

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



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي، الطور الثاني
الميدان: علوم اقتصادية وعلوم تجارية وعلوم التسيير
الشعبة: علوم التسيير
التخصص: إدارة الأعمال
من إعداد الطالبة: عبد الصمد سعيدة

بعنوان:

أثر الثقافة التنظيمية على الإلتزام التنظيمي في المؤسسة الإقتصادية

دراسة ميدانية بديرية توزيع الكهرباء والغاز لشركة "سونلغاز" بورقلة

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2019/06 /18

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الأستاذ/طواهر عبد الجليل	(أستاذ محاضر - جامعة قاصدي مرباح ورقلة)	رئيسا.
الأستاذ/حجاج عبد الرؤوف	(أستاذ محاضراً - جامعة قاصدي مرباح ورقلة)	مشرفا.
الأستاذة/بلطرش حورية	(أستاذ محاضر - جامعة قاصدي مرباح ورقلة)	مناقشا.

السنة الجامعية: 2018-2019

الإهداء

إلى أعز ما أملك في الوجود وأبر الناس بصديقي
إلى اللذين تعجز الكلمات عن الوفاء بحقهما
الوالدين الكريمين قرة عيني
إلى كل أفراد أسترتني وأحبابي الصغار
أهدي هذا العمل إلى كل طالب علم

شكر و تقدير

إن الحمد والشكر لله تبارك وتعالى الذي أمانني على إنجاز هذا العمل

ويسر لي أمري وأمدني بالصبر والعزيمة

ومصادقا لقول رسول الله صلى الله عليه وسلم

"من لم يشكر الناس لم يشكر الله"

أتقدم بجزيل الشكر والاحترام والتقدير الى:

الأستاذ المشرف " حجاج عبد الرؤوف"، لما بذله معي من وقت

وجهد خلال إشرافه وتوجيهه ونصائحه القيمة فقد كان حاضر معي

في كل مراحل إنجاز هذا العمل

الأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة، لقبولهم مناقشة هذه الدراسة

وإثراء مضمونها

كل موظفي مديرية توزيع الكهرباء و الغاز بشركة سونلغاز بورقلة وعلى

رأسهم السيد المدير وأخص بذكر السيد بونابة عبد الرؤوف و السيد

حميداتو فريد من قسم الموارد البشرية

كل من أمدني بيد العون من أساتذتي الكرام في قسم التسيير وزملائي

الطلبة في هذا العمل بالنصيحة أو التوجيه

المخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في مديرية توزيع الكهرباء و الغاز لشركة سونلغاز بورقلة-الجزائر، وإستخدمت الإستبانة كأداة لجمع البيانات حيث وزعت على عينة عشوائية عددها 127 موظفا من إجمالي العاملين بالمديرية، و تمت معالجة البيانات باستخدام برلمج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS النسخة 25 وخلصت الدراسة إلى أهم النتائج التالية: العلاقة الارتباطية بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي علاقة طردية قوية، أبعاد الثقافة التنظيمية: الهيكل التنظيمي، المشاركة في إتخاذ القرار وتوجيه أداء هما الأكثر أهمية وتأثيرا حسب ترتيبهم على الإلتزام التنظيمي من بين باقي أبعاد الثقافة التنظيمية ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إتجاهات الموظفين ل إلتزام التنظيمي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز لشركة "سونلغاز" بورقلة -الجزائر، تعزى للمتغيرات الشخصية و الوظيفية (الجنس، السن، المستوى التعليمي والخبرة) ما عدى لطبيعة المنصب.

الكلمات المفتاحية: ثقافة تنظيمية، إلتزام تنظيمي، مشاركة في إتخاذ القرار، قيم تنظيمية، توجيه أداء، هيكل تنظيمي.

Summary:

The aim of this study, was to identify the effect of organizational culture on the organizational commitment in the electricity and gas distribution department of Sonalgaz in Ouargla-Algeria. The questionnaire was used as a tool for collecting information, It was distributed to a random sample of 127 employees from the study community, the data were analyzed based of SPSS Version 25, The study concluded the following main findings: The correlation between organizational culture and organizational commitment strong positive relationship dimensions of organizational culture: organizational structure, participation in the Decisions and performance guidance are the most important and influential in their order on the organizational commitment among the other dimensions of the organizational culture and there are no statistically significant differences in the attitudes of the employees to the organizational commitment in the electricity and gas distribution company of Sonalgaz in Ouargla-Algeria, due to personal and functional variables: gender ,age, educational level and experience beyond the nature of the post.

Key words: organizational culture, organizational commitment, decision-making organizational values, performance guidance, organizational structure.

قائمة المحتويات

رقم الصفحة	المحتوى
V	الإهداء
VI	الشكر
VII	الملخص
VIII-IX	قائمة المحتويات
X	قائمة الجداول
XI	قائمة الأشكال
XI	قائمة الملاحق
أ	المقدمة
1-28	الفصل الأول: الأدبيات النظرية و التطبيقية للثقافة التنظيمية و الإلتزام التنظيمي
2	تمهيد
3-19	المبحث الأول: الأدبيات النظرية للثقافة التنظيمية والإلتزام التنظيمي
3-11	المطلب الأول: ماهية الثقافة التنظيمية
12-18	المطلب الثاني: ماهية الإلتزام التنظيمي
19	المطلب الثالث: العلاقة النظرية بين الثقافة التنظيمية و الإلتزام التنظيمي
20-27	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للثقافة التنظيمية والإلتزام التنظيمي
20-23	المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية
23-25	المطلب الثاني: الدراسة باللغة الأجنبية
26-27	المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة
28	خلاصة
29-63	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر الثقافة التنظيمية على الإلتزام التنظيمي بمدينة توزيعة الكهرباء والغاز لشركة "سونلغاز" بورقلة
30	تمهيد
31-36	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة الميدانية
31-35	المطلب الأول: الطريقة المعتمدة
35-36	المطلب الثاني: الأدوات المستعملة في الدراسة الميدانية
37-62	المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية
37-59	المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة الميدانية
60-62	المطلب الثاني: مناقشة نتائج الدراسة الميدانية

63	خلاصة
64-68	الخاتمة
69-72	المراجع
73-79	الملاحق
80-82	الفهرس

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
09	جدول الأبعاد للمتغير المستقل: الثقافة التنظيمية	جدول(1-1)
16	جدول الأبعاد للمتغير التابع: الإلتزام التنظيمي	جدول(2-1)
25	مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة	جدول (3-1)
33	توزيع الإستبانة على العينة	جدول(1-2)
33	متغيرات الدراسة	جدول(2-2)
34	مجال المتوسط الحسابي المرجح لكل مستوى (مقياس ليكارت)	جدول(3-2)
35	صد المقاييس المستخدمة (الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي)	جدول(4-2)
36	توزيع افراد العينة حسب متغير الجنس	جدول(5-2)
37	توزيع افراد العينة حسب متغير العمر	جدول(6-2)
38	توزيع افراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	جدول(7-2)
39	توزيع افراد العينة حسب متغير الخبرة	جدول(8-2)
40	توزيع افراد العينة حسب متغير طبيعة المنصب	جدول(9-2)
41	الإتجاه العام لإجابات المستجوبين للبعد المشاركة في إتخاذ القرار	جدول(10-2)
41	الإتجاه العام لإجابات المستجوبين للبعد القيم التنظيمية	جدول(11-2)
42	الإتجاه العام لإجابات المستجوبين للبعد توجيه الأداء	جدول(12-2)
43	الإتجاه العام لإجابات المستجوبين للبعد الهيكل التنظيمي	جدول(13-2)
44	الإتجاه العام لإجابات المستجوبين للبعد الإلتزام الوجداني	جدول(14-2)
45	الإتجاه العام لإجابات المستجوبين للبعد الإلتزام الالمعاري	جدول(15-2)
46	الإتجاه العام لإجابات المستجوبين للبعد الإلتزام الإستمراري	جدول(16-2)
46	المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لإجابات موظفي مديرية توزيع الكهرباء والغاز بورقلة لأبعاد الثقافة التنظيمية	جدول(17-2)
47	المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لإجابات موظفي مديرية توزيع الكهرباء والغاز بورقلة لأبعاد الإلتزام التنظيمي	جدول(18-2)
48	العلاقات الإرتباطية بين جميع متغيرات الدراسة	جدول(19-2)
49	الارتباط الخطي بين المتغير المستقل و المتغير التابع	جدول(20-2)

49	تحليل تباين خط الانحدار	جدول(2-21)
50	قيم معاملات خط الانحدار للإلتزام التنظيمي	جدول(2-22)
51	المتغيرات المستقلة المتبقية	جدول(2-23)
52	الإرتباط الخطي للمتغيرات المستقلة المتبقية و المتغير التابع	جدول(2-24)
53	تحليل تباين خط الانحدار بطريقة Stepwise	جدول(2-25)
54	قيم معاملات خط الانحدار بطريقة Stepwise	جدول(2-26)
55	نتيجة تحليل التباين بين المتوسطات الإلتزام التنظيمي تبعاً لمتغير الجنس	جدول(2-27)
55	نتيجة تحليل التباين بين المتوسطات الإلتزام التنظيمي تبعاً لمتغير العمر	جدول(2-28)
56	نتيجة تحليل التباين بين المتوسطات الإلتزام التنظيمي تبعاً لمتغير المستوى التعليمي	جدول(2-29)
56	نتيجة تحليل التباين بين المتوسطات الإلتزام التنظيمي تبعاً لمتغير الخبرة	جدول(2-30)
57	نتيجة تحليل التباين بين المتوسطات الإلتزام التنظيمي تبعاً لمتغير طبيعة المنصب	جدول(2-31)

قائمة الأشكال

الصفحة	إسم الشكل	رقم الشكل
ج	نموذج الدراسة	الشكل(أ-1)
08	إنعكاسات الثقافة التنظيمية على مستوى الفرد و المنظمة	الشكل(1-1)
32	الميكال التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء و الغاز بشركة سنغاز بورقلة	الشكل(2-1)
36	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	الشكل(2-2)
37	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	الشكل(2-3)
38	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	الشكل(2-4)
39	توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة	الشكل(2-5)
40	توزيع أفراد العينة حسب متغير طبيعة العمل	الشكل(2-6)
50	خط الانحدار للنموذج	الشكل(2-7)
50	توزيع الطبيعي للنموذج	الشكل(2-8)

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
74	قائمة المحكمين	ملحق رقم 01
75-76	إستمارة الإستبانة	ملحق رقم 02
77-79	نتائج تحليل إستبيان أثر الثقافة التنظيمية على الإلتزام التنظيمي بالبرنامج SPSS.V25	ملحق رقم 03

المقدمة

أ. توطئة: تعد الثقافة التنظيمية إحدى المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات أو فشلها، لكونها مصدر بناء البيئة الداخلية التي تعيش فيها المنظمات، والتي تؤثر على نوع السلوك الذي تتفاعل به مع عاملها أو مع غيرها من المنظمات والقوى الخارجية المشكلة للبيئة الخارجية.

وكون أن المورد البشري هو المحدد الرئيس لتحقيق الفعالية التنظيمية بإنجازه للأعمال و باعتباره رأس مال فكري يسمح للمنظمة بتحقيق ميزة تنافسية من خلال ما يقدمه من أفكار، تعمل الثقافة التنظيمية على تفعيل آليات اشتغال هذا المورد من خلال تحدي السلوكيات المقبولة والمرفوضة، خلق نوع من التكامل والتناسق بين الأفراد والتأثير على شعورهم بالالتزام التنظيمي الذي في حالة تحقيقه يمكن أن تجعل منه متوافقا مهنيا، وقد يصل به إلى جعل أهدافه الخاصة تنصهر وتندمج مع أهداف المنظمة بما يسمح لها بتحقيق المرامي المسطرة مع الحفاظ على مواردها البشرية لوقت طويل.

ونظرا لأهمية قطاع الكهرباء والغاز في الدولة الجزائرية حيث يعتبر من القطاعات المهمة والإستراتيجية، ينشط في بيئة تنافسية يعتمد أساسا على إلتزام الموارد البشرية في أداء مهامهم، لذا سنتناول دراسة هذا الموضوع في إحدى هياكله ألا وهي مديرية توزيع الكهرباء و الغاز لشركة "سونلغاز" بورقلة.

ب. إشكالية الدراسة: من ما سبق يمكن صياغة إشكالية الدراسة بالتساؤل الرئيسي التالي:

ما مدى تأثير الثقافة التنظيمية على الإلتزام التنظيمي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز لشركة "سونلغاز" بورقلة -الجزائر؟
ونشتق من هذا الأخير الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما هو مستوى التوافر لأبعاد الثقافة التنظيمية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز لشركة "سونلغاز" بورقلة -الجزائر؟
2. ما هو مستوى الإلتزام التنظيمي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز لشركة "سونلغاز" بورقلة -الجزائر؟
3. هل توجد علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الثقافة التنظيمية وأبعادها و الإلتزام التنظيمي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز لشركة "سونلغاز" بورقلة -الجزائر؟
4. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) للثقافة التنظيمية وأبعادها على الإلتزام التنظيمي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز لشركة "سونلغاز" بورقلة -الجزائر؟
5. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الموظفين ل إلتزام التنظيمي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز لشركة "سونلغاز" بورقلة -الجزائر تعزى للمتغيرات الشخصية و الوظيفية(الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة، طبيعة المنصب)؟

ت. فرضيات الدراسة:

على ضوء العرض السابق لمشكلة الدراسة يمكن صياغة الفرضيات التالية بهدف إختبار صحتها:

1. يوجد مستوى توافر مرتفع لأبعاد الثقافة التنظيمية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز لشركة "سونلغاز" بورقلة -الجزائر؟
2. يوجد مستوى إلتزام تنظيمي مرتفع في مديرية توزيع الكهرباء والغاز لشركة "سونلغاز" بورقلة -الجزائر؟
3. توجد علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الثقافة التنظيمية وأبعادها و الإلتزام التنظيمي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز لشركة "سونلغاز" بورقلة -الجزائر؟
4. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) للثقافة التنظيمية وأبعادها على الإلتزام التنظيمي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز لشركة "سونلغاز" بورقلة -الجزائر؟

5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) في إتجاهات الموظفين لـالإلتزام التنظيمي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز لشركة "سونلغاز" بورقلة-الجزائر تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة، طبيعة المنصب).

ث. مبررات إختيار الموضوع:

محدودية الدراسات التي تهتم بالثقافة التنظيمية وتأثيرها في الإلتزام التنظيمي بالمؤسسات الإقتصادية وخاصة في الجزائرية.
ج. أهداف الدراسة:

- تسعى هذه الدراسة من خلال الإجابة على التساؤلات المطروحة أنفا إلى تحقيق جملة من الأهداف و المتمثلة في مايلي:
- التعرف على مستوى توافر للثقافة التنظيمية وأبعادها في مديرية توزيع الكهرباء و الغاز لشركة سونلغاز بورقلة؛
 - التعرف على مستوى الإلتزام التنظيمي لدى الموظفين في مديرية توزيع الكهرباء و الغاز لشركة سونلغاز بورقلة؛
 - الكشف عن طبيعة العلاقة الإرتباطية بين كل من الثقافة التنظيمية والإلتزام التنظيمي من خلال المعالجة الإحصائية للبيانات المتحصل عليها؛
 - تحديد مدى تأثير الثقافة التنظيمية وأبعادها على الإلتزام التنظيمي؛
 - الخروج باقتراحات اللازمة التي من شأنها إبراز دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الإلتزام التنظيمي.

ح. أهمية الدراسة: تتبع أهمية الدراسة من أهمية كل من الثقافة التنظيمية و الإلتزام التنظيمي في المؤسسات الإقتصادية، وخاصة الجزائرية التي رغم إمكاناتها المادية و البشرية إلا أنها تعاني من إنخفاض مستوى الإلتزام التنظيمي للعاملين بها.

خ. حدود الدراسة:

- الحدود الجغرافية: تمت الدراسة في مديرية توزيع الكهرباء والغاز لشركة "سونلغاز" بورقلة-الجزائر.
- الحدود البشرية: تم إختيار عينة عشوائية من موظفي مديرية توزيع الكهرباء والغاز لشركة "سونلغاز" بورقلة-الجزائر.
- الحدود الزمنية لمتغيرات الدراسة: حددت فترة الدراسة خلال شهري مارس وأفريل من سنة 2019.
- الحدود الموضوعية: لقد تم التركيز في دراستنا على الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل من خلال الأبعاد التالية: (المشاركة في إتخاذ القرار، القيم التنظيمية، توجيه الأداء والهيكلة التنظيمي)، والالتزام التنظيمي كمتغير تابع من خلال الأبعاد التالية (الإلتزام الوجداني للإلتزام الإستمراري، الإلتزام المعياري).

د. منهج الدراسة والأدوات المستعملة:

انطلاقاً من طبيعة الدراسة والأهداف التي نسعى لتحقيقها تم استخدام المنهج الوصفي، ففي الجانب النظري تم تقديم التعاريف وضبط المصطلحات والمفاهيم للثقافة التنظيمية والإلتزام التنظيمي والعلاقة بينهما، أما الجانب التطبيقي فإعتمدنا على أداة الإستبانة لجمع البيانات وبرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS.V.25 من أجل دراسة مختلف المؤشرات وتحليلها بغية التعرف على مدى تأثير الثقافة التنظيمية على الإلتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

ذ. مرجعية الدراسة:

تقتل في مختلف المراجع التي تطرقت لموضوع الدراسة وهي على النحو التالي: مجلات، ملتقيات، المقالات، مذكرات الماجستير وأطروحات الدكتوراة المنشورة وغير المنشورة.

ر. صعوبات الدراسة:

- نقص المراجع في المكتبة حول الموضوع، وتعذر الوصول إلى بعضها؛
- إمتناع بعض أفراد العينة من الإجابة على أسئلة الإستبانة بحجة ضغط العمل، وعدم توفر الوقت اللازم لهم لأن طبيعة عملهم في الميدان.

ز. هيكل الدراسة:

هيكل الدراسة يصف الكيفية التي تم بها سرد الموضوع وفق التقسيمات التالية:

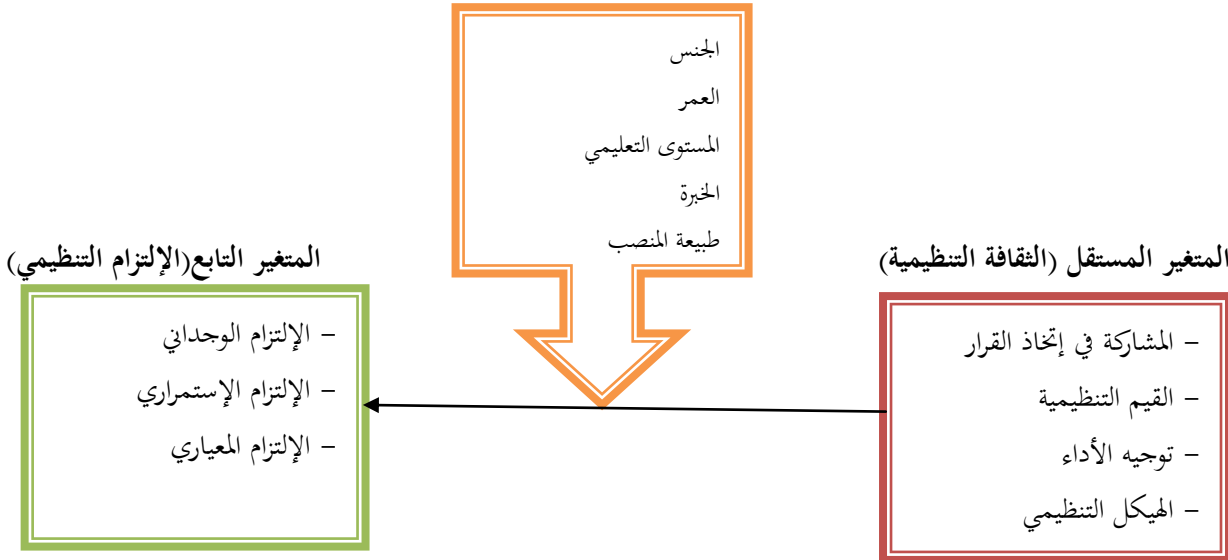
- المقدمة
- الفصل الأول: الأدبيات النظرية و التطبيقية للثقافة التنظيمية و الإلتزام التنظيمي
- المبحث الأول: الأدبيات النظرية للثقافة التنظيمية والإلتزام التنظيمي
- المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للثقافة التنظيمية والإلتزام التنظيمي
- الفصل الثاني: الدراسة الميدانية مديرية توزيع الكهرباء والغاز لشركة "سونلغاز" بورقلة
- المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة الميدانية
- المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية
- الخاتمة

هـ. نموذج الدراسة:

لتحقيق غرض الدراسة والوصول إلى الأهداف المحددة، سوف نعتمد على النموذج الخاص بنا، للتعرف على مدى أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع وذلك وفق الشكل الموالي:

الشكل رقم (1-1): يمثل نموذج الدراسة

المتغيرات الوسيطة (المتغيرات الشخصية و الوظيفية)



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على الدراسات السابقة.

الفصل الأول:

الأدبيات النظرية والتطبيقية

للثقافة التنظيمية والإلتزام التنظيمي

تمهيد:

سنتناول في هذا الفصل ، الإطار النظري والتطبيقي لمتغيرات الدراسة (الثقافة التنظيمية والإلتزام التنظيمي) من خلال التطرق لمختلف مفاهيمها ومكوناتها وخصائصها، أهميتها وأهدافها وكذا العوامل المؤثرة فيها وآثارها أو مظاهرها. من أجل ضبطها وتحديد أبعادها، ليتسنى لنا بعد ذلك معرفة كيفية قياسها والأدوات اللازمة لذلك، وفي الأخير إبراز العلاقة التي تكون بين هذه المتغيرات.

من أجل هذا تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين هما:

- المبحث الأول: الأدبيات النظرية للثقافة التنظيمية و الإلتزام التنظيمي.
- المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للثقافة التنظيمية و الإلتزام التنظيمي.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للثقافة التنظيمية والإلتزام التنظيمي

المبحث الأول: الأدبيات النظرية للثقافة التنظيمية و الإلتزام التنظيمي

تعددت المفاهيم المرتبطة بالثقافة التنظيمية والإلتزام التنظيمي وهذا تبعاً لإختلاف الأزمنة التاريخية ومجالات الإهتمام بها، وعلى ضوء ذلك سنحاول في هذا المبحث التعرف على ماهية كل من الثقافة التنظيمية والإلتزام التنظيمي

المطلب الأول: ماهية الثقافة التنظيمية

بدأ الإهتمام العلمي بالثقافة التنظيمية ، في بداية الثمانينات بوصفها موضوعاً رئيسياً في أدبيات الإدارة والسلوك التنظيمي بعد تزايد المشكلات التنظيمية في المنظمات، حيث أصبحت من الخصائص المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات وكذا أحد العوامل الأساسية المحددة لنجاحها وتفوقها.

الفرع الأول: مفهوم، مكونات وخصائص الثقافة التنظيمية

1. تعارف: وردت عدة تعريفات للثقافة التنظيمية نذكر منها ما يلي:

- يرى بارتفكتور ووكانت (1988) على أنها "مجموعة من القيم والمعتقدات والمفاهيم وطرق التفكير المشتركة بين الأفراد في المنظمة والتي قد تكون غير مكتوبة ويتم الشعور بها ويشارك كل فرد في تكوينها ويتم تعليمها للأفراد الجدد في المنظمة."¹
- رَكَر هذا التعريف على مكونات الثقافة التنظيمية ومميزاتها (مثال: الملموسية، قابلية النقل والمشاركة) كما أشّر إلى أحد مصادرها وهم الأفراد.
- أما ارمسترونج (1996) عرفها على أنها " مجموعة من القيم والعادات والمعايير والمعتقدات والافتراضات المشتركة التي تحكم الطريقة التي يفكر بها أعضاء المنظمة وطريقة اتخاذ القرارات و أسلوب تعاملهم مع المتغيرات البيئية وكيفية تعاملهم مع المعلومات والاستفادة منها لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة."²
- كما تطرق هذا التعريف أيضاً لمكونات الثقافة التنظيمية وأضاف عنصر البيئة و المعلومات وميزة تنافسية.
- كما يعرفها ايشل على أنها " منظومة القيم المشتركة والمعتقدات التي تتفاعل مع الأشخاص داخل الشركة ومع الهيكلية المؤسساتية وأنظمة التحكم والمراقبة التي تعطي بطني قواعد عامة للسلوك."³
- أما هذا التعريف فقد وصف الثقافة التنظيمية بقواعد عامة لسلوك الأفراد و المؤسسة.
- أما Laudon (2012) فيعرفها على أنها: " قوة توحيد تعمل على كبح الصراعات وتعزز التفاهم المشترك والإتفاق على الإجراءات والممارسات المشتركة."⁴
- رَكَر هذا التعريف على دور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في إدارة الصراعات والوصول إلى اتفاق بين جميع الأطراف المتنازعة داخل المؤسسة.

¹ ثامر هادي عبود الجنابي، أثر الثقافة التنظيمية في الانتماء التنظيمي بحث ميداني في شركة المحققن الطبية في بابل، Pure and Applied Sciences، Journal of University of Babylon بالعراق، حجم (26)، العدد (6)، السنة 2018، ص 186.

² وافية صحراوي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالضغط المهني و الولاء التنظيمي وفعالية الذات لدى إطارات الجامعة الجزائرية-دراسة ميدانية على جامعة الجزائر سابقا، أطروحة الدكتوراه في علم النفس والعمل والتنظيم (غير منشورة)، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم علم النفس وعلوم التربية و الأروطونيا ،جامعة الجزائر-2،الجزائر،سنة 2013،ص29.

³ خليلو نبيل و مرابط شوقي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء العاملين - دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز بولاية الوادي، مجلة العلوم الإنسانية و الإجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة-الجزائر،العدد23،مارس 2016،ص214.

⁴ يوسف كمال، بن محمد إيمان وعروسي سميرة، الإلتزام التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين الثقافة التنظيمية وسلوك العمل، مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة، جامعة عمار ثلجي الأغواط-الجزائر،المجلد (02) العدد (03)، جوان 2018،ص125.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للثقافة التنظيمية والإلتزام التنظيمي

من خلال الطرح السابق لمختلف تعارف الثقافة التنظيمية، نستنتج التعريف الشامل التالي: هي القواعد العامة لسلوك الأفراد و المؤسسة وتتكون من القيم والعادات والمعايير والمعتقدات والافتراضات، والمفاهيم وطرق التفكير المشتركة وإتخاذ القرار، وأساليب التعامل مع المعلومات والمتغيرات البيئية والتي قد تكون غير مكتوبة ويتم الشعور بها ويشارك كل فرد في تكوينها من أجل تكوين هوية للمنظمة كما يستفاد منها لتحقيق ميزة تنافسية.

