



جامعة غرداية



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

التخصص: إدارة الأعمال

مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير

بعنوان:

دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الالتزام التنظيمي

دراسة ميدانية للمؤسسة التربوية متوسطة عبد الرحمان ابن رستم (غرداية)

من إعداد الطالبتين:

- بوزايدة مروة
- بن احمد الزهرة

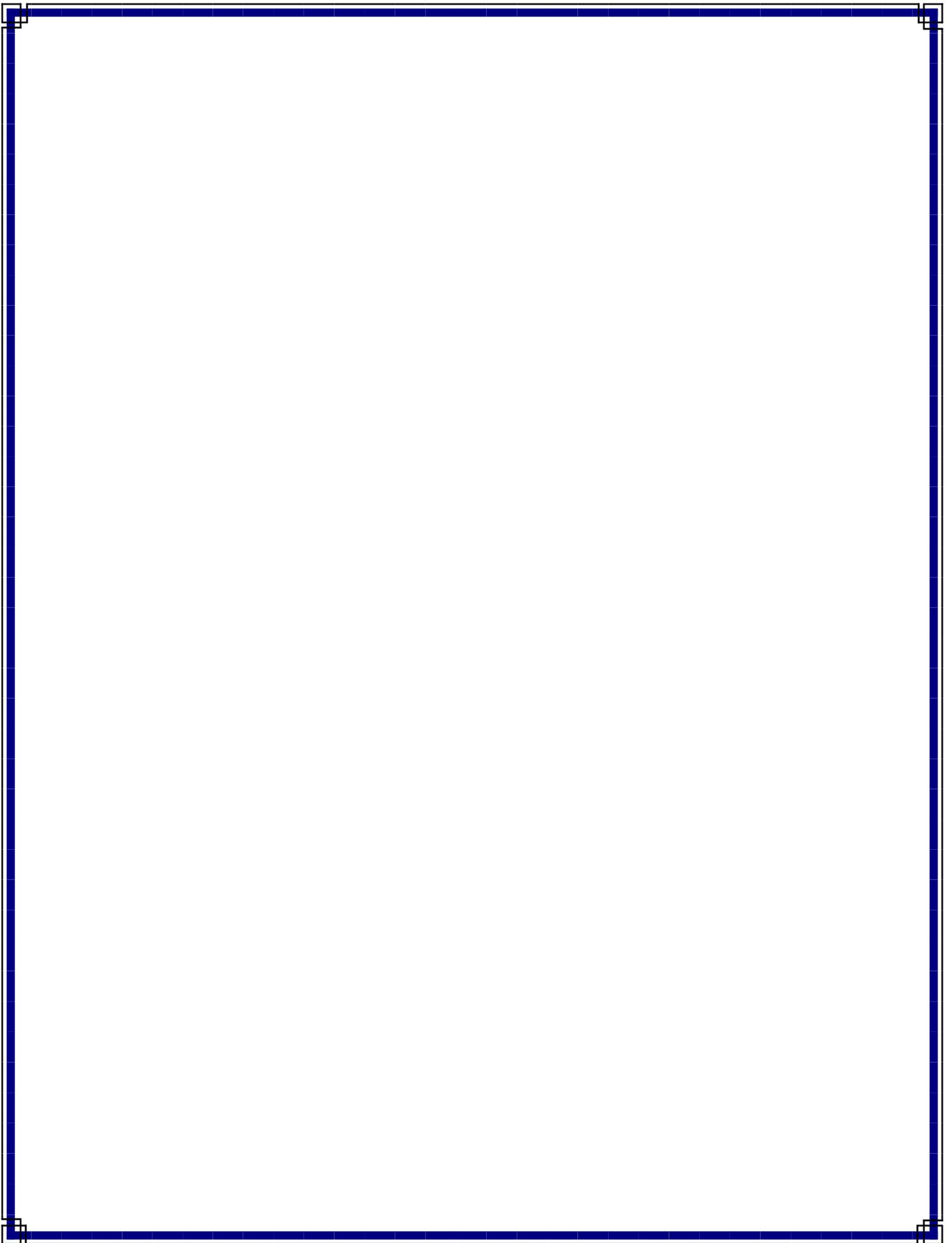
تحت إشراف :

- أ.د بلعور سليمان

أعضاء اللجنة المناقشة

الإسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة	الجامعة الأصلية
بلعربي محمد	محاضر ب	رئيسا مناقشا	جامعة غرداية
بلعور سليمان	أستاذ تعليم عالي	مشرفا	جامعة غرداية
منخان عقبة	محاضر ب	مناقشا	جامعة غرداية

السنة الجامعية: 2023/2022





جامعة غرداية



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

التخصص: إدارة الأعمال

مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير

بعنوان:

دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الالتزام التنظيمي

دراسة ميدانية للمؤسسة التربوية متوسطة عبد الرحمان ابن رستم (غرداية)

تحت إشراف:

• أ.د بلعور سليمان

من إعداد الطالبتين:

- بوزايدة مروة
- بن احمد الزهرة

أعضاء لجنة المناقشة

الإسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة	الجامعة الأصلية
بلعربي محمد	محاضر ب	رئيسا مناقشا	جامعة غرداية
بلعور سليمان	أستاذ تعليم عالي	مشرفا	جامعة غرداية
مخنان عقبة	محاضر ب	مناقشا	جامعة غرداية

السنة الجامعية: 2022/2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وعرفان

يقول الله عز وجل "لئن شكرتم لأزدنكم"

نشكر الله تعالى على إعطائنا الصبر لتحمل مشقة

هذا العمل وتوفيقنا لإتمامه ونطمع أن يزيدنا من فضله ويتم علينا نعمته بأجرنا

المجتهد وأخلص بكل الشكر والتقدير

للدكتور بلعور سليمان الذي كان مشرفا ومساندا لنا طيلة فترة إنجازنا هذا العمل

ونتقدم بكل الشكر والتقدير لأعضاء اللجنة المناقشة رئيسا الدكتور بلعربي محمد

ومناقشا الدكتور مخنان عقبة

ونتقدم بالشكر إلى كل من ساعدنا لإتمام هذا العمل

الإهداء

أهدي ثمرة جهدي الى:

إلى التي غمرتني بعطفها وحنانها وسهرت الليالي من أجلي إلى أُمي

الغالية حفظها الله.

إلى الذي لم يبخل علي برعايته وحمائته أبي العزيز حفظه الله.

إلى أُمي روحي وإخوتي

إلى روح الفقيد أخي مبارك رحمة الله عليه

إلى من رافقتني في هذا المسار صديقتي مروة

إلى كل من غافلتنا عنهم الذاكرة من قريب أو بعيد إليكم جميعا هذا العمل

المتواضع

الزهرة

الإهداء

أهدي ثمرة جهدي الى:

إلى التي جعل الله الجنة تحت أقدامها

إلى التي لم تبخل عليا يوما بنصيحة إلى أُمي الغالية حفظها الله

إلى روح أبي الذي رباني على الفضيلة وكان لي درع أمان وتحمل

عبء الحياة من أجلي وكان سند لأصل الى ما أنا عليه الآن

تغمده الله برحمته وأسكنه فسيح جناته

إلى من رافقتني في هذا المسار صديقتي الزهرة

إلى كل من علمني حرفا ومدة يد المساعدة

إلى كل من غافلتنا عنهم الذاكرة من قريب أو بعيد

إليكم جميعا هذا العمل المتواضع.

مرورة

ملخص الدراسة

تهدف دراستنا إلى معرفة علاقة الثقافة التنظيمية بتعزيز الإلتزام التنظيمي في المؤسسة التربوية عبد الرحمان بن رستم، وكذا معرفة مستوى كل من الثقافة التنظيمية والإلتزام التنظيمي لدى موظفيها، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة تم الإعتماد على المنهج الوصفي بحيث تم إستخدام أداة الإستبيان لجمع البيانات حول موضوع الدراسة إضافة إلى عدة أساليب إحصائية يختص بها برنامج SPSS26، والذي طبق على مجتمع دراسة مكون من 45 موظف في مؤسسة محل الدراسة.

توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج نذكر منها:

- ✓ توجد علاقة موجبة ضعيفة بين الثقافة التنظيمية والإلتزام التنظيمي في محل المؤسسة الدراسة؛
- ✓ يوجد علاقة موجبة متوسطة بين الثقافة التنظيمية والإلتزام العاطفي في المؤسسة محل الدراسة؛
- ✓ يوجد علاقة موجبة ضعيفة بين الثقافة التنظيمية والإلتزام المستمر في المؤسسة محل الدراسة؛
- ✓ يوجد علاقة موجبة ضعيفة بين الثقافة التنظيمية والإلتزام المعياري في المؤسسة محل الدراسة.

كلمات مفتاحية: الثقافة التنظيمية، الإلتزام تنظيمي، الإلتزام عاطفي، الإلتزام مستمر، إلتزام معياري

Abstract:

Our study aims to know the relationship of organizational culture to the promotion of organizational commitment in the educational institution Abdurrahman bin Rostam, as well as knowing the level of both organizational culture and organizational commitment among its employees, and to achieve the objectives of this study, the descriptive approach was relied on, so that the questionnaire tool was used to collect data on the subject of the study in addition To several statistical methods specific to the SPSS26 program, which was applied to a study population consisting of 45 employees in the institution under study.

This study reached several results, including:

- ✓ There is a weak positive relationship between organizational culture and organizational commitment in the study institution;
- ✓ There is a strong weak positive relationship between Organizational culture and emotional commitment in the institution under study;
- ✓ There is positive weak relationship between organizational culture and continuous commitment in the institution under study;
- ✓ There is positiv weak relationship between organizational culture and normative commitment in the institution under study.

Keywords: organizational culture, organizational commitment, emotional commitment, continuous commitment, commitment.

**	آية	
**	شكر وعرهان	
**	إهداء	
**	الملخص	
I	قائمة المحتويات	
II	قائمة الجداول	
III	قائمة الأشكال البيانية	
IV	قائمة الملاحق	
أ-ج	مقدمة عامة	
37-7	الإطار النظري للثقافة التنظيمية في تعزيز الالتزام التنظيمي والدراسات السابقة	الفصل الأول
7	تمهيد	
8-36	الإطار نظري للثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي والدراسات السابقة	المبحث الأول
8-14	مفاهيم حول الإلتزام التنظيمي	المطلب الأول
8-9	مفاهيم الإلتزام التنظيمي	الفرع الأول
9-13	خصائص الإلتزام التنظيمي وأهميته	الفرع الثاني

13-16	أبعاد ومستويات الإلتزام التنظيمي	الفرع الثالث
17-24	الثقافة التنظيمية	المطلب الثاني
17-18	مفهوم الثقافة التنظيمية	الفرع الأول
18-20	خصائص الثقافة التنظيمية وأهميتها	الفرع الثاني
20-24	انواع وأبعاد الثقافة التنظيمية	الفرع الثالث
25-40	عرض ومقارنة الدراسات السابقة	المبحث الثاني
25-33	الدراسات السابقة باللغة العربية	المطلب الأول
33-38	الدراسات السابقة باللغة الأجنبية	المطلب الثاني
38-40	مقارنة الدراسات السابقة بالدراسة الحالية	المطلب الثالث
41	خلاصة الفصل الأول	
42-69	دراسة ميدانية للمؤسسة التربوية عبد الرحمان ابن رستم (غرداية)	الفصل الثاني
42	تمهيد	
43-51	الطريقة والإجراءات المنهجية المستخدمة في الدراسة	المبحث الأول
43-49	الإجراءات المنهجية المستخدمة في الدراسة	المطلب الأول
43-46	منهج الدراسة وحدودها	الفرع الأول
46-48	أداة الدراسة والمجتمع المدروس	الفرع الثاني

48-49	الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة	الفرع الثالث
49-52	صدق وثبات اداة الدراسة	المطلب الثاني
49-51	صدق أداة الدراسة	الفرع الأول
52	ثبات أداة الدراسة	الفرع الثاني
53-73	عرض نتائج الدراسة ومناقشتها	المبحث الثاني
52-68	خصائص مجتمع الدراسة وآراء أفراده حول محاور الدراسة	المطلب الأول
53-59	النتائج المتعلقة بخصائص أفراد مجتمع الدراسة	الفرع الأول
59-68	عرض وتحليل ومناقشة نتائج إجابات افراد مجتمع الدراسة	الفرع الثاني
69-73	إختبار الفرضيات	المطلب الثاني
69-70	إختبار الفرضية الرئيسية	الفرع الأول
70-73	إختبار الفرضيات الفرعية	الفرع الثاني
74	خلاصة الفصل الثاني	
72-70	الخاتمة	
76-73	قائمة المراجع	
77-90	الملاحق	

قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
25-26	دراسة عزار الطاهر؛ نسييسة فاطمة الزهراء	الجدول رقم (01)
26-28	دراسة كمال بن سليم؛ د عبد الرحمان بقادير	الجدول رقم (02)
28-29	دراسة عامر سهل	الجدول رقم (03)
29-31	دراسة م، م نغم داخي عبد علي م، م فائز حسن	الجدول رقم (04)
31-32	دراسة د عادل خير الله ناصر بن عبد الله و، فائزة خير الله ناصر بن عبد الله	الجدول رقم (05)
32-33	دراسة الجيلالي نجار وعبد الباسط حريز محمد	الجدول رقم (06)
33-35	دراسة Peter Lok	الجدول رقم (07)
35-36	دراسة Zeinab Inanlou, Ji-Young Ahn	الجدول رقم (08)
36-37	Eka Afnan Troena, Solimun, Jack Henry Syauta Margono Setiawans	الجدول رقم (09)
37-38	دراسة، ABBAS ALI RASTEGARSOMAYEAGHAYAN	الجدول رقم (10)
39-40	دراسة أوجه الإتفاق والإختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية	الجدول رقم (11)
46-47	يوضح عدد الإستثمارات المستخدمة	الجدول رقم (12)
47	يوضح مقياس ليكرت الخماسي وفق درجة المقياس	الجدول رقم (13)

48	يوضح درجات المقياس ليكرت الخماسي	الجدول رقم (14)
50	تحليل معامل الارتباط بيرسون لمحاور الإستبيان	الجدول رقم (15)
51	إختبار التوزيع الطبيعي للبيانات	الجدول رقم (16)
52	يوضح معامل ألفا كرونباخ للثبات بالنسبة لمحاور الإستبانة	الجدول رقم (17)
53	توزيع مجتمع الدراسة وفق متغير الجنس	الجدول رقم (18)
54-55	يوضح توزيع مجتمع الدراسة وفق متغير العمر	الجدول رقم (19)
56	توزيع مجتمع الدراسة وفق متغير المستوى العلمي	الجدول رقم (20)
57	يوضح توزيع عينة الدراسة وفق متغير الوظيفة	الجدول رقم (21)
58-59	توزيع مجتمع الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة	الجدول رقم (22)
60-61	يظهر استجابة مجتمع الدراسة وفق متغير الثقافة التنظيمية	الجدول رقم (23)
64-65	يظهر استجابة مجتمع الدراسة وفق متغير الإلتزام التنظيمي	الجدول رقم (24)
65	يوضح نتائج الفرضية الرئيسية	الجدول رقم (25)
70	يوضح نتائج الفرضية الفرعية الأولى	الجدول رقم (26)
71-72	يوضح نتائج الفرضية الفرعية الثانية	الجدول رقم (27)
73	يوضح نتائج الفرضية الفرعية الثالثة	الجدول رقم (28)

قائمة الأشكال البيانية:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
ج	نموذج الدراسة	الشكل رقم (01)
15	أبعاد الالتزام التنظيمي	الشكل رقم (02)
44	الهيكل التنظيمي للمؤسسة عبد الرحمان بن رستم	الشكل رقم (03)
54	توزيع مجتمع الدراسة وفق متغير الجنس	الشكل رقم (04)
55	توزيع مجتمع الدراسة وفق متغير العمر	الشكل رقم (05)
56	يوضح توزيع مجتمع الدراسة وفق متغير المستوى العلمي	الشكل رقم (06)
58	يوضح توزيع مجتمع الدراسة وفق متغير الوظيفة	الشكل رقم (07)
59	يوضح توزيع مجتمع الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة	الشكل رقم (08)

قائمة الملاحق.....

قائمة الملاحق:

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
78-83	إستمارة الإستبيان	الملحق رقم (01)
84-85	التوزيعات التكرارية للمعلومات الشخصية	الملحق رقم (02)
86	إختبار التوزيع الطبيعي	الملحق رقم (03)
86	الثبات الفا	الملحق رقم (04)
87-89	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية	الملحق رقم (05)
89-90	يوضح مدى العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإلتزام التنظيمي	الملحق رقم (06)
91	يوضح مدى العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإلتزام المستمر	الملحق رقم (07)
92	يوضح مدى العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإلتزام العاطفي	الملحق رقم (08)
93	يوضح مدى العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإلتزام المعياري	الملحق رقم (09)
94	يوضح مدى العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإلتزام التنظيمي وأبعاده	الملحق رقم (10)
95	إستمارة المحكمين	الملحق رقم (11)

المقدمة العامة

مقدمة:

يشهد العالم في زمننا هذا تطورا سريعا في مجال الأعمال والمال وكذلك تطور التقنية والتكنولوجيا، وتوكله مختلف أنماط التسيير والتي تتميز بأطر وأهداف وأطراف متنامية، وتهدف المنظمات لتطوير وتحسين ذاتها وبالأخص العنصر البشري بإعتباره مصدر للمعرفة و له القدرة على خلق الإبداع والإبتكار، فهو يغذي المنظمة بأفكاره وطاقتها وغيرها، والمنظمة أيضا تغذيه عبر الثقافة السائدة فيها، من جهة تحتوي على مختلف الأفراد ذوي الخبرات والمهارات والمعتقدات التي تميز كل فرد عن غيره، ومن جهة أخرى مجالات وميادين عملها الإقتصادية والإجتماعية والعلمية وغيرها، ومنه تحصل تغذية متبادلة من المورد البشري والمنظمة، ومهما كان نوعها خاصة أو عامة فهي تسعى لتحقيق حاجيات وسبل راحة الإنسان نظرا لأهميتها في حياته اليومية وبكونه هو العمود الفقري للمنظمة.

يعد الإلتزام التنظيمي الأساس في تحقيق الأهداف وزيادة الإستقرار و تنمية الثقة بين العاملين فينتج عنه تطور المنظمة و الحفاظ على استمراريتها، فالعامل الملتزم الذي يسعى لتحقيق أهداف المنظمة والحفاظة على قيمها يجعله يعطي أكبر جهد لتحقيقه على نحو أفضل، كما أنه يتصف بالإخلاص لمنظمتة فهو يساهم في نجاحها وإستمرارها، أما العامل الغير ملتزم يؤدي إلى تأخر الأعمال وتسرب معلومات المنظمة مما يؤدي هذا الأخير إلى وجود منافسة غير عادلة مع المنافسين وينتج عنه خسائر مالية وإنخفاض في مكانتها ووجود تهديد لبقائها.

كما يحتل موضوع الثقافة التنظيمية إهتمام مختلف المنظمات فهي قد ظهرت بطريقة جديدة من أجل تسيير وإدارة المنظمة وكذا الأفراد، وأيضا كوسيلة مختلفة لإستكشاف وتشخيص مختلف المشاكل التنظيمية وحلها ومعالجتها، ويعتبر موضوع الثقافة التنظيمية من المواضيع الحديثة التي استهوت كتب الإدارة منذ الثمانينيات بحيث صار لكل منظمة ثقافتها الخاصة ومن خلال البحوث والدراسات العربية والأجنبية يمكننا رؤية الإهتمام الكبير بشأنها.

