة العامة، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، 2009.
- 12- محمد بن غالب العوفي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، " دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض"، رسالة ماجستير في العلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، 2005.

3- المجالات العلمية:

- 1-حسين حريم، رشاد المساعد، الثقافة التنظيمية وتأثيرها في بناء المعرفة التنظيمية، دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي الأردني، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الأردن، المجلد 02، العدد 02، 15 فيفري 2006.
- 2-حليلو نبيل، مرابط شوقي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام العاملين، دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز بالوادي، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 23، جامعة محمد خيضر، بسكرة، مارس 2016.
- 3- عاشوري إبتسام، الالتزام التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، مجلة تاريخ العلوم، العدد السادس، جامعة بسكرة، 2014، 2015.
- 4-مخلص شياع علي الجميلي، العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي، دراسة تحليلية لآراء العاملين في المعهد التقني -الانبار، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 04، العدد 09، 2012.
- 5- م، م محمد يونس، محمد السبعوي، إسهام جاهزية الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة المعرفة، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 11، العدد 33، جامعة تكريت، العراق 2015.
- 6-م، نماء جواد العبيدي، أثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 08، العدد 24، جامعة تكريت، العراق 2012.
- 7- هدى قاسم سعيد، الإدارة المرئية وانعكاساتها على الثقافة التنظيمية، (بحث استطلاعي لعينة من موظفي دائرة البحث والتطوير/ وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية (العراق)، المجلد 23، العدد 98، 2017.
- ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

1-Hofstede Geert: Cultures, Consequences of International Differences in Work Related Values, Beverly Hills, California, 1980

2-Chahurazadfakhar, Impact of Organizational Culture on Employees Job Performance An Empirical Study of Software Houses in Pakistan, 2013.

3-Al-Hawajreh , KamelM.,Exploring the Relationship between Occupational Stress and Organizational Commitment among Nurses in Selected Jordanian Hospitals,Dirasat: Administrative Sciences ,University of Jordan : Deanship of Academic ResearchBUSINESS MANAGEMENT2013

-4 Jan Auernhammer , Hazal Hall ,Organization al culture in knowleage creation , ceativity and innovation : towards the Freiraum model, 2013

5-Boon and Arumugam"The Influence of Corporate Culture on Organizational Commitment" Case Study of Semiconductor Organizations in Malaysia 2006 .

الملاحق

الملحق رقم (01): استمارة الاستبيان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة -

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم معلوم التسيير

المستوى: ثانية ماستر

الطالبة: شبوعات خولة

التخصص: إدارة أعمال

في إطار التحضير لاستكمال مذكرة ماستر في العلوم الاقتصادية تخصص إدارة أعمال بعنوان " اثر الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي " دراسة حالة الشركة الوطنية للتأمين - ورقلة -
نقدم لكم هذا الاستبيان و نرجو منكم الإجابة على الأسئلة الواردة فيه بكل موضوعية علما إن إجابتكم لن تستخدم إلا لغرض علمي، كما أننا ستساهم في تطوير البحث العلمي في بلادنا.
(.... نشكركم مسبقا على تعاونكم لانجاز هذه الدراسة)

عند الإجابة على أسئلة الاستبيان الرجاء وضع علامة (X) في الخانة المناسبة .

المحور الأول: البيانات الشخصية

- 1-الجنس: ذكر أنثى
- 2-السن: أقل من 30 سنة من 30 إلى 35 سنة
- من 36 سنة إلى 40 سنة من 41 سنة فأكثر
- 3- المستوى التعليمي: ثانوي فأقل ليسانس ماجستير فأكثر ماستر
- 4- الوظيفة: رئيس مصلحة تقني إداري
- 5- سنوات الخبرة: أقل من 05 سنوات من 05 إلى 10 سنوات من 11 إلى 15 سنة أكثر من 15 سنة

مصطلحات هامة:

الثقافة التنظيمية: هي مجموعة الافتراضات والاعتقادات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك بها أفراد المؤسسة، وهي بمثابة البيئة الإنسانية التي يؤدي فيها العامل عمله فيها ، والثقافة شيء لا يشاهد ولا يحس ولكنه حاضر في كل مكان ، وهي كالهواء يحيط بكل شيء في المؤسسة ويؤثر فيه؛

الالتزام التنظيمي: هو التقييم الإيجابي للمنظمة والعزم على العمل لتحقيق أهدافها.