2. مكونات الثقافة التنظيمية:

ويقصد بها مجموعة العناصر التي تشكل الثقافة التنظيمية، يمكن تقسيمها إلى:

1.1. المكونات غير المادية:

و التي تتمثل في ما يلي¹:

- أ. **القيم التنظيمية:** هي عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب، جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم، فهي تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم المساواة بين العاملين والاهتمام بإدارة الوقت والاهتمام بالأداء واحترام الآخرين؛
- ب. **المعتقدات التنظيمية:** وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات والمساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية؛
- ج. **الأعراف التنظيمية:** وهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة، مثل التزام المنظمة بعدم تعيين الأب و الابن في نفس المنظمة، ويفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الإتباع؛
- د. **التوقعات التنظيمية:** تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منهما من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء، والزملاء من الزملاء الآخرين، والمتمثلة في التقدير والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاقتصادية

2.2. المكونات المادية:

وهي على التوالي²:

- أ. **الطقوس والعادات التنظيمية:** وتتمثل في الأحداث والأنشطة التي يقوم بها العمال في المنظمة والتي تعكس القيم والمثاليات الأساسية في المنظمة كطقوس التحاق موظف جديد بالمنظمة، أو ترقية مسئول أو إجتماع غداء أسبوعي غير رسمي، فترات استراحة لتناول القهوة وهذا يؤدي إلى تعميق الترابط والتكامل بين العمال. كذلك تحضير وإدارة الاجتماعات وطريقة الكلام والكتابة وكيفية مقاطعة الحديث ومناداة الأفراد أو إجراء احتفال سنوي لتكريم أفضل موظف أو تكريم المتقاعدين، وبالتالي زيادة الشعور بالانتماء إلى المنظمة وهذا يعنى تثبيت الثقافة التنظيمية

¹ حسام سالم السحباني، الثقافة التنظيمية وتأثيرها على تنمية السلوك الإبداعي في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة، مذكرة ماجستير في تخصص القيادة والإدارة (منشورة)، جامعة الأقصى-فلسطين، سنة 2016، ص19.

² بوعطيط جلال الدين وعبد الوهاب مبروح، دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الإلتزام التنظيمي لدى العاملين، مجلة العلوم الاجتماعية، المركز الديمقراطي العربي ألمانيا - برلين العدد، 8، مارس 2019، ص310.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للثقافة التنظيمية والإلتزام التنظيمي

ب. الرموز : هي الكلمات أو اللغة ، أو الأشياء التي تكتسب معانيها من التقاليد والأعراف. كما أنها عبارة عن أفعال أو أشياء أو أحداث تستخدم كوسيلة لنقل المعاني مثل الشعارات، منها ما هو عبارة عن صور رمزية ممثلة للمنظمة، إضافة إلى نمط اللباس والنمط المعماري، كل هذه تحمل معاني للمنظمة

3. خصائص الثقافة التنظيمية:

تتصف الثقافة التنظيمية بمجموعة من الخصائص تستمد بعضها من الثقافة العامة في المجتمع و البعض الآخر من ثقافة خاصة بتنظيم معين (خصائص المنظمات) حيث أن درجة تواجد هذه الخصائص والإلتزام بها في المنظمة بحسب طبيعة نشاط هذه الأخيرة، وأهم هذه الخصائص هي كما يلي¹:

1. درجة المبادرة الفردية وما يتمتع به الموظفون من حرية ومسؤولية ذاتية في العمل وحرية التصرف؛
2. درجة قبول المخاطرة وتشجيع الموظفين على أن يكونوا مبدعين ولديهم روح المبادرة؛
3. درجة وضوح الأهداف والتوقعات من العاملين؛
4. درجة التكامل بين الوحدات المختلفة في المنظمة؛
5. مدى دعم الإدارة العليا للعاملين؛
6. شكل ومدى الرقابة المتمثل بالإجراءات والتعليمات وأحكام الإشراف الدقيق على العاملين؛
7. طبيعة أنظمة الحوافز والمكافآت ، وفيما إذا كانت تقوم على الأداء أو على معايير الأقدمية والواسطة والمحسوبية؛
8. درجة تحمل الاختلاف والسماح بسماع وجهات نظر معارضة؛
9. طبيعة نظام الاتصالات وفيما إذا كان قاص را على القنوات الرسمية أو نمطا شبكيا يسمح بتبادل المعلومات في كل الاتجاهات.

الفرع الثاني: أهمية ووظائف الثقافة التنظيمية:

1. أهمية الثقافة التنظيمية:

تمثل الثقافة التنظيمية عنصرا أساسيا في تحديد كفاءة الأداء وإنجاز الأهداف ، حيث توفر إطارا لتنظيم وتوجيه سلوك العاملين ومساعدتهم على أعمالهم بصورة أفضل، من خلال نظام القواعد و اللوائح الرسمية وغير الرسمية الموجودة في المنظمة والذي يوضح لأفرادها وبصورة دقيقة كيفية التصرف في المواقف المختلفة، وذلك في ضوء ما هو متوقع فهي بذلك تمثل هوية المنظمة ووسيلة ناجعة للتسيير فيها، كما تعتبر مصدر لكسب الميزة التنافسية.

2. وظائف الثقافة التنظيمية:

يشير (Kreinter et Kinicki, 2007) أن للثقافة التنظيمية أربع وظائف²:

- تعطي أفراد المنظمة هوية تنظيمية: فمشاركة العاملين نفس المعايير و القيم و المدركات يمنحهم الشعور بالتوحيد، مما يساعد على تطوير الإحساس بغرض مشترك؛
- تسهل الإلتزام الجماعي: فالشعور بالهدف المشترك يشجع الإلتزام القوي من جانب من يقبلون هذه الثقافة؛

¹ نغم دايع عبد علي و محمد فائز حسن، دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الإلتزام التنظيمي - دراسة استطلاعية في جامعة كربلاء ، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية كربلاء- العراق، المجلد الثاني ، العدد السابع، سنة 2013، ص71.

² يوسفى كما وآخرون ، مرجع سابق، ص.ص125-126.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للثقافة التنظيمية والإلتزام التنظيمي

- تعزز إستقرار النظام: فالثقافة تشجع على التنسيق والتعاون الدائمين بين أعضاء المنظمة، وذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة والإلتزام؛
- تشكل السلوك: من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور من حولهم.

الفرع الثالث: أنواع الثقافة التنظيمية والعوامل المؤثرة فيها:

1. أنواع الثقافة التنظيمية:

- يوجد عدة تصنيفات للثقافة التنظيمية نذكر منها هذا التصنيف (تصنيف (Denison et Mishra)) الذي يركز على ضوء التناسب بين الثقافة من جهة وبين البيئة والهيكل التنظيمي ، والتركيز الاستراتيجي من جهة أخرى.
- حيث صنفت الثقافة التنظيمية إلى أربعة أنواع وعلى النحو التالي¹:
- الثقافة الريادية / التكوينية : تمتاز الثقافة (الريادية / التكوينية) بالتركيز الاستراتيجي على البيئة الخارجية بالاعتماد على المرونة وإحداث التغيير بقصد تلبية احتياجات الزبون ، ويشجع هذا النوع من الثقافة المعايير والمعتقدات التي تزيد من قدرة المنظمة على التعاطي مع التغيرات البيئية وترجمتها الى استجابات بيئية جديدة مناسبة لها، وهذا الأمر لا يعني الاستجابة فقط بل أن هذه المنظمة تشجع على إحداث التغيير التنظيمي والابتكار و الإبداع؛
 - ثقافة رسالة (غرض) المنظمة : تتميز المنظمات التي تتبنى هذا النوع من الثقافة التنظيمية بتوجهها نحو فئة معينة من الزبائن الخارجيين دون رغبة منها في إحداث تغييرات جذرية في المنظمة ، وبما أن هذه الثقافة تقوم على أساس استقرار البيئة التي تعمل فيها المنظمة فإن الإدارة مسؤولة عن صياغة رؤية المنظمة ورسالتها ومن ثم ترجمتها إلى الأهداف قابلة للقياس كي يتم من بعد ذلك الحكم على أداء الأفراد؛
 - ثقافة الجماعة : يركز هذا النوع من الثقافة التنظيمية على المشاركة والعمل الجماعي بين أفراد المنظمة القائم على التوقعات الدالة على عدم وجود التغييرات في البيئة الخارجية ، والعمل الجماعي بموجب مفهوم هذا النوع من الثقافة يخلق بين الأفراد الإحساس بالمسؤولية والملكية والولاء ، الأمر الذي ينعكس إيجابا في زيادة مستويات أداء هؤلاء الأفراد؛
 - الثقافة البيروقراطية : حيث يكون التركيز على القضايا الداخلية، وتتسم المنظمة بالاستقرار والسيطرة والتمسك بالقواعد والتعليمات أكثر من المرونة.²

2. العوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية: تتمثل العوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية في ما يلي³:

- حجم المنظمة : كلما كانت المنظمة كبيرة وموزعة جغرافيا ووظيفيا كان من الصعب تكوين ثقافة تنظيمية قوية تجمع بين أعضائها؛
- العمر التنظيمي : كلما كانت المنظمة ذات تاريخ في مجال العمل كانت الفرصة أكبر ليكون لديها ثقافة تنظيمية أقوى من المنظمات حديثة العهد أو في مراحل نموها الأولى؛

¹ نغم دايبخ وآخرون، مرجع سابق، ص69.

² وافية صحراوي، مرجع سابق، ص53.

³ نغم دايبخ وآخرون ، مرجع سابق، ص69-70

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للثقافة التنظيمية والإلتزام التنظيمي

- **التقنية التنظيمية:** كلما كانت المنظمة تستخدم تقنية حديثة ومتطورة أعطاهما ذلك الفرصة لتدعيم قيم ثقافية مشتركة بين أجزائها؛
- **التنشئة الاجتماعية:** كلما كانت التنشئة الاجتماعية للعاملين تحث على الإلتزام وتعظيم قيمة العمل ساهم ذلك في تكوين ثقافة تنظيمية قوية؛
- **التغيير التنظيمي:** كلما كانت عملية التغيير التنظيمي تسير في المنظمة بخطى متلاحقة أكثر من اللازم خاصة فيما يتعلق بحركة العمالة لديها أدى ذلك إلى ضعف احتمال وجود ثقافة تنظيمية قوية؛
- **الغايات والأهداف:** تتأثر الثقافة السائدة بنوعية الغايات والأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، على سبيل المثال، فإن المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق الزيادة في خدمة العملاء سوف تركز على غرس القيم الخاصة بعلاقات العملاء في ثقافتها التنظيمية.¹

الفرع الرابع: الآثار المترتبة على الثقافة التنظيمية في المؤسسة

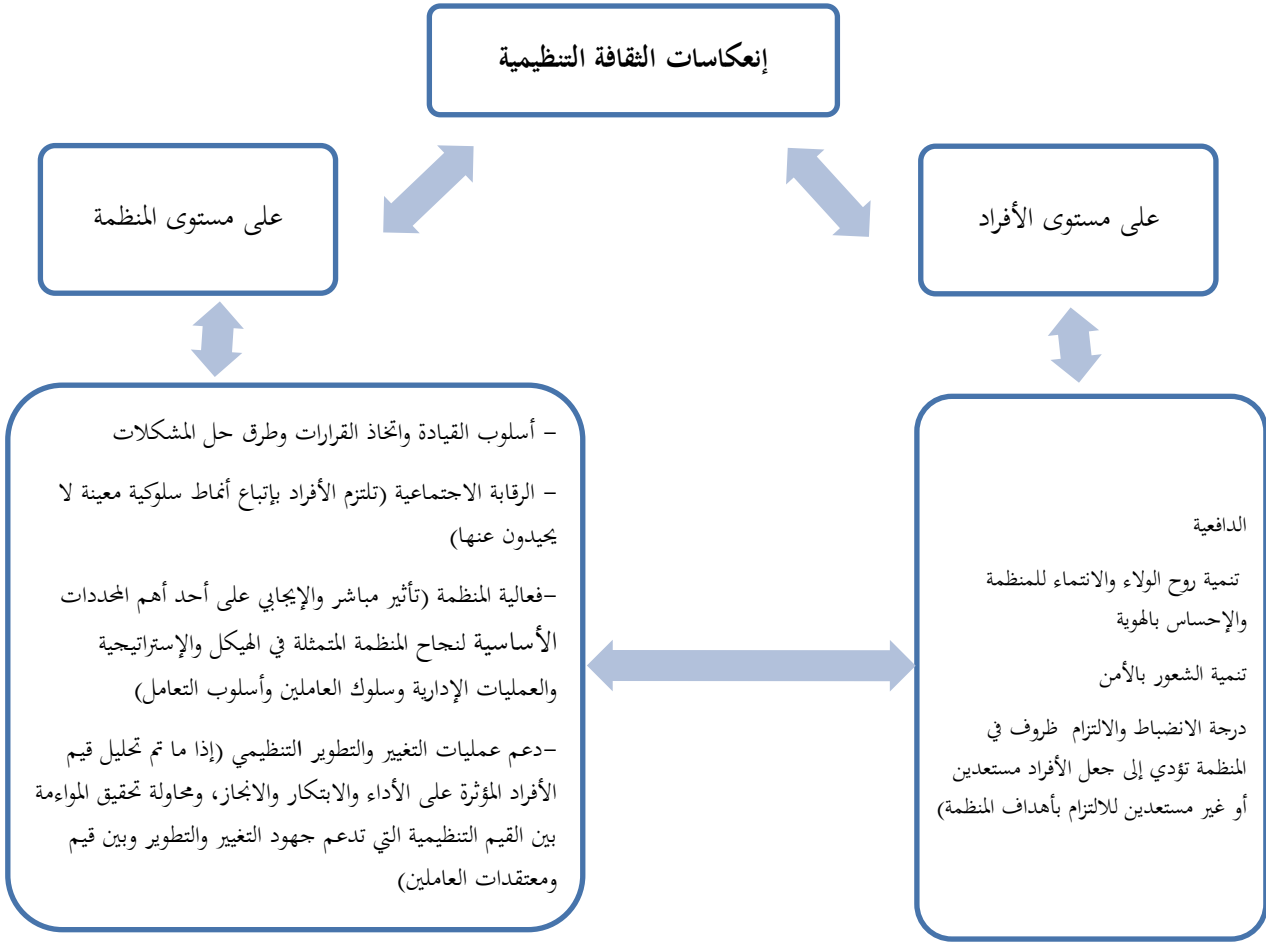
توجد أوجه عديدة لتأثير الثقافة التنظيمية على المنظمة نذكر منها²:

- **تدعيم وتوسيع قوة المنظمة:** (الانتشار) وهو يتوقف على مدى انتشار الثقافة ومدى شيوعها بين العاملين، وهل تم فهمها بالطريقة نفسها من قبل كل الأفراد، وإلى أي مدى يشارك الأفراد في تشكيل القيم التنظيمية السائدة، من خلال هذا يمكن للثقافة التنظيمية أن تمنح للمنظمة قوة إرغام على أعضائها، حيث يعبر تبني هذه الثقافة بشكل كبير ومنتسح الأساس عن الثقافة القوية؛
- **المرونة والقدرة على التكيف:** توفر ثقافة المنظمة درجة ملائمة من التكيف مع الظروف المتغيرة والأزمات الطارئة ومن خلال تأثير ثقافة المنظمة عليها يوجد عدد من الوسائل تستخدم لتحقيق المرونة، كتحقيق التوازن بين قيم ومفاهيم أعضاء المنظمة مع قيم ومفاهيم بيئتها، من خلال متابعة الأحداث الجارية والتصرفات المتوقعة في هذه البيئة. كما يمكن تلخيص مجمل إنعكاسات الثقافة التنظيمية على مستوى الفرد والمؤسسة كما هو موضح في الشكل رقم (1-1) كمايلي:

¹ مشنان بركة، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي: دراسة حالة جامعة الحاج لخضر - باتنة، أطروحة دكتوراه في تسير المنظمات (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة-الجزائر، سنة 2016، ص84.

² خالد تيطراوي وعتيقة حرابرية، تأثير الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة الصناعية، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات والمناجحت، جامعة الجزائر 2-الجزائر، مجلد 1، العدد 2، سنة 2013، ص192.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للثقافة التنظيمية والإلتزام التنظيمي



المصدر: من إعداد الطالبة

الفرع الخامس: أبعاد الثقافة التنظيمية:

إعتمدنا أبعاد الثقافة التنظيمية لهذه الدراسة، وفقاً للأبعاد الأكثر تكراراً في الدراسات السابقة كما هي موضح في

الجدول رقم (1-1) الموالي كما سيتم التطرق لمفهومها لاحقاً (بعد الجدول):

الجدول رقم (1-1): تكرار أبعاد المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) في الدراسات السابقة

الرقم	الدراسة السابقة (تحديد أبعاد المتغير المستقل)	المنظمة	خصائص العاملين في المنظمة	أخلاقيات المنظمة	علاقة التوظيف	الهيكل التنظيمي	إحترام العاملين	المشاركة في صناعة القرار	التعلم التنظيمي	التعاون بين الزملاء	تمكين العاملين	القيم التنظيمية	العادات	القوانين التنظيمية	المعتقدات التنظيمية	الأعراف التنظيمية	التوقعات التنظيمية	الرموز	تغيير الاتجاه	اتجاه التكامل	توجيه موارد بشرية	اتجاه العملية	التوجه على المدى	الأداء	العلاقات	الرقابة	الإستجابة	الرؤية المشتركة	الثقة و الموثوقية	التناسق	القدرة على التكيف	مهمة	اتجاه المستقبل	قوة المسافة	التوجه الإنساني	جماعة	أدقراطية	سوق	روتين	التعاون	الدعم						
1	الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام العاملين (دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز بولاية الوادي)										X	X	X																																		
2	دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الالتزام التنظيمي- دراسة استطلاعية في جامعة كربلاء				X	X	X																																								
3	دور الثقافة التنظيمية في تعزيز مظاهر الالتزام التنظيمي للعاملين في المنظمات:دراسة ميدانية على الهيئة القومية للبريد بجمهورية مصر العربية						X	X	X	X																																					
4	الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام الوظيفي من وجهة نظر ضباط الحدود بمنطقة نجران										X							X	X	X																											
5	الثقافة التنظيمية وأثرها على الالتزام التنظيمي دراسة حالة الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة في الفترة من (2009 - 3 201م) بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال																																														
6	أثر الثقافة التنظيمية في الانتماء التنظيمي بحث ميداني في شركة المحقق الطبية في بابل																									X	X	X																			
7	الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين الثقافة التنظيمية وسلوك العمل المنحرف في المستشفيات العمومية لمدينة المسيلة																																														
8	DE LA L'INFLUENCE CULTURE ORGANISATIONNELLE SUR L'INTENTION DE RESTER DES SALARIES LE CAS DES ENTREPRISES INFORMATIQUES VIETNAMIENNES																																														
9	Organizational of Impact Service Quality on Culture							X																					X	X	X																

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للثقافة التنظيمية والإلتزام التنظيمي

الهيكل التنظيمي: هو النظام الرسمي للمهام والعلاقات والمصمم لتنسيق وتحفيز العاملين ، بأفضل أسلوب ممكن وبالتالي فإن وجود هياكل تنظيمية مختلفة ينجم عنها نشوء ثقافات مختلفة وهذا يدفع بالمدراء إلى الأخذ بنظر الاعتبار التصميم التنظيمي ويكمن ذلك، من خلال أسلوب الإدارة من حيث مستويات الهيكل التنظيمي ، فمثلاً النظام المركزي يميل إلى إعطاء صلاحيات قليل للعاملين ويدفعهم إلى إطاعة أوامر المديرين الأعلى ، وبالتالي تكون الثقافة مبنية على الاحترام والاستقرار. وعلى النقيض نجد أن الثقافة ستختلف مع النظام اللامركزي ، الذي يمنح صلاحيات أكبر عبر تمكين العاملين وبالتالي دفعهم إلى وضع قيم خاصة بهم ، مثل دفعهم بأن يكونوا خلاقين ومشجعين وبالتالي دفعهم إلى ثقافة الإبداع والمزيد من المرونة في العمل الفعال بينهم، فعندما تكون العلاقة بين المهمة والدور مستقرة نجد أن مشاكل التواصل تقل وكذا سرعة التدفق بالمعلومات وبالتالي تعزيز القيم والأعراف داخل المنظمة.¹

المشاركة في صنع القرارات: وهو يعبر عن اهتمام المنظمات بأن يشاركها عاملوها في عملية تحليل وصنع القرار التي تتخذ داخل المنظمة؛²

القيم التنظيمية: تؤدي القيم التنظيمية دوراً مهماً في الحفاظ على هوية المنظمة وتدعم وجودها، وتؤثر في أنشطة العاملين بها، لذا يحرص المدراء على تطوير القيم التنظيمية وتبنيها لتحقيق الأهداف المنشودة للمنظمات.

رغم أن هناك اختلاف بين الباحثين حول تصنيف القيم التنظيمية، إلا أن هناك اتفاق بينهم من ناحية المضمون، وأن الاختلاف ليس جوهرياً بل بتقسيم القيم وتصنيفها. ولعل من أشهر التصنيفات (التقسيمات) في هذا المجال تصنيف (تقسيم) فرانسيس وودكوك (1995) فقد قسما القيم التنظيمية إلى اثنتا عشرة قيمة تنظيمية، مصنفة إلى أربع قيم رئيسية وهي: **قيم إدارة الإدارة:** تعني التي يجب على المنظمة أن تتعامل بها من خلال النفوذ و القوة، والقيم التي تتبع هذه الإدارة هي: القوة الصفة، والمكافأة؛

قيم إدارة المهمة: ويقصد بها اهتمام المنظمة بالقضايا ذات الصلة بأداء العمل وتحقيق الأهداف، والقيم التي تتبع لإدارة المهمة هي: الفعالية، الكفاية، والإقتصاد؛

قيم إدارة العلاقات: وبموجبها تتعامل المنظمة مع قضايا ذات صلة به دفع الحصول على أفضل إسهام من موظفيها حيث أن العمل لا يمكن أدائه دون التزام هؤلاء الموظفين، والقيم التي تتبع لإدارة العلاقات هي: العدل، فرق العمل والقانون، والنظام ؛ **قيم إدارة البيئة:** وتعني أنه يجب على المنظمة أن تعرف البيئة، والقيم التي تتبع لإدارة البيئة هي: الدفاع، التنافس واستغلال الفرص.³

توجيه أداء: هي الدرجة التي تشجع بها منظمة أو مجتمع وكافئ أعضائها المجموعة لتحسين الأداء والتميز.⁴

¹ نعم دايع عبد علي ومحمد فائز حسن، مرجع سابق، ص72.

² حسام قرني أحمد، دور الثقافة التنظيمية في تعزيز مظاهر الإلتزام التنظيمي للعاملين في المنظمات: دراسة ميدانية على الهيئة القومية للبريد بجمهورية مصر العربية، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية جامعة الدول العربية-مصر، المجلد 38، العدد 2، يونيو 2018، ص130.

³ وافية صحراوي، مرجع سابق، ص75-76.

⁴ Siniša MITIĆ¹, Jelena VUKONJANSKI², Edit TEREK¹, Bojana Gligorović², Katarina ZORIĆ- ORGANIZATIONAL CULTURE AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT: SERBIAN CASE- JOURNAL OF ENGINEERING MANAGEMENT AND COMPETITIVENESS (JEMC), University of Novi Sad of Serbia VOL. 6, NO. 1, Année 2016,p22.

المطلب الثاني: ماهية الإلتزام التنظيمي

برز مفهوم الإل تزام التنظيمي في السلوك التنظيمي منذ بداية الستينيات وأوائل السبعينيات ، كما يعد من المواضيع التي لاقت اهتماما واضحا في مجال الإدارة، لما له من أثر كبير في سيرورة العلاقة المهنية الاجتماعية بين العامل والمؤسسة التي يعمل فيها ، كما له علاقة بفعالية المنظمة ودرجة انجاز العمل فيها حيث يعد الأفراد الملتزمون تجاه منظماتهم مصدر قوة تساعد في بقائها ومنافستها.

الفرع الأول: مفهوم، خصائص الإلتزام التنظيمي

1. تعارف:

إختلف الباحثون والمفكرين وعلماء الإدارة في تحديد مفهوم الإلتزام التنظيمي لإختلاف وجهات النظر وزاوية الإسقاط وقبل التطرق لهذه التعارف نتوقف عند مفهوم الإلتزام من الناحية اللغوية: حيث يعني العهد، ويلزم الشيء لا يفارقه، والملازم لشيء المداوم عليه، وفيما يلي عدد من هذه التعارف: عرفه بورتر(1974): بأنه " استعداد الفرد لبذل جهود كبيرة لصالح المنظمة وامتلاك الرغبة القوية في البقاء في المنظمة والقبول بأهدافها وقيمها."¹

ركز هذا التعريف على الجانب السلوكي من الإلتزام ،وبينا صفات الفرد الملتزم في المنظمة (مثل الإستعداد لبذل الجهد والرغبة في البقاء و قبول الأهداف).

وفقاً لما أورده ماير(1991): " الرابطة العاطفي والوجداني بين الفرد والمنظمة والاستمرار والبقاء في العمل والشعور بالواجب تجاه المنظمة؛"

أما هذا التعريف فركز على الجانب الوجداني حيث اعتبره علاقة عاطفية بين الفرد و المنظمة تنشأ لديه الشعور بالواجب والرغبة في البقاء و الإستمرار وهو مايعبر عن الولاء.

وعرفه (C.I,Ugboro , 2003) بأنه "الإيمان بأهداف المنظمة وقيمها والعمل بأقصى طاقة لتحقيق هذه الأهداف وتحميد تلك القيم."²

أما هذا التعريف فركز على التطابق في الأهداف والقيم بين الفرد و المنظمة.

عرفه (Rebecca et al,2013) بأنه: " إرتباط وثيق بأهداف المنظمة وقيمها، وقبول الأهداف والقيم و الرغبة في بذل جهد معقول بالنيابة عن المنظمة والرغبة القوية بالبقاء و الإستمرار في عضويتها."³

أما هذا التعريف فركز على وضع معايير الإلتزام حيث وصفه بإرتباط وثيق بين الفرد و المنظمة يتوفر فيه التطابق في الأهداف والقيم بين الفرد و المنظمة، بذل الجهد والإستمرار.

¹ ماجد قاسم السباني، قياس مستوى الإلتزام التنظيمي في الجامعات اليمنية الخاصة -دراسة ميدانية على الجامعات الخاصة بمحافظة، Journal of Management Sciences، جامعة عدن-اليمن، الحجم 11، العدد 5، جانفي 2015، ص.ص 121-122

² حسام قرني أحمد، مرجع سابق، نفس الصفحة.

³ يوسف كمال و آخرون ،مرجع سابق،ص 129.

من خلال ما سبق من التعاريف نستنتج أن الإلتزام التنظيمي هو إرتباط عاطفي وأخلاقي يربط الفرد بالمؤسسة، ينشأ لدى الفرد الشعور بالواجب والرغبة في البقاء والإلتزام والإستمرار، حينما يتوافر في المؤسسة تطابق الأهداف والقيم بينها وبين الفرد .