مقدمة

وقد لقيت الثقافة التنظيمية إهتماما كبيرا في الفترة الأخيرة بهدف معرفة مفهومها ومكوناتها عناصرها وكيفية تشكيلها وكذا تعميمها، كما يرى إلى الثقافة التنظيمية على أنها العنصر الأساسي المحرك للقدرات والطاقات لإنها وبالأساس تؤثر على الأداء، فهي تحقق إنتاجا مرتفعا وذلك نتيجة الإختبار الأنسب والفعال للوسائل والأساليب، فهي تعد كذلك نقطة الإنطلاق أو البداية الأساسية والحقيقية عند حدوث أي تغييرات.

وبما أن الإلتزام التنظيمي والثقافة التنظيمية لهما قدر كبير من الأهمية ارتأينا تناول هذين المتغيرين بدراستنا بهدف معرفة طبيعة العلاقة بين الإلتزام التنظيمي والثقافة التنظيمية لدى مؤسسة عبد الرحمان بن رستم.

الإشكالية:

ما العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإلتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة؟

وللإجابة عن الإشكالية نقوم بطرح الأسئلة فرعية:

- هل توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية والإلتزام العاطفي في المؤسسة محل الدراسة؟
- هل توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية والإلتزام المستمر في المؤسسة محل الدراسة؟
- هل توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية والإلتزام المعياري في المؤسسة محل الدراسة؟

الفرضيات:

الفرضية الرئيسية:

- توجد علاقة موجبة قوية بين الثقافة التنظيمية والإلتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

والتي تتجزأ إلى الفرضيات الفرعية التالية:

- توجد علاقة موجبة قوية بين الثقافة التنظيمية والإلتزام العاطفي في المؤسسة محل الدراسة.
- توجد علاقة موجبة قوية بين الثقافة التنظيمية والإلتزام المستمر في المؤسسة محل الدراسة.
- توجد علاقة موجبة قوية بين الثقافة التنظيمية والإلتزام المعياري في المؤسسة محل الدراسة.

أهمية الدراسة:

ترتكز أهمية الدراسة في دور الثقافة التنظيمية على تعزيز الإلتزام التنظيمي لموظفي المؤسسات التربوية، وذلك بالصفة الإيجابية أو السلبية، حيث أن الثقافة التنظيمية عنصر أساسي لنجاح أو فشل المؤسسة و التي لها دور هام من خلال الوظائف التي تؤديها، وبهذا تربط بين الفرد و المؤسسة ومنه يجب دعم الثقافة التنظيمية التي تعتبر أساس نظام المؤسسة، أما الإلتزام التنظيمي فهو عبارة عن أحد العناصر التي تعتمد عليها المؤسسة وهو الركن المؤثر في نجاح أو فشل المؤسسة لهذا تبقى أهميته متزايدة باستمرار بالنسبة للمؤسسة.

مبررات إختيار الموضوع:

- ارتباط البحث بطبيعة تخصص إدارة الأعمال.
- حداثة وتجدد موضوع الثقافة التنظيمية والإلتزام التنظيمي.
- الإهتمام بموضوع الثقافة التنظيمية كونها الهوية التنظيمية للمؤسسة.
- الرغبة والميول والإهتمام الشخصي في دراسة ومعالجة موضوع الإلتزام التنظيمي.

أهداف الدراسة:

- تحديد طبيعة واتجاه العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإلتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.
- تحديد طبيعة واتجاه العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإلتزام العاطفي في المؤسسة محل الدراسة.
- تحديد طبيعة واتجاه العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإلتزام المستمر في المؤسسة محل الدراسة.
- تحديد طبيعة واتجاه العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإلتزام المعياري في المؤسسة محل الدراسة.

حدود الدراسة:

- الحدود المكانية: تم تطبيق دراسة الحالية في المؤسسة التربوية المتمثلة في متوسطة عبد الرحمان ابن رستم بغرداية.
- الحدود الزمانية: من 2023/01/27 إلى 2023/03/07

منهج البحث والأدوات المستخدمة:

من أجل الوصول إلى أهداف الدراسة وإختيار الفرضيات تم اعتماد على المنهج الوصفي الذي يتلاءم مع طبيعة الموضوع أما أدوات الدراسة فقد تم الإعتماد على الإستبيان وتم إستخدام البرنامج الإحصائي spss26 لمعالجة البيانات.

صعوبات الدراسة:

- صعوبة في إسترجاع الإستبيان من أفراد مجتمع الدراسة

هيكل الدراسة:

تم تقسيم الدراسة إلى فصلين:

1. الفصل الأول:

الإطار النظري للثقافة التنظيمية والإلتزام التنظيمي والدراسات السابقة قسم إلى مبحثين المبحث الأول مفاهيم عامة

حول الإلتزام التنظيمي والثقافة التنظيمية أما المبحث الثاني:

عرضنا مجموعة من الدراسات السابقة باللغتين العربية والأجنبية لتمكيدنا من مقارنتها بالدراسة الحالية.

2. الفصل الثاني:

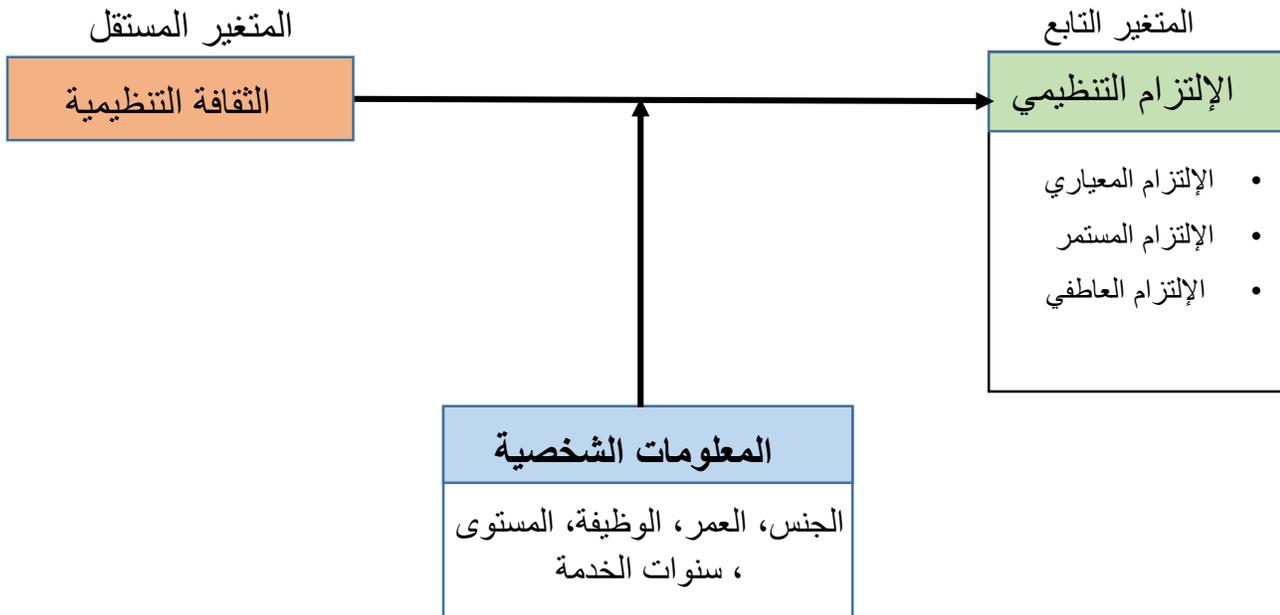
دراسة حالة تجرى في المؤسسة التربوية عبد الرحمان بن رستم بغرداية وتنقسم الى: مبحثين، المبحث الأول خصص للطريقة

والإجراءات المنهجية المستخدمة في الدراسة أما المبحث الثاني فخصص لعرض نتائج الدراسة ومناقشتها.

نموذج الدراسة:

تم الإعتماد على متغيرين، متغير مستقل الثقافة التنظيمية ومتغير تابع الإلتزام التنظيمي

شكل رقم (01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين

الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة
التنظيمية في تعزيز الإلتزام التنظيمي
والدراسات السابقة

تمهيد

تعتبر الثقافة التنظيمية أحد المحددات لتفوق المؤسسات، فهي تؤثر بشكل مباشر على مستويات الأداء والإبداع والولاء لمؤسسة لدى العاملين وتحفيزهم لتحقيق الأهداف المحددة لهم، ويكون هذا بالالتزام التنظيمي الذي منطلقه السعي لتحقيق أهداف المؤسسة فالإنسجام بين الثقافة التنظيمية والإلتزام التنظيمي يرفع من مستوى أدائها وتحقيق أهدافها.

المبحث الأول: الإطار نظري للثقافة التنظيمية والإلتزام التنظيمي

سوف نتطرق في هذا المبحث إلى الإطار النظري للثقافة التنظيمية. والإلتزام التنظيمي حيث سنخصص المطلب الأول لماهية الإلتزام التنظيمي أما المطلب الثاني فسيكون حول الثقافة التنظيمية.

المطلب الأول: مفاهيم حول الإلتزام التنظيمي.

يتناول هذا المطلب ماهية الإلتزام التنظيمي من خلال معرفة مفهوم الإلتزام التنظيمي وخصائصه وأهميته ومستوياته وأبعاده.

الفرع الأول: مفهوم الإلتزام التنظيمي.

لقد جاءت مفاهيم الإلتزام التنظيمي متعددة واختلفت فيها الآراء بين المهتمين بالموضوع من أجل الوصول إلى مفهوم واضح للإلتزام التنظيمي لا بد من معرفة الإلتزام أولا.

أولا: مفهوم الإلتزام¹

الإلتزام: هو ويلزم الشيء لا يفارقه، والملازم لشيء المداوم عليه، ويعني العهد والقرب والنصرة والمحبة.

أما اصطلاحا: فقد تباينت مفاهيم الإلتزام التنظيمي نظرا لتباين رؤى الباحثين حوله، الإلتزام إلا أن توضيح المفهوم قد لازمه بعض التعقيد نتيجة التركيز على الإلتزام نحو بيئة العمل وتضمينه مجالات عدة، مثل: الإلتزام نحو العمل، والإلتزام نحو الواجبات، والمهام الداخلية للعمل، والإلتزام نحو جماعة العمل وغيرها، والتي عبرت عن متغيرات أساسية في الإلتزام التنظيمي. أما (شeldon **sheidan**) فيرى أن الإلتزام هو: "التقييم الايجابي للمنظمة والعزم على العمل لتحقيق أهدافها"، وهو مستوى الشعور الإيجابي المتولد لدى الفرد تجاه المنظمة التي يعمل فيها، والإخلاص لها وتحقيق أهدافها مع شعوره المستمر.

¹طاهر عزار، نورية سالمية، "دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الإلتزام التنظيمي بالمنظمات المعاصرة"، مجلة علوم القانونية والاجتماعية، المجلد الخامس، العدد الرابع، جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر، 2020، ص23

يعرف الإلتزام التنظيمي: " بأنه ذلك الإرتباط النفسي الذي يشعر به الفرد تجاه منظمته ويعكس درجة تبنيه لاتجاه قيم المنظمة"¹.

-قد عرفت كذلك (Demir): "ان الإلتزام التنظيمي من العناصر مهمة والمعززة للجبهة الداخلية للمنظمة".

- "هو عبارة عن حالة نفسية تصف علاقته بالمنظمة وتقلل إحتتمالات قيام العامل بترك العمل لدى المنظمة"².

مما سبق نستطيع أن نقول الإلتزام التنظيمي هو ركيزة أساسية لكل منظمة سواء العامة أو الخاصة وهو يجعل الفرد له قوة داخل المنظمة يجتهد من أجل الوصول إلى أهداف يفتخر بها.

الفرع الثاني: خصائص الإلتزام التنظيمي وأهميته

أولاً: خصائص الإلتزام التنظيمي

للإلتزام التنظيمي عدة خصائص من أهمها ما يلي:

- يتصف الإلتزام التنظيمي بأنه متعدد الأبعاد؛³
- يعبر الإلتزام التنظيمي عن إستعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة للبقاء بها، وقبوله وإيمانه بأهدافها وقيمها؛
- يشير الإلتزام التنظيمي إلى الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الإجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحوية والنشاط ومنحها الولاء؛
- إن الإلتزام التنظيمي نفسية تصف العلاقة بين الفرد والمنظمة يؤثر على قرار الفرد فيما يتعلق ببقائه أو تركه للمنظمة.

¹علي محمد أحمد الصاوي، نعمة عباس الخفاجي، "إدارة التنوع منظور الإلتزام التنظيمي"، العربية، الأيام للنشر والتوزيع، عمان 2014، ص48
²عامر سهل، "دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الإلتزام التنظيمي"، مذكرة ماستر، كلية علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر، 2020/2019، ص14
³عاشور ابتسام، "الإلتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقتها بالثقافة التنظيمية"، مذكرة ماجستير، كلية علم اجتماع، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015\2014، ص44

ويتصف الذين لديهم إلتزام تنظيمي بالصفات التالية:¹

- قبول أهداف وقيم المنظمة الإنسانية والإيمان بها، وبذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المنظمة؛
- وجود مستوى عال من الإنخراط في المنظمة لفترة طويلة، ووجود الميل لتقويم المنظمة التقويم الإيجابي؛
- يتصف الإلتزام التنظيمي بأنه حالة غير ملموسة تتجسد في ولاء العمال لمنظمتهم؛
- نستنتج أن الإلتزام التنظيمي يحتوي على مجموعة من الخصائص باعتبارها قوة داخلية للمنظمة أو الشعور الذي يربط بين الفرد والمنظمة يندفع الفرد إلى بذل جهد لصالحها.

-يتكون الإلتزام التنظيمي من العناصر التالية:

1. الأمان: شعور الفرد بالأمن والأمان والطمأنينة.²
2. المشاركة: مشاركة أفراد الجماعة (المنظمة) أعمالهم ونشاطاتهم.
3. التماسك: شعور الفرد بأنه جزء من الجماعة و متماسك معها حيث تجمعهم وحدة الوجود ووحدة شعور الفرد بأهمية الجماعة والإعتزاز بعضويته فيها، بالإضافة إلى رضاه عن سلوك أفراد الجماعة وإتفاقه معهم.
4. تحمل المسؤولية: عدم شعور الفرد بالمسؤولية يؤدي إلى ضعف الإلتزام المؤسسي لديه
5. تقدير الآخرين: حاجة الفرد إلى إستحسان الآخرين ونظرتهم الإيجابية إليه
6. المقارنة مع الآخرين: قيام الفرد بمقارنة نفسه بالآخرين مما يمكنه من تحليل أحكامه الشخصية وكما يؤدي إلى زيادة الإرتباط بمعايير الجماعة والتقيد بمعاييرها.

¹ عاشور إبتسام، مرجع سابق، ص44

² بورقندورة يمينة، "دور القيادة النسوية في تحقيق الإلتزام التنظيمي"، مذكرة ماستر، كلية علم الاجتماع، جامعة أم البواقي، 2016/2017، ص91

- العوامل المؤثرة في تكوين الإلتزام التنظيمي¹:

هناك مجموعة من العوامل التي تتفاعل مع بعضها البعض مكونة الإلتزام التنظيمي، وهذه العوامل هي:

العوامل المتعلقة بالبيئة الخارجية وتمثل هذه العوامل بمايل:

-ظروف سوق العمل

-فرص الاختيار لدى الفرد

-رواج الظروف الاقتصادية

-ارتفاع مستوى البطالة

-الكساد

-انخفاض الفرص الوظيفية

-المعلومات المتاحة عن الوظيفة

فكلما كان هناك رواج في الظروف الاقتصادية ولديه عدد من فرص العمل المتاحة، وكان قرار الاختيار لدى الفرد يتسم بالوضوح والحرية، وبأقل ضغوط خارجية، كلما أدى ذلك إلى انخفاض مستوى الإلتزام التنظيمي لدى الفرد العمل. في حين كلما كانت الأحوال الاقتصادية تتسم بالكساد، وارتفاع مستوى البطالة، وانخفاض الفرص الوظيفية المتاحة أمام الفرد، كل هذا يؤدي إلى ارتفاع مستوى الإلتزام التنظيمي لدى الفرد.

2-العوامل المتعلقة بخصائص الفرد: مثل السن، وطول مدة الخدمة، ومستوى التعليم، والجنس.

- كما إن هناك علاقة ارتباطية قوية بين طول مدة خدمة الفرد ودرجة التزامه التنظيمي، فطول خدمة الفرد في المنظمة تؤدي تنمية العلاقات اجتماعية داخل العمل وخارجه، كذلك تؤدي استثمار الأفراد لوقتهم وجهدهم في المنظمة فنجعل

¹ رقاني شريفة، صنقلي عائشة، "الإلتزام التنظيمي وأثره على أداء العاملين دراسة ميدانية ببلدية رقان، مذكرة ماستر، علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية، جامعة العقيد أحمد دراية، أدرار، 2020/2019، ص23، 22

هؤلاء الأفراد لا يفكرون بترك العمل لدى منظماتهم وبمعنى آخر تكون درجة التزامهم التنظيمي مرتفعة، بعكس الأفراد الذين تكون مدة خدمتهم في المنظمة قصيرة¹

- كما أشارت الدراسات إلى وجود علاقة ارتباطية بين مستوى التعليم لدى الفرد ودرجة التزامه التنظيمي

فكلما ارتفع مستوى التعليم لدى الفرد وزادت توقعاته من المنظمة، لكل في نفس الوقت تعجز المنظمة عن توفير توقعات الفرد، كلما أدى هذا إلى انخفاض مستوى الإلتزام التنظيمي لديه.

- كما أن بعض الدراسات أفادت إن النساء أكثر التزاماً من الرجال للمنظمة.

- وكلما كان هناك تطابق بين التوقعات للأفراد وما تقدمه المنظمة لهم كلما أدى ذلك إلى ارتفاع مستوى الإلتزام التنظيمي لهؤلاء الأفراد تجاه منظماتهم.

3- **العوامل المتعلقة بخصائص الوظيفة:** تؤثر خصائص الوظيفة من حيث مجاله أو درجة التوتر بها في مستوى الإلتزام

التنظيمي فتنوع مجال الوظيفة، والاستقلالية والتحدي، والشعور بالأهمية، والشعور بالمسؤولية كل هذا يزيد في درجة الإلتزام التنظيمي. وعكس ذلك صحيح كلما زادت درجة التوتر والصراع في الوظيفة أو عدم وضوح دور الفرد، فإن هذا يؤدي إلى انخفاض مستوى الإلتزام التنظيمي لدى الأفراد.

- **العوامل بيئة العمل الداخلية:** فالإدارة الناجحة هي تلك الإدارة التي يقودها أفراد كفاء، ويمتلكون مهارات عالية،

وكلما كانت هناك أنظمة أجور عادلة وكان هناك تحفيز فكل هذا يزيد من درجة الإلتزام التنظيمي لدى الأفراد ويزيد من شعور

الأفراد بالمسؤولية كذلك أن جماعة العمل في المنظمة يزيد من درجة التزامهم التنظيمي. كلما كانت جماعة العمل متماسكة بين أفرادها وتسود بينهما روح التعاون الإيجابية

¹ رقاني شريفة، صنقلي عائشة، مرجع سابق، ص 24، 23

5-العوامل المتعلقة بالهيكل التنظيمي:

فاللامركزية في اتخاذ القرارات، وتوافر درجة الاعتمادية في أداء العمال بين المستويات الإدارية والوظيفية وتنظيم إجراءات

العمل ايجابيا يزيد من درجة الإلتزام التنظيمي لدى أفراد المنظمة.¹

7-الرضا الوظيفي: إن الرضا الوظيفي والإلتزام الوظيفي مفهومان متباينان وان الرضا الوظيفي عن العمل يسبق الإلتزام فيه

وهو متغير حركي يتغير بتغير خبرات الفرد بالعمل، ويتغير خصائصه الذاتية.