المحور الثاني: أبعاد الثقافة التنظيمية

موافق	محايد	غير موافق	أبعاد القياس
أولاً: القيم التنظيمية			
			1-تنظر إدارة الشركة إلى العنصر البشري بأنه من أهم مواردها المتاحة.
			2-يتم تشجيع الموظفين على تنمية الأفكار الجديدة.
			3-المساواة هي الأساس التي يتم التعامل بها مع الأفراد من قبل إدارة الشركة.
			4-يلتزم الموظفون بالنظام الداخلي والتعليمات بشكل كبير في الشركة.
			5-يتقبل الموظفون الضغوط والمخاطر من اجل مصلحة الشركة وتطورها.
ثانياً: المعتقدات التنظيمية			
			1-يوجد قناعات مشتركة لدى الموظفين بأهمية المشاركة في عملية اتخاذ القرار.
			2-تحرص إدارة الشركة على تشكيل فريق عمل متجانس وفق آلية معينة وهذا ما يشعرني بالاستمتاع في عملي.
			3-تشجع الشركة باستمرار السلوك الذي يلائم معتقدات الموظفين.
			4-المعتقدات التي تحكم الشركة محددة ومعروفة.
ثالثاً: التوقعات التنظيمية			
			1-أتوقع بأن الشركة تأخذ بعين الاعتبار الجهود التي يبذلها الموظف الكفاء الذي يحافظ على مكانة الشركة وسمعتها.
			2-تسعى الشركة دوماً إلى تلبية ما يتوقعه الموظف من الشركة من حوافز ومكافآت.
			3-تعتمد الشركة على معايير أخلاقية تمكنها من تمييز الممارسات الصحيحة من الخاطئة .
			4-يقوم الموظف ببذل الجهود اللازمة من أجل تحقيق الانجازات التي تتوقعها الشركة منه.
			5-توفر الشركة الأمن الوظيفي للموظف لأنه ملتزم بالقوانين واللوائح الداخلية لها.
رابعاً: المعايير التنظيمية			
			1-هناك توجه واضح من قبل الشركة نحو تطوير المسار الوظيفي للموظف للتمكن من مواكبة التطورات والمتغيرات الجديدة.

			2- يلتزم الموظفون بمعايير تشجع على المخاطرة لفتح آفاق جديدة أمام أساليب إنجاز العمل.
			3 المعايير السائدة بين الموظفين تساعد على تهيئة مناخ يشجع على الإبداع والابتكار.
			4- يلتزم الموظفون الأكثر خبرة وتجربة بمتابعة وإرشاد زملائهم الأقل خبرة والإشراف على تأهيلهم .
			5- هناك رغبة وميول لدى الموظفين للعمل الجماعي.

المحور الثالث: الالتزام التنظيمي.

أبعاد القياس			
موافق	محايد	غير موافق	
أولاً: الالتزام العاطفي:			
			1- أشعر بانتماء قوي لهذه الشركة.
			2- تحمّني سمعة هذه الشركة في المجتمع.
			3- لا أتنازل عن عملي مقابل العمل في شركات أخرى.
			4- أحس براحة وأمان عند التعامل مع هذه الشركة.
			5- أستمتع بالحديث عن عملي مع أصدقائي خارج نطاق العمل.
			6- أعتبر نفسي على درجة عالية من الالتزام اتجاه العمل.
ثانياً: الالتزام المستمر			
			1- أقدم لزملائي المساعدة في العمل .
			2- إن عملي في هذه الشركة مؤقت إلى أن أجد فرصة عمل أحسن.
			3- أتغيب أحياناً عن العمل دون مبرر أو عذر.
			4- فرص العمل المتاحة في الشركات الأخرى غير مناسبة.
ثالثاً: الالتزام المعياري			
			1- أنا أحترم أوقات الدخول والخروج من العمل.
			2- أشعر بان الالتزام الأخلاقي أهم الأسباب التي تدفعني للبقاء في عملي.
			3- أعتقد بان الاستمرار في وظيفة واحدة مدى الحياة أفضل للموظف.
			4- أنا أقوم بعملي حسب الأهداف المخططة.
			5- أبذل قصارى جهدي في العمل من اجل تحقيق أهداف الشركة.
			6- أحرص على أداء عملي بكل مصداقية وضمير ودون مراقبة المسؤول.