2. خصائص الإلتزام التنظيمي:

- يتميز الإلتزام التنظيمي بمجموعة من الخصائص تتمثل في¹:
 - يعبر الإلتزام التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة، ورغبته الشديدة في البقاء بها، ومن ثم قبوله إيمانه بأهدافها وقيمتها؛
 - تمثل الإلتزام التنظيمي شعور داخلي يضغط على الفرد للارتباط بالمنظمة وللعمل بالطريقة التي يمكن من خلالها تحقيق مصالح المنظمة؛
 - يعبر الإلتزام التنظيمي عن حالة غير محسوسة يستدل عليها من خلال ظواهر تنظيمية معينة تتضمن سلوك الأفراد وتصرفاتهم وتجسد مدت ولأهم لمنظمتهم؛
 - "يستغرق الإلتزام التنظيمي في تحقيقه وقتا طويلا لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد، كما أن التحلي عنه لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئة، بل قد يكون نتيجة لتأثيرات إستراتيجية ضاغطة؛
 - يتأثر الإلتزام التنظيمي بمجموعة العوامل الشخصية والتنظيمية والظروف الخارجية المحيطة بالعمل؛
 - تتمثل مخارج الإلتزام التنظيمي في البقاء داخل المنظمة وعدم تركها ودرجة انتظام وحضور العاملين والأداء الوظيفي والحماس للعمل والإخلاص للمنظمة.²

الفرع الثاني: أهمية الإلتزام التنظيمي

نلخص أهمية الإلتزام التنظيمي في النقاط التالية:

- يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بعدد من النواحي السلوكية وخاصة معدل دوران العمل، فمن المفترض أن الأفراد الملتزمين سيكونون أطول بقاء في المنظمة وأكثر عملاً نحو تحقيق أهداف المنظمة³؛
 - يمثل الإلتزام التنظيمي عنصرا هاما في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين بها لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لموظفيها، ودفعهم لتحقيق أعلى مستوى من الانجاز؛
 - إن التزام الأفراد بالمنظمة يعتبر عاملا هاما في التنبؤ بفاعلية المنظمة؛
 - أن الإلتزام التنظيمي يمكن أن يساعد إلى حد ما في تفسير كيفية إيجاد الأفراد هدفهم في الحياة.⁴
- من خلال ما سبق تتمثل أهمية الإلتزام التنظيمي في كونه عنصرا هام في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين بها ، لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لموظفيها، ودفعهم لتحقيق أعلى مستوى من الانجاز ،فهو بذلك مؤشر لدوران العمالة وكذا لفاعلية المنظمة وتبني بها.

¹ يوسف كمال وآخرون، مرجع سابق، نفس الصفحة.

² فوزية هواين، المناخ التنظيمي و علاقته بالإلتزام التنظيمي لدى موظفي الإدارة المحلية -دراسة ميدانية ببلدية عين قشرة، مذكرة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم تخصص : السلوك التنظيمي، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية، جامعة سطيف 2-الجزائر، السنة 2014، ص104 و105.

³ يوسف كمال وآخرون، مرجع سابق، نفس الصفحة.

⁴ مقدم عبيات و أحلام بن ساحة، أثر القيم التنظيمية على الإلتزام التنظيمي -دراسة حالة عمال المدرسة العليا للأساتذة بالأغواط- ، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة قاصدي مرياح بورقلة-الجزائر، العدد 14، السنة 2018، ص56

الفرع الثالث: مكونات و العوامل المؤثرة في الإلتزام التنظيمي:

1. مكونات الإلتزام التنظيمي:

يرى بوشانان (Buchanan, 1974) أن الإلتزام التنظيمي بوصفه مناصرة الفرد وتأييده للمنظمة، هو نتاج تفاعل ثلاثة عناصر هي¹:

- **التطابق Identification**: ويعني تبني أهداف وقيم المنظمة باعتبارها أهدافاً وقيماً للفرد العامل فيها؛
 - **الانهمك Involvement**: ويقصد به الاستغراق أو الانهمك النفسي للفرد في أنشطة المنظمة؛
 - **الولاء Loyalty**: والمقصود به شعور الفرد بالارتباط العاطفي القوي تجاه المنظمة؛²
- وفي من أنه يتكون من سبعة مكونات تتمثل في³:
- الأمان: شعور الفرد بالأمن والأمان و الطمأنينة؛
 - المشاركة: مشاركة أفراد الجماعة (المنظمة) أعمالهم ونشاطاتهم؛
 - التماسك: شعور الفرد بأنه جزء من الجماعة و متماسك معها حيث تجمعهم وحدة الوجود ووحدة الهدف و المصير المشترك؛
 - الرضا: شعور الفرد بأهمية الجماعة و الإعتراف بعضويته فيها بالإضافة إلى رضاه عن سلوك أفراد الجماعة واتفاهه معهم؛
 - تحمل المسؤولية: عدم شعور الفرد بالمسؤولية يؤدي إلى ضعف الإلتزام المؤسسي لديه؛
 - تقدير الآخرين: حاجة الفرد إلى إستحسان الآخرين ونظرتهم الإيجابية إليه؛
 - المقارنة مع الآخرين: قيام الفرد بمقارنة نفسه بالآخرين مما يمكنه من تحليل أحكامه الشخصية و بما يؤدي إلى زيادة الإرتباط بمعايير الجماعة و التقيد بمعاييرها.

¹ سمية قداش، سميرة صالح و عمارة بن عمارة، الإلتزام التنظيمي بين الحوافز السلبية والمسؤولية الأخلاقية في العمل من وجهة نظر الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة قاصدي مرباح- ورقلة، مجلة التنظيم والعمل، المعهد العربي للثقافة العمالية وبحوث العمل-منظمة العمل العربي بالجزائر، المجلد6، العدد4، السنة2017، ص31.

² موسى أحمد خير الدين و محمود أحمد النجار، أثر البيئة الداخلية على الإلتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية، جامعة البترا، عمان- المملكة الأردنية الهاشمية، سنة2010، ص11.

³ عبد الغني بن حامد، محسن بالحبيب و محمد البخاري عمومن، أخلاقيات العمل ودورها في توطيد وتعزيز الإلتزام التنظيمي -دراسة إمبريقية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية محمد بوضياف، ورقلة، الجزائر، مجلة تنقيّة الموارد البشرية للدراسات والأبحاث-المركز الديمقراطي العربي - برلين. ألمانيا، العدد3، جانفي2019، صص245-246.

2. العوامل المؤثرة في الإلتزام التنظيمي:

تباينت آراء الكتاب والباحثين حول العوامل التي تؤثر في الإلتزام التنظيمي ، فبحوث السبعينات والثمانينات أكدت على ثلاث عوامل رئيسية تمثلت (بالسمات الشخصية، الخصائص الوظيفية ، الخصائص التنظيمية) ، أما بحوث التسعينات فقد أضافت العوامل البيئية (فرص العمل البديلة).

كما يرى البعض الآخر أن هناك العديد من العوامل التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في درجة الإلتزام التنظيمي للعاملين ومن أهم هذه العوامل ما يلي¹:

- **ثقافة الفرد:** الإنسان هو نتاج ثقافته فقيم المجتمع و التنشئة الاجتماعية للفرد في البيت و المدرسة و الجامعة و العمل وغيرها، من مكونات الثقافة تساهم في تعزيز جوانب هامة في شخصية الفرد وإتجاهاته، إزاء الإخلاص في العمل والأمانة والإلتزام؛
- **توقعات الفرد من العمل:** في حالة عدم وجود فروق بين توقعات الفرد من عمله وبين واقع ذلك العمل فإن ذلك يؤثر في مستوى الإلتزام التنظيمي لذلك الفرد، حيث أنه كلما قلت هذه الفروق زاد الإلتزام التنظيمي لدى الفرد؛
- **وضوح الأهداف و السياسات:** إن وضوح الأهداف المؤسسية أمام العاملين من شأنها زيادة الإلتزام التنظيمي إذ كلما كانت تلك الأهداف واضحة كان فهم الأفراد لما هو مطلوب منهم أفضل تحقيقاً وأكثر شمولية لما يساعد في تعزيز الإلتزام المؤسسي لديهم؛
- **العلاقة بين الرؤساء و المرؤوسين:** إن العلاقة الجيدة بين الرؤساء و المرؤوسين توجد ثقة متبادلة بين الأطراف مما يعزز من نظرة الفرد الإيجابية إلى المنظمة، وتقع على القيادة مسؤولية كبيرة في إختيار الأهداف وتنمية ولاء الأفراد وإلتئامهم وبناء الثقة بينهم وتحقيق الأهداف؛
- **مدى تشجيع المنظمة للإلتزام :** يقع على المنظمة دوراً أساسياً في تعزيز الإلتزام من خلال إعطاء الموظف حقوقه وتخفيفه وتوفير مناخ الإبداع وغير ذلك من الأمور التي تؤثر على الموظف وتشجعه على الإلتزام، وتكمن المشكلة الكبرى في أن بعض المنظمات تتبع سياسات محددة في الأوقات الصعبة مثل تخفيض عدد الموظفين أو إعادة هندسة العمليات بهدف توفير الأموال و التقليل من خسائرها..إلخ، هذه الإجراءات وأخرى تؤدي إلى إضعاف ثقة العاملين بالإدارة وبالتالي إضعاف درجة الإلتزام المؤسسي لدى العاملين.

¹ عبد الغني بن حامد وآخرون ، مرجع سابق، نفس الصفحة.

الفرع الرابع: مظاهر الإلتزام التنظيمي

ومن بين مظاهر الإلتزام التنظيمي في المنظمة ما يلي¹:

- مستوى الروح المعنوية : إذا كانت الروح المعنوية مرتفعة فهذا يؤدي إلى الزيادة في الإلتزام التنظيمي عكس الروح المعنوية المنخفضة؛
- الأداء المتميز والإبداع : يمتاز الأفراد الذين لديهم درجات عالية من الإلتزام التنظيمي بالأداء المبدع نتيجة حبهم لعملهم وحماسهم وولائهم له إضافة لشعورهم بالانتماء وتوافق أهدافهم مع أهداف المنظمة؛
- التسرب الوظيفي: هو تسرب العاملين أو تركهم لأعمالهم في المنظمات، ويعود ذلك إلى عدم شعورهم بالولاء والانتماء لعملهم مما يؤثر على درجة التزامهم في العمل بالمنظمة، كما يعتبر ظاهرة سلبية.

الفرع الخامس: أبعاد الإلتزام التنظيمي

سنتطرق للأبعاد التي أتت بها جل الدراسات السابقة المعتمد عليها في هذه الدراسة، حيث أنها أجمعت على أن أبعاد

الإلتزام التنظيمي هي نفسها أنواع الإلتزام التنظيمي كما هي موضحة في الجدول رقم (1-2) الموالي:

الجدول رقم (1-2): تكرار أبعاد المتغير التابع (الإلتزام التنظيمي) في الدراسات السابقة

¹ حسام قرني أحمد، مرجع سابق، ص132.

الرقم	الدراسة السابقة (تحديد أبعاد المتغير التابع)										
	الولاء التنظيمي	المشاركة التنظيمية	الهوية التنظيمية	السلوك الإبداعي	في العمل	إحترام قيم وأخلاقيات	الرضا	الإلتزام المعياري	الإلتزام الاستمراري	الإلتزام الوحداني	
1										الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام العاملين (دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز بولاية الوادي)	
2								X	X	X	دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الإلتزام التنظيمي - دراسة استطلاعية في جامعة كربلاء
3				X		X	X				دور الثقافة التنظيمية في تعزيز مظاهر الإلتزام التنظيمي للعاملين في المنظمات: دراسة ميدانية على الهيئة القومية للبريد بجمهورية مصر العربية
4								X	X	X	الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإلتزام الوظيفي من وجهة نظر ضباط الحدود بمنطقة نجران
5											الثقافة التنظيمية وأثرها على الإلتزام التنظيمي دراسة حالة الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة في الفترة من (2009 - 2013م) بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال
6											أثر الثقافة التنظيمية في الانتماء التنظيمي بحث ميداني في شركة المحاقن الطبية في بابل
7								X	X	X	الإلتزام التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين الثقافة التنظيمية وسلوك العمل المنحرف في المستشفيات العمومية لمدينة المسيلة
8							X				L'INFLUENCE DE LA CULTURE ORGANISATIONNELLE SUR L'INTENTION DE RESTER DES SALARIES LE CAS DES ENTREPRISES INFORMATIQUES VIETNAMIENNES
9											Impact of Organizational Culture on Service Quality
10											THE EFFECT OF WORK ENVIRONMENT AND ORGANIZATIONAL CULTURE ON EMPLOYEES' PERFORMANCE THROUGH JOB SATISFACTION AS INTERVENING VARIABLE AT STATE ELECTRICITY COMPANY (PLN) OF SOUTH MAKASSAR AREA
11											IMPACT OF ORGANIZATIONAL CULTURE ON ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND JOB SATISFACTION
12	X	X	X								ORGANIZATIONAL CULTURE AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT : SERBIAN CASE
	1	1	1	1	1	2	4	4	4	4	تكرار البعد في الدراسات

المصدر: من إعداد الطالبة

ووفق لمفهوم ذي الثلاث الأبعاد لمصطلح الإلتزام التنظيمي لـ (Allen, Meyer, 1991) وهي كما يلي:

- **الإلتزام الوجداني (العاطفي) Commitment Affective**: في هذا النوع من الإلتزام نجد أن الفرد يقبل بعمق قيم وأعراف المنظمة ويود أن يبقى بالمنظمة كجزء منها مرتبط بشكل وثيق وتدفعه العاطفة للعمل والإلتزام , حيث تكون العاطفة والارتياح هما المصدر الدافع للأداء , وهنا سوف يظهر العامل توجهه ايجابي تجاه منصبه او مهامه وسيكون على استعداد لتقديم جهود إضافية تفوق مهامه أو وظيفته وتأتي هذه العاطفة أيضا من الخبرة التي حصل عليها من المنظمة ومعرفته الواضحة بشخصية المنظمة ومن فيها , ويلاحظ أن خصائص الأفراد وخصائص العمل تلعب دور في الدفع باتجاه الإلتزام العاطفي للأفراد؛¹
- **الإلتزام المستمر Commitment Continuous** : يحدد لثأر الفرد بقيم المنظمة و إدراكه لأهمية الدور الذي يقوم به داخل المنظمة تصبح نظرتة للمنظمة كمصدر رزق لديه، و بهذا يسعى للبقاء عضوا في هذه المنظمة والتمسك بها قدر الإمكان، لأن قرار ترك المنظمة يجعله يتكبد خسائر كبيرة وفقدان لحقوقه وللامتيازات التي كان يتمتع بها طوال مدة عمله بالمنظمة، ولذا يعتبر العمال الأكثر التزاما هم الأكثر استمرارا بالمنظمة؛²
- **الإلتزام المعياري Commitment Normative**: ويسمى الإلتزام المعياري، القيمي، الأدبي أو الأخلاقي، ويعكس شعور الفرد بالواجب و التعهد باستمراره في العمل داخل المنظمة، ويشير إلى الإلتزام المستوجب أو الأخلاقي للعامل بالبقاء في المنظمة، وينتج عن شعور العامل بأن المنظمة أحسنت إليه، ولذا فهو مدين لها بالعمل معها³

¹ نغم دايع عبد علي و محمد فائز حسن، مرجع سابق، ص75 .

² عبد الغني بن حامد وآخرون، مرجع سابق، نفس الصفحة.

³ يوسف كمال، بن محمد إيمان وعروسي سميرة، مرجع سابق، ص130 .

المطلب الثالث: العلاقة النظرية بين الثقافة التنظيمية و الإلتزام التنظيمي

على ضوء الدراسات السابقة التي تطرقنا لها في هذه الدراسة، و التي تناولت دراسة العلاقة وكيفية تأثير الثقافة التنظيمية على الإلتزام التنظيمي ، فحسب دراسة حسام قرني أحمد (2018) أنه كلما توافرت الثقافة التنظيمية الملائمة و المناسبة داخل المؤسسة كلما إنعكس ذلك على مستوى الإلتزام التنظيمي لدى العاملين ، كما توافقت معه دراسة Siniša MITIĆ وآخرون (2016) كون نوع الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة له تأثير كبير على التزام الموظفين ورضاهم الوظيفي .

ويتجلى هذا الأثر للثقافة التنظيمية في رفع وتعزيز مستوى الإلتزام التنظيمي كما تراه دراسة نغم دايع عبد علي ومحمد فائز حسن (2013)، وهذا ما أكدته دراسة يوسف كمال وبن محمد إيمان وعروسي سميرة (2018) بتحديد أسباب عدم الإلتزام في المؤسسة إلى مجموعة من العوامل أهمها الأسباب الأخلاقية والدينية والقيم السائدة وكذلك الحوافز المادية التشجيعية وتوضح مثل هذه العوامل جيدا العلاقة القائمة بين الثقافة التنظيمية والإلتزام التنظيمي في المؤسسة.

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية الأدبيات التطبيقية للثقافة التنظيمية و الإلتزام التنظيمي

بعد التطرق إلى الجانب المفاهيمي لمتغيرات الدراسة، وتقديم بعض التعاريف وشرح المصطلحات الخاصة بالثقافة التنظيمية والإلتزام التنظيمي في المبحث السابق، سنتناول في هذا المبحث الجانب التطبيقي لها، من خلال دراسات سبقتنا في ذلك منها عربية وأجنبية.

المطلب الأول: الدراسات السابقة العربية

فيما يلي مجموعة من الدراسات العربية التي تناولت بعض جوانب الموضوع، و هي مرتبة من الأحدث إلى الأقدم وقد تنوعت من حيث طبيعتها: مقالات وبحوث وأطروحات كما يلي:

1) دراسة ثامر هادي عبود الجنابي(2018)¹

بعنوان: "أثر الثقافة التنظيمية في الانتماء التنظيمي بحث ميداني في شركة المحاقن الطبية في بابل".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية في الإلتزام التنظيمي، حيث قام الباحث ببحث ميداني في شركة المحاقن الطبية في محافظة بابل بالعراق على عينة عشوائية بلغت 34 مفردة من جميع الأفراد العاملين في شركة المحاقن الطبية والذي بلغ عددهم 136 عامل، وإعتمد في جمع البيانات على أداة الإستبانة وبرنامج SPSS.V.16 للتحليل. توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

✓ تبين من نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ارتباط ذات معنوية قوية وموجبه بين الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي بمختلف أبعاده؛

✓ أن مستوى الانتماء التنظيمي لدى منتسبي المنظمة المبحوثة مرتفع بمختلف أبعاده.

2) دراسة يوسف كمال و بن محمد إيمان و عروسي سميرة(2018)²

بعنوان: " الإلتزام التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين الثقافة التنظيمية وسلوك العمل المنحرف في المستشفيات العمومية لمدينة المسيلة".

استهدفت هذه الدراسة إختبار العلاقة بين الثقافة التنظيمية وسلوك العمل المنحرف من خلال الدور الوسيط للإلتزام التنظيمي في المؤسسات الإستشفائية العمومية بمدينة المسيلة، ولتحقيق الهدف تم تصميم إستبانة لغرض جمع البيانات، من مجتمع يضم جميع العاملين والبالغ عددهم (1074) عاملا في جميع الأصناف المهنية بالمؤسسات الإستشفائية العمومية في مدينة المسيلة-الجزائر، وقد تم إختيار عينة عشوائية مكونة من (280) مبحوثا، وللتحليل إستعمل برنامج SPSS.V.22 و AMOS.V.22.

توصلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والإلتزام التنظيمي، وعلاقة سلبية بين الثقافة التنظيمية وسلوك العمل المنحرف، والإلتزام التنظيمي وسلوك العمل المنحرف، بالإضافة إلى أن الإلتزام التنظيمي يتوسط العلاقة بين الثقافة التنظيمية وسلوك العمل المنحرف.

¹ ثامر هادي و عبود الجنابي، مرجع سابق.

² يوسف كمال وآخرون، مرجع سابق.

3) دراسة حسام قرني أحمد (2018)¹

دور الثقافة التنظيمية في تعزيز مظاهر الإلتزام التنظيمي للعاملين في المنظمات: دراسة ميدانية على الهيئة القومية للبريد بجمهورية مصر العربية

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإلتزام التنظيمي في الهيئة القومية للبريد بجمهورية مصر العربية، ومعرفة ما إذا كانت هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha=0.05)$ في مظاهر الإلتزام التنظيمي لدى العاملين راجعة لتوافر أبعاد الثقافة التنظيمية في الهيئة من عدمه، وأعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، تم توزيع إستمارة الإستبانة على عينة عشوائية طبقية عددها 150 موظف من العاملين في الهيئة القومية للبريد في جمهورية مصر العربية، و إستعمل برنامج SPSS لتحليل البيانات المجمعة. توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- ✓ وجود علاقة إيجابية قوية بين عناصر الثقافة التنظيمية مجتمعة وبين الإلتزام التنظيمي للعاملين في الهيئة، مما يؤكد على صحة الفرضيات التي تبنتها الدراسة، والعلاقة بينهما علاقة طردية مما يدل على أنه كلما توافرت الثقافة التنظيمية الملائمة والمناسبة داخل الهيئة، كلما انعكس ذلك على مستوى الإلتزام التنظيمي لدى العاملين؛
- ✓ وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية السائدة، وبين مستوى الإلتزام التنظيمي لدى العاملين في الهيئة القومية للبريد في مصر؛
- ✓ وجود تأثير ذو دلالة معنوية بين مُتغير الثقافة التنظيمية بأبعاده كمتغير مستقل، في الإلتزام التنظيمي بأبعاده بوصفه مُتغيراً تابعاً.

4) دراسة حليلو نبيل ومرابط شوقي (2016)²

بعنوان: "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام العاملين: دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز بالوادي"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة الإلتزام التنظيمي للعمال في المؤسسة ميدان الدراسة ومعرفة أوضاعهم المهنية ومدى ارتباطها ببيئة العمل وذلك بالاطلاع على الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة وهل لها علاقة بدرجة الإلتزام ولتحقيق أهداف هذا البحث تم القيام بدراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز بولاية الوادي بالجزائر، إستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي و إعتد على الإستبانة و الملاحظة كأداتين لجمع بيانات هذه الدراسة، أما مجتمع الدراسة فهو موظفو مؤسسة سونلغاز بالوادي بالجزائر وعددهم 372 موظف حيث إختار الباحث منه عينة عشوائية بسيطة من كل المصالح حجمها 53 مفردة لكي يوزع عليها الإستبانة.

توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- ✓ أظهرت الدراسة أن العاملين الذكور هم النسبة الأكثر في المؤسسة ويتمتع أغلبهم بسنوات خبرة كبيرة
- ✓ هناك تناسب بين المؤهل العلمي والخبرة والمستوى الوظيفي لمعظم أفراد العينة وهذا يؤدي إلى رفع درجة الرضا لدى العاملين؛
- ✓ إن أغلب العمال في المؤسسة منضبطين وقل ما يتحدثون مع زملائهم ويحترمون أوقات الدخول والخروج، وغن كان غير ذلك في بعض الحالات فإن الرؤساء المشرفين يقدرن الوضع؛

¹ حسام قرني أحمد، مرجع سابق.

² حليلو نبيل و مرابط شوقي، مرجع سابق.

- ✓ تعود أسباب عدم الالتزام في المؤسسة إلى مجموعة من العوامل أهمها الأسباب الأخلاقية والدينية والقيم السائدة وكذلك الحوافز المادية التشجيعية بالنسبة لأفراد في المؤسسة، وتوضح مثل هذه العوامل جيداً العلاقة القائمة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي في المؤسسة
- ✓ وجود ثقافة تنظيمية قوية في المؤسسة من شأنها تحسين الأداء الوظيفي، وتظهر هذه الثقافة من خلال قيم التعاون والاحترام والإتقان في العمل.

5) دراسة بندر حسين محمد الوهابي (2015)¹

بعنوان: "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام الوظيفي من وجهة نظر ضباط حرس الحدود بمنطقة نجران".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة الثقافة التنظيمية بالالتزام الوظيفي من وجهة نظر ضباط حرس الحدود بمنطقة نجران بالمملكة العربية السعودية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي والإستبانة كأداة لجمع البيانات، أما مجتمع الدراسة فهو ضباط حرس الحدود بمنطقة نجران وعددهم (204) ضابط تم إختيار عينة عشوائية بحجم (134) ضابط وتحليل البيانات إستعمل برنامج SPSS.

توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- ✓ أن أفراد الدراسة محايدون في إجاباتهم عن الثقافة التنظيمية السائدة في حرس الحدود بمنطقة نجران وذلك بمتوسط حسابي 3.31 ومن أبرزها إستخدام التقنيات والأساليب الإدارية الحديثة لزيادة كفاءة العمل؛
- ✓ أن أفراد الدراسة موافقون على واقع الإلتزام الوظيفي في حرس الحدود بمنطقة نجران وذلك بمتوسط حسابي 3.45 ومن أبرزها يستحق حرس الحدود بمنطقة نجران الإخلاص و الولاء؛
- ✓ توجد علاقة إرتباط قوية موجبة دالة إحصائياً عند مستوى (0.05) بين المتوسط العام للثقافة التنظيمية والمتوسط العام للإلتزام الوظيفي لدى ضباط حرس الحدود بمنطقة نجران.

6) دراسة نازك فضل الله (2015)²

بعنوان: "الثقافة التنظيمية وأثرها على الإلتزام التنظيمي: دراسة حالة الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة في الفترة من 2009 – 2013.

- هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الثقافة التنظيمية وأثرها على الإلتزام التنظيمي وذلك من خلال دراسة حالة الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة ، وأعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة، إختيار الباحث عينة حجمها (30) موظف من موظفي شركة السودانية لتوزيع الكهرباء، واستعمل الإستبانة كأداة لجمع البيانات. توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:
- ✓ إن الثقافة التنظيمية السائدة حالياً في بيئة الشركة تؤثر إيجاباً على الشركة وتحفز العاملين؛
 - ✓ أن الثقافة التنظيمية تنسجم مع الهيكل التنظيمي الحالي للشركة
 - ✓ أظهرت نتائج الدراسة أن إستراتيجية الشركة تقوم على التفوق والتميز وذلك من خلال إتباعها نظام الجودة والذي يقوم على تقديم خدمات تفوق توقعات عملاء الشركة.

¹ بندر حسين محمد الوهابي، بعنوان: "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام الوظيفي من وجهة نظر ضباط حرس الحدود بمنطقة نجران، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية (منشورة)، كلية العلوم الإجتماعية و الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، سنة 2015.

² نازك فضل الله، الثقافة التنظيمية وأثرها على الإلتزام التنظيمي: دراسة حالة الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة في الفترة من 2009 – 2013، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، كلية الإقتصاد و العلوم الإدارية و السياسية، جامعة إفريقيا العالمية، سنة 2015.

7) دراسة نغم دايع عبد علي ، محمد فائز حسن (2013)¹

بعنوان: "دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الالتزام التنظيمي: دراسة استطلاعية في جامعة كربلاء".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف مدى علاقة وتأثير الثقافة التنظيمية و أبعادها في تعزيز الالتزام التنظيمي ضمن كليات جامعة كربلاء بالعراق، تم توزيع إستبانة على عينة مكونة من (05) كليات في جامعة كربلاء -العراق، والتي شملت كادر الموظفين المتواجدين في تلك الكليات وبلغ حجمها (76) و كأداة لتحليل البيانات إستعمل برنامج SPSS.V.20 و (EXCEL2013).

توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

✓ وجود علاقة ارتباط معنوية بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي؛

✓ وجود تأثير معنوي للثقافة التنظيمية في الالتزام التنظيمي.