ثالثا: أهمية الإلتزام التنظيمي

- تتمثل أهمية الإلتزام التنظيمي بما يلي:
 - يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بالعديد من النواحي السلوكية، وخاصة معدل دوران العمل حيث يفترض أن يكون الأفراد الملتزمون أطول بقاء في المنظمة، وأكثر عملا نحو تحقيق أهدافها؛²
 - إن مجاله قد جذب كلا من المديرين وعلماء السلوك الإنساني؛ نظرا لكونه سلوكا مرغوبا به من قبل المنظمات؛
 - يمثل عنصرا هاما في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين فيها، لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد للعمل وتحقيق مستويات عالية من الأداء؛
 - يعتبر إلتزام الأفراد تجاه المنظمات مؤشرا أقوى من الرضا الوظيفي لإستمرار وبقاء العاملين في أماكن عملهم وتبرز هنا أهمية الثقافة التنظيمية في الحفاظ على هذا الإلتزام.
 - كما يعتبر إلتزام الأفراد إتجاه منظماتهم عاملا هاما في التنبؤ بفعالية المنظمة؛
- نستنتج أن الإلتزام التنظيمي قد نال إهتماما كبيرا في مجال الإدارة نظرا لتأثيره على المتغيرات المرتبطة بسلوك الأفراد.

¹رقاني شريفة،صنقلي عائشة،مرجع سابق،ص24

²طاهر عزار، نسيبة فاطمة، "علاقة الثقافة التنظيمية بالإلتزام التنظيمي للعامل بالمؤسسة الجزائرية"، حوليات جامعة ال جزائر،1، المجلد34، العدد2، جامعة الجزائر،2020،ص408.409

أولاً: أبعاد الإلتزام التنظيمي:

هناك العديد من المصادر التي حاولت تحديد أبعاد الإلتزام التنظيمي، غير أن أكثر الاتجاهات تحديداً هو الذي حدد هذه الأبعاد في مفهوم ثلاثي البعد أي يتكون من ثلاثة أنواع فرعية هي:

1. الإلتزام التأثيري:¹

ويطلق عليه الإلتزام الإيجابي أو العاطفي أو النفسي وأحياناً الإلتزام الوجداني، والمقصود به هو الإلتزام الذي ينتج عنه تأثير وإحساس الفرد بأهداف وقيم المنظمة، ويعبر عن الإرتباط الشخصي والنفسي بين الفرد والمنظمة.

2. الإلتزام المعياري:

ويطلق عليه الإلتزام القيمي أو الإلتزام الأخلاقي ويقصد به الإلتزام الأدبي والشخصي بالبقاء بالمنظمة، والتمسك بأهدافها وقيمها، والذي ينبع من قيم الفرد وثقافته.

3. الإلتزام المتواصل:

ويطلق عليه الإلتزام المستمر أو إلتزام البقاء، والمقصود به الرغبة القوية في التمسك بأهداف وقيم المنظمة، وذلك لإدراك الفرد بعدم القدرة على التضحية بالمنظمة، لزيادة التكاليف المترتبة على ذلك، وسوف تعتمد الدراسة على هذا التصنيف ثلاثي البعد للإلتزام التنظيمي.

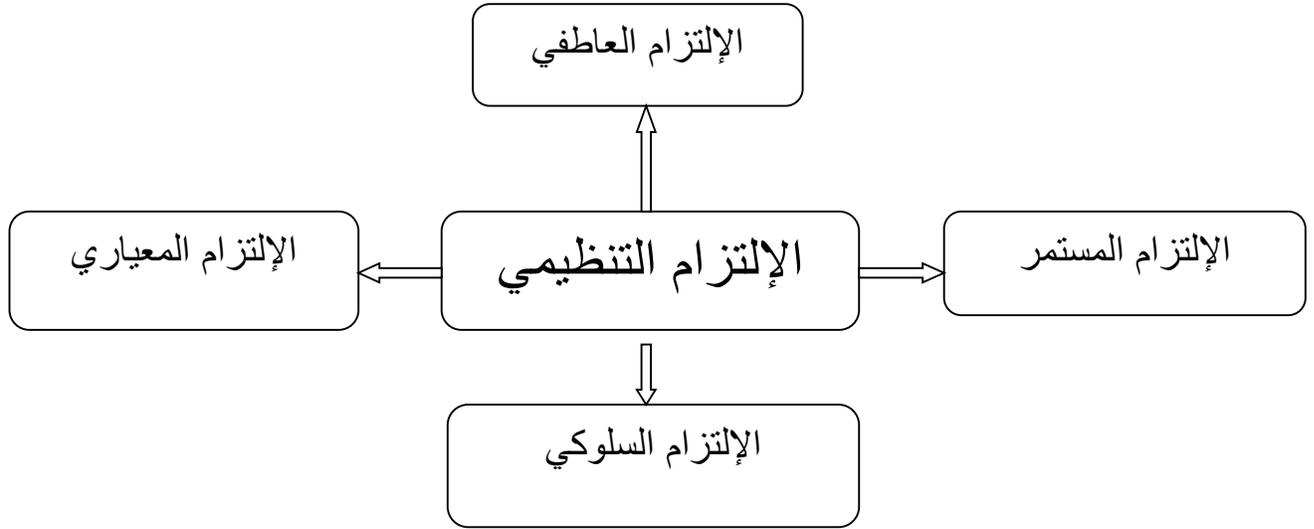
¹ عادل محمد عبد الرحمان، "أبعاد جودة الحياة الوظيفية والالتزام التنظيمي في القطاع الحكومي دراسة تطبيقية على التأمينات الاجتماعية المنظمة"، العربية للتنمية الادارية، جامعة الدول العربية، 2013، ص 15

4. الإلتزام السلوكي: ينظر هذا المدخل إلى الإلتزام التنظيمي على أنه نتيجة لعملية التبادل بين الفرد والمنظمة فيما

يتعلق بمساهمات الفرد والحوافز التي يحصل عليها ومنه يزداد إلتزام الفرد نحو التنظيم كلما تفضيله لعملية التبادل.¹

نستنتج أن الإلتزام التنظيمي لديه أبعاد عديدة ونذكر منها الإلتزام التأثيري والإلتزام المعياري والإلتزام المتواصل وفرق بينهم أن الإلتزام التأثري أو العاطفي هو أن الإلتزام ينتج عنه تأثير إحساس الفرد بالأهداف المنظمة أما الإلتزام المعياري أو الإلتزام الأخلاقي يقصد به الإلتزام الشخصي بالبقاء في المنظمة والتمسك بالأهدافها وقيمها. أما الإلتزام المتواصل أو المستمر ويقصد به الرغبة قوية والتمسك بالأهداف وقيم المنظمة لزيادة تكاليف مترتبة على ذلك، أما الإلتزام السلوكي نتيجة لعملية تبادل الفرد والمنظمة فيما يخص الحوافز .

الشكل رقم (02): أبعاد الإلتزام التنظيمي



المصدر: من إعداد الطالبتين

¹ رقتي شريفة، صنقلي عائشة، مرجع سابق، ص51

ثانيا - مستويات الإلتزام التنظيمي:

تتمثل مستويات الإلتزام التنظيمي بما يلي:

1) مستوى أعلى من الإلتزام التنظيمي:¹

ويتسم بمستوى عال من الإلتزام التنظيمي لدى العمال بقبولهم قيم المنظمة وإستعدادهم الجهود الرامية إلى البقاء مع المنظمة إرادة للبقاء “والإلتزام التنظيمي يوحي بأن الميول السلوكية في هذا المستوى تتصل بشكل وثيق مع البعد العاطفي من الإلتزام، حيث الأفراد يريدون البقاء.

2) مستوى معتدل من الإلتزام التنظيمي:

ويتميز بمستوى معتدل من الإلتزام التنظيمي من قبل العمال بقبول معقول للأهداف والقيم التنظيمية، وكذلك الإستعداد لبذل الجهد للبقاء في المنظمة، يمكن الإطلاع على هذا المستوى الذي يعني إلتزاما جزئيا؛ أي بمثابة إلتزام معقول أو متوسط، وهو إستاد الإلتزام المعنوي ليرتبط مع البعد المعنوي لإلتزام الأفراد بالبقاء في المنظمة لأنه ينبغي أن يفعلوا ذلك.

3) إنخفاض مستوى الإلتزام التنظيمي:

ويتميز بإنخفاض مستوى الإلتزام التنظيمي بسبب عدم وجود قبول للأهداف والقيم التنظيمية وعدم الرغبة في بذل جهد للبقاء مع منظمة، والعامل الذي يعمل على هذا المستوى يجب أن يشعر بخيبة أمل إزاء المنظمة؛ فمثل هذا العامل يرتبط بالبعد الإستمراري لأنه يحتاج إلى البقاء، فلو أعطي له الخيار سوف يترك المنظمة.

¹ هدى درنوني، "دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الإلتزام التنظيمي"، أطروحة دكتوراه، كلية علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر، بسكرة 2015/2014 ص133

المطلب الثاني: مفاهيم الثقافة التنظيمية

سنتاول في المطلب بعض المفاهيم العامة للثقافة التنظيمية، وهذا عبر معرفة مفهومها، خصائصها، أهميتها، أنواعها

، أبعادها.

الفرع الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية

تعددت مفاهيم الثقافة التنظيمية منذ ظهورها وذلك بتعدد وجهات نظر العلماء فلم يتم تحديد مفهوم واحد لها ومن تلك

المفاهيم:

❖ الثقافة التنظيمية حسب شين (sachin.h.Edgar): "تشمل منظومة القيم الأساسية التي تتبناها المنظمة،

والفلسفة التي تتحكم في سياستها تجاه الموظفين والعملاء، أي الطريقة التي يتم بها إنجاز المهام، والافتراضات، والمعتقدات

التي يتشارك في الأيمان بها الالتفاف حولها أعضاء التنظيم".¹

❖ ويرى ولن (wheelen): "ان الثقافة التنظيمية هي عبارة عن مجموعة من الاعتقادات، والتوقعات، والقيم التي

يشارك بها أعضاء المنظمة".

❖ ويعرفها كل من سيل ومارتن (martin et siehl) "بأنها النسيج الاجتماعي والمعياري الذي يربط المنظمة".

❖ ويعرف بيتجرو (pettigrew): "الثقافة التنظيمية بأنها تظهر في رموز اللغة، والطقوس، والأساطير، والهندسة

المعمارية، كما تظهر من خلال الممارسات الإدارية ومعايير السلوك المرتبط به".

¹أوبكر منصور، "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الادارة العمومية الجزائرية"، مذكرة ماجستير، كلية علم النفس، جامعة منتوري، قسنطينة، 2007/2006، ص27

❖ يعرفها بطاح بأنها "مجموعة الافتراضات والمعتقدات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك بها أفراد المنظمة وهي بمثابة

البيئة الإنسانية التي يؤدي الموظف عمله بها".¹

❖ تعرف الثقافة التنظيمية بأنها "مجموعة القيم والمعتقدات التي يملكها أعضاء التنظيم نحو غاياته الرئيسية وأساليب

تحقيق ذلك".²

❖ كما تعرف الثقافة التنظيمية بأنها: "مجموعة الإيديولوجيات والفلسفات والقيم والمعتقدات والإفتراضات والإتجاهات

المشتركة وأنماط التوقعات التي تميز الأفراد في تنظيم ما".

ومن خلال التعارف السابقة يمكننا تعريف الثقافة التنظيمية بأنها "عبارة عن مجموعة من القيم والمعتقدات والفلسفات

والمفاهيم التي يختص بها ويملكها الأفراد أول العاملين في منظمة ما".

الفرع الثاني: خصائص الثقافة التنظيمية وأهميتها

أولاً: خصائص الثقافة التنظيمية

تتميز الثقافة التنظيمية بخصائص كثيرة نذكر منها:

1. الثقافة نظام مركب:³

حيث تتكون من عدد من المكونات أو العناصر الفرعية التي تتفاعل مع بعضها البعض في تشكيل ثقافة المجتمع أو المنظمة

أو ثقافة المديرين، وتشمل الثقافة كنظام مركب من العناصر التالية: الجانب المعنوي (النسق المتكامل من القيم والأخلاق

¹ليب عبد العزيز ابراهيم، "الثقافة التنظيمية لدى مديري مدارس الثانوية الحكومية بمحافظة عدن وعلاقتها بأساليب ادارة الصراع التنظيمي

الساندة لديهم"، المجلد 33، العدد 8، 2017، ص96

²جمال الدين المرسي، "الثقافة التنظيمية والتغيير"، الدار الجامعية، القاهرة، 2006، ص13

³عشيري إبراهيم، وآخرون، "أثر الثقافة التنظيمية على الإلتزام التنظيمي للعاملين"، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة

الشهيد حمه لخضر بالوادي، 2020/2021، ص19.20

والمعتقدات والأفكار)، الجانب السلوكي (عادات وتقاليد أفراد المجتمع والآداب والفنون والممارسات العملية المختلفة). والجانب المادي: (كل ما ينتجه أعضاء المجتمع من أشياء ملموسة كالمباني والأدوات والمعدات والأطعمة وما إلى ذلك).¹

2. الثقافة نظام متكامل:

فهي بكونها كل مركب تتجه باستمرار إلى خلق الانسجام بين عناصرها المختلفة، ومن ثم أي تغيير يطرأ على أحد جوانب نمط الحياة لا يلبث أن ينعكس أثره على باقي مكونات النمط الثقافي.

3. الثقافة نظام تراكمي متصل ومستمر:

حيث يعمل كل جيل من أجيال المنظمة على تسليمها للأجيال اللاحقة ويتم تعلمها وتوريثها عبر الأجيال عن طريق التعلم والمحاكاة، وتتزايد الثقافة من خلال ما تضيفه الأجيال إلى مكوناتها من عناصر وخصائص وطرق انتظام وتفاعل هذه العناصر والخصائص.

4. الثقافة نظام يكتسب متغير ومتطور:

فاستمرارية الثقافة لا تعني تناقلها عبر الأجيال كما هي عليها ولا تنتقل بطريقة غريزية، بل أنها في تغيير مستمر حيث تدخل عليها ملامح جديدة وتفقد ملامح قديمة.

ثانياً: أهمية الثقافة التنظيمية

يمكن ذكر أهمية الثقافة التنظيمية وإيجازها في النقاط التالية:

¹ عشيري إبراهيم، وآخرون، مرجع سابق، ص 19، 20.

- تعمل الثقافة على جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها كذلك فإن أي اعتداء على أحد بنود الثقافة، أو العمل بعكسها سيواجه بالرفض وبناء على ذلك فإن للثقافة دورا كبيرا في مقاومة من يهدف إلى تغيير أوضاع الأفراد في المنظمات من وضع إلى آخر؛¹
- تعمل الثقافة على توسيع أفق ومدارك الأفراد العاملين حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذي يعملون به، أي أن ثقافة المنظمة تشكل إطارا مرجعيا يقوم الأفراد بتفسير الأحداث والأنشطة في ضوءه؛
- تساعد في التنبؤ بسلوك الأفراد، والجماعات فمن المعروف أن الفرد عندما يواجه موقفا معينا أو مشكلة معينة فإنه يتصرف وفقا لثقافته أي بدون معرفة الثقافة التي تنتمي إليها الفرد يصعب التنبؤ بسلوكه؛
- تعتبر الثقافة التنظيمية من الملامح المميزة للمنظمة ومصدر فخر، واعتزاز للعاملين بها خاصة إذا كانت تؤكد قيما معينة، الابتكار والتميز، الريادة والتغلب على المنافسين؛
- تعتبر الثقافة التنظيمية القوية عنصرا فعالا ومؤيدا ومساعدة لها على تحقيق أهدافها وطموحاتها وهذا عندما تكون الثقافة التنظيمية قوية مقبولة من طرف غالبية العاملين، ويرضون بقيمتها وأحكامها وقواعدها ويتبعون كل ذلك في سلوكياتهم وعلاقاتهم؛
- الثقافة التنظيمية القوية تسهل مهمة الإدارة فلا تلجأ إلى الإجراءات الرسمية أو الصارمة لتأكيد السلوك المطلوب

الفرع الثالث: أنواع الثقافة التنظيمية وأبعادها

أولا: أنواع الثقافة التنظيمية

للثقافة التنظيمية عدة أنواع نذكر أبرزها فيما يلي:

¹فاطمة الدريدي، "أنماط السلطة الادارية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية"، أطروحة دكتوراه كلية علم اجتماع، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2020/2019،

1. ثقافة العمليات: ¹

وينحصر إهتمام هذه الثقافة في طريقة إنجاز العمل وليس النتائج التي تتحقق، فينتشر الحذر والحيطه بين الأفراد الذين يعملون على حماية أنفسهم، والفرد الناجح هو الذي يكون أكثر دقة وتنظيماً، ويهتم بالتفاصيل في عمله.

2. الثقافة الإبداعية:

تتميز بتوفير بيئة العمل التي تشجع وتساعد على الإبداع ويتصف أفرادها بالجرأة والمخاطرة في إتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.

3. الثقافة الهرمية:

تتماز بالرسمية والمركزية والتوجه المنظمين فيها نحو الداخل وتسعى لتحقيق التوازن والسيطرة، إذ تنصب توجهها الرئيسية نحو القواعد والسياسات والتنظيمات والكفاءة، كما يتميز النمط القيادي فيها انه منسق ومنظم، كما تتمثل العلاقات بين الموظفين بالسياسات والقواعد الرسمية الإجراءات والتوقعات الواضحة وتركيزها الإستراتيجي يتجه نحو العمليات والموازنة، كما تتصف وسائل الإتصال ضمن هذه الثقافة بأنها منظمة وتأخذ الشكل العمودي في التوجه، أما عمليات إتخاذ القرارات تتصف بالمركزية

4. ثقافة الفرد:

تتماز هذه الثقافة بأنها موجودة في كل المنظمات والتي تمثل القيم والمعتقدات الخاصة بالعاملين الذين يعملون داخل المنظمة، وبما أن العنصر البشري المكون الأساسي للمنظمة إذ تؤثر فيها عند إنجاز المهام التي توكل إليه، إذ نجد الأفراد داخل الهيكل

¹فراس حمزة، " أثر الثقافة التنظيمية على الإلتزام التنظيمي،" دراسة ميدانية بمركز التكوين المهني فصيلة سعدان بسكرة، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2020/2019، ص 17

التنظيمي يحددون بشكل جماعي الطرق الذي تسير عليه المنظمة، ومن الملاحظ أن المنظمات التي تتبع هذه الثقافة ترفض الهرمية الرسمية لإنجاز الأشياء وتعمل على تلبية إحتياجات الأعضاء العاملين فيها.¹

5. ثقافة المهمة:

تركز هذه الثقافة على تحقيق الأهداف وإنجاز العمل وتهتم بالنتائج على العكس من الثقافة الشخصية، إذ يعتبر الشغل الشاغل والهدف الرئيسي لمنظمة هو تحقيق أهدافها بأقصى طاقتها بغض النظر على الجوانب الإنسانية وأستخدم الموارد بطريقة مثالية لتحقيق أفضل النتائج وبأقل التكاليف.

6. ثقافة رسالة المنظمة:

تميز 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 أهداف قابلة للقياس كي يتم من بعد ذلك الحكم على أداء الأفراد.

7. الثقافة التنظيمية الإيجابية (القوية):²

وهي التي تعكس توافق بين قيم العاملين وقيم المؤسسة وهذا التوافق يجعل المؤسسة تسلك بموظفيها سلوكا إيجابيا فيما يمكن أن يشكل ثقافة إيجابية قادرة على التطوير والتغيير الإيجابي وتشكل في نفس الوقت نقطة قوة وميزة تنافسية للمؤسسة.