الملحق رقم (02): قائمة باسم الأساتذة المحكمين

الرقم	الاسم	مكان العمل
01	مناصرية رشيد	كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير - جامعة ورقلة
02	مزهودة نور الدين	كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير - جامعة ورقلة
03	رجم خالد	كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير - جامعة ورقلة
04	مسغوني منى	كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير - جامعة ورقلة
05	قداش سمية	كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير - جامعة ورقلة
06	أسماء يوسف	كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير - جامعة ورقلة
07	تيشات سلوى	كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير - جامعة ورقلة

الملحق رقم (03): نتائج التحليل الإحصائي

1-معامل اتساق الفا كرونبيخ

في بداية التحليل كانت قيمتها اقل بكثير من الحد الأدنى المقبول والجدول الموالي يوضح ذلك:

ReliabilityStatistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.503	38

أصبحت قيمة الفا كرونبيخ في المجال المقبول وهو الذي يسمح بمتابعة عملية A10-B9-B11 بعد حذف العبارات التحليل الإحصائي والجدول الموالي يوضح ذلك:

ReliabilityStatistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.624	35

2- جدول يبين خصائص العينة من ناحية الجنس:

الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1.00	27	58.7	58.7	58.7
2.00	19	41.3	41.3	100.0
Total	46	100.0	100.0	

3- جدول يبين خصائص العينة من ناحية السن:

السن

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1.00	16	34.8	34.8	34.8
2.00	16	34.8	34.8	69.6

3.00	7	15.2	15.2	84.8
4.00	7	15.2	15.2	100.0
Total	46	100.0	100.0	

4- جدول يبين خصائص العينة من ناحية المستوى التعليمي:

التعليمي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1.00	17	37.0	37.0	37.0
2.00	19	41.3	41.3	78.3
3.00	10	21.7	21.7	100.0
Total	46	100.0	100.0	

5- جدول يبين خصائص العينة من ناحية الوظيفة:

الوظيفة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1.00	13	28.3	28.3	28.3
2.00	12	26.1	26.1	54.3
3.00	21	45.7	45.7	100.0
Total	46	100.0	100.0	

6- جدول يبين خصائص العينة من ناحية سنوات الخبرة:

الخبرة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1.00	7	15.2	15.2	15.2
2.00	21	45.7	45.7	60.9
3.00	10	21.7	21.7	82.6
4.00	8	17.4	17.4	100.0
Total	46	100.0	100.0	

7- جدول يبين المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لعبارات الاستبيان:

Descriptive Statistics			
	N	Mean	Std. Deviation
المتغير المستقل الثقافة التنظيمية	46	2.0864	.27499
1-تتطلب إدارة الشركة إلى العنصر البشري بأنه من أهم مواردها المتاحة.	46	2.4565	.80847
2-يتم تشجيع الموظفين على تنمية الأفكار الجديدة.	46	2.0870	.83868
3-المساواة هي الأساس التي يتم التعامل بها مع الأفراد من قبل إدارة الشركة.	46	2.0217	.85607
4-يلتزم الموظفون بالنظام الداخلي والتعليمات بشكل كبير في الشركة.	46	1.9783	.88164
5- يتقبل الموظفون الضغوط والمخاطر من أجل مصلحة الشركة وتطورها.	46	2.1304	.77771
1-يوجد قناعات مشتركة لدى الموظفين بأهمية المشاركة في عملية اتخاذ القرار.	46	1.7826	.78636
2-تحرص إدارة الشركة على تشكيل فريق عمل متجانس وفق آلية معينة وهذا ما يشعرني بالاستمتاع في عملي.	46	1.8696	.80578
3-تشجع الشركة باستمرار السلوك الذي يلائم معتقدات الموظفين.	46	1.8913	.79522
4-المعتقدات التي تحكم الشركة محددة ومعروفة.	46	2.0652	.77179
1-أتوقع بأن الشركة تأخذ بعين الاعتبار الجهود التي يبذلها الموظف الكفاء الذي يحافظ على مكانة الشركة وسمعتها.	46	1.9783	.82970