المطلب الثاني: الدراسات السابقة الأجنبية

فيما يلي مجموعة من الدراسات الأجنبية التي تناولت بعض جوانب الموضوع، وهي مرتبة من الأحدث إلى الأقدم، وقد تنوعت من حيث طبيعتها: مقالات وبحوث وأطروحات كما يلي:

1) دراسة Nita Sukdeo وYonela Gantsho (2018)²

بعنوان: **Impact of Organizational Culture on Service Quality**

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير الثقافة التنظيمية (أبعادها: المشاركة، الاتساق، القدرة على التكيف والرسالة) على جودة الخدمة (أبعاد: ملموسة، الموثوقية، الاستجابة، التأمين والتعاطف) في الشركة التي نشاطها الأساسي هو صناعة الطاقة الكهربائية بجوهانسبرغ، تم فيها جمع البيانات الأولية بواسطة الإستبانة على عينة حجمها هو (ن = 96) من حجم مجتمع يقدر بـ 1000 موظف من المكتب الرئيسي للشركة A من مختلف الوحدات. توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

✓ أن الثقافة التنظيمية تلعب دورًا مهمًا في جودة الخدمة، كما يوجد علاقة ارتباط موجبة و قوية بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة للدراسة؛

✓ أن الثقافة التنظيمية لها تأثير ذو دلالة قوية على مستوى الجودة في الخدمة بالمنظمة.

2) دراسة Hardiyono و Nurdjanah Hamid و Ria Mardiana Y (2017)³

بعنوان: **THE EFFECT OF WORK ENVIRONMENT AND ORGANIZATIONAL CULTURE ON EMPLOYEES' PERFORMANCE THROUGH JOB SATISFACTION AS INTERVENING VARIABLE AT STATE ELECTRICITY COMPANY (PLN) OF SOUTH MAKASSAR AREA**

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل تأثير بيئة العمل و الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي وأداء العاملين وكذا تحليل تأثير الرضا الوظيفي على أداء العاملين في شركة الكهرباء الحكومية بجنوب منطقة مقصر باندونيزيا، تم جمع البيانات بواسطة الإستبانة

¹ نغم دايع عبد علي و محمد فائز حسن، مرجع سابق.

² Yonela Gantsho , Nita Sukdeo, **Impact of Organizational Culture on Service Quality**, Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management, Paris, France, July 26-27, An née 2018.

³ Hardiyono , Nurdjanah Hamid, Ria Mardiana Y, **THE EFFECT OF WORK ENVIRONMENT AND ORGANIZATIONAL CULTURE ON EMPLOYEES' PERFORMANCE THROUGH JOB SATISFACTION AS INTERVENING VARIABLE AT STATE ELECTRICITY COMPANY (PLN) OF SOUTH MAKASSAR AREA**, Advances in Economics, Business and Management Research-2nd International Conference on Accounting, Management, and Economics, Atlantis Pres, volume 40 ,An née 2017.

حيث وزع على عينة حجمها (ن= 51) من حجم مجتمع يبلغ 105 موظف من موظفي الشركة محل الدراسة، تم التحليل باستخدام smart PLS 2.0.

توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- ✓ أن بيئة العمل لها تأثير موجب وذو دلالة على الرضا الوظيفي (بيئة العمل التي توفر الأمن والهدوء للموظفين ينجم عنها ارتياح الموظفين) وعلى أداء العاملين (توفر السلامة في بيئة العمل تعطي ردود فعل إيجابية على التركيز والأداء) في شركة الكهرباء الحكومية بجنوب منطقة مقصر؛
- ✓ أن الثقافة التنظيمية لها تأثير موجب وذو دلالة على الرضا الوظيفي (يشعر الموظفون بالرضا عن قيامهم بعملهم بسبب دعم الشركة لهم إذا كان هنالك خطر أثناء أداء عملهم) وعلى أداء العاملين (من أجل تحسين الأداء يوجد مجموعة من الإرشادات تخص كل مهمة أو عمل) في شركة الكهرباء الحكومية بجنوب منطقة مقصر.

(3) دراسة (Tran Thi Ai Cam (2017)¹

بعنوان: L'INFLUENCE DE LA CULTURE ORGANISATIONNELLE SUR L'INTENTION DE

RESTER DES SALARIES LE CAS DES ENTREPRISES INFORMATIQUES VIETNAMIENNES

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر الثقافة التنظيمية (أبعادها: ثقافة الجماعة، ثقافة أروقراطية، ثقافة التسلسل الهرمي، ثقافة السوق) على نية البقاء للعاملين في المؤسسات المعلوماتية (تكنولوجيا المعلومات) الفيتنامية، تم إرسال عن طريق البريد الإلكتروني 2000 إستمارة إستبيان لموظفين يعملون بـ 30 مؤسسة معلوماتية فيتنامية (الشركة الحكومية، الملكية الوحيدة، المؤسسة ذات المسؤولية المحدودة، الشركة) عشوائيا (من خمس مدن فيتنامية: هانوي، دانانج، نحاترانج، هوتشيمين وكانثو) وإستعملت برنامج SPSS 16.0 و AMOS 21.0 في تحليل البيانات المجمعة.

توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

إن أبعاد الثقافة التنظيمية: الجماعة، أروقراطية، التسلسل الهرمي لهم تأثير ذو دلالة على نية البقاء للعاملين بينما بعد ثقافة السوق ليس له تأثير.

(4) دراسة

Siniša MITIĆ, Jelena VUKONJANSKI, Edit TEREK, Bojana Gligorović, Katarina ZORIĆ

(2016)²

بعنوان: ORGANIZATIONAL CULTURE AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT SERBIAN CASE

تهدف الدراسة إلى التعرف على تأثير بعض أبعاد الثقافة التنظيمية (التوجه المستقبلي، مسافة السلطة، التوجه البشري وتوجيه الأداء) على الإلتزام التنظيمي (الهوية التنظيمية، المشاركة التنظيمية، الولاء التنظيمي) في الشركات بصربيا، تمت الدراسة على عينة حجمها (ن=400) إطار من مجموع 129 شركة، وإستعملت أداة المقابلة و الإستبانة لجمع البيانات.

توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- ✓ وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الثقافة التنظيمية و أبعاد الإلتزام التنظيمي؛

¹ Tran Thi Ai Cam, L'INFLUENCE DE LA CULTURE ORGANISATIONNELLE SUR L'INTENTION DE RESTER DES SALARIES-LE CAS DES ENTREPRISES INFORMATIQUES VIETNAMIENNES, Ecole doctorale Economie Organisation et Société, doctorat en sciences de gestion de l'Université de Paris-Ouest Nanterre La Défense, Centre d'Etudes et de Recherches sur les Organisations et la Stratégie – CEROS, Année 2017.

² Siniša MITIĆ, Jelena VUKONJANSKI, Edit TEREK, Bojana Gligorović, Katarina ZORIĆ, ORGANIZATIONAL CULTURE AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT: SERBIAN CASE, ibid.

- ✓ وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد معينة من الثقافة التنظيمية على أبعاد الإلتزام التنظيمي حيث أن أكبر تأثير على أبعاد الإلتزام التنظيمي كان لبعدي الثقافة التنظيمية: التوجه المستقبلي و توجيه الأداء؛
- ✓ من ناحية أخرى، أكبر تأثير للثقافة التنظيمية على أبعاد الإلتزام التنظيمي كان على بعد الهوية التنظيمية.

5) دراسة Rizwan و Muhammad Shahnawaz Adil و Mehmood Hanif و Huma Abid Alvi و Raheem Ahmed و Jolita Vveinhardt (2014)¹

بعنوان: Impact of Organizational Culture on Organizational Commitment and Job Satisfaction:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير الثقافة التنظيمية (أبعادها: ثقافة البيروقراطية، ثقافة إبتكارية، ثقافة الداعمة) على الرضا الوظيفي و إلتزام العاملين في قطاع المنتجات الكيماوية بكراشي بباكستان، وذلك لتحسين الرضا الوظيفي و الإلتزام الوظيفي في بيئة عملهم ، بواسطة أداة الإستبانة تم جمع البيانات لعينة حجمها 303 من العاملين في قطاع المنتجات الكيماوية بكراشي، وتحليل هذه البيانات بإستعمال برنامج الحزمة الإحصائية SPSS .

توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- ✓ أن الثقافة الداعمة والبيروقراطية لهما تأثير كبير على التزام الموظفين ورضاهم الوظيفي ؛
- ✓ بينما لا تؤثر الثقافة الإبتكارية بأي حال من الأحوال على التزام الموظفين ورضاهم الوظيفي لأن في مثل هذا القطاع لا يوجد إبتكار ، نظرًا لأنهم يعملون في القطاع الكيماوي بطريقة محددة مسبقًا حيث لا يُسمح بالابتكار (يقوم كل قطاع كيميائي بتصنيع منتج أو منتجاته المحددة ولم يبتكر أي منتج جديد ، ولا حتى يشجع موظفيه على الإبتكار).

¹ Huma Abid Alvi و Mehmood Hanif و Muhammad Shahnawaz Adil و Rizwan Raheem Ahmed و Jolita Vveinhardt, **Impact of Organizational Culture on Organizational Commitment**, European Journal of Business and Management , Vol.6, No.27, Année2014

الفصل الأول: الأدبيات النظرية و التطبيقية للثقافة التنظيمية و الإلتزام التنظيمي

المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة

سنطول في هذا المطلب إجراء مقارنة بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة سواء باللغة العربية أو باللغة الأجنبية على حد سواء عن طريق توضيح نقاط التشابه ونقاط الإختلاف ، كما هي ملخص في الجدول الموالي، كما سنتطرق لأهم النقاط التي إستفدنا منها خلال إطلاعنا على هذه الدراسات السابقة .

الجدول رقم (1-3):مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة

محاوالمقارنة	الدراسة الحالية	الدراسات السابقة
من حيث الهدف	هدفت دراستنا إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على الإلتزام التنظيمي	هدفت معظم الدراسات إلى التعرف على طبيعة العلاقة أو مدى تأثير الثقافة التنظيمية على الإلتزام التنظيمي، كما تطرق البعض منها إلى: أثر الثقافة التنظيمية على كل من الإلتزام التنظيمي، نية البقاء للعاملين، أداء العاملين، جودة الخدمة و الرضا الوظيفي (متغيرات وسيطة أو متغيرات إضافية)
من حيث العينة	عينة عشوائية بسيطة	معظم الدراسات ركزت على العينة العشوائية البسيطة، وإستعمل العينة العشوائية التطبيقية في دراسة عربية واحدة فقط، وعينة مختارة في دراسة أجنبية واحدة فقط.
من حيث المنهج وأدوات المستعملة والبرامج	المنهج: الوصفي أداة جمع البيانات: الإستبانة البرامج: SPSS.V.25.	المنهج: الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة. أداة جمع البيانات: معظم الدراسات إستعملت الإستبانة و البعض أضاف المقابلة و الملاحظة. البرامج: معظم الدراسة إستعملت برنامج SPSS بمختلف نسخه و البعض أضاف EXCEL2013 و AMOS ودراسة واحدة إستعملت smart PLS 2.0 فقط.
من حيث المتغيرات	المتغير المستقل: الثقافة التنظيمية أبعادها: المشاركة في إتخاذ القرار، القيم التنظيمية، توجيه أداء، الهيكل التنظيمي المتغير التابع: الإلتزام التنظيمي أبعادها: الإلتزام الوجداني، الإلتزام المعياري، الإلتزام الإستمراري	المتغيرات المستقلة: في معظم الدراسات كان المتغير المستقل هو الثقافة التنظيمية أما في دراسة أجنبية واحدة أضاف بيئة العمل. المتغيرات التابعة: في معظم الدراسات كان المتغير التابع هو الإلتزام التنظيمي. البعض الأخر: الإلتزام التنظيمي (د.عربية)، سلوك العمل المنحرف (د.عربية)، جودة الخدمة (د.أجنبية)، نية البقاء للعاملين (د.أجنبية)، أداء العاملين (د.أجنبية). المتغير الوسيط: في دراسة عربية تناولت الإلتزام التنظيمي كمتغير وسيط أما بالنسبة للأبعاد إتفقت معها أربع (د.عربية) وثلاث (د.أجنبية)
من حيث الزمان و المكان	أجريت الدراسة خلال شهري مارس وأفريل من سنة 2019، في مديرية توزيع الكهرباء و الغاز لشركة سونلغاز بورقلة-الجزائر	-السنوات: من 2013 إلى 2018. -المكان: تمت في بيئة عربية وأجنبية وكانت في الأماكن التالية: الجزائر، مصر، السودان، العراق، المملكة العربية السعودية، باكستان، صربيا، جوهانسبرغ، الفتنام، أندونيزيا.
من حيث القطاع	قطاع الطاقة	تنوعت الدراسة السابقة بين القطاع العام والخاص: الطاقة، الصناعة، الصحة الأمن، الخدمات، التعليم العالي

المصدر: من إعداد الطالبة.

مجالات الإستفادة من الدراسات السابقة:

- ❖ أسهمت الدراسات السابقة في إثراء وإعداد الأدبيات النظرية وصياغة فرضيات الدراسة؛
- ❖ ضبط متغيرات الدراسة وأبعادها؛
- ❖ ضبط المصطلحات الأساسية للبحث؛
- ❖ الإطلاع على مختلف المناهج المستخدمة مما فتح المجال للطالبة في إعداد المنهجية المتبعة؛
- ❖ ساهمت بعض الدراسات في إعداد إستمارة الإستبانة؛
- ❖ الإمام بالنتائج المتحصل إليها من الدراسات السابقة، مما مكن الطالبة من الإنطلاق في الدراسة الحالية.

خلاصة :

تناولنا في هذا الفصل أهم المفاهيم والمصطلحات النظرية لمفهوم الثقافة التنظيمية، و الإلتزام التنظيمي وإستنتجنا أن الثقافة التنظيمية هي هوية المؤسسة التي من خلالها يمكنها تحقيق ميزة تنافسية أو التميز بين المنظمات، أما الإلتزام التنظيمي فهو مؤشر لفعالية المنظمة و دوران العمالة فيها.

كما توصلنا إلى أن هناك علاقة بين الثقافة التنظيمية والإلتزام التنظيمي وهذا على ضوء الدراسات السابقة، ومنه سنتناول في الفصل الموالي دراسة وتحليل هذه العلاقة.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر

الثقافة التنظيمية على الإلتزام

التنظيمي في مديرية توزيع الكهرباء

والغاز بشركة "سونلغاز" بورقلة

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر الثقافة التنظيمية على الإلتزام التنظيمي بمديرية توزيع الكهرباء و الغاز لشركة "سونلغاز" بورقلة

تمهيد:

بعد ما تم تناول الخلفية النظرية للموضوع وكذا الدراسات السابقة التي تطرقت له في الفصل الأول، سنتناول في هذا الفصل الدراسة التطبيقية للموضوع، وهذا من خلال الكيفية التي طبقت بها الدراسة الميدانية وأساليب المعالجة الإحصائية التي تم إستخدامها في تحليل البيانات لعينة من موظفي مديرية توزيع الكهرباء و الغاز بشركة "سونلغاز" بورقلة .

وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين هما على التوالي:
المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة؛
أما المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة المتوصل إليها.

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة الميدانية

سيتم التطرق في هذا المبحث إلى الطريقة المعتمدة في الدراسة الميدانية، والتي تكون وفق مجموعة من الخطوات نستعملها بالتعرف على المؤسسة محل الدراسة، تحديد مجتمع الدراسة والعينة، تحديد الأدوات المستعملة في جمع البيانات ومعالجتها من أدوات إحصائية وبرامج، علما أن المنهج المعتمد في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي.

المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة

الفرع الأول: إختيار مجتمع الدراسة و العينة

أولا: تعريف المؤسسة محل الدراسة

هي مديرية توزيع الكهرباء و الغاز بشركة "سونلغاز" بورقلة، إنتقلت المؤسسة من الطبيعة القانونية "شركة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري" إلى الصيغة القانونية "شركة ذات أسهم"، وهذا بصدر القانون رقم 01/02 المؤرخ في 23 ذو القعدة عام 1422هـ الموافق لـ 05 فبراير سنة 2002 م والمتعلق بالكهرباء وتوزيع الغاز بواسطة القنوات. ومن أجل مساندة التحولات الإقتصادية للبلاد كان لزاما إعادة هيكلة المؤسسة وفقا للمتطلبات الجديدة وفتح رأس مالها.

ثانيا: الهيكل التنظيمي:

تتكون البنية الداخلية لمديرية توزيع الكهرباء و الغاز بشركة "سونلغاز" بورقلة من أربع مستويات:¹

1. المستوى الأول: المديرية العامة و تحصر على الأداء الجيد للمديرية و يرجع إليها اتخاذ القرارات الهامة على المستوى المديرية؛
2. المستوى الثاني: ويضم المصالح الرئيسية التالية:
 - أ. كتابة المديرية : ويتم على مستواها تنظيم العلاقات بين المديرية و الفروع؛
 - ب. المكلف بالشؤون القانونية : حيث يقوم بمختلف الشؤون القانونية لهياكل المديرية و يمثل المؤسسة أمام الجهات القضائية بتفويض من المدير العام كما يقوم بتشكيل و مراقبة الملفات المنازعات العالقة بالمؤسسة ؛
 - ج. المكلف بالاتصالات: ويقوم المكلف بالاتصالات بتنظيم المعلومات الموجهة إلى العملاء و المشاركة مع المديرية التوزيع في تنشيط المبيعات و اقتراح برامج الإشهار و الإعلام كما يعمل على توطيد العلاقات بين التلفزيون و الصحافة المكتوبة و الإذاعة؛
 - د. المكلف بالأمن: له مسؤولية القيام ببرمجة الزيارات و تحضير الاجتماعات لمركز الوقاية و الأمن الخاصة بالمديرية و العمل على جلب الوسائل الأمنية الحديثة؛
 - هـ. المكلف بالأمن الداخلي: متابعة دائمة لكل هيئات الأمن الداخلي للمديرية و إعداد التقارير التفصيلية في حالة وجود حوادث خاصة بالأمن الداخلي بالتنسيق مع المكلف بالأمن للفرع المحلي.
3. المستوى الثالث : في هذا المستوى من الهيكل نجد الأقسام التالية:
 - أ. قسم استغلال الكهرباء : ويقوم بالاستغلال الشبكات و تسيير الأعمال و تسيير المحولات الكهربائية وتطوير وصيانة شبكات الطاقة الكهربائية؛

¹ سنوسي كريمة، المناوبة الصناعية كآلية لخلق المؤسسات الصغيرة و المتوسطة وتفعيل نشاطات فيها- دراسة حالة مؤسسة سونلغاز ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماستر، تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ،جامعة قاصدي مرياح ، ورقلة ، 2014م ، ص.ص22-23.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر الثقافة التنظيمية على الإلتزام التنظيمي بمديرية توزيع الكهرباء و الغاز لشركة "سونلغاز" بورقلة

- ب. قسم استغلال الغاز: و يهتم باستغلال شبكات الغاز و تسيير الأشغال و تطوير و صيانة الشبكات؛
- ج. قسم دراسات و تنفيذ الأشغال : وتضم فرع دراسة الأشغال الكهربائية و فرع دراسة الأشغال الغازية و لها فرع تسيير الاستثمارات ،فرع الصفقات الذي يبرمج الأشغال؛
- د. قسم العلاقات التجارية: ويضم مصلحة التقنيات التجارية و الأنشطة التجارية و تطوير المبيعات ومصلحة التسويق و مصلحة خاصة بالزبائن؛
- هـ. قسم الإدارة و الصفقات : يعتبر هذا القسم من الأقسام المحورية في مديرية توزيع الكهرباء و الغاز ، إذ يعد همزة وصل ما بين الأقسام الأخرى إذ يعمل على متابعة المؤسسة المناولة منذ اقتناءها لدفتر الشروط إلى غاية إتمام المهام و إيصال الخدمة للزبون.
4. المستوى الرابع: ويضم الأقسام التالية:
- أ. قسم تسيير الأنظمة الإعلام الآلي: ويقوم و يهتم بشؤون الحسابات الآلية من صيانة و برمجة و معالجة النصوص الخاصة بالعدادات المتعلقة بالكهرباء و الغاز؛
- ب. قسم المالية و المحاسبة : ويقوم بإعداد الموازنات و التقارير المالية و متابعة حسابات الخزينة و مراقبة الحسابات البنكية الجارية؛
- ج. قسم الموارد البشرية؛
- د. شعبة الإمكانيات العامة: ويتم بالوسائل العامة من حيث تسييرها و جلبها للمديرية و القيام بنظافة مقترت بالمديرية و إعداد الإحصائيات و تسيير حظيرة السيارات بالمديرية و القيام بالتوثيق و الأرشفة
- كما هو وضع في الشكل رقم (2-1):

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر الثقافة التنظيمية على الإلتزام التنظيمي بمديرية توزيع الكهرباء و الغاز لشركة "سونلغاز" بورقلة

الشكل رقم (2-1): الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء و الغاز بشركة "سونلغاز" بورقلة



المصدر: وثيقة إدارية

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر الثقافة التنظيمية على الإلتزام التنظيمي بمديرية توزيع الكهرباء و الغاز لشركة "سونلغاز" بورقلة

ثانيا: مجتمع وعينة الدراسة

1. مجتمع الدراسة: هم موظفي مديرية توزيع الكهرباء و الغاز بشركة "سونلغاز" بورقلة والذي يبلغ عددهم 187:

(78 إطار، 85 عون تحكم و 24 عون تنفيذ) منهم 35 امرأة. حسب ما صرح به مسؤول قسم الموارد البشرية بالمؤسسة.

2. عينة الدراسة: هي عينة عشوائية من موظفي مديرية توزيع الكهرباء و الغاز بشركة "سونلغاز" بورقلة، تم تحديد حجمها

بـ 127 موظف وفقا للجدول الإحصائي للمجتمع والعينة:

(RESEARCH METHODS FOR BUSINESS:A SKILL-BUILDING APPROACH)

والجدول التالي يوضح توزيع الإستبانة على عينة الدراسة:

جدول رقم (2-1) : توزيع الإستبانة على العينة

البيانات	العدد
عدد الإستثمارات الموزعة	127
عدد الإستثمارات المسترجعة	107
عدد الإستثمارات الملغاة	2
عدد الإستثمارات الصالحة للتحليل	105

المصدر: من إعداد الطالبة

الفرع الثاني: تحديد المتغيرات وقياسها

1- تحديد المتغيرات: كما هي موضح في الجدول رقم (2-2)

جدول رقم (2-2) : متغيرات الدراسة

نوع المتغير	المتغير
المتغير المستقل:	الثقافة التنظيمية
المتغير التابع:	الإلتزام التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالبة.

2- كيفية قياس المتغيرات:

تم الاعتماد على مقياس ليكارت ذي ثلاث درجات ، و هذا نظرا لاستخدامه في الكثير من الدراسات السابقة في هذا المجال، حيث يطلب من الموظفين إعطاء درجة موافقتهم على كل عبارة من العبارات الواردة على مقياس " ليكارت الثلاثي " كما يلي:

- موافق تعطى لها ثلاث درجات.

- محايد تعطى لها درجتان.

- غير موافق تعطى لها درجة واحدة.

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

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر الثقافة التنظيمية على الإلتزام التنظيمي بمديرية توزيع الكهرباء و الغاز لشركة "سونلغاز" بورقلة

جدول رقم (2-3): مجال المتوسط الحسابي المرجح لكل مستوى (مقياس ليكارت)

المستوى الموافق له	مجال المتوسط الحسابي المرجح
غير موافق (ضعيف)	من 1 إلى 1.66
محايد (متوسط)	من 1.67 إلى 2.33
موافق (مرتفع)	من 2.34 إلى 3

المصدر: عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والإستدلالي باستخدام spss، ص538، بتصرف من الطالبة حيث تم تحديد مجال المتوسط الحسابي من خلال حساب المدى ($3 - 1 = 2$)، ثم نقسمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية ($0.66 = 3/2$)، فإضافة 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 غير موافق(ضعيف)، ومن 1.67 إلى 2.33 محايد(متوسط) ومن 2.34 إلى 3 موافق(مرتفع)).

المطلب الثاني: أدوات الدراسة

1- الأدوات الإحصائية المستخدمة :

- للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار صحة الفرضيات تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي الآتية:
 - معامل الثبات (ألفا كرونباخ) لتحديد معامل ثبات محاور الإستبانة؛
 - التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية و الوظيفية لأفراد عينة الدراسة وتحديد إستجابات أفرادها إتجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها أداة الدراسة؛
 - مقاييس الإحصاء الوصفي وذلك لوصف عينة الدراسة وإظهار خصائصها، وهذه الأساليب هي : المتوسط الحسابي(مدى(إرتفاع أوإنخفاض) لإستجابات مجتمع الدراسة عن المحاور الرئيسية (متوسط متوسطات العبارات)، وكذا يفيد في ترتيب المحاور تنازليا حسب أعلى متوسط حسابي)، والانحرافات المعيارية(مدى إنحراف إجابات مجتمع الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من محاور الرئيسة عن متوسطها الحسابي)؛
 - مصفوفة الارتباطات سيرمان لمعرفة علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة؛
 - تحليل الانحدار البسيط و المتعدد لاختبار صلاحية نموذج الدراسة وتأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع (الإلتزام التنظيمي)؛
 - تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للاختبار تأثيرات المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

2- الأدوات المستخدمة في الجمع:

- تم الإعتماد على الإستبانة بشكل كبير في جمع البيانات الخاصة بالدراسة، بالإضافة للملاحظة العلمية عن طريق الزيارة الميدانية لمقر المؤسسة محل الدراسة والوثائق الرسمية لهذه الأخيرة.
- أ. الإستبانة: حيث خصص لمعرفة ما مدى أثر الثقافة التنظيمية في الإلتزام التنظيمي للموظفين بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة، وتم تصميمه وفق المحاور الثالث الآتية:

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر الثقافة التنظيمية على الإلتزام التنظيمي بمديرية توزيع الكهرباء و الغاز لشركة "سونلغاز" بورقلة

- المحور الأول: يتعلق بالثقافة التنظيمية ويحتوي على 24 عبارة؛
 - المحور الثاني: يتعلق بالإلتزام التنظيمي ويحتوي على 18 عبارة؛
 - المحور الثالث: يتعلق بالمعلومات الشخصية و الوظيفية لعينة موظفي المؤسسة محل الدراسة (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة، طبيعة المنصب).
- ب. الوثائق: تم الاعتماد في دراستنا على الوثائق الخاصة با مؤسسة والتي وفرت بعض المعطيات الضرورية للدراسة، حيث تمثلت في بيانات حول الهيكل التنظيمي العام للشركة ومختلف فروعها، وعلى النظام الداخلي للمؤسسة.
- ج. 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 والتنقل بمختلف الأماكن بميدان الدراسة والتي سمحت بالتعرف على طبيعة وظروف العمل.

- صدق وثبات أداة الجمع:

إعتمدنا في إختبار صدق و ثبات الأداة (الإستبانة) على ما يلي:

✓ صدق الإستبانة:

إعتمدنا في ذلك على الصدق المحكمين حيث لم عرفة مدى وضوح أسئلة الإستبانة فقد تم عرضها على الأستاذ المشرف للتعرف على توجيهاته وكذلك على خمس أساتذة متخصصين في هذا المجال كـمحكمين (القائمة في الملحق رقم 01)، وأخذنا بعين الإعتبار لهذه التوجيهات و الملاحظات تم صياغة العبارات بشكل ملائم وأكثر وضوحا وبساطة لتظهر في شكلها النهائي (الملحق رقم 02).