8. الثقافة التنظيمية السلبية (الضعيفة): وهي التي تعكس وجود فروق بين قيم العاملين وقيم المؤسسة مع وجود

معوقات كبيرة قد تمنح أي تطوير تنظيمي مما يمكن إعتباره من نقاط الضعف التي يجب على المؤسسة مواجهتها

¹ فراس حمزة، مرجع سابق ص18،17

² قويدر عقيل حسيبة، "أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الخدمية"، مذكرة ماستر، إدارة موارد بشرية، جامعة جيلالي بونعامة بخميس مليانة، 2017/2018، ص7

ثانيا: أبعاد الثقافة التنظيمية:

للثقافة التنظيمية خمسة أبعاد هي كالتالي

(1) البعد التحفيزي للثقافة التنظيمية: ¹

أجمع العديد من الباحثين على أن الثقافة التنظيمية تعبر عن الإفتراضات الأساسية والقيم والقواعد السلوكية والإنتاج الإنساني المشترك بين أعضاء المنظمة التي تكون لديهم شعور خاص تجاهها وتمثل مؤشرات لعمل ما هو مرغوب وترك ما هو غير مرغوب ولتحديد كيفية إنجاز المهام في المنظمة والطريقة التي يتعامل بها العاملون مع بعضهم ومع العملاء والموردين والمنظمات الأخرى بمعنى آخر فإن الثقافة التنظيمية تمثل الوعي المشترك بين أعضاء التنظيم الذي يميز التنظيم عن غيره ، فيوجه السلوك اليومي في بيئة العمل وبالتالي يحفز الأفراد على الرقي والتحرك التنظيمي بإعتبارها أسلوب المكافآت والحوافز ، ومن خلالها يمكن بناء نظام للحوافز خاصة المعنوية.

(2) البعد التسييري للثقافة التنظيمية:

أن التسيير في المنظمة يعتبر جانبا مهما في إدارة المنظمة وتوجيهها نحو تحقيق الفعالية فهو عملية تمس كل جوانب التنظيم المادية والبشرية إلى حد اعتباره فنا ومهارة، لكن هذا الفن والمهارة مرتبط دائما بمكونات الفرد العامل وإمكانية النفسية والمعرفية التي تظهر في سلوكياته وتصرفاته تدعما في ذلك اتجاهاته وقيمه وما يعززها هو وجود ثقافة تنظيمية قوية وإيجابية تدعم هذه المهارات والإستعدادات وتعطي الجانب الرسمي والتنظيمي أهمية في التسيير، فهناك ارتباط وثيق بين الثقافة والتسيير.

(3) البعد الاستراتيجي للثقافة التنظيمية:

أن عملية التخطيط الإستراتيجي للمنظمات هي بصورة جوهرية حرية تعلم وعملية وعي تنظيمي لمنح المنظمة صورة إستراتيجية وقدرة حيوية في الإنتاج والتطوير والإبداع التكنولوجي ، أن الوعي بثقافة المنظمة وإدارة هذه الثقافة بطريقة جيدة

¹عشيري إبراهيم وآخرون، مرجع سابق، ص24

تساعد في تصميم وتطبيق خطة إستراتيجية بقوة ، فالتعديل في إحدهما لا بد وأن يؤدي إلى الحاجة لتعديل في الأخرى ، فمعتقدات وقيم وتقاليد وفلسفة الإدارة العليا يجب أن تكون مرشدة لعملية صياغة الإستراتيجية ، هذه المعتقدات التي تشمل كلا من الإهتمام بالتطوير أو التغيير أو الإهتمام بالسعر في سوق محددة أو عدم الإضرار بالبيئة وتجنب أسباب التلوث البيئي وغيرها من القيم.¹

4) البعد التنافسي للثقافة التنظيمية:

أن الثقافة التنظيمية تعطي المنظمة ميزتها التنافسية وتؤثر على سلوك أعضاء المنظمة مع بعضها البعض ومع الأطراف الموجودة في بيئة أعمالها ، فهي تحكم الطريقة التي يفكر بها أعضاء المنظمة وطريقة إتخاذ القرارات وأسلوب تعامله مع المتغيرات البيئية وكيفية تعاملهم مع المعلومات والاستفادة منها لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمات الأخرى ، من خلال المساهمة في الإستقرار والتميز في الأسواق والتجديد والابتكار والإستعداد للمخاطرة والعمل الجاد وإحترام الآخرين ، يتبين هناك بعدين لثقافة المنظمة ، الأول هو المدى الذي تتطلبه البيئة التنافسية من مرونة أو ثبات ، والبعد الثاني هو مدى قوة وتركيز إستراتيجية المنظمة الموجه للداخل أو الخارج.

5) البعد التغيري للثقافة التنظيمية:

تبحث أدبيات السلوك التنظيمي بشكل محدد في أهمية الثقافة التنظيمية بإعتبارها عنصرا أساسيا من عناصر التحرك بفعالية التنظيم وتعاملت مع هذه الأدبيات مع المفهوم كعامل مستقل قائم على نظام مشترك من القيم لأكثر من نصف قرن أدى ذلك في الوقت الحاضر إلى إعتراف عام بأهمية دور الثقافة في الدورة الحياتية للمنظمات وأهميتها لأعضاء التنظيم ، وتلعب الثقافة التنظيمية دورا مهما وتحتل مكانة مميزة في التغيير والتطوير التنظيمي وذلك لأن المنظمات تواجه بشكل دائم بيئة متغيرة مضطربة تحتم عليها التكيف وبغير ذلك فإنها ستؤثر على كفاءة التنظيم وفعاليته.

¹عشيري ابراهيم وآخرون، مرجع سابق، ص26، 25

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

سنتطرق من خلال هذا المبحث إلى الأبحاث الدراسات العلمية السابقة التي تناول أحد المتغيرات الدراسة أو كليهما سواء في الموضوع الثقافة التنظيمية أو الإلتزام التنظيمي من أجل معرفة الأدوات المستخدمة في التحليل والنتائج المتواصل إليها وتم تقسيم المبحث إلى مطلبين المطلب الأول يحتوي الدراسات سابقة باللغة العربية والمطلب الثاني يحتوي الدراسات السابقة باللغة الأجنبية.

المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية

الجدول رقم(01): دراسة عزار الطاهر، نسيبة فاطمة الزهراء.¹

الدراسة /السنة	عزار الطاهر نسيبة فاطمة الزهراء(2020)
عنوان الدراسة	علاقة الثقافة التنظيمية بالإلتزام التنظيمي لدى العامل بالمؤسسة الجزائرية
نوع/مكان الدراسة	حوليات الجزائر1، المجلد 34، العدد2، جامعة الجزائر
أهداف الدراسة	<ul style="list-style-type: none"> - التعرف على علاقة الثقافة التنظيمية بالإلتزام التنظيمي لدى العامل بالمؤسسة الجزائرية. - التعرف على دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الإلتزام؛ - التنظيمي للعاملين بهدف تحقق الولاء الذي تسعى إليه المنظمة.
منهج الدراسة	استخدم في الدراسة المنهج الوصفي
أداة الدراسة	كانت هذه الدراسة عبارة عن تحليل نظري بحث
حجم العينة	/

¹عزار الطاهر؛ نسيبة فاطمة الزهراء، "علاقة الثقافة التنظيمية بالإلتزام التنظيمي لدى العامل بالمؤسسة الجزائرية"، حوليات الجزائر1، المجلد 34، العدد2، جامعة الجزائر 2020

الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية في تعزيز الإلتزام التنظيمي والدراسات السابقة

نتائج الدراسة	<p>الثقافة التنظيمية يمكن إعتبارها من المحددات الأساسية لنجاح المنظمات أو فشلها في تحقيق كفايتها الإنتاجية أو في الحفاظ على مواردها البشرية و إستغلال طاقتها بشكل فعال بحكم تأثيرها الواضح في حث الأفراد العاملين وتشجيعهم على توظيف قدراتهم ومهاراتهم وخبراتهم على نحو أفضل وزيادة وتعزيز الإلتزام الوظيفي وبقاءهم لوقت أطول في المنظمة وهذا يأتي من خلال خلق ثقافة تحظى بالثقة والقبول من جميع أفراد المنظمة الذين يشاركون في مجموعة متجانسة من القيم وأعراف والمعتقدات التنظيمية التي تحكم سلوك مهم داخل المنظمة في الاجتماع الواسع على قوة الثقافة التنظيمية ورسوخها في المنظمة والتمسك بها من طرف العاملين بتحقيق إلتزامهم الوظيفي وأخلاقهم وولاءهم للمنظمة التي يعملون فيها وهذا يمثل الميزة التنافسية للمنظمة تمكنها من تحقيق فعاليات التنظيمية المرجوة .</p>
---------------	--

المصدر: من إعداد الطالبين

الجدول رقم(02): دراسة كمال بن سليم، د عبد الرحمان بقادير¹

الدراسة/السنة	كمال بن سليم، عبد الرحمان بقادير(2021)
عنوان الدراسة	الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي (دراسة الميدانية بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال)
نوع /مكان الدراسة	مجلة تطوير العلوم الاجتماعية، المجلد14 (1) العدد1112-2212 مخبر الجنوب الجزائري جامعة غرداية،
أهداف الدراسة	توضيح الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي لدى الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بوكالة الجلفة
منهج الدراسة	تم إستخدام المنهج الوصفي
أداة الدراسة	تم اعتماد على الإستبيان كأداة أساسية
حجم العينة	تمت الدراسة الميدانية على عينة مكونة من 90موظف

¹كمال بن سليم؛ د عبد الرحمان بقادير، "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي دراسة الميدانية بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال"، مجلة تطوير العلوم الاجتماعية، المجلد14(1) العدد1112-2212 مخبر الجنوب الجزائري جامعة غرداية، 2021

الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية في تعزيز الإلتزام التنظيمي والدراسات السابقة

<p>- توجد هنالك علاقة ارتباطية بين متغير الثقافة التنظيمية ومتغير الإلتزام التنظيمي وهذا ما يجعل العاملين بالمؤسسة محل الدراسة مقتنعين تمام الاقتناع بالثقافة التنظيمية السائدة ومؤمنين بها وبمبادئها وقيمها وطقوسها؛</p> <p>- كلما كانت ثقافة التنظيم قوية كان هنالك نوع من الإلتزام جاء هذا التنظيم ومن ثم الإلتزام بالقواعد والنصوص والمبادئ والضوابط التنظيمية السائدة؛</p> <p>- توجد علاقة ارتباطية بين الثقافة التنظيمية والإلتزام العاطفي لدى عمال الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال لإجراء بوكالة الجلفة؛</p> <p>- تبين لنا أن العاملين بالمؤسسة لديهم مشاعر إيجابية تجاه المنظمة فإنما يدل على أن قيم وأهداف المنظمة تنطبق مع قيم وأهداف العاملين بها والمتممين إليها وهذا ما يريد من إلتزامهم العاطفي تجاهها متمسكين بها وبانتمائهم إليها؛</p> <p>- . توجد علاقة ارتباطية بين الثقافة التنظيمية والإلتزام المستمر لدى عمال الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال لإجراء بوكالة الجلفة. مما أدى إلى تمسك العاملين بالمنظمة والرغبة القوية في البقاء فيها وهذا نابع من إلتزامهم المستمر وما يمليه عليهم هذا الأخير من عدم ترك التنظيم والبقاء فيه حفاظا على المكتسبات التي تحصل عليها وتفاديا لخسارتها في حال مغادرته المنظمة وتركه العمل من جهة وثقافة المنظمة التي تتيح لهم فرص التقدم والترقية وتحسين ظروف العمل والعلاقات الاجتماعية بين العاملين؛</p> <p>- توجد علاقة ارتباطية بين الثقافة التنظيمية والإلتزام المعياري لدى عمال الصندوق الوطني للتأمينات للعمال الأجراء بوكالة الجلفة.</p>	<p>نتائج الدراسة</p>
<p>- إلزامية الإهتمام بالثقافة التنظيمية للمؤسسة وترسيخها وفق قيمها ومعاييرها ومبادئ التنظيم وهذا لم تلعبه من دور كبير في توجيه السلوك العاطفي؛</p> <p>- تشجيع وتحفيز العاملين لأجل ضمان استمرارهم وبقائهم كعنصر فعال في التنظيم؛</p> <p>- من الضوابط والقوانين واللوائح تلزم العاملين بالتفاعل فيما بينهم وهذا تعزيزا للعمل الجماعي والتشاركي الذي لمسناه في هذا التنظيم؛</p>	<p>توصيات الدراسة</p>

الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية في تعزيز الإلتزام التنظيمي والدراسات السابقة

<p>- الإهتمام بالعنصر البشري المتاح والحفاظ عليه لأنه سبب نجاح التنظيم وديمومته؛</p> <p>- إجراء دراسات أخرى تسهم في إبراز العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإلتزام التنظيمي، العمل على التمسك بالثقافة التنظيمية الحالية أو تقديم أسس ونظم جديدة تماشيا مع التطورات والمستجدات.</p>	
--	--

المصدر: من إعداد الطالبين

الجدول رقم (03): دراسة عامر سهل¹

الدراسة/السنة	عامر سهل (2020/2019)
عنوان الدراسة	دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الإلتزام التنظيمي
نوع/مكان الدراسة	مذكرة الماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة
أهداف الدراسة	التعرف على دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الإلتزام التنظيمي
منهج الدراسة	اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي
أداة الدراسة	تم اعتماد على الإستبيان كأداة أساسية
حجم العينة	بلغت عينة الدراسة 119 موظف
نتائج الدراسة	<p>- وقعات التنظيمية دور في تحقيق الإلتزام التنظيمي وهنا ما أكدته نتائج الدراسة، وبالاستعانة بإجابة الباحثين، وذلك من خلال ما يتوقعه العامل إتحاه الإدارة في تجسيد روح التعاون للمؤسسة مما يتحقق الإلتزام الإداري؛</p> <p>- كما أن التوزيع العادل للعمل الذي يتناسب مع قدراتهم المهنية يجعل من العامل يتصف الانضباط والصرامة في العمل؛</p> <p>- كما أن المؤسسة تعمل على تطوير الأمن الوقائي وذلك حفاظا على محبة العمال مما يجعلهم يلتزمون بأداء مهامهم وعدم التخوف من الحوادث؛</p>

¹ عامر سهل بعنوان، "دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الإلتزام التنظيمي"، مذكرة الماجستير، كلية علم الاجتماع تنظيم وعمل جامعة محمد خيضر، بسكرة 2020/2019

الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية في تعزيز الإلتزام التنظيمي والدراسات السابقة

<p>- كما تتصور أن المؤسسة تتوقع منها المكافآت المادية جراء القيام بالأعمال لأن هذه المكافآت تعتبر كتحفيز للعامل لرفع معنوياته لأداء مهامه في العمل مما ينتج عنه الإلتزام والانضباط في العمل؛</p> <p>- كم أن أغلبية الباحثين تكون إيجابتهم أنهم يتوقعون أن المؤسسة تسعى إلى تحسين مكائنها في المستقبل لجودة إنتاجها ووفرته ومنه تتحسن سمعتها ويرتقي في المكان الانضباط والإلتزام التنظيمي.</p>	
---	--

المصدر: من إعداد الطالبتين

الجدول رقم(04): دراسة، م نغم دايبخ عبد علي، م فائز حسن.¹

م، م نغم دايبخ عبد علي م، م فائز حسن(2013)	الدراسة/السنة
دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الإلتزام التنظيمي	عنوان الدراسة
مجلة تطوير العلوم الاجتماعية، المجلد14(1) العدد1112-2212 مخبر الجنوب الجزائري جامعة غرداية، مجلة الادارة والاقتصاد، المجلد الثاني، العدد السابع، جامعة كربلاء	نوع /مكان الدراسة
توضيح دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الإلتزام التنظيمي في جامعة كربلاء عبر توجيه وكيفية تطبيقات هذه الثقافة التنظيمية لتعزيز الإلتزام التنظيمي	أهداف الدراسة
تم اتباع الدراسة المنهج الوصفي	منهج الدراسة
تم اعتماد على الإستبيان كأداة أساسية	أداة الدراسة
بلغت عينة الدراسة 81موظف	حجم العينة

¹ م نغم دايبخ عبد علي، وم فائز حسن، "دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الإلتزام التنظيمي"، مجلة الادارة والاقتصاد، المجلد الثاني، العدد السابع، جامعة كربلاء، 2013

الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية في تعزيز الإلتزام التنظيمي والدراسات السابقة

<p>نتائج الدراسة</p> <ul style="list-style-type: none"> - أثر الإلهام لتوفر ثقافة تنظيمية لكل كلية تعطيها شخصية مميزة بالإضافة إلى التخصص الذي تنفرد به ما بين باقي الكليات؛ - وضوح الدور الذي يلعبه توافر الإلتزام التنظيمي لدى الموظفين في الكليات ودوره الفاعل في الإنجاز وبالتالي رفع أداء الكليات؛ - الآثار الواضحة والصريحة للثقافة التنظيمية في رفع وتعزيز مستوى الإلتزام التنظيمي لدى الموظفين العاملين في الكليات؛ - دور الإلهام الكبير لطبيعة وخصائص الأفراد العاملين في تشكيل ثقافة الكلية وكذلك في سياسة وأسلوب الكلية للدفع باتجاه الإلتزام التنظيمي؛ - الأهمية الواضحة للأخلاقيات التنظيمية من الأطر الأخلاقية والنماذج التي تحكم تعامل الموظفين مع بعضهم البعض في الكليات عينة الدراسة؛ - وضوح آلية علاقة التوظيف ودورها في تعزيز إلتزام العاملين والموظفين لدى الكليات المبحوثة؛ - وجود هيكل تنظيمي مصمم بشكل مدروس وواضح من حيث الأدوار والوظائف وتقسيم الصلاحيات يؤدي إلى دفع الموظفين إلى الإلتزام بوظائفهم في ظل هيكل تنظيمي متوافق مع إمكانيات ومهارات الموظفين. 	
<p>توصيات الدراسة</p> <ul style="list-style-type: none"> - تعزيز الثقافة التنظيمية داخل الكليات من أجل رسم نموذج ثقافة للمنظمة وذلك كونها عاملا مهما في أداء الكليات عبر إلتزام العاملين بعملهم وبالتالي رفع مستوى الأداء الإداري والوظيفي في الكليات العراقية من أجل خدمة مسيرة التعليم العالي في البلد؛ - العمل بشكل جاد لوضع خطط تهدف إلى اكتشاف مواضع قوة ثقافة الكلية وتطويرها وفق مجموعة من الآليات ومنها: التركيز على النماذج الأخلاقية الفردية لدى الموظفين ومحاولة الإشادة بالنماذج التي تجتذ الكلية أنها عمل نظام أخلاقي وأدبي داخل الكلية يحكم سير التعامل بين الموظفين العاملين داخلها لتقليل 	

الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية في تعزيز الإلتزام التنظيمي والدراسات السابقة

<p>الصراع التنظيمي الذي قد يظهر من حين إلى آخر الذي يسمح بوجود مرونة لدور الثقافة في الإلتزام الأخلاقي والوظيفي للعاملين داخل المنظمة؛</p> <p>- إحاطة المسؤوليات والمهام للموظفين وفقاً لما يتناسب مع خصائصهم الأخلاقية والثقافية وما يمتلكون من سيؤدي إلى إلتزامهم بشكل أفضل في إنجاز واجباتهم على الشكل الأمثل؛</p> <p>- دفع العاملين إلى التأقلم فيما بينهم والعمل بشكل جماعي يزيد من روح العمل الجماعي وبالتالي يكون الإلتزام هنا بالنسبة للموظف جزء من الوفاء لفريق العمل؛</p> <p>- الدفع بإتجاه إلتزام العاملين من جانب جبههم لعملمهم ويعد أقوى أنواع الحوافز للإلتزام بالعمل.</p>	
--	--