2-تسعى الشركة دوما إلى تلبية ما يتوقعه الموظف من الشركة من حوافر ومكافآت.	46	1.8696	.80578
3-تعتمد الشركة على معايير أخلاقية تمكنها من تمييز الممارسات الصحيحة من الخاطئة .	46	2.1957	.74891
4-يقوم الموظف ببذل الجهود اللازمة من أجل تحقيق الانجازات التي يتوقعها الشركة منه.	46	2.2609	.74341
5-توفر الشركة الأمن الوظيفي للموظف لأنه ملتزم بالقوانين واللوائح الداخلية لها.	46	2.3478	.84898
1-هناك توجه واضح من قبل الشركة نحو تطوير المسار الوظيفي للموظف للتمكن من مواكبة التطورات والمتغيرات الجديدة.	46	2.0652	.85381
2-يلتزم الموظفون بمعايير تشجع على المخاطرة لفتح آفاق جديدة أمام أساليب إنجاز العمل.	46	2.0217	.82970
3 المعايير السائدة بين الموظفين تساعد على تحيئة مناخ يشجع على الإبداع والابتكار.	46	1.9783	.85607
4-يلتزم الموظفون الأكثر خبرة وتجربة بمتابعة وإرشاد زملائهم الأقل خبرة والإشراف على تأهيلهم	46	2.3913	.77397
5- هناك رغبة وميول لدى الموظفين للعمل الجماعي.	46	2.4348	.71963
1-أشعر بانتماء قوي لهذه الشركة.	46	2.4565	.75149
2-تحمي سمعة هذه الشركة في المجتمع.	46	2.5000	.69121
3- لا أتنازل عن عملي مقابل العمل في شركات أخرى.	46	2.0870	.72499
4-أحس براحة وأمان عند التعامل مع هذه الشركة.	46	2.3261	.76170
5-أستمتع بالحديث عن عملي مع أصدقائي خارج نطاق العمل.	46	2.0870	.81175
6-أعتبر نفسي على درجة عالية من الالتزام اتجاه العمل.	46	2.3043	.69505
1-أقدم لزملائي المساعدة في العمل .	46	2.5000	.72265
2-إن عملي في هذه الشركة مؤقت إلى أن أجد فرصة عمل أحسن.	46	2.3478	.87477
4 أتغيب أحيانا عن العمل دون مبرر أو عذر.	46	1.5870	.83203
6-فرص العمل المتاحة في الشركات الأخرى غير مناسبة.	46	2.0652	.77179
1-أنا أحترم أوقات الدخول والخروج من العمل.	46	2.5217	.62322
2-أشعر بان الالتزام الأخلاقي أهم الأسباب التي تدفعني للبقاء في عملي.	46	2.4565	.68982
3-أعتقد بان الاستمرار في وظيفة واحدة مدى الحياة أفضل للموظف.	46	2.2826	.75020
4-أنا أقوم بعملي حسب الأهداف المخططة.	46	2.6087	.61385
5-أبذل قصارى جهدي في العمل من اجل تحقيق أهداف الشركة.	46	2.4783	.62322
6-أحرص على أداء عملي بكل مصداقية وضمير ودون مراقبة المسؤول	46	2.5652	.68806
أولا: القيم التنظيمية	46	2.1348	.45226
ثانيا: المعتقدات التنظيمية	46	1.9022	.43614
ثالثا: التوقعات التنظيمية	46	2.1304	.44265
رابعا: المعايير التنظيمية	46	2.1783	.40051
أولا: الالتزام العاطفي:	46	2.2935	.37049
ثانيا: الالتزام المستمر	46	2.1250	.37546
ثالثا: الالتزام المعياري	46	2.4855	.34034
المتغير التابع للالتزام التنظيمي.	46	2.3013	.22981
Valid N (listwise)	46		

8- جدول يبين الارتباط الخطي بين المتغير المستقل والمتغير التابع:

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	المتغير المستقل الثقافة التنظيمية	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: التابع للالتزام التنظيمي

9- جدول يبين الارتباط الخطي بين المتغير المستقل والمتغير التابع للشركة محل الدراسة:

Model Summary^a

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.324 ^a	.105	.085	.21988

a. Predictors: (Constant), المستقل الثقافة التنظيمية المتغير
b. Dependent Variable: التابع الالتزام التنظيمي المتغير

10- جدول يوضح تحليل تباين خط الانحدار للشركة محل الدراسة:

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.249	1	.249	5.156	.028 ^a
	Residual	2.127	44	.048		
	Total	2.376	45			

a. Predictors: (Constant) المتغير: المستقل الثقافة التنظيمية

b. Dependent Variable: التابع الالتزام التنظيمي المتغير

11- جدول يوضح قيم معاملات خط الانحدار للشركة محل الدراسة:

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.737	.251		6.924	.000
	المتغير المستقل الثقافة التنظيمية	.271	.119	.324	2.271	.028

a. Dependent Variable: التابع الالتزام التنظيمي المتغير

12- جدول يوضح الطريقة المستخدمة والمتغيرات المستقلة المتبقية والمتغير التابع:

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	ثالثا: التوقعات التنظيمية		Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= .050, Probability-of-F-to-remove >= .100).
2	ثانيا: المعقدمات التنظيمية		Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= .050, Probability-of-F-to-remove >= .100).

a. Dependent Variable: التابع الالتزام التنظيمي المتغير

13- جدول يوضح معاملات الارتباط الخطي للمتغيرات المستقلة المتبقية والمتغير التابع:

Model Summary^c

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.357 ^a	.128	.108	.21704
2	.460 ^b	.212	.175	.20873

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.737	.251		6.924	.000
	المتغير المستقل الثقافة التنظيمية	.271	.119	.324	2.271	.028

a. Predictors: (Constant) ثالثا التوقعات التنظيمية

b. Predictors: (Constant), ثانيا: المعتقدات التنظيمية، ثانيا: المعتقدات التنظيمية

c. Dependent Variable: المتغير التابع: الالتزام التنظيمي

14- جدول يوضح تحليل تباين خط الانحدار بطريقة (stepwise):

ANOVA^c

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.304	1	.304	6.447	.015 ^a
	Residual	2.073	44	.047		
	Total	2.376	45			
2	Regression	.503	2	.252	5.773	.006 ^b
	Residual	1.873	43	.044		
	Total	2.376	45			

a. Predictors: (Constant), ثالثا التوقعات التنظيمية

b. Predictors: (Constant) ثانيا: المعتقدات التنظيمية، ثانيا: المعتقدات التنظيمية

c. Dependent Variable: المتغير التابع: الالتزام التنظيمي

15- جدول يوضح قيم معاملات خط الانحدار بطريقة (stepwise):

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.906	.159		11.989	.000
	ثالثا: التوقعات التنظيمية	.186	.073	.357	2.539	.015
2	(Constant)	1.650	.194		8.506	.000
	ثالثا: التوقعات التنظيمية	.168	.071	.324	2.380	.022
	ثانيا: المعتقدات التنظيمية	.154	.072	.292	2.139	.038

16- Dependent Variable: المتغير التابع: الالتزام التنظيمي

16- جدول يوضح العلاقات الارتباطية بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي

		المتغير التابع الالتزام التنظيمي.	
Spearman's rho	أولاً: القيم التنظيمية	Correlation Coefficient	.100
		Sig. (2-tailed)	.507
		N	46
	ثانياً: المعتقدات التنظيمية	Correlation Coefficient	.328
		Sig. (2-tailed)	.026

		N	46
	ثالثا: التوقعات التنظيمية	Correlation Coefficient	.390**
		Sig. (2-tailed)	.007
		N	46
	رابعا: المعايير التنظيمية	Correlation Coefficient	.057
		Sig. (2-tailed)	.705
		N	46
	المتغير المستقل الثقافة التنظيمية	Correlation Coefficient	.333
		Sig. (2-tailed)	.024
		N	46

الفهرس

الصفحة	الفهرس
I	الإهداء
II	الشكر
III	الملخص
IV	قائمة المحتويات
V	قائمة الجداول
VI	قائمة الملاحق
ب	المقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية للثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي.....	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: الأدبيات النظرية للثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي.....
03	المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول الثقافة التنظيمية.....
03	الفرع الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية.....
08	الفرع الثاني: مصادر الثقافة التنظيمية وأبعادها.....
11	المطلب الثاني: ماهية الالتزام التنظيمي.....
11	الفرع الأول: مفهوم الالتزام التنظيمي.....
14	الفرع الثاني: خصائص الالتزام التنظيمي وأهميته.....
15	المطلب الثالث: علاقة الثقافة التنظيمية بالالتزام التنظيمي.....
16	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي.....
16	المطلب الأول: عرض الدراسات والأبحاث السابقة.....
16	الفرع الأول: الدراسات باللغة العربية.....
21	الفرع الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية.....
24	المطلب الثالث: موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة.....
28	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي	
30	تمهيد
31	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية.....
31	المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة.....
31	الفرع الأول: تقسيم العينة

32	الفرع الثاني: متغيرات الدراسة.....
33	المطلب الثاني: أدوات الدراسة.....
33	الفرع الأول:الأدوات الإحصائية المستخدمة.....
33	الفرع الثاني: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات.....
35	المبحث الثاني: نتائج الدراسة ومناقشتها.....
35	المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة.....
45	المطلب الثاني: مناقشة النتائج المتوصل إليها.....
56	خلاصة الفصل.....
58	الخاتمة.....
61	المراجع.....
64	الملاحق.....
74	الفهرس.....