✓ ثبات الإستبانة:

لقد تم فحص عبارات الإستبانة من خلال مقياس ألفا كرونباخ الموضح في الجدول رقم (2-4) كأداة لقياس الثبات:

جدول رقم (2-4): صدق المقاييس المستخدمة (الثقافة التنظيمية والإلتزام التنظيمي)

الكلية	الإلتزام التنظيمي	الثقافة التنظيمية	
0.941%	0.906%	0.906%	معامل ألفا كرونباخ
42	18	24	عدد الفقرات

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معطيات برنامج SPSS.

من الجدول نلاحظ أن معامل ألفا كرونباخ يصل في المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) إلى النسبة 90.6 في المائة وفي المتغير التابع (الإلتزام التنظيمي) إلى 90.6 في المائة، أما في الكلي فبلغ 94.1 في المائة وهذا يعتبر مستوى ممتاز من الثبات، من خلال ما سبق يعتبر معامل الثبات لشركة سونلغاز بورقلة نسبته مقبولة، وتعد هذه النسبة ذات دلالة إحصائية عالية وتفي بأغراض الدراسة، بحيث يجب أن لا تقل قيمة المعامل عن 62 في المائة لكي نعتمد النتائج المتوصل إليها .

3- البرامج المستخدمة في معالجة المعطيات:

إستخدامنا برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS النسخة 25، حيث تم ترميز وإدخال المعطيات إلى الحاسوب عن طريق تفرغ بيانات قوائم الإستبانة فيه والوصول إلى جملة من النتائج سيتم عرضها ومناقشتها في المباحث الموالية.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر الثقافة التنظيمية على الإلتزام التنظيمي بمديرية توزيع الكهرباء و الغاز لشركة "سونلغاز" بورقلة

المبحث الثاني: عرض النتائج و المناقشة

سنتناول في هذا المبحث عرض نتائج الدراسة والتعليق عليها إحصائيا في المطلب الأول ثم تفسيرها، مناقشتها ومقارنتها بالدراسات السابقة وهذا على مستوى المطلب الثاني.

المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة

أولا: النتائج المتعلقة بوصف أفراد عينة الدراسة: (الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة)
أ-الجنس:

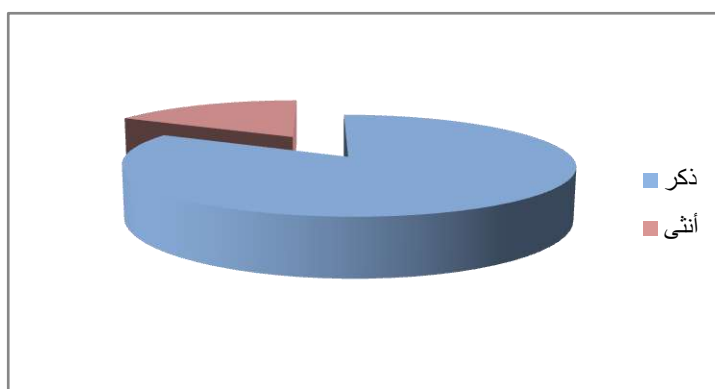
جدول رقم (2-5) : توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	المتوسط بالنسبة %
ذكر	87	%82.9
أنثى	18	%17.1
المجموع	105	%100

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول (رقم 2-5) توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس، حيث نلاحظ أن عدد المستجوبين الذكور قد بلغ 87 مستجوبا بمتوسط حسابي قدره 82.9 في المائة وهو أعلى نسبة، يليه عدد المستجوبين الإناث الذي بلغ 18 مستجوبا بمتوسط حسابي قدره 17.1 في المائة. أي أن أغلبية الموظفين ذكور مقارنة بالإناث، و يعود ذلك بدرجة كبيرة إلى طبيعة قطاع النشاط وطبيعة نظام العمل، وهذا كما هو موضح في الشكل رقم (2-2).

الشكل رقم (2-2): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة باستخدام برنامج Excel

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر الثقافة التنظيمية على الإلتزام التنظيمي بمديرية توزيع الكهرباء و الغاز لشركة "سونلغاز" بورقلة

ب-السن:

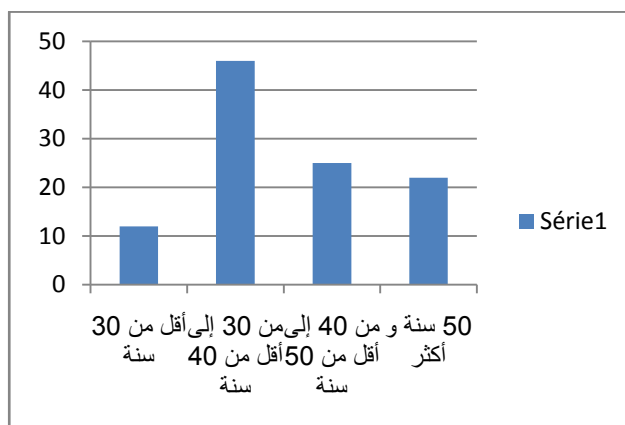
جدول رقم (2-6) : توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

المتوسط بالنسبة %	التكرار	السن
11.4%	12	أقل من 30 سنة
43.8%	46	من 30 إلى أقل من 40 سنة
23.8%	25	من 40 إلى أقل من 50 سنة
21.0%	22	50 سنة و أكثر
100%	105	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول (رقم 2-6) توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن، حيث نلاحظ أن عدد المستجوبين البالغ سنهم أقل من 30 سنة هو 12 مستجوبا أي متوسط حسابي قدره 11.4 في المائة، أما عدد المستجوبين الذي سنهم من 30 إلى أقل من 40 سنة هو 46 أي متوسط حسابي قدره 43.8 في المائة، و عدد المستجوبين الذي سنهم من 40 إلى أقل من 50 سنة هو 25 أي متوسط حسابي قدره 23.8 في المائة، فالمستجوبين الذين بلغ عمرهم 50 سنة وأكثر هو 22 أي متوسط حسابي قدره 21.0 في المائة. أي أن أعلى متوسط حسابي كان في الفئة العمرية (من 30 إلى أقل من 40 سنة)، تليها الفئة العمرية (من 40 إلى أقل من 50 سنة)، هذا مؤشر على أن المؤسسة أغلب أفرادها في سن الشباب، وهذا كما هو موضح في الشكل رقم (2-3).

الشكل رقم (2-3) يوضح توزع أفراد عينة الدراسة حسب السن



المصدر: من إعداد الطالبة باستخدام برنامج Excel

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر الثقافة التنظيمية على الإلتزام التنظيمي بمديرية توزيع الكهرباء و الغاز لشركة "سونلغاز" بورقلة

ج-المستوى التعليمي:

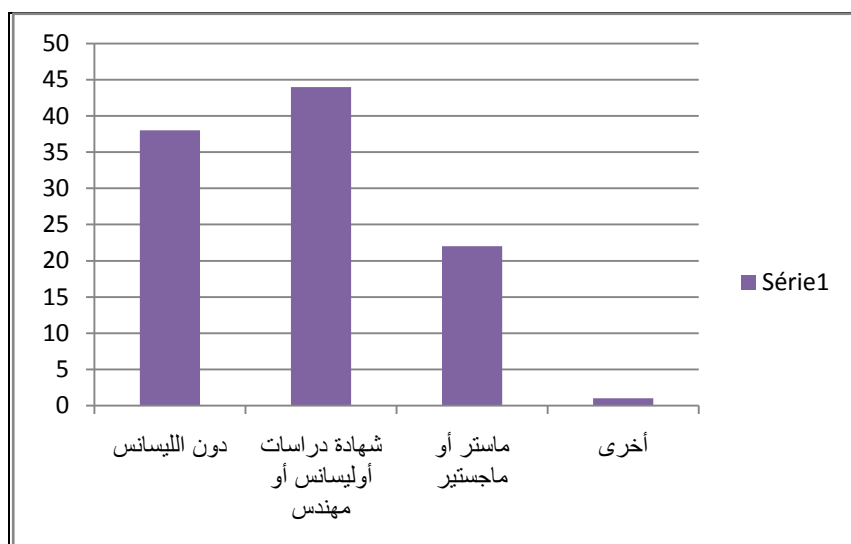
جدول رقم (2-7) : توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	المتوسط بالنسبة %
دون الليسانس	38	36.2%
شهادة دراسات أو ليسانس أو مهندس	44	41.9%
ماستر أو ماجستير	22	21.0%
أخرى	1	1.0%
المجموع	105	100%

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول (رقم 2-7) توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي، حيث نلاحظ أن عدد المستجوبين الذين هم في فئة (دون الليسانس) هو 38 مستجوبا أي متوسط حسابي قدره 36.2 في المائة، أما عدد المستجوبين الذي هم في فئة (شهادة الدراسات أو ليسانس أو مهندس) هو 44 أي متوسط حسابي قدره 41.9 في المائة، و عدد المستجوبين الذي هم في فئة (شهادة الماستر أو الماجستير) هو 22 أي متوسط حسابي قدره 21.0 في المائة، فالمستجوبين الذين هم في فئة (شهادات أخرى) هو 1 أي متوسط حسابي قدره 1.0 في المائة. أي أن أعلى متوسط حسابي كان في المستوى التعليمي العالي بنسبة 62.9 في المائة (فئة (شهادة دراسات أو ليسانس أو مهندس) بمتوسط حسابي 41.9 في المائة و فئة (الماستر أو الماجستير) بمتوسط حسابي 21.0 في المائة)، وهذا مؤشر بالغ الأهمية للمستوى العالي للموظفين في مؤسسة محل الدراسة يعبر عن مدى الأهمية التي توليها المؤسسة في إستقطاب الكفاءات، وهذا كما هو موضح في الشكل رقم (2-4).

الشكل رقم (2-4) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبة باستخدام برنامج Excel

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر الثقافة التنظيمية على الإلتزام التنظيمي بمديرية توزيع الكهرباء و الغاز لشركة "سونلغاز" بورقلة

د-الخبرة:

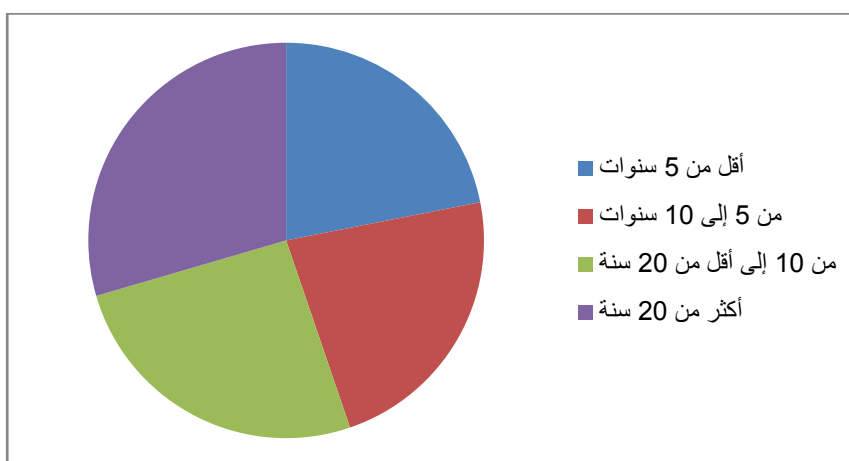
جدول رقم (2-8): توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة

الخبرة	التكرار	المتوسط بالنسبة %
أقل من 05 سنوات	23	21.9%
من 05 إلى أقل من 10 سنوات	24	22.9%
من 10 إلى أقل من 20 سنة	27	25.7%
أكثر من 20 سنة	31	29.5%
المجموع	105	100%

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول (رقم 2-8) توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة، حيث نلاحظ أن عدد المستجوبين الذين لديهم خبرة أقل من 05 سنوات هو 23 مستجوبا أي متوسط حسابي قدره 21.9 في المائة، أما عدد المستجوبين الذين لديهم خبرة تتراوح من 05 إلى أقل من 10 سنوات هو 24 أي متوسط حسابي قدره 22.9 في المائة، و عدد المستجوبين الذين لديهم خبرة تتراوح من 10 إلى أقل من 20 سنة هو 27 أي متوسط حسابي قدره 25.7 في المائة، فالمستجوبين الذين لديهم خبرة أكثر من 20 سنة هو 31 أي متوسط حسابي قدره 29.5 في المائة. أي أن أعلى متوسط حسابي كان في الفئة (أكثر من 20 سنة) تاليها الفئة (من 10 إلى أقل من 20 سنة) وهذا مؤشر يعبر عن بطئ دوران العمالة، كما يعبر على أن هناك رغبة في البقاء في المؤسسة وهذا كما هو موضح في الشكل رقم (2-5).

الشكل رقم (2-5): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبة باستخدام برنامج Excel

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر الثقافة التنظيمية على الإلتزام التنظيمي بمديرية توزيع الكهرباء و الغاز لشركة "سونلغاز" بورقلة

ه- طبيعة المنصب:

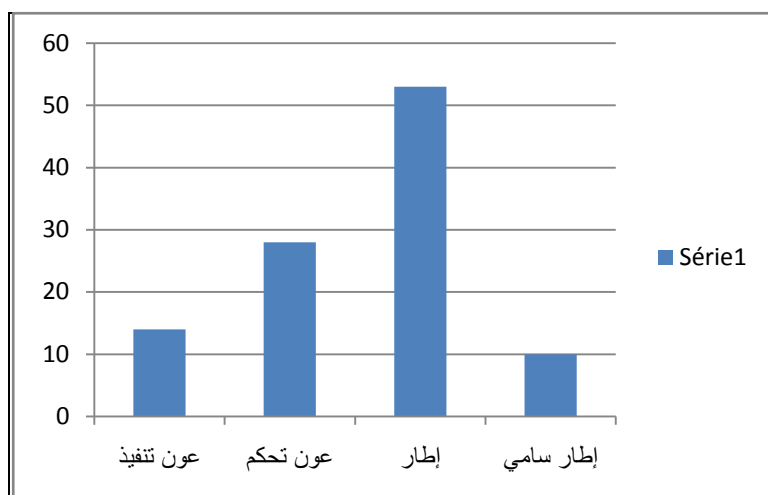
جدول رقم (2-9) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب طبيعة المنصب

طبيعة المنصب	التكرار	المتوسط بالنسبة %
عون تنفيذ	14	13.3%
عون تحكم	28	26.7%
إطار	53	50.5%
إطار سامي	10	9.5%
المجموع	105	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معطيات برنامج Excel

يبين الجدول (رقم 2-9) توزيع عينة الدراسة حسب المتغير طبيعة المنصب، حيث نلاحظ أن عدد المستجوبين الذين هم في فئة (عون تنفيذ) هو 14 مستجوبا أي متوسط حسابي قدره 13.3 في المائة، أما عدد المستجوبين الذي هم في فئة (عون تحكم) هو 28 أي متوسط حسابي قدره 26.7 في المائة، و عدد المستجوبين الذي هم في فئة (إطار) هو 53 أي متوسط حسابي قدره 50.5 في المائة، فالمستجوبين الذين هم في فئة (إطار سامي) هو 10 أي متوسط حسابي قدره 9.5 في المائة. أي أن أكبر متوسط حسابي كان في فئة الإطارات وهذا مؤشر على أن طبيعة العمل إداري (غير شاق) وهذا كما هو موضح في الشكل رقم (2-6).

الشكل رقم (2-6): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب طبيعة المنصب



المصدر: من إعداد الطالبة باستخدام برنامج Excel

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر الثقافة التنظيمية على الإلتزام التنظيمي بمديرية توزيع الكهرباء و الغاز لشركة "سونلغاز" بورقلة

ثانيا. النتائج المتعلقة بالإجابة على أسئلة الدراسة: عرض وتحليل بيانات الإستبانة

أ.المحور الأول: سيتم عرض الثقافة التنظيمية من خلال أبعادها و المتمثل في:

-بعد المشاركة في اتخاذ القرار: حيث كانت إجابات العاملين كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (2-10): الإتجاه العام لإجابات المستجوبين للبعد المشاركة في إتخاذ القرار

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب تنازلي	الإتجاه
01	يتم إشراكي في إتخاذ القرارات الخاصة بالعمل	1,90	0,854	4	متوسط
02	يوجد مصداقية للإدارة في تنفيذ القرارات التي تم الاتفاق عليها	2,32	0,791	2	متوسط
03	يتم عمل اجتماعات دورية مع الإدارة للوقوف على أهم المشكلات ومحاولة حلها	2,23	0,858	3	متوسط
04	تشعري الإدارة بأهمية دوري في المشاركة في صنع القرارات	1,87	0,735	5	متوسط
05	تقوم الإدارة بتوزيع استطلاعات للرأي للوقوف على أمر معين	1,62	0,685	6	ضعيف
06	الشركة تشارك العاملين في الأرباح	2,66	0,677	1	متوسط
الإتجاه العام لبعء المشاركة في إتخاذ القرار		2,0984	0,50515		متوسط

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول (رقم 2-10) الإتجاه العام لإجابات عينة الدراسة على بعد المشاركة في إتخاذ القرار، حيث نلاحظ أن السؤال رقم 05 والذي ينص على: تقوم الإدارة بتوزيع استطلاعات للرأي للوقوف على أمر معين ، قد حصل على أدنى تأييد بمتوسط حسابي قدره 1,62 وإنحراف معياري قدره 0,685، بينما السؤال رقم 06 والذي ينص على: الشركة تشارك العاملين في الأرباح، حصل على أعلى تأييد بمتوسط حسابي قدره 2,66 وإنحراف معياري قدره 0,67. أما الإتجاه العام للإجابات على البعد فكان متوسط وسجل متوسط حسابي قدره 2,0984 وإنحراف معياري قدره 0,50515، وهذا يؤشر على مستوى متوسط من المشاركة في إتخاذ القرار بمعنى أن المؤسسة محل الدراسة تولى فئة معينة المشاركة في إتخاذ القرار.

ملاحظة: إعتدنا الترتيب التنازلي لتحديد قوة التوافر لكل من الثقافة التنظيمية وأبعادها.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر الثقافة التنظيمية على الإلتزام التنظيمي بمديرية توزيع الكهرباء و الغاز لشركة "سونلغاز" بورقلة

-بعد القيم التنظيمية: حيث كانت إجابات العاملين كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (2-11): الإتجاه العام لإجابات المستجوبين للبعد القيم التنظيمية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب تنازلي	الإتجاه
01	لا يوجد مكان للواسطة والمحسوبية في الشركة	1,69	0,764	6	متوسط
02	أعامل في الشركة بالعدل و المساواة والاحترام	2,06	0,807	3	متوسط
03	يحظى المسؤولون في الشركة بالاحترام والتقدير من قبل الموظفين	2,46	0,680	2	مرتفع
04	ترتبط المكافآت و الحوافز بالأداء	1,94	0,853	4	متوسط
05	يساعد الموظفين في الشركة بعضهم البعض بعيدا عن المصالح الفردية	2,53	0,680	1	مرتفع
06	يلقي التجديد والإبداع تشجيعا في هذه الشركة	1,80	0,713	5	متوسط
الإتجاه العام لبعده القيم التنظيمية		2,0794	0,51634		متوسط

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول (رقم 2-11) الإتجاه العام لإجابات عينة الدراسة لبعده القيم التنظيمية ، حيث نلاحظ أن السؤال رقم 05 و الذي ينص على: يساعد الموظفين في الشركة بعضهم البعض بعيدا عن المصالح الفردية ، حصل على أعلى تأييد بمتوسط حسابي قدره 2,53 وإنحراف معياري قدره 0,680 ، بينما السؤال رقم 01 والذي ينص على: لا يوجد مكان للواسطة والمحسوبية في الشركة ، قد حصل على أدنى تأييد بمتوسط حسابي قدره 1,69 وإنحراف معياري قدره 0,764 . أما الإتجاه العام للإجابات على البعد فهو متوسط وسجل متوسط حسابي قدره 2.0794 وإنحراف معياري قدره 0.51634 ، وهذا يؤكد على أن القيم التنظيمية تأثيرها غير فعال نظرا لعدم تطابق القيم التنظيمية مع القيم الفردية (عدم تبني القيم التنظيمية من طرف الأفراد سواء كانوا موظفين أو مسئولين).

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر الثقافة التنظيمية على الإلتزام التنظيمي بمديرية توزيع الكهرباء و الغاز لشركة "سونلغاز" بورقلة

-بعد توجيه أداء: حيث كانت إجابات العاملين كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (2-12): الإتجاه العام لإجابات المستجوبين للبعد توجيه أداء

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب تنازلي	الإتجاه
01	تقدم الشركة إلى زبائنها خدمات متميزة بشكل دائم	2,10	0,796	3	متوسط
02	العاملون في الشركة يجتهدون في تحقيق أداء عالي	2,41	0,730	1	مرتفع
03	العاملون الذين يحققون أداء أعلى يحصلون على مرتبات أعلى	1,75	0,818	6	متوسط
04	يتم تقييم العاملين على أساس أدائهم وليس على أي اعتبار شخصية	1,84	0,833	5	متوسط
05	ينلقى المسؤولون في الشركة تقارير مفصلة عن كيفية أداء العاملين بصورة منتظمة	2,12	0,781	2	متوسط
06	تحرص إدارة الشركة على رفع كفاءة العاملين	2,09	0,833	4	متوسط
	الإتجاه العام للبعد توجيه الأداء	2,0524	0,54710		متوسط

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول (رقم 2-12) الإتجاه العام لإجابات عينة الدراسة حول بعد توجيه الأداء، حيث نلاحظ أن السؤال رقم 02 و الذي ينص على: العاملون في الشركة يجتهدون في تحقيق أداء عالي حصل على أعلى تأييد بمتوسط حسابي قدره 2,41 وانحراف معياري قدره 0,730، أما السؤال رقم 03 والذي ينص على: العاملون الذين يحققون أداء أعلى يحصلون على مرتبات أعلى ، قد حصل على أدنى تأييد بمتوسط حسابي قدره 1,75 وانحراف معياري قدره 0,818. أما الإتجاه العام للبعد كان متوسط وسجل متوسط حسابي قدره 2,0524 وانحراف معياري قدره 0,54710، وهذا يؤشر على أن مستوى توجيه أداء متوسط، أي أن المؤسسة لم تحظى برضا الموظفين على معايير تقييم الأداء فيها وتشجيعه.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر الثقافة التنظيمية على الإلتزام التنظيمي بمديرية توزيع الكهرباء و الغاز لشركة "سونلغاز" بورقلة

-بعد الهيكل التنظيمي: حيث كانت إجابات العاملين كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (2-13): الإتجاه العام لإجابات المستجوبين للبعد الهيكل التنظيمي

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب تنازلي	الإتجاه
01	يتميز الهيكل التنظيمي للشركة بالوضوح	2,31	0,800	3	متوسط
02	توجد مرونة عالية في الهيكل التنظيمي (سهولة إجراء تعديل/تغيير فيه)	1,85	0,769	6	متوسط
03	تعمل الشركة على إستقرار العاملين في تخصصاتهم	2,14	0,765	5	متوسط
04	العلاقة بين مختلف الموظفين والمصالح يتحكم فيها القوانين الخاصة بالشركة	2,47	0,735	1	مرتفع
05	هناك تنسيق جيد بين مختلف المصالح داخل الشركة	2,30	0,786	4	متوسط
06	كل الأعمال التي تقوم بها لابد من رفع تقاريرها للمسؤول الأعلى (المركزية في العمل)	2,43	0,783	2	مرتفع
الإتجاه العام لبعء الهيكل التنظيمي		2,2508	0,51377		متوسط

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول (رقم 2-13) الإتجاه العام لإجابات عينة الدراسة حول بعد الهيكل التنظيمي ،حيث نلاحظ أن السؤال رقم 04 و الذي ينص على: العلاقة بين مختلف الموظفين والمصالح يتحكم فيها القوانين الخاصة بالشركة ،حصل على أعلى تأييد بمتوسط حسابي قدره 2,47، بينما السؤال رقم 02 والذي ينص على: توجد مرونة عالية في الهيكل التنظيمي (سهولة إجراء تعديل/تغيير فيه) قد حصل على أدنى تأييد بمتوسط حسابي قدره 1,85 وإنحراف معياري قدره 0.769. أما الإتجاه العام للبعء كان متوسط وسجل بمتوسط حسابي قدره 2.2508 وإنحراف معياري قدره 0.51377، وهذا يؤشر على عدم توفر المرونة في الهيكل التنظيمي وجود المركزية وكذا الرسمية في العلاقات.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر الثقافة التنظيمية على الإلتزام التنظيمي بمديرية توزيع الكهرباء و الغاز لشركة "سونلغاز" بورقلة

ب-المحور الثاني: سيتم عرض الإلتزام التنظيمي وفق لأبعاده على النحو التالي:

-بعد الإلتزام الوجداني: حيث كانت إجابات العاملين كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (2-14): الإتجاه العام لإجابات المستجوبين للبعد الإلتزام الوجداني

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب تنازلي	الإتجاه
01	أشعر بالانتماء القوي للشركة التي أعمل بها	2,44	0,771	3	مرتفع
02	أشعر أن أهدافي الخاصة تتوافق مع أهداف الشركة	2,00	0,760	5	متوسط
03	لدي إحساس بالواجب و المسؤولية نحو مهام وواجبات عملي	2,82	0,411	1	مرتفع
04	أشعر بالفخر و الاعتزاز وأن أتحدث للآخرين عن الشركة	2,44	0,746	3	مرتفع
05	أشعر بالسعادة أثناء قيامي بعملتي بالشركة	2,62	0,611	2	مرتفع
06	أتمنى أن أفضي بقية حياتي العملية بالشركة	2,05	0,777	4	متوسط
	الإتجاه العام لبعد الإلتزام الوجداني	2,3937	0,47990		مرتفع

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول (رقم 2-14) الإتجاه العام لإجابات عينة الدراسة حول بعد الإلتزام الوجداني ،حيث نلاحظ أن السؤال رقم 03 و الذي ينص على: لدي إحساس بالواجب و المسؤولية نحو مهام وواجبات عملي حصل على أعلى تأييد بمتوسط حسابي قدره 2,82 و إنحراف معياري قدره 0.411، بينما السؤال رقم 02 والذي ينص على: أشعر أن أهدافي الخاصة تتوافق مع أهداف الشركة قد حصل على أدنى تأييد بمتوسط حسابي قدره 2,00 و إنحراف معياري قدره 0.760. أما الإتجاه العام لبعد الإلتزام الوجداني كان نحو إتجاه مرتفع بمتوسط حسابي 2.3937 و إنحراف معياري قدره 0.47990، وهذا يشير إلى أن هناك مستوى مرتفع من الإلتزام الوجداني بسبب الشعور بالانتماء والإرتياح والواجب نحو الشركة.