المصدر: من إعداد الطالبتين

الجدول رقم(05): دراسة د عادل خير الله ناصر بن عبد الله وفائزة خير الله ناصر بن عبد الله.¹

الدراسة/السنة	د عادل خير الله ناصر بن عبد الله وفائزة خير الله ناصر بن عبد الله(2020)
عنوان الدراسة	أثر الثقافة التنظيمية في الإلتزام التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات التعليمية بدولة الكويت
نوع /مكان الدراسة	مجلة الاندلس للعلوم الانسانية والاجتماعية، المجلد7، العدد7، الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب، بالكويت
أهداف الدراسة	التعرف على أثر الثقافة التنظيمية في إلتزام التنظيمي العاملين في المؤسسات التعليمية بدولة كويت، والتعرف على أثر جميع مكونات الثقافة التنظيمية على الإلتزام التنظيمي المستقل على الإلتزام.
منهج الدراسة	تم اتباع الدراسة المنهج الوصفي
أداة الدراسة	تم اعتماد على الإستبيان كأداة أساسية
حجم العينة	عينة عشوائية مكونة 167 فرد
نتائج الدراسة	أظهرت نتيجة تحليل الانحدار بأنه كلما ارتفعت قيمة الكفاءة ارتفع مستوى الإلتزام التنظيمي ويكون ذلك عن طريق زيادة البحث وإيجاد أفضل أساليب العمل لتحقيق الكفاءة في الأداء ودراسة أساليب إدارية حديثة بصورة

¹عادل خير الله ناصر بن عبد الله، فائزة خير الله ناصر بن عبد الله، "أثر الثقافة التنظيمية في الإلتزام التنظيمي"، مجلة الاندلس للعلوم الانسانية والاجتماعية، المجلد7، العدد7، الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب، 2020

الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية في تعزيز الإلتزام التنظيمي والدراسات السابقة

<p>منتظمة إضافة إلى عدم السماح بتدني مستوى الأداء في المؤسسة كما قادت نتيجة تحليل الانحدار المتدرج إلى أنه كلما زاد الإهتمام يقرب العمل ارتفاع مستوى الإلتزام التنظيمي وبناء عليه يمكن رفع مستوى الإلتزام التنظيمي من خلال إختيار أعضاء اللجان بصورة مناسبة تتلاءم مع مهامها الفردية وإعداد فريق وفقاً أسس موضوعية والإهتمام بالموظفين وإشعارهم بأنهم جزء من فريق العمل .</p>	
---	--

المصدر: من إعداد الطالبين

الجدول رقم (06): دراسة الجيلالي نجار وعبد الباسط حريز محمد¹

الدراسة/السنة	الجيلالي نجار وعبد الباسط حريز محمد راسة الجيلالي نجار وعبد الباسط حريز محمد (2016-2017)
عنوان الدراسة	علاقة الثقافة التنظيمية بالإلتزام التنظيمي داخل المؤسسة دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز بالوادي
نوع /مكان الدراسة	مذكرة ماستر، جامعة حمه لخضر بالوادي
أهداف الدراسة	التعرف على معرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإلتزام التنظيمي ومدى الإهتمام بها من طرف المديرين
منهج الدراسة	تم اتباع الدراسة المنهج الوصفي
	تم اعتماد على الإستبيان كأداة أساسية
حجم العينة	تم الإعتماد على عينة مكونة من 316 عامل وتم إسترجاع 70 إستمارة مما يجعل عدد العينة 70 عامل.
نتائج الدراسة	- أشارت النتائج انه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية وعند مستوى الدالة ألفا 0.05 بين الثقافة التنظيمية والإلتزام التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة سونلغاز بالوادي وهي علاقة طردية وموجبة أي انه كلما زاد مستوى الثقافة التنظيمية لدى العمال الإداريين التقنيين كلما ارتفع مستوى إلتزامهم التنظيمي والعكس وأرجعنا هذه العلاقة الارتباطية بين متغيرين إلى أنه توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية والإلتزام العاطفي والإلتزام مستمر وأيضاً الإلتزام المعياري للعاملين بمؤسسة سونلغاز بالوادي؛

¹الجيلالي نجار وعبد الباسط حريز محمد، "علاقة الثقافة التنظيمية بالإلتزام التنظيمي داخل المؤسسة"، مذكرة ماستر تنظيم وعمل، جامعة حمه لخضر الوادي، 2016.2017

الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية في تعزيز الإلتزام التنظيمي والدراسات السابقة

<p>- توجد علاقة دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ألفا 0.05 بين الثقافة التنظيمية و الإلتزام المستمر للعاملين الإداريين و التقنيين بمؤسسة سونلغاز بالوادي وان هذه العلاقة طردية وموجبة حيث أن كلما زادت الثقافة التنظيمية للعاملين بالمؤسسة كلما ارتفع مستوى الإلتزام المستمر ويرجع هذا الإرتباط إلى أن مؤسسة سونلغاز تساهم في قرار العاملين للبقاء في المؤسسة و تحقيق الحاجات النفسية و الاجتماعية والاقتصادية التي تشغل بال هؤلاء العاملين مما يصعب عليهم مغادرتها إمام حتمية التفكير فيما ما سيوجههم في حالة ما قرروا العكس .</p>	
<p>- التركيز على المورد البشرية باعتبارها أهم الموارد الموجودة بالمؤسسة؛</p> <p>- ضرورة الإهتمام بالندوات والمؤتمرات العلمية وتشجيع الأبحاث والدراسات الهادفة التي تعزز الثقافة التنظيمية مع مشاركة المسؤولين والعاملين بصفة عامة في مثل هذه الندوات لتوسيع نطاق الرؤية التنظيمية؛</p> <p>- لسعي إلى إيجاد بيئة عمل تسودها الثقة والاحترام المتبادل والسلوك الأخلاقي والعلاقات البناءة بين المستويات الإدارية والتقنية والاعتماد على مبدأ المسائلة والمسؤولية الفردية في خدمة المصلحة العامة وزيادة مستوى الإلتزام التنظيمي ببعديه العاطفي والمعياري.</p>	<p>توصيات الدراسة</p>

المصدر: من إعداد الطالبتين

المطلب الثاني: الدراسات الاجنبية

الجدول رقم (07) : دراسة PeterLok¹.

(2004)Peter Lok	الدراسة/السنة
The effect of organisational culture and leadership style job satisfaction and organisational commitmennt.	عنوان الدراسة

¹Peter Lok. : **The effect of organisational culture and leadership style on job satisfaction and organisational commitment.** JOURNAL OF MANAGEMENT DEVLOPMENT ,VOULUME 23.NEMBER 4.UNIVERSITY OF TECHNOLOGU ,2004.

الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية في تعزيز الإلتزام التنظيمي والدراسات السابقة

إشكالية الدراسة	كيف تأثر الثقافة التنظيمية والقيادة على مستوى الرضا الوظيفي والإلتزام التنظيمي؟
نوع/مكان الدراسة	مقال علمي، المجلد 23، العدد 4، جامعة التكنولوجيا
أهداف الدراسة	معرفة تأثير الثقافة التنظيمية وأسلوب القيادة على الرضا الوظيفي والإلتزام التنظيمي
منهج الدراسة	تم اتباع الدراسة المنهج الوصفي
أداة الدراسة	تم اعتماد على الإستبيان كأداة أساسية
حجم العينة	تم الإعتماد على عينة مكونة من 337 مديرا
نتائج الدراسة	<p>- المديرين الأستراليين سجلوا مقاييس الثقافة المبتكرة والداعمة بشكل أكبر وعلى الإلتزام التنظيمي والرضا الوظيفي؛</p> <p>- لم يتم العثور على فرق كبير بين العينتين في الثقافة التنظيمية البيروقراطية وعند النظر والبدء في أساليب القيادة الهيكلية؛</p> <p>- تأثير الثقافة المبتكرة على الرضا أقوى مع المديرين الأستراليين من مديري هونغ كونغ.</p> <p>- لا يوجد فرق كبير موجود مع تأثير أسلوب القيادة على الرضا الوظيفي والإلتزام بين مديري هونغ كونغ والأستراليين. المديرين الأستراليين سجلوا مقاييس الثقافة المبتكرة والداعمة بشكل أكبر وعلى الإلتزام التنظيمي والرضا الوظيفي؛</p> <p>- لم يتم العثور على فرق كبير بين العينتين في الثقافة التنظيمية البيروقراطية وعند النظر والبدء في أساليب القيادة الهيكلية؛</p> <p>- تأثير الثقافة المبتكرة على الرضا أقوى مع المديرين الأستراليين من مديري هونغ كونغ؛</p>

الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية في تعزيز الإلتزام التنظيمي والدراسات السابقة

- لا يوجد فرق كبير موجود مع تأثير أسلوب القيادة على الرضا الوظيفي والإلتزام بين مديري هونغ كونغ والأستراليين.	
---	--

المصدر: من إعداد الطالبتين

الجدول رقم (08) : دراسة Zeinab Inanlou، Ji-Young Ahn

Zeinab Inanlou، Ji-Young Ahn(2017)	الدراسة/السنة
The Effect Of Organizational Culture On Employee Commitment:A Mediating Role Of Human Resource Development In Korean Firms	عنوان الدراسة
كيف تأثر الثقافة التنظيمية على إلتزام الموظف (دور وسائط التطوير في تطوير الموارد البشرية في الشركات الكورية)؟	إشكالية الدراسة
مقال علمي، المجلد 33، العدد1، جامعة إيواها النسائية، كوريا	نوع/مكان الدراسة
معرفة مدى تأثير الثقافة التنظيمية على التزام الموظف كدور وسيط لتنمية الموارد البشرية في الشركات الكورية	أهداف الدراسة
تم اتباع الدراسة المنهج الوصفي	منهج الدراسة
تم الإعتماد على الإستبيان كأداة أساسية	أداة الدراسة
عينة مكونة من 10.043موظفا	حجم العينة

¹Zeinab Inanlou، Ji-Young Ahn, **The Effect of Organizational Culture on Employee Commitment:A Mediating Role of Human Resource Development in Korean Firms**.the journal of applied business research.voulume 33.number1.EWAHA WOMANS UNIVERSIT.2017.

الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية في تعزيز الإلتزام التنظيمي والدراسات السابقة

نتائج الدراسة	- للثقافة التنظيمية على وجه الخصوص بأنها التواصل الأفضل بين الرؤساء والمرؤوسين وكذا وجود ثقة متبادلة بينهم؛
	- الثقافة التنظيمية عامل في زيادة دوافع العمال من خلال المشاركة في برنامج تدريب لتنمية الموارد البشرية وبالتالي إلتزام العمال والمنظمات؛

المصدر: من إعداد الطالبتين

الجدول رقم (09): Jack Henry Syauta Solimun Margono ، Eka Afnan Troena ،

Setiawans.¹

Jack Henry Syauta ، Eka Afnan Troena, Solimun ، Margono Setiawans(2012)	الدراسة/السنة
The Influence of Organizational Culture, Organizational Commitment to Job Satisfaction and Employee Performance Study at Municipal Water works of Jayapura. Papua Indonesia	عنوان الدراسة
كيف تأثر الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي على الرضا الوظيفي وأداء الموظفين (أعمال المياه البلدية في جاياپورا. بابوا، إندونيسيا)؟	إشكالية الدراسة
مقال علمي، المجلد-2319-8028. العدد 801-2319،	نوع/مكان الدراسة
معرفة تأثير الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي بالرضا الوظيفي وأداء الموظفين	أهداف الدراسة

¹Jack Henry Syauta ، Eka Afnan Troena, Solimun. Margono Setiawans ، **The Influence of Organizational Culture, Organizational Commitment to Job Satisfaction and Employee Performance (Study at Municipal Waterworks of Jayapura, Papua Indonesia)** .INTERNATIONAL JOURNAL OF BUSINESS AND MANAGEMENT INVENTION .VOULUME) ONLINE) 2319-8028.ISSU) PRINT) 2319-801X.ECONOMICFACTULY OF CEDERAWAISH UNIVERSITY.2012.

الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية في تعزيز الإلتزام التنظيمي والدراسات السابقة

منهج الدراسة	تم اتباع الدراسة المنهج الوصفي
أداة الدراسة	تم الإعتماد على التحليل الوصفي لتحديد الخصائص ووصف المستفتي. بينما لاختبار العلاقة بين المتغيرات استعانوا بالتحليل الاستنتاجي PLS
حجم العينة	عينة مكونة من 127 موظف
نتائج الدراسة	<p>- الثقافة التنظيمية قادر على التأثير في الأداء إذا توسطت بالرضا الوظيفي بينما يؤثر الإلتزام التنظيمي بشكل كبير على أداء الموظف بشكل مباشر أو غير مباشر من خلال رضا الوظيفي؛</p> <p>- لا تؤثر الثقافة التنظيمية بشكل كبير على أداء الموظف. وهذا يعني أن الثقافة التنظيمية العليا غير قادرة على تحسين أداء الموظف؛</p> <p>- التأثير التنظيمي يؤثر بشكل كبير على أداء الموظف. وهذا يعني أن الإلتزام التنظيمي العالي يعني أداء الموظف عالي. والموظف الملتزم بالشكل العالي سيكرس كل فكره وقدراته ومهاراته لتقدم الشركة؛</p>

المصدر: من إعداد الطالبين

الجدول رقم (10): دراسة ABBAS ALI RASTEGAR¹, SOMAYE AGHAYAN

ABBAS ALI RASTEGAR, SOMAYE AGHAYAN (2012)	الدراسة/السنة
IMPACTS OF ORGANIZATIONAL CULTURE ON ORGANIZATIONAL COMMITMENT	عنوان الدراسة

¹ABBAS ALI RASTEGAR, SOMAYE AGHAYAN, AFFECTS OF ORGANIZATIONAL CULTURE ON ORGANIZATIONAL COMMITMENT, JOURNAL OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT AND DEVELOPMENT, VOLUME 2, NUMBER 2, 277-4742, FACULTY OF ECONOMICS AND MANAGEMENT, SEMMAN UNIVERSITY, 2012

الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية في تعزيز الإلتزام التنظيمي والدراسات السابقة

إشكالية الدراسة	كيف تؤثر الثقافة التنظيمية على الإلتزام التنظيمي؟
نوع/مكان الدراسة	مقال علمي، المجلد2، العدد2277-4742، جامعة سيمنان
أهداف الدراسة	معرفة آثار الثقافة التنظيمية على الإلتزام التنظيمي
منهج الدراسة	تم اتباع الدراسة المنهج الوصفي
أداة الدراسة	تم الإعتماد على الإستبيان كأداة أساسية
حجم العينة	عينة مكونة من 123 موظف
نتائج الدراسة	<p>- الذكور لديهم التزام أكبر مقارنة مع الإناث؛</p> <p>- الإلتزام التنظيمي تبين أنه مرتبط بشكل أكثر وضوحًا بالنتائج التنظيمية المهمة. علاوة على ذلك، فإن المتغيرات التنظيمية، بدلاً من خصائص الموظف لها أكبر تأثير. ومع ذلك في هذا البحث كان هناك إهمال للتأثير المحتمل للثقافات التنظيمية على الإلتزام</p>

المصادر : من إعداد الطالبين

المطلب الثالث: مقارنة الدراسات السابقة بالدراسة الحالية.

سنعرض في هذا المطلب بعض الدراسات السابقة ليتم مقارنتها مع دراستنا الحالية لمعرفة أوجه الإتفاق و الإختلاف.

أوجه الإختلاف	أوجه الإتفاق
<p>تتمثل أوجه الإختلاف بين الدراسة الحالية والسابقة والتي تم التطرق لها في هذه المذكرة ،هو الميدان المعرفي حيث أن دراستنا تنتمي لمجال علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال وبينما تنتمي كل الدراسات الأخرى إلى مجالات معرفية أخرى من خلال عرض معلومات إنجاز كل دراسة؛</p>	<p>اتفقت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في أن المنهج المستخدم هو المنهج الوصفي و أيضا إستخدام الإستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات؛</p>
<p>تختلف هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في الهدف حيث الغرض منها معرفة دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الإلتزام التنظيمي بينما اختلف عرض كل دراسة سابقة عن أخرى فمنهم من حاول الربط بين المتغيرات والبعض الآخر حاول معرفة الأثر الذي يتركه المتغيرين؛</p>	<p>تتفق هذه الدراسة مع دراسة عادل خير الله بن ناصر بن عبد الله وفائزة خير الله بن ناصر بن عبد الله في مجال ومكان الدراسة حيث كانت جميعها في مؤسسات التعليمية؛</p>
<p>اختلفت هذه الدراسة عن الدراسات أخرى في المجال الزمني والمكاني فهناك دراسات أجنبية غير بيئتنا العربية وبهذا تختلف عن ثقافتنا وسلوكياتنا والقوانين غير قوانيننا وحتى إذا اتفقت الثقافة تختلف ظروف العمل؛</p>	<p>اتفقت هذه دراسة مع دراسة الظاهر عزار ونسيبة فاطمة في كونها دراسات جزائرية أي لهم نفس ظروف العمل من حيث قوانين ولوائح وسياسات عامة تحكمها نفس الذهنيات والسلوكيات فهم ينتمون لنفس الثقافة؛</p>

الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية في تعزيز الإلتزام التنظيمي والدراسات السابقة

اختلفت أيضا هذه الدراسة مع الدراسات أخرى من حيث مجال ومكان محل الدراسة بكونه مؤسسة محل دراستنا مؤسسة تعليمية والدراسات السابقة كانت في مؤسسات صناعية.	تتفق الدراسات الأولى دراسة عزاز الطاهر ونسيبة الزهراء مع الدراسات الحالية في تناولها للثقافة التنظيمية أما الدراسات أخرى فتتفق في الدراسة الحالية للإلتزام التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالبتين

خلاصة الفصل

تناولنا من خلال الفصل الإطار النظري للثقافة التنظيمية والإلتزام التنظيمي، بحيث يعرف الإلتزام التنظيمي بأنه شعور الفرد بارتباطه نفسيا مع قيم المؤسسة والسعي لتحقيق أهداف المؤسسة، وعرفنا أبعاده التي قسمت إلى ثلاث أبعاد وهي البعد التأثيري، المعيارى المتواصل، أما الثقافة التنظيمية فقد عرفت بأنها عبارة عن المعتقدات والقيم التي يتصف بها مجموعة من الموظفين في مؤسسة معينة، وأيضا تناولنا الدراسات السابقة والدراسات الحالية ، تميزت هذه الأخيرة عن الأولى فإها تسعى إلفهم دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الإلتزام التنظيمية ، لكنعرض كلدراسة كان مختلفا من الدراسات السابقة.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية

للمؤسسة التربوية عبد الرحمان ابن

رستم (غرداية)

تمهيد:

بعد تطرقنا في الفصل السابق لبعض المفاهيم المهمة والأبعاد النظرية المخصصة بموضوع دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الإلتزام التنظيمي في المؤسسة وبما أن دراسة الحالة تعد الركيزة الأساسية في البحث العلمي فهي تعد عملية لجمع المعلومات والبيانات حول موضوع البحث أما قيمة النتائج المستخرجة تركز على دقة القواعد المنهجية ودقة الضبط في معالجة المعطيات.