ملاحظة: إعتدنا الترتيب التنازلي لتحديد قوة التوافر لكل الإلتزام التنظيمي وأبعاده.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر الثقافة التنظيمية على الإلتزام التنظيمي بمديرية توزيع الكهرباء و الغاز لشركة "سونلغاز" بورقلة

-بعد الإلتزام المعياري: حيث كانت إجابات العاملين كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (2-15): الإتجاه العام لإجابات المستجوبين للبعد الإلتزام المعياري

الرقم	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	ترتيب تنازلي	الإتجاه
01	أدين بالفضل الكبير للشركة التي أعمل بها بعد الله عز وجل	2,58	0,647	2	مرتفع
02	مستعد للتواجد في عملي متى دعت الحاجة دون التطلع للمكافأة	2,37	0,800	4	مرتفع
03	ألتزام بمهام وظيفتي حسب النظام بدون تأثر بالعلاقات الشخصية بزملائي	2,69	0,577	1	مرتفع
04	يتطابق عملي وتخصصي العلمي	2,34	0,853	5	مرتفع
05	تناسب قلبي وتوجهاتي الشخصية مع طبيعة مهام وواجبات وظيفتي	2,37	0,711	4	مرتفع
06	مستعد للتواجد في عملي متى دعت الحاجة	2,47	0,735	3	مرتفع
	الإتجاه العام لبعد الإلتزام المعياري	2,4698	0,48304		مرتفع

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول (رقم 2-15) الإتجاه العام لإجابات عينة الدراسة حول بعد المشاركة في إتخاذ القرار، حيث نلاحظ أن السؤال رقم 03 و الذي ينص على: ألتزام بمهام وظيفتي حسب النظام بدون تأثر بالعلاقات الشخصية بزملائي، حصل على أعلى تأييد بمتوسط حسابي قدره 2,69 وانحراف معياري قدره 0,577، أما السؤال رقم 04 والذي ينص على: يتطابق عملي وتخصصي العلمي، قد حصل على أدنى تأييد بمتوسط حسابي قدره 2,34 وانحراف معياري 0,853.

أما الإتجاه العام لبعد الإلتزام المعياري كان نحو إتجاه مرتفع بمتوسط حسابي 2,4698 و إنحراف معياري قدره 0,48304، وهذا يعكس على مستوى مرتفع للإلتزام المعياري بسبب شعور الموظف بأن الشركة أحسنت إليه، ولذا فهو مدين لها بالعمل فيها.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر الثقافة التنظيمية على الإلتزام التنظيمي بمديرية توزيع الكهرباء و الغاز لشركة "سونلغاز" بورقلة

- بعد الإلتزام الإستمراري: حيث كانت إجابات العاملين كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (2-16): الإتجاه العام إجابات المستجوبين للبعد الإلتزام الإستمراري

الرقم	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	ترتيب تنازلي	الإتجاه
01	أرغب في البقاء في عملي مهما توفرت لي فرص بديلة	2,06	0,842	4	متوسط
02	يحصل الموظفون ذو المهارات والقدرات المتميزة على فرص حقيقية لتطوير مستقبلهم الوظيفي.	1,92	0,756	6	متوسط
03	حققت الكثير في مجال عملي لذا لا أفكر بالعمل في مكان آخر	2,02	0,796	5	متوسط
04	أتمتع بالأمان الوظيفي في عملي بالشركة	2,46	0,747	2	مرتفع
05	أطور مهاراتي ومعرفتي في مجال وظيفتي بشكل مستمر	2,54	0,734	1	مرتفع
06	يشجعني العمل بالشركة على إعطاء أقصى ما لدي من جهد ومهارات.	2,34	0,732	3	مرتفع
متوسط	الإتجاه العام لبعد الإلتزام الإستمراري	2,2238	0,56179		

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول (رقم 2-16) الإتجاه العام إجابات عينة الدراسة حول بعد الإلتزام الإستمراري ، حيث نلاحظ أن السؤال رقم 05 و الذي ينص على: أطور مهاراتي ومعرفتي في مجال وظيفتي بشكل مستمر ، حصل على أعلى تأييد بمتوسط حسابي قدره 2,54 و الانحراف المعياري 0,734، بينما السؤال رقم 02 و الذي ينص على: يحصل الموظفون ذو المهارات والقدرات المتميزة على فرص حقيقية لتطوير مستقبلهم الوظيفي، قد حصل على أدنى تأييد بمتوسط حسابي قدره 1,92 و انحراف معياري قدره 0.756 .

أما الإتجاه العام لبعد الإلتزام الإستمراري كان نحو إتجاه متوسط بمتوسط حسابي 2.2238 و انحراف معياري قدره 0.56179 ، وهذا يُؤشر على مستوى متوسط للإلتزام الإستمراري بسبب التأثير القوي للفرصة البديلة التي يوفرها سوق العمل ومؤسساته مقارنة بما توفر الشركة من فرص.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر الثقافة التنظيمية على الإلتزام التنظيمي بمديرية توزيع الكهرباء و الغاز لشركة "سونلغاز" بورقلة

ج- التحليل حسب متوسطات الأبعاد:

جدول رقم (2-17): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات موظفي مديرية توزيع الكهرباء و الغاز لشركة

"سونلغاز" بورقلة لأبعاد الثقافة التنظيمية

الرقم	أبعاد المتغير	المتوسط	الانحراف المعياري	ترتيب تنازلي	المستوى
01	المتوسط العام لبعء المشاركة في إتخاذ القرار	2,0984	0,50515	2	متوسط
02	المتوسط العام لبعء القيم التنظيمية	2,0794	0,51634	3	متوسط
03	المتوسط العام لبعء الأداء	2,0524	0,54710	4	متوسط
04	المتوسط العام لبعء الهيكل التنظيمي	2,2508	0,51377	1	متوسط
	المتوسط العام	2,1202	0,43533		متوسط

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (2-17)، أن كل الأبعاد في نفس المستوى وهو متوسط، حيث سجل بعد الهيكل التنظيمي أعلى متوسط حسابي بمقدار 2.2508 وانحراف معياري قدره 0.51377 يليه بعد المشاركة في إتخاذ القرار بمتوسط حسابي قدره 2.0984 وانحراف معياري 0.50515 فبعء القيم التنظيمية بمتوسط حسابي بمقدار 2.0794 وانحراف معياري قدره 0.51634 وأخيرا بعد توجيه أداء بمتوسط حسابي قدره 2.0524 وانحراف معياري 0.54710. أما المتوسط العام فهو في مستوى متوسط، حيث سجل متوسط حسابي مقداره 2.1202 وانحراف معياري قدره 0.43533 وهو يُعشر إلى أن مستوى الثقافة التنظيمية متوسط في المؤسسة محل الدراسة.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر الثقافة التنظيمية على الإلتزام التنظيمي بمديرية توزيع الكهرباء و الغاز لشركة "سونلغاز" بورقلة

جدول رقم (2-18): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات موظفي شركة توزيع الكهرباء و الغاز "سونلغاز" بورقلة لأبعاد الإلتزام التنظيمي

الرقم	أبعاد المتغير	المتوسط	الانحراف المعياري	ترتيب تنازلي	المستوى
01	المتوسط العام لبعء الإلتزام الإستمراري	2,2238	0,56179	3	متوسط
02	المتوسط العام لبعء الإلتزام الوجداني	2,3937	0,47990	2	مرتفع
03	المتوسط العام لبعء الإلتزام المعياري	2,4698	0,48304	1	مرتفع
	المتوسط العام	2,3624	0,45285		مرتفع

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (2-18)، أن كلا من بعدي الإلتزام الوجداني و الإلتزام المعياري في مستوى مرتفع، ما عدى الإلتزام الإستمراري فهو في مستوى متوسط، حيث سجل بعء الإلتزام المعياري أعلى متوسط حسابي بمقدار 2.4698 وإنحراف معياري قدره 0.48304 يليه بعء الإلتزام الوجداني بمتوسط حسابي قدره 2.3937 و إنحراف معياري 0.47990 وأخيرا بعء الإلتزام الإستمراري بمتوسط حسابي قدره 2.2238 وإنحراف معياري 0.56179. أما المتوسط العام فهو في مستوى مرتفع حيث سجل متوسط حسابي قدره 2.3624 وإنحراف معياري قدره 0.45285. وهو يؤشر إلى أن مستوى الإلتزام التنظيمي مرتفع في المؤسسة محل الدراسة.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر الثقافة التنظيمية على الإلتزام التنظيمي بمديرية توزيع الكهرباء و الغاز لشركة "سونلغاز" بورقلة

ثالثا. النتائج المتعلقة بدراسة الإرتباط والأثر بين متغيرات الدراسة:

أ. العلاقات الإرتباطية بين متغيرات الدراسة بإستعمال معامل بيرسون: عرض نتائج دراسة علاقة الإرتباط بين الثقافة التنظيمية وأبعادها و الإلتزام التنظيمي كم هي موضح في الجدول الموالي:

جدول رقم (2-19) : العلاقات الارتباطية بين جميع متغيرات الدراسة

المتغير		الإلتزام التنظيمي
المشاركة في إتخاذ القرار	Corrélation de Pearson	0,582**
	Sig. (bilatérale)	,000
القيم التنظيمية	Corrélation de Pearson	0,508**
	Sig. (bilatérale)	,000
توجيه أداء	Corrélation de Pearson	0,615**
	Sig. (bilatérale)	,000
الهيكل التنظيمي	Corrélation de Pearson	0,625**
	Sig. (bilatérale)	,000
	Sig. (bilatérale)	,000
الثقافة التنظيمية	Corrélation de Pearson	0,697**
	Sig. (bilatérale)	,000
الإلتزام التنظيمي	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من جدول الارتباطات السابق بأن جميع العلاقات الارتباطية دالة إحصائياً وعند مستويات إيجابية بين المتغيرات المستقلة للثقافة التنظيمية (المشاركة في إتخاذ القرار، القيم التنظيمية، توجيه أداء، الهيكل التنظيمي) والإلتزام التنظيمي كمتغير تابع في مديرية توزيع الكهرباء و الغاز لشركة "سونلغاز" بورقلة : حيث بلغت القيمة الإرتباطية في علاقة بعد الهيكل التنظيمي مع التابع (الإلتزام التنظيمي) نسبة (62.5%) وهي علاقة طردية وقوية، وفي علاقة بعد توجيه أداء مع التابع (الإلتزام التنظيمي) نسبة (61.5%) وهي علاقة طردية وقوية، أما في علاقة بعد المشاركة في إتخاذ القرار مع التابع (الإلتزام التنظيمي) نسبة (58.2%) وهي علاقة طردية ومتوسطة وأخير علاقة بعد القيم التنظيمية مع التابع (الإلتزام التنظيمي) بنسبة (50.8%) علاقة طردية متوسطة.

أما القيمة الإجمالية للعلاقة الإرتباطية بين الثقافة التنظيمية والإلتزام التنظيمي ككل بلغت نسبة (69.7%) وهي علاقة طردية وقوية.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر الثقافة التنظيمية على الإلتزام التنظيمي بمديرية توزيع الكهرباء و الغاز لشركة "سونلغاز" بورقلة

ب. تحليل الإنحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى:

يمكن بناء نموذج لدراسة أثر الثقافة التنظيمية على الإلتزام التنظيمي من خلال تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى Entry عند مستوى دلالة 0.05 حيث المتغير المستقل هي (الثقافة التنظيمية) والمتغير التابع هو (الإلتزام التنظيمي)، كما هو موضح في الجدول الموالي :

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

Récapitulatif des modèles ^b				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	0,697 ^a	0,486	0,481	0,32621
a. Prédicteurs : (Constante), التنظيمية الثقافة				
b. Variable dépendante : التنظيمي الإلتزام				

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول رقم (2-20) معامل الارتباط الخطي بين الثقافة التنظيمية والإلتزام التنظيمي وهو (69.7%) أي هناك ارتباط قوي بينها، ومدى الدقة في تقدير المتغير التابع هو (48.6%)، بمعنى أن (48.6%) من الإلتزام التنظيمي يعود للثقافة التنظيمية، والنسبة المتبقية (21.1%) ترجع لعوامل أخرى (لم نتطرق لها في هذه الدراسة) أو عوامل عشوائية أو الخطأ.

-تباين خط الإنحدار:

جدول رقم (2-21) : تحليل تباين خط الانحدار

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	10,367	1	10,367	97,429	0,000 ^b
	de Student	10,960	103	0,106		
	Total	21,328	104			
a. Variable dépendante : التنظيمي الإلتزام						
b. Prédicteurs : (Constante), التنظيمية الثقافة						

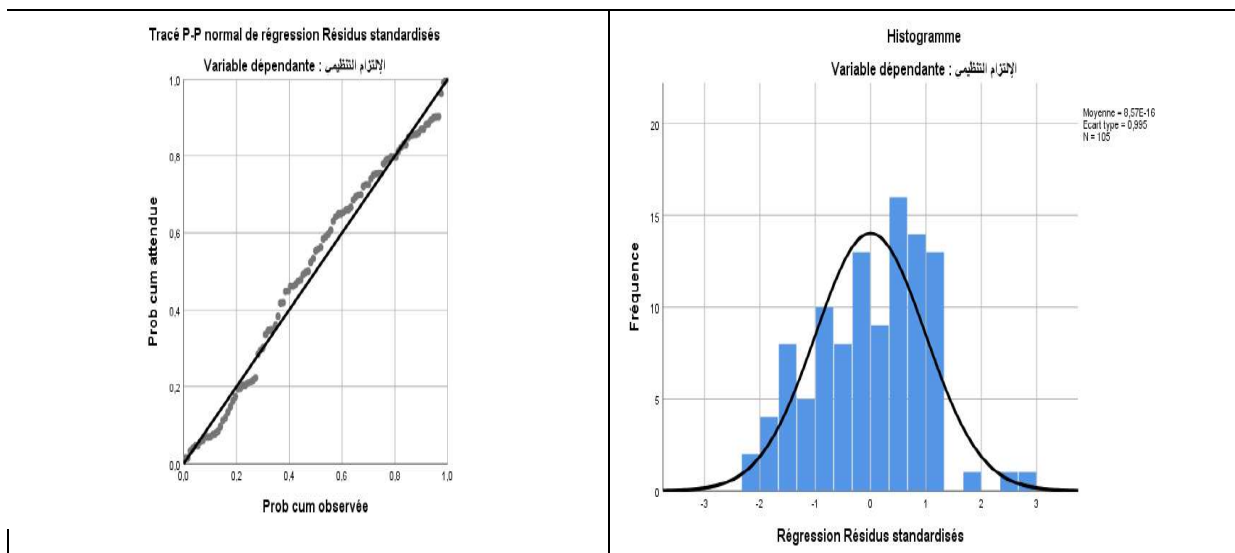
المصدر : من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول رقم (2-21) نجد ما يلي :

- مجموع مربعات الانحدار يساوي 10.367 ومجموع مربعات البواقي هو 10.960 ومجموع المربعات الكلي يساوي 21,328 ؛
- درجة حرية الانحدار هي 1 ودرجة حرية البواقي هي 103 ؛
- معدل مربعات الانحدار هو 10.367 ومعدل مربعات البواقي هو 0.106 ؛
- قيمة إختبار تحليل التباين لخط الانحدار هو 97.429 ؛

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر الثقافة التنظيمية على الإلتزام التنظيمي بمديرية توزيع الكهرباء و الغاز لشركة "سونلغاز" بورقلة

- مستوى دلالة الاختبار 0.000 أقل من مستوى دلالة الفرضية الصفرية 0.05 فنرفضها، وبالتالي خط الانحدار يلائم المعطيات والشكلين التاليين يوضحان ذلك : وحسب الرسمين لا توجد مشكلة فالنتائج تتوزع وفق التوزيع الطبيعي.



- دراسة معاملات خط الانحدار:

جدول رقم (2-22) : يوضح قيم معاملات خط الانحدار للإلتزام التنظيمي

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	0,825	0,159		5,186	0,000
	التنظيمية الثقافة	0,725	0,073	0,697	9,871	0,000

a. Variable dépendante : التنظيمي الإلتزام

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول رقم (2-22) نلاحظ:

- أن مقطع خط الانحدار يساوي 0.825 والذي يمثل a من معادلة الخط المستقيم :

$$Y=a+bx$$

- أما ميل خط الانحدار فهو بالنسبة للمتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) ($b=0.725$)، وقبل التطرق لفرضيات ميل خط الانحدار ندرس قيم Sig: الثابت والمتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) والتي قيمهما على التوالي (0.000، 0.000) مقبولة لأنها تحقق الفرضية البديلة H1 (أي يوجد علاقة أثر ذات دلالة معنوية بين الثقافة التنظيمية والإلتزام التنظيمي) فتصبح معادلة الانحدار مبدئياً

$$y=0.825+ 0.725x$$

هي :

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر الثقافة التنظيمية على الإلتزام التنظيمي بمديرية توزيع الكهرباء و الغاز لشركة "سونلغاز" بورقلة

كما نلاحظ أن إشارة $B\beta$ للثقافة التنظيمية موجبة، وهذا يعني أن العلاقة طردية بين الثقافة التنظيمية والإلتزام التنظيمي أي كلما زاد الإهتمام بالثقافة التنظيمية يزداد مستوى الإلتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة. وحسب معادلة الإنحدار كل تغير في الإهتمام بالثقافة التنظيمية بمقدار درجة يقابلها تغير في مستوى الإلتزام التنظيمي بمقدار 72.5% درجة.

ملاحظة:

H0: لا يوجد علاقة أثر ذات دلالة معنوية بين المتغيرات

H1: توجد علاقة أثر ذات دلالة معنوية بين المتغيرات

هـ. التحليل الإحصائي باستخدام تحليل الإنحدار المتعدد التدريجي: بطريقة (Stepwise) pas à pas :

ولصياغة النموذج النهائي لمعادلة خط الانحدار علينا إعادة التحليل الإحصائي باستخدام تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise Multiple Régression) لأثر الثقافة التنظيمية على الإلتزام التنظيمي ومعرفة أي من أبعاد الثقافة التنظيمية له أعلى تأثير على الإلتزام التنظيمي، حيث أن الجدول الموالي يوضح الطريقة المستخدمة والمتغيرات المستقلة المتبقية والمتغير التابع :

جدول رقم (2-23) : المتغيرات المستقلة المتبقية

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	الهيكل التنظيمي	.	Pas à pas (Critère : Probabilité de F pour introduire $\leq 0,050$, Probabilité de F pour éliminer $\geq 0,100$).
2	المشاركة في إتخاذ القرار	.	Pas à pas (Critère : Probabilité de F pour introduire $\leq 0,050$, Probabilité de F pour éliminer $\geq 0,100$).
3	توجيه الأداء	.	Pas à pas (Critère : Probabilité de F pour introduire $\leq 0,050$, Probabilité de F pour éliminer $\geq 0,100$).

a. Variable dépendante : الإلتزام التنظيمي

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول السابق نلاحظ أن المتغيرات المستقلة المتبقية في نموذج الدراسة النهائي هم الهيكل التنظيمي، المشاركة في إتخاذ القرار وتوجيه أداء.

أما الجدول الموالي يوضح معاملات الارتباط الخطي للمتغيرات المستقلة المتبقية والمتغير التابع لنموذج الدراسة :

جدول رقم (2-24) : المتغيرات المستقلة المتبقية

Récapitulatif des modèles ^d				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	0,625 ^a	0,391	0,385	0,35508
2	0,703 ^b	0,494	0,484	0,32542
3	0,725 ^c	0,526	0,512	0,31630

a. Prédicteurs : (Constante), الهيكل التنظيمي

b. Prédicteurs : (Constante), المشاركة في إتخاذ القرار، الهيكل التنظيمي

c. Prédicteurs : (Constante), المشاركة في إتخاذ القرار، توجيه الأداء، الهيكل التنظيمي

d. Variable dépendante : الإلتزام التنظيمي

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر الثقافة التنظيمية على الإلتزام التنظيمي بمديرية توزيع الكهرباء و الغاز لشركة "سونلغاز" بورقلة

من الجدول السابق نلاحظ أن استخدام طريقة تحليل الانحدار المتعدد التدريجي أدى إلى خروج متغير واحد مستقل وهو القيم التنظيمية والاحتفاظ بثلاث متغيرات وهي: الهيكل التنظيمي، المشاركة في إتخاذ القرار وتوجيه أداء.

حيث بلغ معامل الارتباط الخطي بين هذين المتغير المستقل (الهيكل التنظيمي، المشاركة في إتخاذ القرار وتوجيه أداء) والمتغير التابع (الإلتزام التنظيمي) نسبة (72.5%) وهو دليل على وجود ارتباط خطي قوي بينها، وأن (52.6%) من الإلتزام التنظيمي يعود إلى الهيكل التنظيمي والمشاركة في إتخاذ القرار وتوجيه أداء أما نسبة (47.4%) ترجع لعوامل أخرى أو عوامل عشوائية أو الخطأ.

علما أن الفضل الأكبر في هذا الارتباط الخطي يعود للمتغير المستقل الهيكل التنظيمي لأنه لوحدة يضمن ارتباط خطي بنسبة (62.5%) مع المتغير التابع رغم المستوى المتوسط لإجابات العمال على فقرات هذا المتغير في الإستبانة التي قمنا بتحليلها سابقا.

-تباين خط الانحدار: يوضح الجدول الموالي تحليل تباين خط الانحدار بطريقة Stepwise :

جدول رقم (2-25) : تحليل تباين خط الانحدار بطريقة Stepwise

ANOVA ^a						
	Modèle	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	8,341	1	8,341	66,154	0,000 ^b
	de Student	12,987	103	0,126		
	Total	21,328	104			
2	Régression	10,526	2	5,263	49,700	0,000 ^c
	de Student	10,802	102	0,106		
	Total	21,328	104			
3	Régression	11,223	3	3,741	37,394	0,000 ^d
	de Student	10,104	101	0,100		
	Total	21,328	104			

a. Variable dépendante : التنظيمي الإلتزام

b. Prédicteurs : (Constante), التنظيمي الهيكل

c. Prédicteurs : (Constante), المشاركة, التنظيمي الهيكل

d. Prédicteurs : (Constante), القرار إتخاذ في المشاركة, التنظيمي الهيكل

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول السابق نجد ما يلي :

-مجموع مربعات الانحدار يساوي 11,223 ومجموع مربعات البواقي هو 10,104 ومجموع المربعات الكلي يساوي 21,328 ؛

-درجة حرية الانحدار هي 3 ودرجة حرية البواقي هي 101 ؛

-معدل مربعات الانحدار هو 3,741 ومعدل مربعات البواقي هو 0,100 ؛

-قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار هو 37,394 ؛

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر الثقافة التنظيمية على الإلتزام التنظيمي بمديرية توزيع الكهرباء و الغاز لشركة "سونلغاز" بورقلة

- مستوى دلالة الاختبار 0.000 أقل من مستوى دلالة الفرضية الصفرية 0.05 فنرفضها، وبالتالي خط الانحدار يلائم المعطيات.

- دراسة معاملات خط الإنحدار: أما بالنسبة لدراسة معاملات خط الانحدار فالجدول الموالي يوضح قيم معاملات خط الانحدار بطريقة Stepwise :

جدول رقم (2-26) : قيم معاملات خط الانحدار بطريقة Stepwise

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,122	0,156		7,171	0,000
	الهيكل التنظيمي	0,551	0,068	0,625	8,134	0,000
2	(Constante)	0,784	0,161		4,855	0,000
	الهيكل التنظيمي	0,396	0,071	0,449	5,583	0,000
	المشاركة في إتخاذ القرار	0,328	0,072	0,365	4,543	0,000
3	(Constante)	0,746	0,158		4,732	0,000
	الهيكل التنظيمي	0,291	0,080	0,330	3,660	0,000
	المشاركة في إتخاذ القرار	0,256	0,075	0,286	3,406	0,001
	توجيه الأداء	0,207	0,078	0,250	2,640	0,010

a. Variable dépendante : الإلتزام التنظيمي

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول السابق يمكن تحديد مقطع خط الانحدار a وهو 0.746 وميل خط الانحدار بالنسبة للهيكل التنظيمي هو $b=0.291$ وميل خط الانحدار بالنسبة للمشاركة في إتخاذ القرار هو $c=0.256$ أما ميل خط الانحدار بالنسبة لتوجيه أداء فهو $d=0.207$ وفق المعادلة التالية:

$$Y=a+bx_1 + cx_2+dx_3$$

$$y=0.746 + 0.291x_1 + 0.256x_2 + 0.207x_3$$

ومنه معادلة خط الانحدار هي :

وعند دراسة قسم Sig جميع القيم مقبولة لأنها أقل من 0.05 وتحقق الفرضية البديلة H1 (توجد علاقة أثر ذات دلالة معنوية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع) وبالتالي نستنتج أن أبعاد الثقافة التنظيمية: الهيكل التنظيمي، المشاركة في إتخاذ القرار وتوجيه الأداء هم الأكثر أهمية وتأثيراً على الإلتزام التنظيمي من بين باقي أبعاد الثقافة التنظيمية. وحسب معادلة خط الانحدار المتعدد فإنه إذا حدث تغير في كل من الهيكل التنظيمي، المشاركة في إتخاذ القرار وتوجيه الأداء يقابلها تغير في الإلتزام التنظيمي حسب تأثير كل واحد فيهم على التوالي بالنسبة التالية: 1.29 في المائة راجع للهيكل التنظيمي، 0.256 في المائة راجع للمشاركة في إتخاذ القرار و 0.207 في المائة راجع لتوجيه أداء.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر الثقافة التنظيمية على الإلتزام التنظيمي بمديرية توزيع الكهرباء و الغاز لشركة "سونلغاز" بورقلة

رابعاً. عرض نتائج دراسة فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الموظفين ل إلتزام التنظيمي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز لشركة "سونلغاز" بورقلة - الجزائر تعزى للمتغيرات الشخصية و الوظيفية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة طبيعة المنصب):

▪ إختبار T وتحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للمتغيرات الشخصية و الوظيفية:

- إختبار t:

حيث الفرضية الرئيسية الرابعة هي : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الموظفين للإلتزام التنظيمي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز لشركة "سونلغاز" بورقلة - الجزائر تعزى للمتغيرات الشخصية و الوظيفية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة طبيعة المنصب).

- الفرضية الفرعية الأولى : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في اتجاهات الموظفين للإلتزام التنظيمي تبعاً لمتغير الجنس.

جدول رقم (2-27) : يوضح نتيجة تحليل التباين بين متوسطات الإلتزام التنظيمي تبعاً لمتغير الجنس

Test des échantillons indépendants										
		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes					Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
		F	Sig.	T	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Inférieur	Supérieur
الإلتزام التنظيمي	Hypothèse de variances égales	9,050	0,003	-1,390	103	0,167	-,16230	,11674	-,39383	,06922
	Hypothèse de variances inégales			-1,863	37,267	0,070	-,16230	,08710	-,33874	,01413

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS

يظهر من خلال الجدول أعلاه لإختبار t ، أن مستوى المعنوية لاختبار ليفن لتجانس العينتين (الذكور-الإناث) قد بلغ 0.003 مما يدل على أن التباين غير متساوي ومنه نختار نتائج السطر الثاني : حيث أن مستوى المعنوية لاختبار t بلغ 0.070 وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05، ومنه نقبل فرضية العدم و نستنتج أن جنس المستجوب لا يؤثر على الإلتزام التنظيمي.

-تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA):

- الفرضية الفرعية الثانية : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات اتجاهات الموظفين للإلتزام التنظيمي تبعاً لمتغير السن.

جدول رقم (2-28) : يوضح نتيجة تحليل التباين بين متوسطات الإلتزام التنظيمي تبعاً لمتغير السن

ANOVA					
الإلتزام التنظيمي					
	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	0,417	3	0,139	0,672	0,571
Intragroupes	20,910	101	0,207		
Total	21,328	104			

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر الثقافة التنظيمية على الإلتزام التنظيمي بمديرية توزيع الكهرباء و الغاز لشركة "سونلغاز" بورقلة

يبين الجدول أعلاه نتيجة تحليل التباين لمتغير السن بناء على قيمة Sig وهي 0.571 وهي أكبر من 0.05 وبالتالي نقبل فرضية العدم، ومنه سن المستجوبين لا يؤثر على الإلتزام التنظيمي.

- الفرضية الفرعية الثالث: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات إتجاهات الموظفين للإلتزام التنظيمي تبعاً لمتغير المستوى التعليمي.

جدول رقم (2-29) : يوضح نتيجة تحليل التباين بين متوسطات الإلتزام التنظيمي تبعاً لمتغير المستوى التعليمي

ANOVA					
التنظيمي الإلتزام					
	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	0,504	3	0,168	0,814	0,489
Intragroupes	20,824	101	0,206		
Total	21,328	104			

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول أعلاه نتيجة تحليل التباين لمتغير المستوى التعليمي بناء على قيمة Sig وهي 0.489 وهي أكبر من 0.05 وبالتالي نقبل فرضية العدم، ومنه المستوى التعليمي للمستجوبين لا يؤثر على الإلتزام التنظيمي .

- الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات إتجاهات الموظفين للإلتزام التنظيمي تبعاً لمتغير الخبرة.

جدول رقم (2-30) : يوضح نتيجة تحليل التباين بين متوسطات الإلتزام التنظيمي تبعاً لمتغير الخبرة

ANOVA					
التنظيمي الإلتزام					
	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	0,979	3	0,326	1,619	0,190
Intragroupes	20,349	101	0,201		
Total	21,328	104			

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول أعلاه نتيجة تحليل التباين لمتغير الخبرة بناء على قيمة Sig وهي 0.190 وهي أكبر من 0.05 وبالتالي نقبل فرضية العدم، ومنه خبرة المستجوبين لا يؤثر على الإلتزام التنظيمي .

- الفرضية الفرعية الخامسة : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات إتجاهات الموظفين للإلتزام التنظيمي تبعاً لمتغير طبيعة المنصب.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر الثقافة التنظيمية على الإلتزام التنظيمي بمديرية توزيع الكهرباء و الغاز لشركة "سونلغاز" بورقلة

جدول رقم (2-31) : يوضح نتيجة تحليل التباين بين متوسطات الإلتزام التنظيمي تبعاً لمتغير طبيعة المنصب

ANOVA					
الإلتزام التنظيمي					
	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	1,747	3	0,582	3,004	0,034
Intragroupes	19,580	101	,1940		
Total	21,328	104			

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول أعلاه نتيجة تحليل التباين لمتغير طبيعة المنصب بناء على قيمة Sig وهي 0.034 وهي أقل من 0.05 وبالتالي نقبل فرضية الوجود، ومنه طبيعة المنصب للمستجوبين تؤثر على الإلتزام التنظيمي وهذه النتيجة منطقية لأن معظم موظفي المديرية إطارات وإطارات سامية (لديهم مسؤولية).

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر الثقافة التنظيمية على الإلتزام التنظيمي بمديرية توزيع الكهرباء و الغاز لشركة "سونلغاز" بورقلة

المطلب الثاني: مناقشة نتائج الدراسة والمقارنة:

بعد تحليل الإستبانة واختبار فرضيات الدراسة بالأساليب الإحصائية المناسبة، وهذا من أجل تحليل متغيرات الدراسة تم التوصل إلى النتائج التالية:

❖ فيما يخص مستوى توافر متغيرات الدراسة: كما أسلفنا الذكر أن متغيرات الدراسة هي الثقافة التنظيمية (المشاركة في إتخاذ القرار، القيم التنظيمية، توجيه أداء، الهيكل التنظيمي) كمتغيرات مستقلة و الإلتزام التنظيمي (الإلتزام الوجداني، الإلتزام المعياري، الإلتزام الإستمراري) كمتغير تابع:

✓ المتوسط العام للثقافة التنظيمية متوسط، مما يدل على أن وجهة نظر الموظفين لأبعاد هذا المتغير مقبولة، حيث كانت نظرتهم:

بالنسبة للمشاركة في إتخاذ القرار أنها تولى فئة معينة من الإطارات بالمؤسسة وهم المستشارون وهذا على مستوى أعلى في المؤسسة، أما على المستوى الأوسط و القاعدي فتكون المشاركة في إجراءات العمل وتقنياته وهذا يقتصر على ذو الخبرة المهنية و التقنية وكذا فئة من الإطارات المختصة في إحدى المجالات.

أما بالنسبة للقيم التنظيمية فقد غلبت عليها القيم الشخصية : وهذا راجع إلى أن القيم التنظيمية تأثيرها غير فعال نظرا لعدم تطابق القيم التنظيمية مع القيم الفردية (عدم تبني القيم التنظيمية من طرف الأفراد سواء كانوا موظفين أو مسئولين).

في ما يخص توجيه الأداء، رغم وجود إجتهد في تحقيق أداء عالي من طرف الموظفين إلا أن الأداء غير مميز وهذا راجع لعدم إتاحة الفرص للإبداع والإبتكار ولأن الشركة لم تحظى برضا الموظفين على معايير تقييم الأداء فيها وتشجيعه (الموظف الذي يجتهد في تحقيق أداء عالي يهمل هو التشجيع، المكافئة العالية و الترقية أي المعاملة بالمثل في المؤسسة).

أما في ما يخص الهيكل التنظيمي فقد أجمعوا على تميزه بالخصائص التالية: الرسمية والتنسيق، التخصص وتقسيم المهام المركزية، ورغم التعديلات التي مر بها إلا أنه متوسط المرونة، بمعنى آخر يغلب عليه الطابع البيروقراطي.

✓ المتوسط العام للإلتزام التنظيمي مرتفع، مما يدل على أن وجهة نظر الموظفين لأبعاد هذا المتغير إيجابية، حيث كانت نظرتهم :

للإلتزام الوجداني إيجابية نظرا لقبولهم لبيئة المؤسسة ورغبتهم في البقاء وشعورهم بالإلتزام و الرضا والإرتياح والواجب نحو الشركة.

أما بالنسبة للإلتزام المعياري فهي إيجابية نظرا لتطابق أو تبني أغلب الموظفين أهداف المؤسسة حيث أصبح ينظرون لها على أنها أهدافهم ، وتوفر أخلاق الواجب، تحمل المسؤولية، التعهد والامتنان للمؤسسة وكذا شعور الموظف بأن الشركة أحسنت إليه، ولذا فهو مدين لها بالعمل فيها.

وفي ما يخص الإلتزام الإستمراري فكان مقبول (إتجاه متوسط) وهذا يعبر عن وجود تأثير قوي للفرصة البديلة (التي يوفرها سوق العمل ومؤسساته مقارنتا بما توفر الشركة من فرص) على الرغبة في الإستمرار و البقاء للموظفين.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر الثقافة التنظيمية على الإلتزام التنظيمي بمديرية توزيع الكهرباء و الغاز لشركة "سونلغاز" بورقلة

❖ فيما يخص العلاقات الإرتباطية:

✓ لقد بلغت القيمة الإجمالية للعلاقة الإرتباطية بين الثقافة التنظيمية والإلتزام التنظيمي نسبة (69.7%) ، وهذا يؤكد وجود علاقة طردية قوية بينهما بمعنى أنه كلما زاد الإهتمام بالثقافة التنظيمية والتي تمثل هوية المؤسسة وتميزها بين المنظمات يزداد مستوى الإلتزام التنظيمي والذي يعبر عن فعالية المؤسسة وإنجازها للأعمال أو ما يعرف بالأداء) أي يؤكد الدور الفاعل للثقافة التنظيمية في الإلتزام التنظيمي).

كما توافقت معنا دراسة (يوسفى كمال وآخرون،2018) ودراسة (حسام قرني أحمد،2018) ودراسة (بندر حسين محمد الوهابي،2015)

✓ وبلغت القيمة الإرتباطية في علاقة بعد الهيكل التنظيمي مع التابع (الإلتزام التنظيمي) نسبة (62.5%) ، وفي علاقة بعد توجيه أداء مع التابع (الإلتزام التنظيمي) نسبة(61.5%) ،أما في علاقة بعد المشاركة في إتخاذ القرار مع التابع (الإلتزام التنظيمي) نسبة (58.2 %) وأخير علاقة بعد القيم التنظيمية مع التابع (الإلتزام التنظيمي) بنسبة (50.8%). وهي تؤكد وجود علاقات طردية قوية ما عدى بالنسبة للقيم التنظيمية والتي تعتبر متوسطة. وجاء الترتيب بهذا الشكل كدليل قاطع على أن الثقافة التنظيمية السائدة في الشركة هي الثقافة البيروقراطية والتي تولي إهتمام كبير بالقضايا الداخلية وتتسم فيها الشركة بالإستقرار والسيطرة والتماسك بالقواعد و التعليمات وإنجاز الأعمال أكثر من المرونة .

❖ فيما يخص أثر الثقافة التنظيمية وأبعادها على الإلتزام التنظيمي:

✓ بصفة عامة معامل الارتباط الخطي بين الثقافة التنظيمية والإلتزام التنظيمي و هو (69.7%) أي هناك ارتباط قوي بينهما، ومدى الدقة في تقدير المتغير التابع هو (48.6%) ،بمعنى أن (48.6%) من الإلتزام التنظيمي يعود للثقافة التنظيمية والنسبة المتبقية (21.1%) ترجع لعوامل أخرى(كأنماط الإتصال،نظم العوائد،القيادة) التي لم نتطرق لها في هذه الدراسة أو عوامل عشوائية أو الخطأ.

وبالتالي نستنتج أن الثقافة التنظيمية لها أهمية كبيرة وتأثير موجب وذو دلالة على الإلتزام التنظيمي كما وافقتنا عليه دراسة (Sinisa mitic وآخرون،2016) ودراسة(نغم دايع عبد علي وآخر،2013).

✓ ولتحديد أبعاد المتغير المستقل الأكثر تأثيرا على المتغير التابع، قمنا بإعادة التحليل الإحصائي باستخدام تحليل الانحدار المتعدد التدريجي والتي أعطى النتائج التالية:

قبل التطرق لفرضيات ميل خط الانحدار لمختلف المتغيرات المستقلة ندرس ق يم Sig: حيث نجد أن متغير القيم التنظيمية والذي قيمته 0.387 قيمة مرفوضة لأنها تحقق فرضية العدم H0 أي أنها أكبر من 0.05، بينما قيمة الثابت والمتغيرات: الهيكل التنظيمي، المشاركة في إتخاذ القرار و توجيه أداء والتي قيمهم على التوالي:

(0.010،0.001،0.000،0.000) مقبولة لأنها تحقق الفرضية البديلة(الوجود) H1 فتصبح معادلة الانحدار هي:

$$y=0.773 + 0.272x_1 + 0.265x_2+0.294x_3$$

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر الثقافة التنظيمية على الإلتزام التنظيمي بمديرية توزيع الكهرباء و الغاز لشركة "سونلغاز" بورقلة

- ✓ وحسب هذه المعادلة فإنه إذا حدث تغير في كل من الهيكل التنظيمي، المشاركة في إتخاذ القرار وتوجيه الأداء يقابلها تغير في الإلتزام التنظيمي حسب تأثير كل واحد فيهم على التوالي بالنسبة التالية: 29.1 في المائة راجع للهيكل التنظيمي 25.6 في المائة راجع للمشاركة في إتخاذ القرار و20.7 في المائة راجع لتوجيه أداء.
- ✓ كما أن إشارة $B\beta$ لأبعاد الثقافة التنظيمية: الهيكل التنظيمي، المشاركة في إتخاذ القرار، توجيه أداء كلها موجبة، وهذا يعني أن العلاقة طردية بين هذه الأبعاد والإلتزام التنظيمي أي كلما توفرت المرونة في الهيكل التنظيمي وإتسعت دائرة المشاركة في إتخاذ القرار وازداد الإهتمام بتوجيه أداء زاد مستوى الإلتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة. وبالتالي نستنتج أن أبعاد الثقافة التنظيمية: الهيكل التنظيمي، المشاركة في إتخاذ القرار وتوجيه أداء، هما الأكثر أهمية وتأثيراً حسب ترتيبهم على الإلتزام التنظيمي من بين باقي أبعاد الثقافة التنظيمية. كما وافقتنا دراسة (Sinisa mitic وآخرون، 2016) بالنسبة لبعد توجيه الأداء فقط.
- ❖ فيما يخص الفروق ذات دلالة إحصائية في إتجاهات الموظفين ل إلتزام التنظيمي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز لشركة "سونلغاز" بورقلة -الجزائر تعزى للمتغيرات الشخصية و الوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة طبيعة المنصب):
- ✓ أظهر إختبار t أن مستوى المعنوية لاختبار ليفن لتجانس العينتين (الذكور-الإناث) قد بلغ 0.003 مما يدل على أن التباين غير متساوي ومنه نختار نتائج السطر الثاني: حيث أن مستوى المعنوية لاختبار t بلغ 0.070 وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05 ومنه نقبل فرضية العدم و نستنتج أن جنس المستجوب لا يؤثر على الإلتزام التنظيمي.
- ✓ كما أظهر تحليل التباين لمتغير السن (وبناء على قيمة $Sig: 0.571$ وهي أكبر من 0.05 نقبل فرضية العدم) على أن سن المستجوبين لا يؤثر على الإلتزام التنظيمي.
- ✓ وبالنسبة لنتيجة تحليل التباين لمتغير المستوى التعليمي (بناء على قيمة $Sig: 0.489$ وهي أكبر من 0.05 نقبل فرضية العدم) فهي المستوى التعليمي للمستجوبين لا يؤثر على الإلتزام التنظيمي.
- ✓ أما نتيجة تحليل التباين لمتغير الخبرة (بناء على قيمة $Sig: 0.190$ وهي أكبر من 0.05 نقبل فرضية العدم) فهي خبرة المستجوبين لا يؤثر على الإلتزام التنظيمي.
- ✓ فنتيجة تحليل التباين لمتغير طبيعة المنصب (بناء على قيمة $Sig: 0.034$ وهي أقل من 0.05 نقبل فرضية الوجود) فهي طبيعة المنصب للمستجوبين تؤثر على الإلتزام التنظيمي وهذه النتيجة منطقية لأن معظم موظفي المديرية إطارات وإطارات سامية (لديهم مسؤولية).
- نستنتج من ما سبق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إتجاهات الموظفين ل إلتزام التنظيمي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز لشركة "سونلغاز" بورقلة -الجزائر، تعزى للمتغيرات الشخصية و الوظيفية بإستثناء طبيعة المنصب كما توافقت معنا دراسة (بندر حسين محمد الوهابي، 2015) ما عدى لطبيعة المنصب.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر الثقافة التنظيمية على الإلتزام التنظيمي بمديرية توزيع الكهرباء و الغاز لشركة "سونلغاز" بورقلة

خلاصة الفصل:

تضمن هذا الفصل الدراسة الميدانية لأثر الثقافة التنظيمية على الإلتزام التنظيمي بمديرية توزيع الكهرباء و الغاز لشركة "سونلغاز" بورقلة، حيث تم التطرق فيه إلى التعريف بالمؤسسة محل الدراسة، التحليل الإحصائي باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS النسخة V25 للبيانات المجمعة بواسطة أداة الإستبانة للعينة المدروسة (105 موظف) فتفسير ومناقشة ومقارنة النتائج المتحصل عليها من التحليل وذلك بغية الإجابة على فرضيات الدراسة وهي كما يلي:

- مستوى التوافر لأبعاد الثقافة التنظيمية متوسط؛
- مستوى الإلتزام التنظيمي مرتفع؛
- العلاقة الارتباطية بين الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل والإلتزام التنظيمي كمتغير تابع علاقة طردية قوية؛
- أبعاد الثقافة التنظيمية: الهيكل التنظيمي، المشاركة في إتخاذ القرار وتوجيه أداء هما الأكثر أهمية وتأثيرا حسب ترتيبهم على الإلتزام التنظيمي من بين باقي أبعاد الثقافة التنظيمية؛
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إتجاهات الموظفين ل إلتزام التنظيمي في مديرية توزيع الكهرباء و الغاز لشركة "سونلغاز" بورقلة -الجزائر تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المستوى التعليمي والخبرة) بإستثناء طبيعة المنصب.

الخاتمة

تم التطرق في هذه الدراسة لأثر الثقافة التنظيمية على الإلتزام التنظيمي في أحد أهم قطاعات الدولة الجزائرية وهو قطاع الطاقة وبتحديد في مديرية توزيع الكهرباء والغاز لشركة "سونلغاز" بولاية ورقلة، حيث تعبر الثقافة التنظيمية عن هوية المؤسسة وقدرتها على تحقيق ميزة تنافسية، أما الإلتزام التنظيمي فيعبر عن فعاليتها وكيفية إنجاز الأعمال، كما يعتبر مؤشر لدوران العمالة فيها.

فكلما كانت هوية المؤسسة منسجمة ومميزة، أدى هذا إلى زيادة في الإلتزام التنظيمي وبالتالي زيادة في فعالية هذه المؤسسة و إمتنع موظفيها عن الرغبة في المغادرة وقل تأثير الفرصة البديلة، بل قد يؤدي هذا إلى إستقطاب كفاءات جديدة للمؤسسة من شأنها دعم تنافسية المؤسسة وتكيفها مع المتغيرات البيئية.

من خلال ما توصلنا إليه من نتائج لهذا ه الدراسة بشقيه النظري والتطبيقي يمكننا اختبار الفرضيات ومقارنة الاستنتاجات مع نتائج الدراسات السابقة وتوصل إلى مجموعة من الاقتراحات وكذا آفاق لهذه الدراسة على النحو التالي:

1. اختبار الفرضيات: لقد قامت دراستنا على أربعة فرضيات، التي فيما يلي سيتم اختبارها:

- الفرضية الأولى: يوجد مستوى توافر مرتفع لأبعاد الثقافة التنظيمية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز لشركة "سونلغاز" بورقلة -الجزائر، لم تتحقق الفرضية لأنه سجل توافر متوسط لأبعاد الثقافة التنظيمية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز (نفى الفرضية الأولى)؛
- الفرضية الثانية: يوجد مستوى إلتزام تنظيمي مرتفع في مديرية توزيع الكهرباء والغاز لشركة "سونلغاز" بورقلة -الجزائر تحققت الفرضية لأنه سجل مستوى إلتزام تنظيمي مرتفع في مديرية توزيع الكهرباء والغاز لشركة "سونلغاز" بورقلة - الجزائر (ثبتت الفرضية الثانية)؛
- الفرضية الثالثة: توجد علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الثقافة التنظيمية وأبعادها والإلتزام التنظيمي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز لشركة "سونلغاز" بورقلة -الجزائر، تحققت الفرضية بتسجيل وجود علاقة إرتباط طردية وقوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الثقافة التنظيمية وأبعادها و الإلتزام التنظيمي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز لشركة "سونلغاز" بورقلة -الجزائر (ثبتت الفرضية الثالثة)؛
- الفرضية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الثقافة التنظيمية وأبعادها و الإلتزام التنظيمي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز لشركة "سونلغاز" بورقلة -الجزائر حيث تحققت الفرضية بتسجيل تأثير موجب وذو دلالة بين الثقافة التنظيمية و الإلتزام التنظيمي وأن أبعاد الثقافة التنظيمية: الهيكل التنظيمي، المشاركة في إتخاذ القرار وتوجيه أداء، هما الأكثر أهمية وتأثيرا حسب ترتيبهم على الإلتزام التنظيمي من بين باقي أبعاد الثقافة التنظيمية (ثبتت الفرضية الرابعة)؛
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) في إتجاهات الموظفين ل إلتزام التنظيمي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز لشركة "سونلغاز" بورقلة -الجزائر تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة، طبيعة المنصب) حيث تحققت الفرضية بتسجيل عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إتجاهات الموظفين للإلتزام التنظيمي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز لشركة "سونلغاز" بورقلة -الجزائر تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة، بإستثناء طبيعة المنصب) (ثبتت الفرضية الخامسة بالنسبة ل:الجنس،السن،المستوى التعليمي والخبرة ونفيها بالنسبة لطبيعة المنصب).

2. نتائج الدراسة: في ما يلي نتائج الدراسة وتحليلها وكذا مقارنتها مع الدراسات السابقة:

✓ المتوسط العام للثقافة التنظيمية متوسط، مما يدل على أن وجهة نظر الموظفين لأبعاد هذا المتغير مقبولة، حيث كانت نظرتهم:

-بالنسبة للمشاركة في إتخاذ القرار أنها ي توها فئة معينة من الإطارات بالمؤسسة وهم المستشارون وهذا على مستوى أعلى في المؤسسة، أما على المستوى الأوسط و القاعدي فتكون المشاركة في إجراءات العمل وتقنياته وهذا يقتصر على ذو الخبرة المهنية و التقنية وكذا فئة من الإطارات المختصة في إحدى المجالات.
أما بالنسبة للقيم التنظيمية فقد غلبت عليها القيم الشخصية : وهذا راجع إلى أن القيم التنظيمية تأثيرها غير فعال نظرا لعدم تطابق القيم التنظيمية مع القيم الفردية(عدم تبني القيم التنظيمية من طرف الأفراد سواء كانوا موظفين أو مسئولين).

في ما يخص توجيه الأداء، رغم وجود إجتهداد في تحقيق أداء عالي من طرف الموظفين إلا أن الأداء غير مميز وهذا راجع لعدم إتاحة الفرص للإبداع والإبتكار ولأن الشركة لم تحظى برضا الموظفين على معايير تقييم الأداء فيها وتشجيعه (الموظف الذي يجتهد في تحقيق أداء عالي يهمل هو التشجيع، المكافئة العالية و الترقية أي المعاملة بالمثل في المؤسسة).

أما في ما يخص الهيكل التنظيمي فقد أجمعوا على تميزه بالخصائص التالية: الرسمية والتنسيق، التخصص وتقسيم المهام المركزية، ورغم التعديلات التي مر بها إلا أنه متوسط المرونة، بمعنى آخر يغلب عليه الطابع البيروقراطي.

✓ المتوسط العام الإلتزام التنظيمي مرتفع، مما يدل على أن وجهة نظر الموظفين لأبعاد هذا المتغير إيجابية، حيث كانت نظرتهم :

للإلتزام الوجداني إيجابية نظرا لقبولهم لبيئة المؤسسة ورغبتهم في البقاء وشعورهم بالإتتماء و الرضا والإرتياح والواجب نحو الشركة.

أما بالنسبة للإلتزام المعياري فهي إيجابية نظرا لتطابق أو تبني أغلب الموظفين أهداف المؤسسة حيث أصبح ينظرون لها على أنها أهدافهم ، وتوفر أخلاق الواجب، تحمل المسؤولية، التعهد والامتنان للمؤسسة وكذا شعور الموظف بأن الشركة أحسنت إليه، ولذا فهو مدين لها بالعمل فيها.

وفي ما يخص الإلتزام الإستمراري فكان مقبول (إتجاه متوسط) وهذا يعبر عن وجود تأثير قوي للفرصة البديلة (التي يوفرها سوق العمل ومؤسساته مقارنتا بما توفر الشركة من فرص) على الرغبة في الإستمرار و البقاء للموظفين.

✓ لقد بلغت القيمة الإجمالية للعلاقة الإرتباطية بين الثقافة التنظيمية والإلتزام التنظيمي نسبة (69.7%) ، وهذا يؤكد

وجود علاقة طردية قوية بينهما بمعنى أنه كلما زاد الإهتمام بالثقافة التنظيمية والتي تمثل هوية المؤسسة وتميزها بين المنظمات يزداد مستوى الإلتزام التنظيمي والذي يعبر عن فعالية المؤسسة وإنجازها للأعمال أو ما يعرف بالأداء) أي يؤكد الدور الفاعل للثقافة التنظيمية في الإلتزام التنظيمي)، كما توافقت معنا دراسة (يوسفي كمال وآخرون، 2018) ودراسة (حسام قربي أحمد، 2018) ودراسة (بندر حسين محمد الوهابي، 2015)

✓ وبلغت القيمة الإرتباطية في علاقة بعد الهيكل التنظيمي مع التابع (الإلتزام التنظيمي) نسبة (62.5%) ، وفي علاقة

بعد توجيه أداء مع التابع (الإلتزام التنظيمي) نسبة (61.5%) ، أما في علاقة بعد المشاركة في إتخاذ القرار مع التابع

(الإلتزام التنظيمي) نسبة (58.2 %) وأخير علاقة بعد القيم التنظيمية مع التابع (الإلتزام التنظيمي) بنسبة (50.8%). وهي تؤكد وجود علاقات طردية قوية ما عدى بالنسبة للقيم التنظيمية والتي تعتبر متوسطة. وجاء الترتيب بهذا الشكل كدليل قاطع على أن الثقافة التنظيمية السائدة في الشركة هي الثقافة البيروقراطية والتي تولي إهتمام كبير بالقضايا الداخلية وتتسم فيها الشركة بالإستقرار والسيطرة والتماسك بالقواعد و التعليمات وإنجاز الأعمال أكثر من المرونة .

✓ بصفة عامة معامل الارتباط الخطي بين الثقافة التنظيمية والإلتزام التنظيمي و هو (69.7%) أي هناك ارتباط قوي بينه، ومدى الدقة في تقدير المتغير التابع هو (48.6%)، بمعنى أن (48.6%) من الإلتزام التنظيمي يعود للثقافة التنظيمية والنسبة المتبقية (21.1%) ترجع لعوامل أخرى (كأنماط الإتصال، نظم العوائد، القيادة) التي لم نتطرق لها في هذه الدراسة أو عوامل عشوائية أو الخطأ.

وبالتالي نستنتج أن الثقافة التنظيمية لها أهمية كبيرة وتأثير موجب وذو دلالة على الإلتزام التنظيمي كما وافقتنا عليه دراسة (Sinisa mitic وآخرون، 2016) ودراسة (نعم داخ عبد علي وآخ، 2013).

✓ ولتحديد أبعاد المتغير المستقل الأكثر تأثيرا على المتغير التابع، قمنا بإعادة التحليل الإحصائي باستخدام تحليل الانحدار المتعدد التدريجي والتي أعطى النتائج التالية:

قبل التطرق لفرضيات ميل خط الانحدار لمختلف المتغيرات المستقلة ندرس ق يم Sig: حيث نجد أن متغير القيم التنظيمية والذي قيمته 0.387 قيمة مرفوضة لأنها تحقق فرضية العدم H_0 أي أنها أكبر من 0.05، بينما قيمة الثابت والمتغيرات: الهيكل التنظيمي، المشاركة في إتخاذ القرار و توجيه أداء والتي قيمهم على التوالي:

(0.010، 0.001، 0.000، 0.000) مقبولة لأنها تحقق الفرضية البديلة (الوجود) H_1 فتصبح معادلة الانحدار هي:

$$y=0.773 + 0.272x_1 + 0.265x_2 + 0.294x_3$$

✓ وحسب هذه المعادلة فإنه إذا حدث تغير في كل من الهيكل التنظيمي، المشاركة في إتخاذ القرار وتوجيه الأداء يقابلها تغير في الإلتزام التنظيمي حسب تأثير كل واحد فيهم على التوالي بالنسبة التالية: 29.1 في المائة راجع للهيكل التنظيمي 25.6 في المائة راجع للمشاركة في إتخاذ القرار و 20.7 في المائة راجع لتوجيه أداء.