ومن خلال هذا الفصل يمكننا التطرق الى العديد من العناصر مثل منهج ومجالات الدراسة وأداة جمع البيانات والأساليب

الإحصائية وهذا عبر أداة الإستبيان المقدم وتفسيره وتحليله عن طريق برنامج SPSS²⁶

المبحث الأول: الطريقة والإجراءات المنهجية المستخدمة في الدراسة

ستتطرق في هذا المبحث الى الطريقة والإجراءات المنهجية المستخدمة في دراستنا ،حيث قسم إلى مطلبين المطلب الأول يمثل

الإجراءات المنهجية المستخدمة في الدراسة،و احتوى المطلب الثاني على صدق وثبات أداة الدراسة

المطلب الأول: الإجراءات المنهجية المستخدمة في الدراسة

في هذا المطلب سيتم عرض الإجراءات المنهجية المستخدمة في الدراسة ،من خلال منهج وحدود الدراسة ،وأيضاً مجالات وأداة الدراسة والتعرف

على مجتمع الدراسة،وكذا الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

الفرع الأول: منهج الدراسة وحدودها

أولاً: منهج الدراسة

تتميز الدراسة العلمية عن باقي الدراسات بوجود المنهج العلمي، الذي يتوقف على نتائج قيمة فهو عبارة عن قواعد توضع بهدف الوصول إلى الحقيقة في العلم أو العملية أو الطريقة المتبعة لدى الباحث لوضع، حل للمشكلة المطروحة بغية إكتشاف الحقيقة.

فإن إختيار الباحث لمنهج الدراسة لا يكون صدفة بل طبيعة موضوع الدراسة، هي التي تفرض على الباحث إختيار المنهج المناسب لدراسته، وقد اعتمدنا على المنهج الوصفي في دراستنا والذي يعتبر ظاهرة معينة تقوم بوصفها بشكل كمي أو نوعي خلال فترة زمنية محددة، بهدف التعرف عليها من حيث محتوياتها ومنه الوصول إلى نتائج معبرة تمكننا من فهم الواقع.

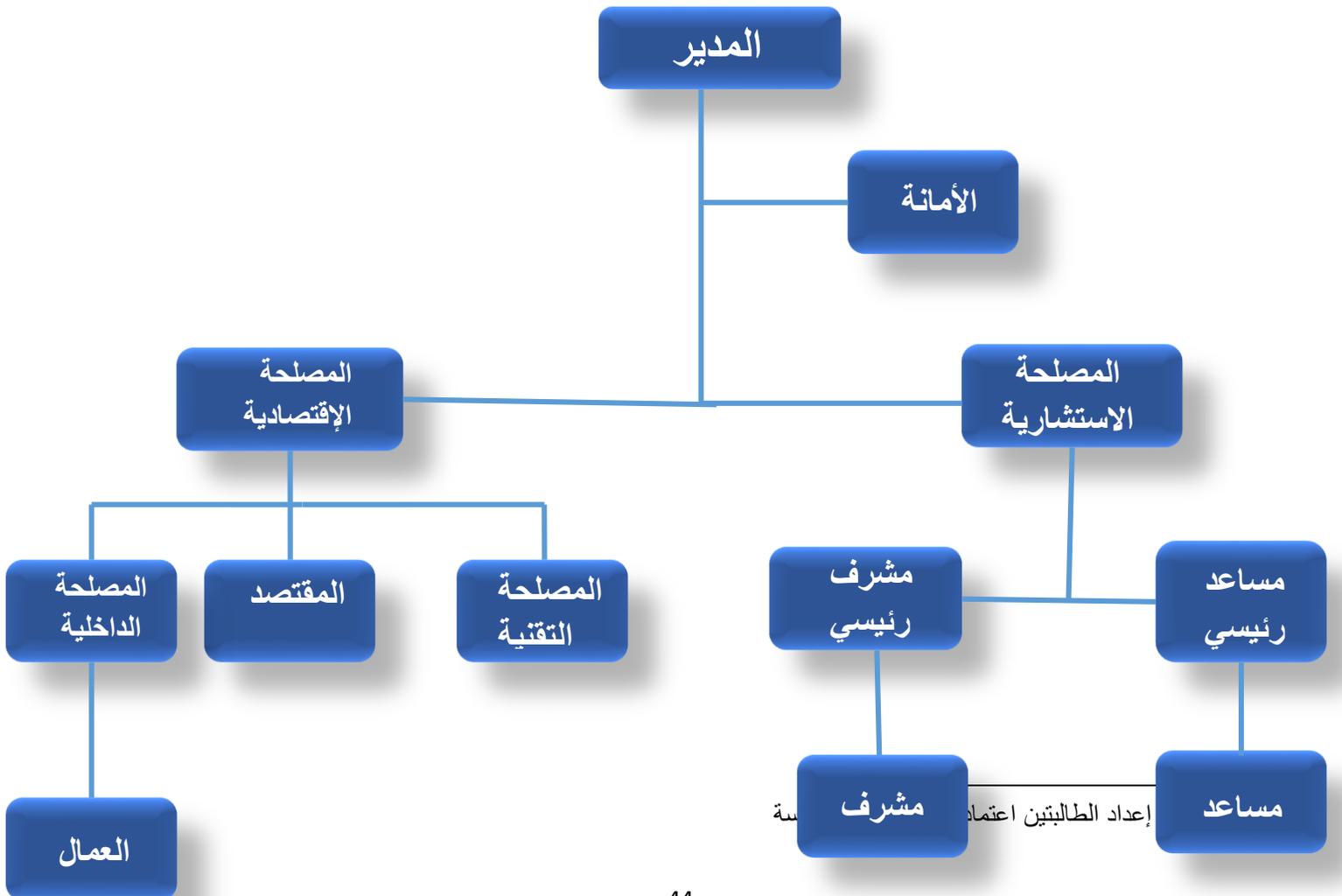
ثانياً:مجالات الدراسة

1. المجال المكاني:

هي مؤسسة تربوية تتمتع بالشخصية المعنوية والإستغلال مالي تابعة لوزارة التربية الوطنية تحت وصاية مديرية لولاية غرداية أنشئت سنة 1994، سميت باسم عبد الرحمان بن رستم وهي ذات نظام إداري تتمتع بطبيعتها القانونية، مؤسسة عمومية تصنيفها متوسطة تخضع لعدد من الموظفين حوالي 45 موظف، أغلبيتهم حاصلين على شهادة جامعية، هدفها تنموي على مستوي الثقافي.¹

ب. تقديم هيكل التنظيمي للمؤسسة عبد الرحمان بن رستم:

الشكل رقم (3): الهيكل التنظيمي لمؤسسة عبد الرحمان بن رستم



ت. تحليل الهيكل التنظيمي:

1) المدير:¹

هو المسؤول الأول في المؤسسة التربوية، وهو الأمر والنهي لديه كافة الصلاحيات تقع على عاتقه مسؤولية المصالح الموجودة في المؤسسة ويتولى عملية الإلتزام بالنفقات وتصنيفها ودفعها.

2) الأمانة:

هي مستودع الوثائق والسجلات الخاصة بالمؤسسة، وملفات الموظفين ومراقبة ملفاتهم الاجتماعية والصحية وهي تحت تصرف المدير.

3) مستشار التربية:

يحتل مكانة حساسة في المؤسسة وحلقة اتصال في مختلف أعضاء الجماعة التربوية فهو يعوض المدير في حالة غيابه المؤقت وعليه يتوقف النظام انضباط والمواظبة فهو مكلف يعمل على تنظيم الخدمات المساعدين تربويين وتوزيع مهامهم والسهر وحفاظ على المرافق والتجهيزات ووسائل المؤسسة.

4) المسير المالي (المقتصد):

يعتبر عوناً محاسباً مكلف بالتسيير المالي والمادي للمؤسسة تحت إشراف المدير هو أحد المساعدين المباشرين لمدير المؤسسة في كل ما يتعلق بتوفير الشروط المادية والمالية الضرورية لتنظيم حياة التربية يلزم بالحضور الدائم.

2-المجال الزمني:

¹مصدر من إعداد الطالبتين اعتماداً على وثائق المؤسسة

الفصل الثاني: دراسة ميدانية للمؤسسة التربوية عبد الرحمان ابن رستم (غرداية)

عبرت دراستنا على مرحلتين كالتالي:

المرحلة الأولى:

كانت عبارة عن دراسة استطلاعية يوم 2023/01/28 حيث قمنا بزيارة المؤسسة بهدف جمع المعلومات والبيانات الخاصة بها.

المرحلة الثانية:

كانت البداية يوم 2023/02/28 حيث تم فيه توزيع 45 إستمارة على مجتمع الدراسة، و تم استرجاع 37 إستمارة يوم 2023/03/07.

الفرع الثاني: أداة الدراسة والمجتمع المدروس

من أجل الوصول لحل للمشكلة ومعرفة نتائج الدراسة وكذلك إختبار فرضياتها وجب وجود أداة للقياس، ولذا تم الإعتماد في دراستنا على الإستبيان كأداة أساسية للدراسة، وقد تم استهداف مجتمع الدراسة كاملا والذي وصل 45 موظفا كونه عدد صغير، وسنبين من خلال الجدول التالي عدد الاستمارات الموزعة والمسترجعة.

الجدول رقم(12): يوضح عدد الاستمارات المستخدمة

النسبة	العدد	الإستبيان
82.22%	37	المدروسة
13.33%	6	الضائعة
4.44%	2	المقصية

الفصل الثاني: دراسة ميدانية للمؤسسة التربوية عبد الرحمان ابن رستم (غرداية)

100%	45	مجموع الإستمارات الموزعة
------	----	--------------------------

المصدر: من اعداد الطالبين اعتماد على نتائج 26 spss

يحتوي الإستبيان على 33 سؤال تنقسم الى ثلاث أجزاء

الجزء الأول: البيانات الشخصية، العمر، الجنس، المستوى العلمي.

الجزء الثاني: الثقافة التنظيمية والذي يحتوي على 15 سؤال.

الجزء الثالث: الإلتزام التنظيمي والذي يحتوي على 18 سؤال ينقسم إلى ثلاث أبعاد، العاطفي، المستمر، المعياري.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي وفي الجدول الموالي سنبين درجات الموافقة.

الجدول رقم(13): يوضح مقياس ليكرت الخماسي وفق درجة المقياس

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	العبرة
1	2	3	4	5	درجة الموافقة

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على سلم ليكرت

المدى: 1

ولمعرفة الفرق بين أكبر وأصغر قراءة في مجموعة القراءات، ولتحديد طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في

الإستبيان ثم حساب المدى بين أكبر وأصغر قيمة لدرجات مقياس ليكرت 5-1=4 ثم تقسيمه على درجات المقياس

¹أسماء بادرياني، ايمان بادرياني، "دور الثقافة التنظيمية في تحقيق التميز التنظيمي"، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة احمد دارية، ادرار، 2020/2021، ص36

الفصل الثاني: دراسة ميدانية للمؤسسة التربوية عبد الرحمان ابن رستم (غرداية)

للحصول على طول الخلية الصحيح أي $0.8=5/4$ ، بعدها تضاف هذه القيمة إلى أقل قيمة من المقياس والتي هي 1

وذلك من أجل تحديد الحد الأعلى $1.1.8=1+0.8$ ¹

والجدول التالي يوضح مجالات المتوسط الحسابي ودرجة مستوى الإجابة.

الجدول رقم (14): يوضح درجات المقياس ليكرت الخماسي

درجة الموافقة	مجال المتوسط والأهمية النسبية	درجة مستوى الإجابة
غير موافق بشدة	من 1 إلى 1.8	منخفضة جدا
غير موافق	من 1.81 إلى 2.6	منخفضة
محايد	من 2.61 إلى 3.4	متوسطة
موافق	من 3.41 إلى 4.2	مرتفعة
موافق بشدة	من 4.21 إلى 5	مرتفعة جدا

الفرع الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

التكرارات: هو جدول يستعرض التكرار لكل قيمة من قيم المتغير كما يستعرض هذا جدول التكرار النسبي لكل مجموعة

وكذلك التكرار النسبي التراكمي.

معامل الفايكرونباخ: (CRONBACHALPHA) يستخدم معامل الثبات لقياس مدى ثبات أداة القياس من ناحية

الاتساق الداخلي لعبارة الأداء فأداة القياس تتمتع بالثبات إذا كانت تقيس سمة محدد قياسا يتصف بالصدق والاتساق

¹أسماء بادرياني، ايمان بادرياني، مرجع سابق، ص36

الفصل الثاني: دراسة ميدانية للمؤسسة التربوية عبد الرحمان ابن رستم (غرداية)

الانحراف المعياري (STANDARD DWVIATION): هو الجذر التربيعي للتباين، وهو أيضا من أدوات حساب

تشئت البيانات. ويقيس الانحراف في إجابات أفراد العينة عن وسطها الحسابي.¹

المتوسط الحسابي (MEAN): يستخدم لحساب الوسط الحسابي لكل فئة حيث يقيدنا هذا كثيرا في عملية إتخاذ القرارات

ومعرفة أي من هذه الفئات الأكثر إنتاجية مثلا أو الأكثر شراء لمنتجاتها أو أفضل من ناحية التجاوب معها.

معامل ارتباط سبيرمان (SPEARMAN): يعتمد على أساس إعطاء كل مفردة في كل متغير ترتيبا معيناً وليس قيما

محددة فإذا قمنا بترتيب X وكذلك مفردات المتغير Y ووجدنا أن ترتيب هذه المفردات في كلا المتغيرين متوافقة منسجمة فإن

ذلك يعني أن هناك ارتباطا بين المتغيرين.

اختبار (F (ONE WAY ANOVA): يهدف تحليل التباين الأحادي إلى إختيار الفروق بين متوسطات عدة في فئات

أو مستويات للمتغير المستقل وتأثيرها في المتغير التابع.

المطلب الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة

الفرع الأول: صدق أداة الدراسة

يعرف صدق الإستبيان بأنه يمثل مجتمع الدراسة بشكل واضح، أي هي الإجابة على المعلومات التي تحتوي عليها الأسئلة.

ومن أجل ضمان أن يكون الإستبيان علميا وذلك من حيث مضمونها وبساطته وكذا قياس مستوى الصبات، ثم إختيار مدى

الصدق الظاهري للإستبيان واتساقه الداخلي وأخيرا للتأكد من إمكانية توزيعه.

1-الصدق الظاهري:

¹¹أسماء بادرياني، ايمان بادرياني، مرجع سابق، ص36

الفصل الثاني: دراسة ميدانية للمؤسسة التربوية عبد الرحمان ابن رستم (غرداية)

يعد وضع التصميم الأولي لاستمارة الإستبيان وذلك بما يناسب أهداف الدراسة، تم القيام بإستطلاع آراء المحكمين من كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة غرداية، وهذا من أجل معرفة مدى وضوح صياغة فقرات الإستبيان وتصحيح ما لا يلائم من الفقرات وتم وضع النسخة النهائية للإستبيان بناء على آراء المحكمين وتعديل ما يطلب تعديله.

2-الإتساق الداخلي:

معامل الإرتباط بيرسون:

بحيث أن معامل الإرتباط بيرسون يدرس العلاقة الموجودة بين كل محور يضمه الإستبيان والمحور الكلي وتحدد نتيجة الإختبار مدى صدق المجازر وتناسقها، وما اذا كانت تصلح لقياس ما استهدفت لقياسه، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (15): تحليل معامل الإرتباط بيرسون لمحاور الإستبيان

مستوى المعنوية	مستوى الدلالة	معامل الإرتباط بيرسون	عدد العبارات	محاور الإستبيان	
0.01	0.005	0.347	15	المحور الأول	المحور الكلي
0.01	0.005	0.502	18	المحور الثاني	
-	-	-	33	المجموع	

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج spss 26

نلاحظ من خلال الجدول نرى معامل الإرتباط بيرسون لكل محور من محاور الإستبيان مع المحور الكلي ، وهي ترتبط ارتباطا متوسطا فهي تتراوح (0.347 و0.502) وهي قيم متوسطة ، فقد قدرت نسبة المحور الأول ب0.347 أي وجود علاقة ارتباطية متوسطة بين المحور الأول(الثقافة التنظيمية) والمحور الكلي ، و المحور الثاني (الإلتزام التنظيمي) مع المحور الكلي بنسبة

الفصل الثاني: دراسة ميدانية للمؤسسة التربوية عبد الرحمان ابن رستم (غرداية)

قدرت ب0.502 أي وجود علاقة ارتباطية متوسطة، وقدرت الدلالة الإحصائية ب0.005 وهي أصغر من 0.01، وعليه نستنتج بأن محاور الدراسة لها دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.01، إذا نقول بأن محاور تتصف بالصدق والاتساق لما هدفت لقياسه

إختبار التوزيع الطبيعي:

يستخدم لمعرفة اذا ما كانت بيانات الإستبيان تتبع التوزيع الطبيعي، والذي سنبين هذا الأخير في الجدول التالي:

الجدول رقم (16): إختبار التوزيع الطبيعي

	Kolmogorov-Smirnova	
	statistiques	Sig
الثقافة التنظيمية و الإلتزام التنظيمي في متوسطة عبد الرحمان بن رستم	0.225	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات الspss26

من أجل إختبار التوزيع الطبيعي للبيانات تم إستخدام Kolmogorov-Smirnova، بحيث قدرت sig ب0.000 أي لأقل من 0.005، والذي يدل على أن توزيع البيانات غير طبيعي.

الفرع الثاني: ثبات أداة الدراسة

ويقصد بالثبات أنه هو عند توزيع الإستبيان من نفس المجتمع ولكن مجتمع دراسة آخر ونفس حجم مجتمع الدراسة ومنه نحصل على نتائج مقارنة للنتائج المتحصل لمجتمع الدراسة الآخر

وقد تم التأكد من ثبات الاستبيان باستخدام معامل ألف اكرونباخ والذي وصل 0.90 وفي الجدول الموالي نوضح ذلك

الفصل الثاني: دراسة ميدانية للمؤسسة التربوية عبد الرحمان ابن رستم (غرداية)

الجدول رقم (17): يوضح معامل ألفا كرونباخ للثبات بالنسبة لمحاور الإستبانة

معامل ألفا كرونباخ للثبات	عدد الفقرات	البيان
0.836	15	الثبات للمحور الأول الثقافة التنظيمية
0.863	18	الثبات للمحور الثاني الإلتزام التنظيمي
0.906	33	الثبات الكلي للاستبيان

المصدر: من إعداد الطالبتين من خلال مخرجات برنامج SPSS 26

الفصل الثاني: دراسة ميدانية للمؤسسة التربوية عبد الرحمان ابن رستم (غرداية)

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

سنتطرق في هذا المبحث إلى نتائج الدراسة وكذا مناقشتها، وقسم المبحث إلى مطلبين، المطلب الأول خصائص مجتمع الدراسة وآراء أفراد

حول محاور الدراسة، والمطلب الثاني إختبار الفرضيات

المطلب الأول: خصائص مجتمع الدراسة وآراء أفراد حول محاور الدراسة

في هذا المطلب سوف يتم معرفة خصائص مجتمع الدراسة و أيضا آراء أفراد حول محاور الدراسة

الفرع الأول: النتائج المتعلقة بخصائص أفراد مجتمع الدراسة

تحتوي المؤسسة على فتي الذكور والإناث بنسب متفاوتة وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

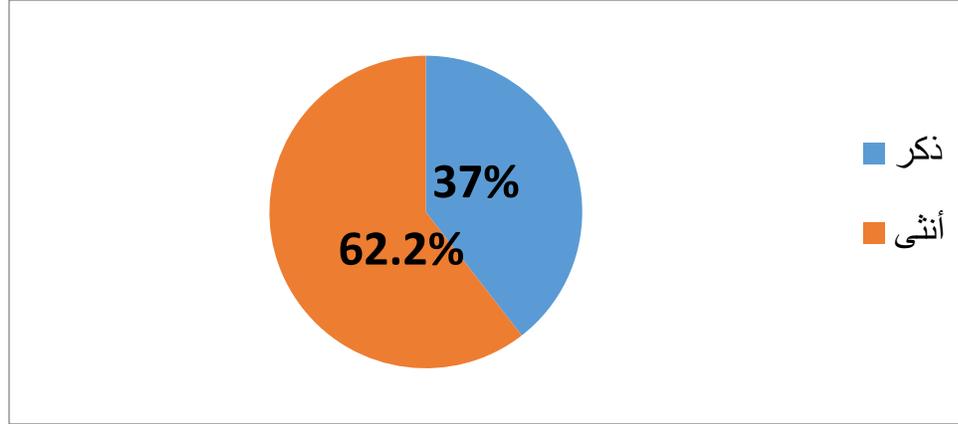
1-توزيع مجتمع الدراسة وفق الجنس

الجدول رقم(18): توزيع مجتمع الدراسة وفق متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرار	العينة
37.8	14	ذكر
62.2	23,0	انثى
100,0	37,0	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين من خلال مخرجات برنامج SPSS 26

الشكل رقم(4): توزيع مجتمع الدراسة وفق متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين من خلال مخرجات برنامج EXCEL

يتكون مجتمع الدراسة من 37 فرداً، منهم 14 ذكر و23 إناث كما يوضح الجدول، نلاحظ أن نسبة الإناث مرتفعة مقارنة بنسبة الذكور حيث بلغت نسبة الذكور 39.5% ونسبة الإناث 60.5% مما يفسر أن عدد الإناث غالب على مجتمع الدراسة، بسبب ملائمة الإناث لوظائف المؤسسة وكونها أكثر أريحية لفئة الإناث جسدياً وكذا إلى كون الأستاذات يحملون صفة الصبر أكثر من الأساتذة بالإضافة إلى غريزة الأمومة.