✓ كما أن إشارة $B\beta$ لأبعاد الثقافة التنظيمية: الهيكل التنظيمي، المشاركة في إتخاذ القرار، توجيه أداء كلها موجبة، وهذا يعني أن العلاقة طردية بين هذه الأبعاد والإلتزام التنظيمي أي كلما توفرت المرونة في الهيكل التنظيمي وإتسعت دائرة المشاركة في إتخاذ القرار وإزداد الإهتمام بتوجيه أداء زاد مستوى الإلتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

وبالتالي نستنتج أن أبعاد الثقافة التنظيمية: الهيكل التنظيمي، المشاركة في إتخاذ القرار وتوجيه أداء، هما الأكثر أهمية وتأثيرا حسب ترتيبهم على الإلتزام التنظيمي من بين باقي أبعاد الثقافة التنظيمية.

كما وافقتنا دراسة (Sinisa mitic وآخرون، 2016) بالنسبة لبعد توجيه الأداء فقط.

✓ أظهر إختبار t أن مستوى المعنوية لاختبار ليفن لتجانس العينتين (الذكور-الإناث) قد بلغ 0.003 مما يدل على أن التباين غير متساوي ومنه نختار نتائج السطر الثاني: حيث أن مستوى المعنوية لاختبار t بلغ 0.070 وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05 ومنه نقبل فرضية العدم و نستنتج أن جنس المستجوب لا يؤثر على الإلتزام التنظيمي.

- ✓ كما أظهر تحليل التباين لمتغير السن (وبناء على قيمة Sig: 0.571 وهي أكبر من 0.05 نقبل فرضية العدم) على أن سن المستجوبين لا يؤثر على الإلتزام التنظيمي.
 - ✓ وبالنسبة لنتيجة تحليل التباين لمتغير المستوى التعليمي (بناء على قيمة Sig: 0.489 وهي أكبر من 0.05 نقبل فرضية العدم) فهي المستوى التعليمي للمستجوبين لا يؤثر على الإلتزام التنظيمي.
 - ✓ أما نتيجة تحليل التباين لمتغير الخبرة (بناء على قيمة Sig: 0.190 وهي أكبر من 0.05 نقبل فرضية العدم) فهي خبرة المستجوبين لا تؤثر على الإلتزام التنظيمي.
 - ✓ فنتيجة تحليل التباين لمتغير طبيعة المنصب (بناء على قيمة Sig: 0.034 وهي أقل من 0.05 نقبل فرضية الوجود) فهي طبيعة المنصب للمستجوبين تؤثر على الإلتزام التنظيمي وهذه النتيجة منطقية لأن معظم موظفي المديرية إطارات وإطارات سامية (لديهم مسؤولية).
- نستنتج من ما سبق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الموظفين للإلتزام التنظيمي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز لشركة "سونلغاز" بورقلة - الجزائر، تعزى للمتغيرات الشخصية و الوظيفية بإستثناء طبيعة المنصب كما توافقت معنا دراسة (بندر حسين محمد الوهابي، 2015) بإستثناء طبيعة المنصب.

3. الإقتراحات:

- 🌸 ضرورة أن تولي المؤسسة إهتماما خاصا بتوفير عناصر الثقافة التنظيمية بإعتبارها متغيرا هاما يؤدي إلى إرتفاع الروح المعنوية لهم وبتالي الزيادة في الفعالية، وزيادة التزامهم وولائهم للمؤسسة أي تخفيف تأثير الفرصة البديلة وفقد الإطارات المحورية والعمالة المكون والمختص مهنيا، و التي تعتبر خسارة للمؤسسة فقدها وفقد خبرتها؛
- 🌸 ضرورة أن تهتم المؤسسة بدور العلاقات الإنسانية ومدى تأثيرها في تحسين مستوى الأداء لدى الأفراد؛
- 🌸 ضرورة أن تكون الغلبة للقيم التنظيمية المشتركة على القيم الشخصية للمسؤول في المؤسسة؛
- 🌸 ضرورة الإهتمام بتوفر المرونة في الهيكل التنظيمي حتى يتماشى مع الطبيعة القانونية الجديدة للشركة ومتغيرات البيئية؛
- 🌸 ضرورة توجيه مزايا الإلتزام التنظيمي المتوافر في المؤسسة نحو التميز في الأداء ولا يبق حكرًا على الإنضباط وإنجاز الأعمال.

4. آفاق الدراسة:

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

- 🌸 مدى تأثير الهيكل التنظيمي على الإلتزام التنظيمي؛
- 🌸 مدى تأثير القيم التنظيمية على الإلتزام المعياري؛
- 🌸 أثر توجيه أداء على الإلتزام الإستمراري.

أو يتناول الموضوع من زوايا أخر على سبيل المثال: أثر الثقافة التنظيمية على الإلتزام التنظيمي في قطاعات أخرى خلاف القطاع المتناول في الدراسة (حسب النشاط (كالخدمات أو الإنتاج أو التعليم) أو حسب الملكية (خاص/عام) أو حسب الجنسية).

المراجع

المراجع العربية:

1. الجنابي ثامر هادي عبود، أثر الثقافة التنظيمية في الانتماء التنظيمي بحث ميداني في شركة المحاقن الطبية في بابل، *Pure and Applied Sciences*، Journal of University of Babylon ، بالعراق، حجم (26)، العدد (6)، السنة 2018.
2. السحباني حسام سالم ، الثقافة التنظيمية وتأثيرها على تنمية السلوك الإبداعي في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة، مذكرة ماجستير في تخصص القيادة والإدارة (منشورة)، جامعة الأقصى-فلسطين، سنة 2016.
3. الوهابي بندر حسين محمد ، بعنوان: "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام الوظيفي من وجهة نظر ضباط حرس الحدود بمنطقة نجران، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية (منشورة)، كلية العلوم الاجتماعية و الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، سنة 2015.
4. بعيط جلال الدين وعبد الوهاب ميروح ، دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الإلتزام التنظيمي لدى العاملين ، مجلة العلوم الاجتماعية ، المركز الديمقراطي العربي ألمانيا-برلين العدد 8، مارس 2019.
5. بن حامد عبد الغني ، بالحبيب محسن و عمومن محمد البخاري ، أخلاقيات العمل ودورها في توطين وتعزيز الإلتزام التنظيمي-دراسة إمبريقية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية محمد بوضياف، ورقلة، الجزائر، مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث -المركز الديمقراطي العربي - برلين. ألمانيا، العدد 3، جانفي 2019 .
6. تيطراوي خالد وحريرية عتيقة ، تأثير الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة الصناعية، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات والمناجنت، جامعة الجزائر2-الجزائر، مجلد 1: العدد 2، سنة 2013.
7. حسام قرني أحمد، دور الثقافة التنظيمية في تعزيز مظاهر الإلتزام التنظيمي للعاملين في المنظمات :دراسة ميدانية على الهيئة القومية للبريد بجمهورية مصر العربية ،المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية جامعة الدول العربية-مصر، المجلد 38، العدد 2، يونيو 2018.
8. حليلو نبيل و مرابط شوقي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام العاملين - دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز بولاية الوادي، مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة-الجزائر، العدد 23، مارس 2016، ص 214.
9. سنوسي كريمة، المناوبة الصناعية كآلية لخلق المؤسسات الصغيرة و المتوسطة وتفعيل نشاطات فيها- دراسة حالة مؤسسة سونلغاز ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماستر، تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ،جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، سنة 2014.
10. صحراوي وافية، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالضغط المهني و الولاء التنظيمي وفعالية الذات لدى إطارات الجامعة الجزائرية-دراسة ميدانية على جامعة الجزائر سابقا ، أطروحة الدكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم (غير منشورة)، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم علم النفس وعلوم التربية و الأطفونيا ،جامعة الجزائر 2-الجزائر، سنة 2013.
11. فضل الله نازك ، الثقافة التنظيمية وأثرها على الإلتزام التنظيمي:دراسة حالة الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة في الفترة من 2009 - 2013، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، كلية الإقتصاد و العلوم الإدارية و السياسية، جامعة إفريقيا العالمية، سنة 2015.

12. قداش سمية ، صالحى سميرة و عمارة بن عمارة ، الالتزام التنظيمي بين الحوافز السلبية والمسؤولية الأخلاقية في العمل من وجهة نظر الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة قاصدي مرباح- ورقة مجلة التنظيم والعمل، المعهد العربي للثقافة العمالية وبحوث العمل- منظمة العمل العربي بالجزائر، المجلد 6، العدد 4، السنة 2017
13. مقدم عبرات و بن ساحة أحلام ، أثر القيم التنظيمية على الالتزام التنظيمي -دراسة حالة عمال المدرسة العليا للأساتذة بالأغواط- ، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة قاصدي مرباح بورقلة-الجزائر، العدد 14، السنة 2018.
14. مشنان بركة، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي :دراسة حالة جامعة الحاج لخضر - باتنة ، أطروحة دكتوراه في تسيير المنظمات (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة-الجزائر، سنة 2016.
15. موسى أحمد خير الدين و النجار محمود أحمد، أثر البيئة الداخلية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية، جامعة البترا، عمان- المملكة الأردنية الهاشمية، سنة 2010.
16. نغم دايع عبد علي و محمد فائز حسن، دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الالتزام التنظيمي- دراسة استطلاعية في جامعة كربلاء ، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية كربلاء- العراق، المجلد الثاني ، العدد السابع، سنة 2013.
17. هوابن فوزية ، المناخ التنظيمي و علاقته بالالتزام التنظيمي لدى موظفي الإدارة المحلية -دراسة ميدانية ببلدية عين قشرة، مذكرة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم تخصص : السلوك التنظيمي، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية، جامعة سطيف 2-الجزائر، السنة 2014.
18. يوسف كمال، بن محمد إيمان وعروسي سميرة ، الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين الثقافة التنظيمية وسلوك العمل .، مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة، جامعة عمار ثلجي الأغواط-الجزائر، المجلد (02) العدد (03) ، جوان 2018.

المراجع باللغة الأجنبية:

1. Siniša MITIĆ¹, Jelena VUKONJANSKI², Edit TEREK¹, Bojana Gligorović², Katarina ZORIĆ- ORGANIZATIONAL CULTURE AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT: SERBIAN CASE- JOURNAL OF ENGINEERING MANAGEMENT AND COMPETITIVENESS (JEMC), University of Novi Sad of Serbia VOL. 6, NO. 1, Année 2016.
2. Yonela Gantsho , Nita Sukdeo, **Impact of Organizational Culture on Service Quality**, Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management, Paris, France, July 26-27, Année 2018.
3. Hardiyono , Nurdjanah Hamid, Ria Mardiana Y, **THE EFFECT OF WORK ENVIRONMENT AND ORGANIZATIONAL CULTURE ON EMPLOYEES PERFORMANCE THROUGH JOB SATISFACTION AS INTERVENING VARIABLE AT STATE ELECTRICITY COMPANY (PLN) OF SOUTH MAKASSAR AREA**, Advances in Economics, Business and Management Research- 2nd International Conference on Accounting, Management, and Economics, Atlantis Pres, volume 40 , Année 2017.

4. Tran Thi Ai Cam, **L'INFLUENCE DE LA CULTURE ORGANISATIONNELLE SUR L'INTENTION DE RESTER DES SALARIES-LE CAS DES ENTREPRISES INFORMATIQUES VIETNAMIENNES**, Ecole doctorale Economie Organisation et Société, doctorat en sciences de gestion de l'Université de Paris-Ouest Nanterre La Défense, Centre d'Etudes et de Recherches sur les Organisations et la Stratégie – CEROS, Année 2017.
5. Huma Abid Alvi ,Mehmood Hanif, Muhammad Shahnawaz Adil, Rizwan Raheem Ahmed Jolita Vveinhardt, **Impact of Organizational Culture on Organizational Commitment**, European Journal of Business and Management ,Vol.6, No.27, Année 2014.

الملاحق

قائمة المحكمين للإستبانة:

رقم	اللقب و الإسم	الرتبة	القسم/الكلية
01	مناصرية رشيد	أستاذ محاضر أ	علوم التسيير /كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
02	حاج عربة	أستاذ	علوم التسيير/كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
03	أسماء يوسف	أستاذة محاضرة ب	علوم التسيير/كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
04	مزهودة نور الدين	أستاذ محاضر أ	علوم التسيير/كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
05	رجم خالد	أستاذ محاضر أ	علوم التسيير/كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

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

استبيان

السادة والسيدات إطارات، موظفو المؤسسة: يشرفني أن أتقدم إلى سيادتكم المحترمة بهذه الاستمارة التي تدخل ضمن متطلبات انجاز مذكرة الماستر تحت عنوان " أثر الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية (دراسة ميدانية على مؤسسة سونلغاز بولاية ورقلة)"، و أعلمكم أن الإجابات المقدمة من طرفكم تحظى بالأهمية البالغة لدينا، وبالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. نشكركم شكرا جزيلاً على مساهمتكم الجادة بالإجابة على العبارات المرفقة و بصراحة تامة. ولكم منا كل الشكر والتقدير. البريد الإلكتروني: satiabdessemed@gmail.com

الرجاء وضع علامة X في الخانة التي ترى أنها مناسبة.

المحور الأول: الثقافة التنظيمية

المتغير المستقل: الثقافة التنظيمية

هي مجموعة من القيم والتقاليد والمعايير التي تحكم عمل العاملين في تحقيق وانجاز أهداف ورسالة الشركة

العدد	العبارات	غير موافق	محايد	موافق
01	يتم إشراكهم في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل			
02	يوجد مصداقية للإدارة في تنفيذ القرارات التي تم الاتفاق عليها			
03	يتم عمل اجتماعات دورية مع الإدارة للوقوف على أهم المشكلات ومحاولة حلها			
04	تشعري الإدارة بأهمية دوري في المشاركة في صنع القرارات			
05	تقوم الإدارة بتوزيع استطلاعات للرأي للوقوف على أمر معين			
06	الشركة تشارك العاملين في الأرباح			
01	لا يوجد مكان للواسطة والمحسوبية في الشركة			
02	أعامل في الشركة بالعدل و المساواة والاحترام			
03	يحظى المسؤولون في الشركة بالاحترام والتقدير من قبل الموظفين			
04	ترتبط المكافآت و الحوافز بالأداء			
05	يساعد الموظفين في الشركة بعضهم البعض بعيدا عن المصالح الفردية			
06	يلقي التجديد والإبداع تشجيعا في هذه الشركة			
01	تقدم الشركة إلى زبائنها خدمات متميزة بشكل دائم			
02	العاملون في الشركة يجتهدون في تحقيق أداء عالي			
03	العاملون الذين يحققون أداء أعلى يحصلون على مرتبات أعلى			
04	يتم تقييم العاملين على أساس أدائهم وليس على أي اعتبارات شخصية			
05	يتلقى المسؤولون في الشركة تقارير مفصلة عن كيفية أداء العاملين بصورة منتظمة			
06	تحرص إدارة الشركة على رفع كفاءة العاملين			
01	يتميز الهيكل التنظيمي للشركة بالوضوح			
02	توجد مرونة عالية في الهيكل التنظيمي (سهولة إجراء تعديل/تغيير فيه)			
03	تعمل الشركة على إستقرار العاملين في تخصصاتهم			

04	العلاقة بين مختلف الموظفين والمصالح يتحكم فيها القوانين الخاصة بالشركة
05	هناك تنسيق جيد بين مختلف المصالح داخل الشركة
06	كل الأعمال التي تقوم بها لا بد من رفع تقاريرها للمسؤول الأعلى (المركزية في العمل)

المحور الثاني: الإلتزام التنظيمي

المتغير التابع: الإلتزام التنظيمي				
الإلتزام التنظيمي: هو درجة إيمان وقبول الفرد بأهداف الشركة ورغبة بقاءه فيها				
العدد	العبارة	غير موافق	محايد	موافق
الإلتزام الوجداني	01	أشعر بالانتماء القوي للشركة التي أعمل بها		
	02	أشعر أن أهدافي الخاصة تتوافق مع أهداف الشركة		
	03	لدي إحساس بالواجب و المسؤولية نحو مهام وواجبات عملي		
	04	أشعر بالفخر و الاعتراز وأن أتحدث للآخرين عن الشركة		
	05	أشعر بالسعادة أثناء قيامي بعملتي بالشركة		
	06	أتمنى أن أقضي بقية حياتي العملية بالشركة		
الإلتزام المعياري	01	أدين بالفضل الكبير للشركة التي أعمل بها بعد الله عز وجل		
	02	مستعد للتواجد في عملي متى دعت الحاجة دون التطلع للمكافأة		
	03	ألتزم بمهام وظيفتي حسب النظام بدون تأثر بالعلاقات الشخصية بزملائي		
	04	يتطابق عملي وتخصصي العلمي		
	05	تناسب قلبي وتوجهاتي الشخصية مع طبيعة مهام وواجبات وظيفتي		
	06	مستعد للتواجد في عملي متى دعت الحاجة		
الإلتزام الاستمراري	01	أرغب في البقاء في عملي مهما توفرت لي فرص بديلة		
	02	يحصل الموظفون ذو المهارات والقدرات المتميزة على فرص حقيقية لتطوير مستقبلهم الوظيفي.		
	03	حققت الكثير في مجال عملي لذا لا أفكر بالعمل في مكان آخر		
	04	أتمتع بالأمان الوظيفي في عملي بالشركة		
	05	أطور مهاراتي ومعرفتي في مجال وظيفتي بشكل مستمر		
	06	يشجعني العمل بالشركة على إعطاء أقصى ما لدي من جهد ومهارات.		

المحور الثالث: معلومات عامة :

		الجنس	
		ذكر	أنثى
العمر	أقل من 30 سنة	من 30 إلى أقل من 40 سنة	من 40 إلى أقل من 50 سنة
مستوى التعليم	دون الليسانس	شهادة دراسات أو ليسانس أو مهندس	ماستر أو ماجستير
الخبرة	أقل من 05 سنوات	من 05 إلى أقل من 10 سنوات	أكثر من 20 سنة
طبيعة المنصب	عون تنفيذ	عون تحكم	إطار
			إطار سامي

شكرا جزيلاً لكم على حسن تعاونكم

Régression

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	الثقافة التنظيمية ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : الإلتزام التنظيمي

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,697 ^a	,486	,481	,32621

a. Prédicteurs : (Constante), الثقافة التنظيمية

b. Variable dépendante : الإلتزام التنظيمي

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	10,367	1	10,367	97,429	,000 ^b
	de Student	10,960	103	,106		
	Total	21,328	104			

a. Variable dépendante : الإلتزام التنظيمي

b. Prédicteurs : (Constante), الثقافة التنظيمية

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,825	,159		5,186	,000
	الثقافة التنظيمية	,725	,073	,697	9,871	,000

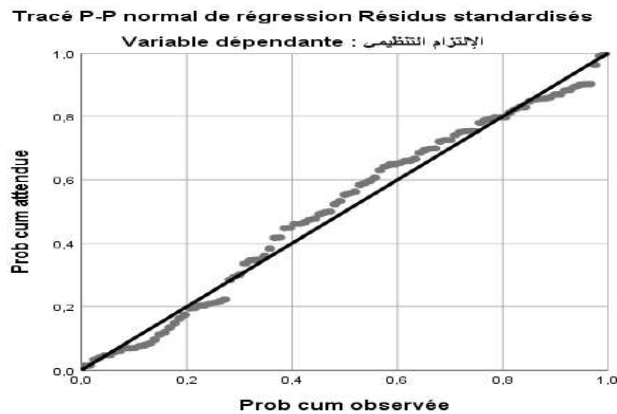
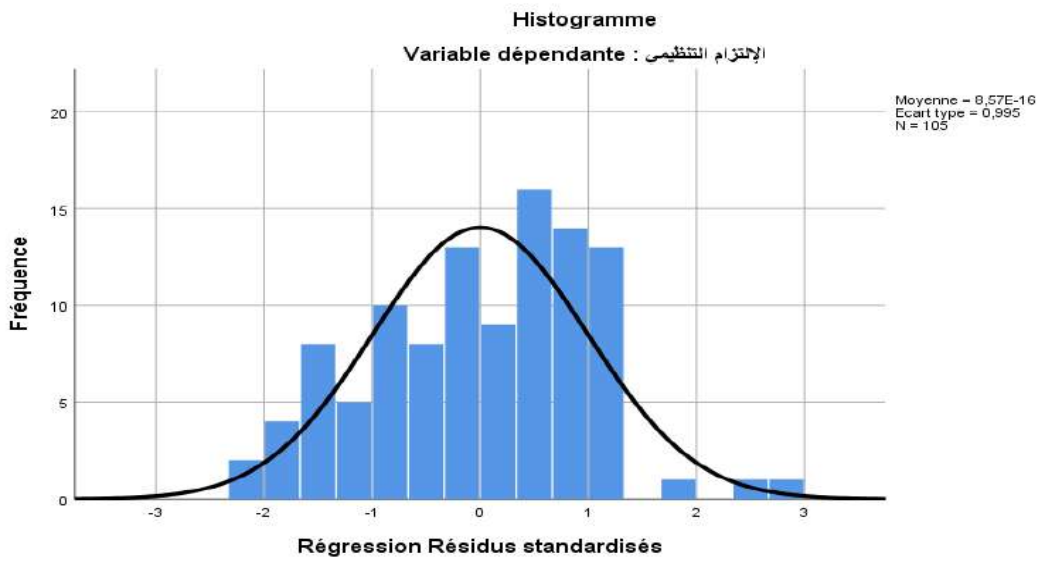
a. Variable dépendante : الإلتزام التنظيمي

Statistiques des résidus^a

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type	N
Valeur prédite	1,6708	3,0005	2,3624	,31573	105
de Student	-,71876	,93539	,00000	,32463	105
Valeur prévue standard	-2,190	2,021	,000	1,000	105
Résidu standard	-2,203	2,867	,000	,995	105

a. Variable dépendante : الإلتزام التنظيمي

Graphiques



Régression

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	الهيكل التنظيمي		. Pas à pas (Critère : Probabilité de F pour introduire \leq ,050, Probabilité de F pour éliminer \geq ,100).
2	المشاركة في إتخاذ القرار		. Pas à pas (Critère : Probabilité de F pour introduire \leq ,050, Probabilité de F pour éliminer \geq ,100).
3	توجيه الأداء		. Pas à pas (Critère : Probabilité de F pour introduire \leq ,050, Probabilité de F pour éliminer \geq ,100).

a. Variable dépendante : الإلتزام التنظيمي

Récapitulatif des modèles^d

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,625 ^a	,391	,385	,35508
2	,703 ^b	,494	,484	,32542
3	,725 ^c	,526	,512	,31630

- a. Prédictors : (Constante), الهيكل التنظيمي
b. Prédictors : (Constante), المشاركة في إتخاذ القرار, الهيكل التنظيمي
c. Prédictors : (Constante), توجيه الأداء, المشاركة في إتخاذ القرار, الهيكل التنظيمي
d. Variable dépendante : الإلتزام التنظيمي

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	8,341	1	8,341	66,154	,000 ^b
	de Student	12,987	103	,126		
	Total	21,328	104			
2	Régression	10,526	2	5,263	49,700	,000 ^c
	de Student	10,802	102	,106		
	Total	21,328	104			
3	Régression	11,223	3	3,741	37,394	,000 ^d
	de Student	10,104	101	,100		
	Total	21,328	104			

- a. Variable dépendante : الإلتزام التنظيمي
b. Prédictors : (Constante), الهيكل التنظيمي
c. Prédictors : (Constante), المشاركة في إتخاذ القرار, الهيكل التنظيمي
d. Prédictors : (Constante), توجيه الأداء, المشاركة في إتخاذ القرار, الهيكل التنظيمي

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,122	,156		7,171	,000
	الهيكل التنظيمي	,551	,068	,625	8,134	,000
2	(Constante)	,784	,161		4,855	,000
	الهيكل التنظيمي	,396	,071	,449	5,583	,000
	المشاركة في إتخاذ القرار	,328	,072	,365	4,543	,000
3	(Constante)	,746	,158		4,732	,000
	الهيكل التنظيمي	,291	,080	,330	3,660	,000
	المشاركة في إتخاذ القرار	,256	,075	,286	3,406	,001
	توجيه الأداء	,207	,078	,250	2,640	,010

- a. Variable dépendante : الإلتزام التنظيمي

Variabes exclues^a

Modèle		Bêta In	t	Sig.	Corrélation partielle	Statistiques de colinéarité
						Tolérance
1	المشاركة في إتخاذ القرار	,365 ^b	4,543	,000	,410	,767
	القيم التنظيمية	,236 ^b	2,635	,010	,252	,698
	توجيه الأداء	,366 ^b	3,948	,000	,364	,603
2	القيم التنظيمية	,095 ^c	1,026	,307	,102	,581
	توجيه الأداء	,250 ^c	2,640	,010	,254	,524
3	القيم التنظيمية	-,103 ^d	-,869	,387	-,087	,335

- a. Variable dépendante : الإلتزام التنظيمي
b. Prédictors dans le modèle : (Constante), الهيكل التنظيمي
c. Prédictors dans le modèle : (Constante), المشاركة في إتخاذ القرار, الهيكل التنظيمي
d. Prédictors dans le modèle : (Constante), توجيه الأداء, المشاركة في إتخاذ القرار, الهيكل التنظيمي

الفهرس

الفهرس

رقم الصفحة	المحتوى
V	الإهداء
VI	الشكر
VII	الملخص
VIII-IX	قائمة المحتويات
X	قائمة الجداول
XI	قائمة الأشكال
XI	قائمة الملاحق
أ	المقدمة
1-28	الفصل الأول: الأدبيات النظرية و التطبيقية للثقافة التنظيمية و الإلتزام التنظيمي
2	تمهيد
3-19	المبحث الأول: الأدبيات النظرية للثقافة التنظيمية والإلتزام التنظيمي
3-11	المطلب الأول: ماهية الثقافة التنظيمية
3-5	الفرع الأول: مفهوم، مكونات وخصائص الثقافة التنظيمية
5-6	الفرع الثاني: أهمية ووظائف الثقافة التنظيمية
6-7	الفرع الثالث: أنواع الثقافة التنظيمية والعوامل المؤثرة فيها
7-8	الفرع الرابع: الآثار المترتبة على الثقافة التنظيمية في المؤسسة
8-11	الفرع الخامس: أبعاد الثقافة التنظيمية
12-18	المطلب الثاني: ماهية الإلتزام التنظيمي
12-13	الفرع الأول: مفهوم وخصائص الإلتزام التنظيمي
13	الفرع الثاني: أهمية الإلتزام التنظيمي
14-15	الفرع الثالث: مكونات والعوامل المؤثرة في الإلتزام التنظيمي
16	الفرع الرابع: مظاهر الإلتزام التنظيمي
16-18	الفرع الخامس: أبعاد الإلتزام التنظيمي
19	المطلب الثالث: العلاقة النظرية بين الثقافة التنظيمية و الإلتزام التنظيمي
20-27	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للثقافة التنظيمية والإلتزام التنظيمي
20-23	المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية
23-25	المطلب الثاني: الدراسة باللغة الأجنبية
26-27	المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة

28	خلاصة
29-63	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر الثقافة التنظيمية على الإلتزام التنظيمي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز لشركة "سونلغاز" بورقلة
30	تمهيد
31-36	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة الميدانية
31-35	المطلب الأول: الطريقة المعتمدة
35-36	المطلب الثاني: الأدوات المستعملة في الدراسة الميدانية
37-62	المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية
37-59	المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة الميدانية
60-62	المطلب الثاني: مناقشة نتائج الدراسة الميدانية
63	خلاصة
64-68	الخاتمة
69-72	المراجع
73-79	الملاحق
80-82	الفهرس