2- توزيع مجتمع الدراسة وفق العمر

تم المتحصل من خلال الإجابة على استمارة الإستبيان والمتمثلة فيما يلي:

الجدول رقم (19): يوضح توزيع مجتمع الدراسة وفق متغير العمر

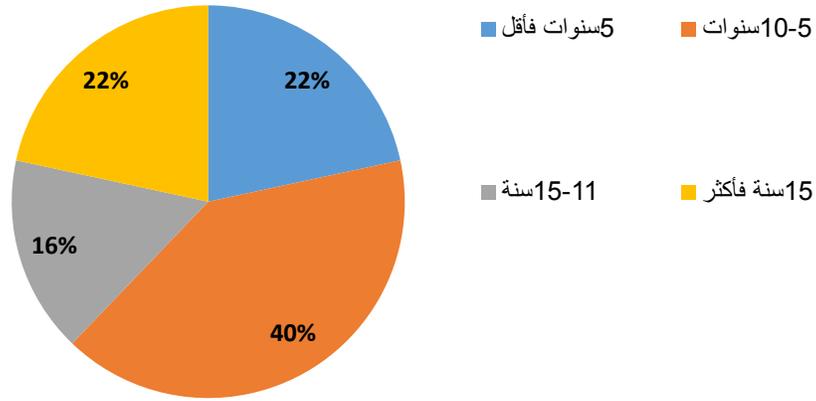
النسبة	التكرار	العمر
10,8	4	30 سنة فأقل
56,8	21	من 31 إلى 40 سنة

الفصل الثاني: دراسة ميدانية للمؤسسة التربوية عبد الرحمان ابن رستم (غرداية)

16,2	6	من 41 سنة الى 50 سنة
16,2	6	أكثر من 51 سنة
100	37	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين من خلال مخرجات برنامج SPSS 26

الشكل رقم (5): توزيع مجتمع الدراسة وفق متغير العمر



المصدر: من إعداد الطالبتين من خلال مخرجات برنامج EXCEL

يبين الجدول رقم (19) توزيع مجتمع الدراسة وفق متغير العمر والذي يدل على أن الموظفين في المؤسسة موزعين وفق الفئات العمرية المختلفة وأن أغلب أعمارهم تتراوح من 31 إلى 40 سنة بنسبة 56.8% وما يعادل حوالي 21 فرد، بعدها فئة من 41 إلى 50 سنة وفئة أكثر من 51 سنة التي تقدر نسبتها 16.2% ما يعادل حوالي 6 أفراد، وتليهما فئة من 30 سنة أقل وتقدر نسبتها 10.8% أي حوالي 4 أفراد.

من الجدول يمكننا القول بأن مؤسسة التربية عبد الرحمان بن رستم تسيير أعمالها من خلال اعتمادها على الفئة الشبابية ذو الخبرة لأنهم يربطون بين القوة والخبرة وهذا ما تشير إليه نسبة 56.8% في فئة الأعمار التي تتراوح بين 31 سنة إلى 40 سنة.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية للمؤسسة التربوية عبد الرحمان ابن رستم (غرداية)

3- توزيع مجتمع الدراسة وفق متغير المستوى العلمي

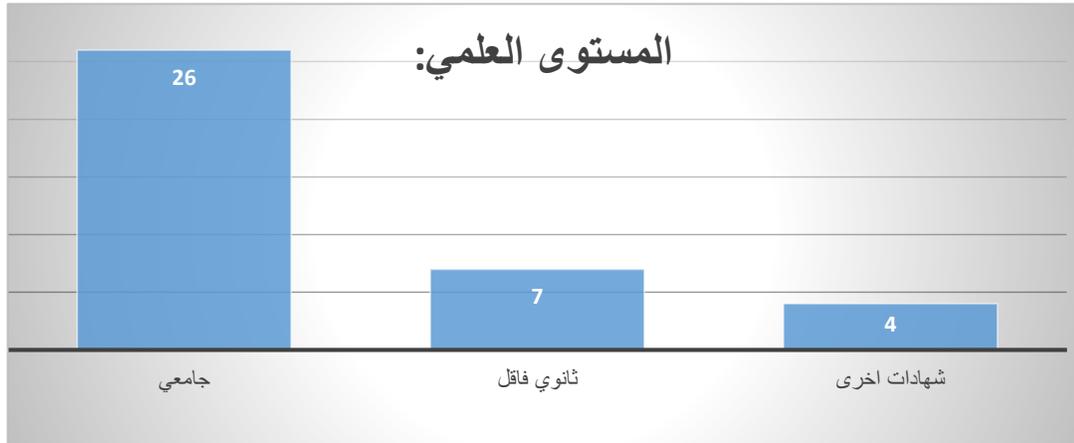
تم المتحصل من خلال الإجابة على إستمارة الإستبيان والمتمثلة فيما يلي:

الجدول رقم(20): توزيع مجتمع الدراسة وفق متغير المستوى العلمي

النسبة	التكرار	المستوى
70,3	26	جامعي
18,9	7	ثانوي فأقل
10,8	4	شهادات أخرى
100	37	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين من خلال مخرجات برنامج SPSS 26

الشكل رقم (6): يوضح توزيع مجتمع الدراسة وفق متغير المستوى العلمي



المصدر: من إعداد الطالبتين على مخرجات برنامج الEXCEL

الفصل الثاني: دراسة ميدانية للمؤسسة التربوية عبد الرحمان ابن رستم (غرداية)

يوضح الجدول رقم(20) أن فئة الموظفين الذين يملكون المستوى العلمي الجامعي هم الفئة الأكثر تواجدا في المؤسسة

بنسبة 70.3% ب 26موظف، بعدها فئة الموظفين ذو المستوى العلمي ثانوي فأقل ويقدر ب 7موظفين بنسبة

18.9%، ثم فئة الموظفين ذو مستوى علمي يخص شهادات أخرى وتقدر ب 4موظفين بنسبة 10.8%.

نلاحظ من الجدول أن مؤسسة التربية عبد رحمان بن رستم تركز على استقطاب الموظفين ذو كفاءة علمية عالية وهذا

توضحه نسبة موظفي المؤسسة وهم أصحاب الشهادات الجامعية.

4.توزيع مجتمع الدراسة وفق متغير الوظيفة:

تم المتحصل من خلال الإجابة على إستمارة الإستبيان والمتمثلة فيما يلي:

الجدول رقم(21): يوضح توزيع عينة الدراسة وفق متغير الوظيفة

النسبة	التكرار	الوظيفة
27	10	إداري
54.1	20	أستاذ
18.9	7	عامل مهني
100	37	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين من خلال مخرجات برنامج SPSS 26

الشكل رقم(7): يوضح توزيع مجتمع الدراسة وفق متغير الوظيفة



المصدر: من إعداد الطالبين من خلال مخرجات برنامج EXCEL

يوضح الجدول رقم (21) أن وظيفة الأستاذ يمثلون الفئة الغالبة ب 20أستاذ بنسبة 54.1%، تليها وظيفة الإداري وتقدر

بحوالي 10موظفين بنسبة 27%، بعدها تليها وظيفة العامل المهني ويقدر ب 7موظفين بنسبة 18.9%.

نلاحظ من خلال الجدول أن النسبة الأكبر من موظفي مؤسسة عبد الرحمان بن رستم هم فئة الأساتذة باعتبارهم الأساس الذي تقوم عليه المؤسسات التعليمية.

4. توزيع المتغير الدراسة وفق المتغير السنوات الخبرة

الجدول رقم(22): توزيع مجتمع الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة

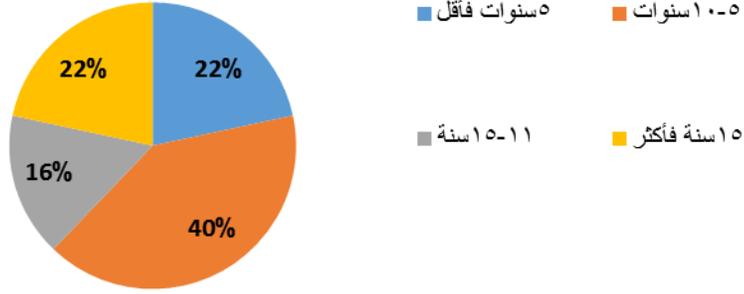
النسبة	التكرار	سنوات الخبرة
21.6%	8	5سنوات فأقل
40.5%	15	10-5سنوات
16.2%	6	15-11سنة

الفصل الثاني: دراسة ميدانية للمؤسسة التربوية عبد الرحمان ابن رستم (غرداية)

21.6%	8	15 سنة فأكثر
100%	37	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج الSPSS26

الشكل رقم(8): يوضح توزيع مجتمع الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج الEXCEL

يوضح الجدول رقم(22) تصنيف مجتمع الدراسة وفق سنوات الخبرة في مختلف المجالات، تمثل فئة الموظفين الذي يبلغ عددهم 15 موظف بنسبة 40.5%، ثم تليها الفئتين من 15 سنة فأقل و15 سنة فأكثر بنسبة 21.6% ب 8 موظفين لكل فئة، وتليهم في الأخير فئة من 11 سنة إلى 15 سنة ب 6 موظفين وبنسبة 16.2%.

نلاحظ من نتائج الجدول أن النسبة الأكبر من مجتمع الدراسة 15 موظف وبنسبة تقدر بحوالي 40.5% أي فئة من 5-10 سنوات، ويرجع هذا إلى الخبرة التي تم اكتسابها من خلال المدة الزمنية للعمل وكذا الكفاءة في إنجاز الأعمال الخاصة بكل وظيفة بالإضافة إلى الإهتمام التي تخص به المؤسسة موظفيها عبر تدريبهم وتطوير مهاراتهم وأفكارهم وأيضا منح الفرص لهم لإكتساب خبرات أكثر في مجال العمل

الفرع الثاني: عرض وتحليل ومناقشة نتائج إجابات افراد مجتمع الدراسة حول عبارات الاستبيان

الفصل الثاني: دراسة ميدانية للمؤسسة التربوية عبد الرحمان ابن رستم (غرداية)

أولاً: تحليل استجابة أفراد مجتمع الدراسة حول متغير الثقافة التنظيمية

لتحليل إجابات أفراد مجتمع الدراسة لمحور الثقافة التنظيمية، المستخرجة من الإستبيان تم الاستعانة بالمتوسط الحسابي والانحراف

المعياري والموضحة في الجدول التالي

الجدول رقم (23): يظهر استجابة مجتمع الدراسة وفق متغير الثقافة التنظيمية

رقم العبارة	نص العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	ترتيب العبارة
10	تعتبر المؤسسة العنصر البشري من أهم العناصر بالمؤسسة	1,68	0,530	متوسطة	11
20	القيم السائدة في المؤسسة تنظم علاقاتي بالإدارة على أساس الحقوق والواجبات فقط	2,19	0,776	مرتفعة	06
30	من العادات الموجودة في المؤسسة مشاركتي في قراراتها	2,35	0,889	مرتفعة	03
40	يعتبر الإلتزام بمواعيد العمل الرسمية من القيم السائدة في المؤسسة	1,57	0,801	ضعيفة	12
50	تساوي الإدارة بمواعيد جميع الموظفين في الحقوق والواجبات	2,00	0,972	متوسطة	09
60	أحترم النظم والقوانين التي تسنها المؤسسة	1,51	0,559	ضعيفة	14
70	ألتزم بالسلوكيات الإيجابية التي تنص عليها أنظمة المؤسسة	1,54	0,691	ضعيفة	13
80	أتعامل باحترام مع باقي الموظفين	1,41	0,551	ضعيفة	15
90	أعمل على تكوين صورة طيبة عن المؤسسة	1,70	0,661	متوسطة	10
10	من الأفضل توحيد الملابس الخاصة بالعمل لجميع العاملين بالمؤسسة كل حسب تخصصه	2,57	1,259	مرتفعة جدا	01

الفصل الثاني: دراسة ميدانية للمؤسسة التربوية عبد الرحمان ابن رستم (غرداية)

02	مرتفعة	1,060	2,35	11	هناك فهم ودراية لدي بالأنظمة والقوانين المعمول بها في المؤسسة
04	مرتفعة	1,029	2,32	12	أتعرض لعقوبات عندما أتغيب كثيرا عن العمل
05	مرتفعة	1,018	2,27	13	أتعرض لعقوبات عند مخالفة الأوامر
08	متوسطة	0,799	2,03	14	أتعرض لعقوبات عندما أتسبب في مشكلات داخل المؤسسة
07	متوسطة	1,164	2,08	15	توفر الأنظمة والقوانين المطبقة في المؤسسة ضمانا لحقوقي الوظيفية
	متوسطة	0.347	1.14		الثقافة التنظيمية ككل

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج الEXCEL

يظهر الجدول السابق أن غالبية المتوسطات الحسابية لهذا العنصر كانت موجبة ويتراوح مستواها من ضعيف حول آراء مجتمع

الدراسة المبحوثة حول الثقافة التنظيمية والذي كان متوسط على النحو التالي:

❖ الفقرة رقم (10) (من الأفضل توحيد الملابس الخاصة بالعمل لجميع العاملين بالمؤسسة كل حسب تخصصه) بالرتبة

الأولى بمتوسط حسابي قدر ب 2.57 وانحراف معياري قدر ب 1,259؛

❖ المرتبة الثانية العبارة (11): (هناك فهم ودراية لدي بالأنظمة والقوانين المعمول بها في المؤسسة) بمتوسط حسابي

2.35 وانحراف معياري 1.060؛

❖ المرتبة الثالثة العبارة رقم (03) (من العادات الموجودة في المؤسسة مشاركتي في قراراتها) بمتوسط حسابي 2.35 وانحراف

معياري 0,889، وهذا ما بدا على الترابط الموجود بين الموظف والمؤسسة والتزامه واحترامه الموظفين الآخرين وقوانين

المؤسسة؛

الفصل الثاني: دراسة ميدانية للمؤسسة التربوية عبد الرحمان ابن رستم (غرداية)

❖ المرتبة الرابعة العبارة رقم(12): (تعرض لعقوبات عندما أتغيب كثيرا عن العمل) بمتوسط حسابي 2.32 وانحراف معياري 1.029؛

❖ المرتبة الخامسة العبارة رقم (13): (تعرض لعقوبات عند مخالفة الأوامر) بمتوسط حسابي 2.27 وانحراف معياري 1.018؛

❖ ثم تليها بالمرتبة السادسة العبارة رقم(02): (القيم السائدة في المؤسسة تنظم علاقاتي بالإدارة على أساس الحقوق والواجبات فقط) بمتوسط حسابي 2.19 وانحراف معياري 0.776؛

❖ المرتبة السابعة العبارة رقم (15): (توفر الأنظمة والقوانين المطبقة في المؤسسة ضمانا لحقوقي الوظيفية) بمتوسط حسابي 2.08 وانحراف معياري 1.164؛

❖ المرتبة الثامنة العبارة رقم (14): (تعرض لعقوبات عندما أتسبب في مشكلات داخل المؤسسة) بمتوسط حسابي 2.03 وانحراف معياري 0.799؛

❖ المرتبة التاسعة العبارة رقم (05): (تساوي الإدارة بمواعيد جميع الموظفين في الحقوق والواجبات) بمتوسط حسابي 2.00 وانحراف معياري 0.972، ويدل هذا على إهتمام المؤسسة باحتياجات الموظفين وتطبيق القوانين بصراحة؛

❖ المرتبة العاشرة العبارة رقم (09): (أعمل على تكوين صورة طيبة عن المؤسسة) بمتوسط حسابي 1.70 وانحراف معياري 0.661؛

❖ المرتبة الاحادي عشر العبارة رقم (01): (تعتبر المؤسسة العنصر البشري من أهم العناصر بالمؤسسة) بمتوسط حسابي 1.68 وانحراف معياري 0.530؛

الفصل الثاني: دراسة ميدانية للمؤسسة التربوية عبد الرحمان ابن رستم (غرداية)

❖ المرتبة الثانية عشر العبارة رقم(04): (يعتبر الإلتزام بمواعيد العمل الرسمية من القيم السائدة في المؤسسة) بمتوسط حسابي

1.57 وإنحراف معياري 0.801؛

❖ المرتبة الثالثة عشر العبارة رقم(07): (ألتزم بالسلوكيات الإيجابية التي تنص عليها أنظمة المؤسسة) بمتوسط حسابي

1.54 وإنحراف معياري 0.691؛

❖ المرتبة الرابعة عشر العبارة رقم (06): (أحترم النظم والقوانين التي تسنها المؤسسة) بمتوسط حسابي 1.51 وإنحراف

معياري 0.559؛

❖ المرتبة الخامسة عشر العبارة رقم (08): (أتعامل باحترام مع باقي الموظفين) بمتوسط حسابي 1.41 وإنحراف

معياري 0.551، والتي ادا على الإهتمام المعنوية المعترف بين المؤسسة والموظفين.

نلاحظ من خلال الجدول أن الأهمية النسبية لمتغير الثقافة التنظيمية ضعيف فقد قدر المتوسط الحسابي بحوالي 1.14 أما الانحراف

المعياري فقدر ب 0.347 وعليه نستنتج بأن المؤسسة تتميز بثقافة تنظيمية معتدلة وبدرجة توافقية متوسطة.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية للمؤسسة التربوية عبد الرحمان ابن رستم (غرداية)

ثانيا: تحليل استجابة أفراد مجتمع الدراسة حول متغير الإلتزام التنظيمي

لتحليل إجابات أفراد مجتمع الدراسة لمحور الإلتزام التنظيمي المستخرجة من الإستبيان تم الاستعانة بالمتوسط الحسابي والانحراف

المعياري والموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(24): يظهر استجابة مجتمع الدراسة وفق متغير الإلتزام التنظيمي

رقم العبارة	نص العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	ترتيب العبارة
الإلتزام العاطفي					
		2.33	0.7	متوسطة	
01	يسعدني أن أمضي بقية حياتي المهنية في المؤسسة	2,70	1,244	مرتفعة	01
02	أشعر بان مشاكل هذه المؤسسة وكأنها مشاكلني الخاصة	2,49	1,193	متوسطة	03
03	أعتبر نفسي فردا ضمن عائلة هذه المؤسسة	1,97	0,957	ضعيفة	06
04	يوجد لدي إحساس عاطفي إتجاه هذه المؤسسة	2,35	0,978	متوسطة	04
05	أشعر بالانتماء إلى هذه المؤسسة	2,11	0,906	متوسطة	06
06	هذه المؤسسة تعني لي الشيء الكثير	2,24	0,796	متوسطة	05
07	أجد أن كثير من قيم المؤسسة تتوافق مع قيمني	2,62	0,953	مرتفعة	07
الإلتزام المستمر					
		2.76	0.623	مرتفعة	
08	من الصعب مغادرة هذه المؤسسة حتى ولو أردت ذلك	2,97	1,093	مرتفعة	02
09	ستتأثر حياتني إن أنا قررت مغادرة المؤسسة الآن	3,00	1,080	مرتفعة جدا	01
10	استمراري في العمل في هذه المؤسسة حاليا ضرورة أكثر منه رغبة	2,84	1,118	مرتفعة	04

الفصل الثاني: دراسة ميدانية للمؤسسة التربوية عبد الرحمان ابن رستم (غرداية)

05	مرتفعة	1,199	2,70	أعتقد أن لدي حظوظ ضعيفة لأجد عمل آخر حتى أفكر في مغادرة هذه المؤسسة	11
06	متوسطة	0,939	2,30	أرغب في الاستمرار العلاقة التي قامت بيني وبين زملائي في العمل	12
03	مرتفعة	1,026	2,95	واجبي يحتم علي البقاء للعمل في هذه المؤسسة	13
	مرتفعة	0.752	2.78	الإلتزام المعياري	
01	مرتفعة جدا	1,108	3,47	على البقاء في هذه المؤسسة حتى ولو كانت مغادرتي في مصلحتي	14
02	مرتفعة جدا	1,347	3,27	سيؤنني ضميري لو أني غادرت هذه المؤسسة	15
03	مرتفعة	1,288	2,81	من المستبعد أن أغادر مؤسستي لأن لدي واجب إتجاه الأشخاص الذين يعملون فيها	16
04	متوسطة	1,139	2,38	إرتباطي بهذه المؤسسة جعلني أدين لها بالكثير من الإلتزام	17
05	ضعيفة	0,739	1,81	هذه المؤسسة تستحق الوفاء	18
	ضعيفة	0.5	1.43	الإلتزام التنظيمي ككل	

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج الEXCEL

تحليل الجدول:

1. الإلتزام العاطفي:

نلاحظ من الجدول بأن الإلتزام العاطفي يحتل المرتبة الثالثة من الأهمية النسبية بتقدير ضعيف بحيث بلغ متوسطه الحسابي حوالي

2.33 وإنحرافه ال معياري 0.705، وأغلب عباراته اتصفت بأهمية نسبية متوسطة وجاءت مرتبة كما يلي:

الفصل الثاني: دراسة ميدانية للمؤسسة التربوية عبد الرحمان ابن رستم (غرداية)

❖ المرتبة الأولى العبارة رقم (01): (يسعدني أن أمضي بقية حياتي المهنية في المؤسسة) بمتوسط حسابي 2.70 وانحراف معياري 1.244؛

❖ المرتبة الثانية العبارة رقم (07): (أجد أن كثير من قيم المؤسسة تتوافق مع قيمتي) بمتوسط حسابي 2.62 وانحراف معياري 0.953؛

❖ المرتبة الثالثة العبارة رقم (02): (أشعر بان مشاكل هذه المؤسسة وكأنها مشاكلنا الخاصة) بمتوسط حسابي 2.49 وانحراف معياري 1.193؛

❖ المرتبة الرابعة العبارة رقم (04): (يوجد لدي إحساس عاطفي إتجاه هذه المؤسسة) بمتوسط حسابي 2.35 وانحراف معياري 0.978؛

❖ في المرتبة الخامسة العبارة رقم (06): (هذه المؤسسة تعني لي الشيء الكثير) بمتوسط حسابي 2.24 وانحراف معياري 0.796؛

❖ المرتبة السادسة العبارة رقم (05): (أشعر بالانتماء إلى هذه المؤسسة) بمتوسط حسابي 2.11 وانحراف معياري 0.906؛

❖ ثم في المرتبة السابعة العبارة رقم (03): (أعتبر نفسي فردا ضمن عائلة هذه المؤسسة) بمتوسط حسابي 1.97 وانحراف معياري 0.957؛

ويدل مما سبق على وجود إرتباط عاطفي معتبر للموظفين في مؤسسة محل الدراسة بالإضافة رؤية مستوى التوافق والرغبة لتحقيق أهداف وقيم المؤسسة من طرف الموظف.

2. الإلتزام المستمر:

الفصل الثاني: دراسة ميدانية للمؤسسة التربوية عبد الرحمان ابن رستم (غرداية)

نلاحظ من الجدول بأن الإلتزام المستمر يحتل المرتبة الثانية من الأهمية النسبية بتقدير متوسط بحيث بلغ متوسطه الحسابي حوالي 2.76 وإنحرافه ال معياري 0.623، وأغلب عباراته إتصفت بأهمية نسبية مرتفعة وجاءت مرتبة على النحو التالي:

❖ في المرتبة الأولى العبارة رقم (09): (ستتأثر حياتي إن أنا قررت مغادرة المؤسسة الآن) بمتوسط حسابي 3.00 وإنحراف معياري 1.080؛

❖ في المرتبة الثانية العبارة رقم (08): (من الصعب مغادرة هذه المؤسسة حتى ولو أردت ذلك) بمتوسط حسابي 2.97 وإنحراف معياري 1.093؛

❖ في المرتبة الثالثة العبارة رقم (13): (واجبي يحتم على البقاء للعمل في هذه المؤسسة) بمتوسط حسابي 2.95 وإنحراف معياري 1.026؛

❖ ثم في المرتبة الرابعة العبارة رقم (10): (استمراري في العمل في هذه المؤسسة حاليا ضرورة أكثر منه رغبة) بمتوسط حسابي 2.84 وإنحراف معياري 1.118؛

❖ في المرتبة الخامسة العبارة رقم (11): (أعتقد أن لدي حظوظ ضعيفة لأجد عمل آخر حتى أفكر في مغادرة هذه المؤسسة) بمتوسط حسابي 2.70 وإنحراف معياري 1.199؛

❖ ثم تليها بالمرتبة السادسة العبارة رقم (12) (أرغب في الاستمراري العلاقة التي قامت بيني وبين زملائي في العمل) بمتوسط حسابي 2.30 وانحراف معياري 0.939؛

وهذا يشير الرغبة الموظفين في الاستمراري بالمؤسسة وإبعاد فكرة ترك العمل بها بالإضافة إلى النسبة العالية للإلتزام المستمر التي يتصفون بها.

3. الإلتزام المعياري:

الفصل الثاني: دراسة ميدانية للمؤسسة التربوية عبد الرحمان ابن رستم (غرداية)

نلاحظ من الجدول بأن الإلتزام المعياري يحتل المرتبة الأولى من الأهمية النسبية بتقدير متوسط بحيث بلغ متوسطه الحسابي حوالي 2.78 وإنحرافه ال معياري 0.752، وأغلب عباراته إتصفت بأهمية نسبية مرتفعة وجاءت مرتبة كما يلي:

❖ في المرتبة الأولى العبارة رقم (14): (على البقاء في هذه المؤسسة حتى ولو كانت مغادرتها في مصلحة) بمتوسط حسابي 3.47 وإنحراف معياري 1.108؛

❖ المرتبة الثانية العبارة رقم (15): (سيؤنبي ضميري لو أني غادرت هذه المؤسسة) بمتوسط حسابي 3.27 وإنحراف معياري 1.347؛

❖ المرتبة الثالثة العبارة رقم (16): (من المستبعد أن أغادر مؤسستي لأن لدي واجب إتجاه الأشخاص الذين يعملون فيها) بمتوسط حسابي 2.81 وإنحراف معياري 1.288؛

❖ المرتبة الرابعة العبارة رقم (17): (ارتباطي بهذه المؤسسة جعلني أدين لها بالكثير من الإلتزام) بمتوسط حسابي 2.38 وإنحراف معياري 1.139؛

❖ المرتبة الخامسة العبارة رقم (18): (هذه المؤسسة تستحق الوفاء) بمتوسط حسابي 1.81 وإنحراف معياري 0.739. ومن الملاحظات السابقة نرى أن موظفي مؤسسة محل الدراسة يتصفون بالالتزام أدبي وأخلاقي إتجاه المؤسسة من جهة واتجاه زملاءه من جهة أخرى وهذا ما يفسر التلاحم والتفاهم والعلاقات الجيدة بين الموظفين في المؤسسة.

نلاحظ من خلال الجدول أن الأهمية النسبية لمتغير الإلتزام التنظيمي ضعيفة، حيث أن المتوسط الحسابي بحوالي 1.43 أما الانحراف المعياري فقدر ب 0.5، يمكننا القول بأن المؤسسة تتميز بالترام تنظيمي ضعيف وبدرجة توافقية ضعيفة.

المطلب الثاني: إختبار الفرضيات

تم من خلال هذا المطلب إختبار الفرضيات والتي إنقسمت إلى فرضية رئيسية وفرضيات فرعية، وكذا عرض نتائج هذا الإختبار

الفرع الأول: إختبار الفرضية الرئيسية

- إختبار الفرضية الرئيسية:

والتي تنص على ما يلي: توجد علاقة موجبة قوية بين الثقافة التنظيمية والإلتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

من خلال تحليل معامل الارتباط الخطي واختبار معامل التحديد عند مستوى دلالة 0.05، يمكننا معرفة مدى صحة الفرضية،

والجدول الموالي يوضح مستوى الارتباط بين المتغير المستقل وهي الثقافة التنظيمية والمتغير التابع الإلتزام التنظيمي

الجدول رقم(25): يوضح نتائج الفرضية الرئيسية

النموذج	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R-deux)	Sig
1- المتغير المستقل: الثقافة التنظيمية 2- المتغير التابع: الإلتزام التنظيمي	0.453	0.205	0.005

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات ال SPSS 26

من خلال الجدول بلغ معامل الارتباط الخطي بين الثقافة التنظيمية والإلتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة نسبة (45.3%)

وهو دليل على وجود ارتباط خطي طردي متوسط بينهما، حيث أن (20.5%) من الإلتزام التنظيمي يعود إلى الثقافة التنظيمية

والنسبة المتبقية (79.5%) ترجع لعوامل الأخرى.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية للمؤسسة التربوية عبد الرحمان ابن رستم (غرداية)

وعليه نرفض الفرضية التي تنص على أنه " توجد علاقة موجبة قوية بين الثقافة التنظيمية والإلتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة" فالعلاقة بين المتغيرين ايجابية لكنها متوسطة.

الفرع الثاني: إختبار الفرضيات الفرعية

• الفرضية الفرعية الأولى:

وتنص على ما يلي: توجد علاقة موجبة قوية بين الثقافة التنظيمية والإلتزام العاطفي في المؤسسة محل الدراسة ومن أجل التأكد من مستوى صحة الفرضية تم الإعتماد على إختبار معامل الارتباط الخطي واختبار معامل التحديد عند مستوى دلالة 0.05 بهدف رفضها أو قبولها من خلال الفرضيتين التاليتين:

الفرضية الصفرية (H_0): لا توجد علاقة موجبة قوية بين الثقافة التنظيمية والإلتزام العاطفي في المؤسسة محل الدراسة

الفرضية البديلة (H_1): توجد علاقة موجبة قوية بين الثقافة التنظيمية والإلتزام العاطفي في المؤسسة محل الدراسة

ويتوضح هذا الجدول الموالي:

الجدول رقم (26): يوضح نتائج الفرضية الفرعية الأولى

البيان	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R-deux)	الدالة الإحصائية
الثقافة التنظيمية	0.434	0.018	0.133
الإلتزام العاطفي			

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج ال SPSS26

الفصل الثاني: دراسة ميدانية للمؤسسة التربوية عبد الرحمان ابن رستم (غرداية)

من خلال الجدول نلاحظ أنه قد بلغ معامل الارتباط الخطي بين الثقافة التنظيمية والالتزام العاطفي في المؤسسة محل الدراسة بنسبة (43.4%) وهو دليل على وجود ارتباط خطي طردي متوسط، بحيث أن (1.8%) من الالتزام العاطفي يعود إلى الثقافة التنظيمية والنسبة المتبقية (98.2%) ترجع للعوامل الأخرى.

وعلى نرفض الفرضية التي تنص على أنه توجد علاقة قوية بين الثقافة التنظيمية والالتزام العاطفي في المؤسسة محل الدراسة فالعلاقة بين المتغيرين موجبة إيجابية لكنها متوسطة.

• الفرضية الفرعية الثانية:

وتنص على ما يلي: توجد علاقة موجبة قوية بين الثقافة التنظيمية والالتزام المستمر في المؤسسة محل الدراسة ومن أجل التأكد من مستوى صحة الفرضية تم الاعتماد على إختبار معامل الارتباط الخطي واختبار معامل التحديد عند مستوى دلالة 0.05 بهدف رفضها أو قبولها من خلال الفرضيتين التاليتين:

الفرضية الصفرية (H_0): لا توجد علاقة موجبة قوية بين الثقافة التنظيمية والالتزام المستمر في المؤسسة محل الدراسة.

الفرضية البديلة (H_1): توجد علاقة موجبة قوية بين الثقافة التنظيمية والالتزام المستمر في المؤسسة محل الدراسة.

ويتوضح هذا الجدول الموالي:

الجدول رقم (27): يوضح نتائج الفرضية الفرعية الثانية

البيان	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R -deux)	الدالة الإحصائية
الثقافة التنظيمية	0.0757	0.006	0.655

الفصل الثاني: دراسة ميدانية للمؤسسة التربوية عبد الرحمان ابن رستم (غرداية)

الإلتزام المستمر

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج ال SPSS26

من خلال الجدول نلاحظ معامل الارتباط الخطي بين الثقافة التنظيمية والإلتزام المستمر في المؤسسة محل الدراسة قدر بنسبة (7.75%) وهو دليل على وجود ارتباط خطي طردي ضعيف، حيث أن (0.6%) من الإلتزام المستمر يعود إلى الثقافة التنظيمية والنسبة المتبقية (99.4%) ترجع للعوامل الأخرى.

وعليه نرفض الفرضية التي تنص على أنه لا توجد علاقة قوية بين الثقافة التنظيمية والإلتزام المستمر في محل الدراسة فالعلاقة بين المتغيرين الثقافة التنظيمية والإلتزام المستمر موجبة ولكنها ضعيفة.

• الفرضية الفرعية الثالثة:

وتنص على ما يلي: توجد علاقة موجبة قوية بين الثقافة التنظيمية والإلتزام المعياري في المؤسسة محل الدراسة.

ومن أجل التأكد من مستوى صحة الفرضية تم الإعتماد على إختبار معامل الارتباط الخطي واختبار معامل التحديد عند مستوى دلالة 0.05 بهدف رفضها أو قبولها من خلال الفرضيتين التاليتين:

الفرضية الصفرية (H_0): لا توجد علاقة موجبة قوية بين الثقافة التنظيمية والإلتزام المعياري في المؤسسة محل الدراسة

الفرضية البديلة (H_1): توجد علاقة موجبة قوية بين الثقافة التنظيمية والإلتزام المعياري في المؤسسة محل الدراسة

ويتوضح هذا في الجدول الموالي:

الجدول رقم (28): يوضح نتائج الفرضية الفرعية الثالثة

الفصل الثاني: دراسة ميدانية للمؤسسة التربوية عبد الرحمان ابن رستم (غرداية)

البيان	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R-deux)	الدالة الإحصائية
الثقافة التنظيمية	0.048	0.002	0.778
الإلتزام المعياري			

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على مخرجات برنامج ال SPSS26

من خلال جدول نلاحظ معامل الإرتباط الخطي بين الثقافة التنظيمية والإلتزام المعياري في المؤسسة محل الدراسة ب 4.8% وهو دليل على وجود ارتباط خطي طردي ضعيف بينما حيث أن 0.2% من الإلتزام المعياري يعود إلى الثقافة التنظيمية والنسبة المتبقية 99.8% ترجع للعوامل الأخرى، وعليه نرفض الفرضية التي تنص على انه توجد علاقة قوية بين الثقافة التنظيمية والإلتزام المعياري في محل الدراسة، فالعلاقة بين الثقافة التنظيمية والإلتزام المعياري موجبة ولكنها ضعيفة.

خلاصة الفصل:

من خلال الدراسة الميدانية التي تم إجرائها في مؤسسة التربية عبد الرحمان بن رستم تم إسقاط الجزء النظري على الجانب العلمي، فيها من أجل معرفة صحة الفرضيات المطروحة من خلال الاستبيان الذي تم تحليله وفق عمليات الإحصائية المستخرجة من برنامج ال SPSS26، بحيث تم التوصل الى إثبات صحة الفرضية الرئيسية والتي تنص على وجود علاقة قوية بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي، ونفي صحة الفرضيات الفرعية التي تتضمن ما إذا تم وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية وأبعاد الالتزام التنظيمي.

كما تم التوصل الى أن المؤسسة تحرص أستقطاب الأفراد بمستوى علمي ذو كفاءة عالية، وأن أغلب الموظفين هم فئة شبابية أثنوية ويتميزون بالخبرة والتجربة في مجال العمل.

خاتمة

خاتمة:

وفي الختام يمكن القول بأن الثقافة التنظيمية، من أهم الركائز الأساسية في المؤسسات التي تربطها صلة قوية بموظفي المؤسسة تدفعهم نحو إنجاز وتحقيق الأهداف.

إن إلتزام الموظفين هو أحد سبل تحقيق الأهداف، التي تسعى إليها كل المؤسسات كانت إيجابية أو سلبية، وتكون من خلال القيم الثقافية السائدة في المؤسسة وتتركز في عقول الموظفين، فالإحترام والتقدير المتبادل بين المدير والموظفين، ينتج خدمة مصالحهما مثل المشاركة في إتخاذ القرارات وطرح إنشغالاتهم وبالإضافة الى إنجاز المهام المطلوبة بكفاءة وبه تتحقق الرغبة في الإستمرار في المؤسسة، وهذا بفضل درجة الإلتزام التنظيمي

وقد عاجلنا في هذه الدراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي في المؤسسة التربوية عبد الرحمان بن رستم بغيرداية، وقد توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

نتائج الدراسة:

تم التوصل من خلال دراستنا الى عدة إستنتاجات وهي كالتالي:

نتائج نظرية:

- ✓ يعد المورد البشري هو الركيزة الأساسية في المؤسسة؛
- ✓ من أجل أن تحقق المؤسسة الإلتزام التنظيمي يجب عليها العمل على تثقيف كافة الأفراد المنتمين إليها؛
- ✓ تعتبر الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة من المعتقدات والقيم والمعارف التي تتحكم في سلوكيات الأفراد داخل المؤسسة؛

- ✓ تعد الثقافة التنظيمية الركيزة الأساسية في تحديد إما نجاح أو فشل المؤسسة؛
- ✓ يتم تحقيق الإلتزام التنظيمي عبر الإعتماد على الثقافة تنظيمية التي تتميز بتشجيع وتطوير الأفراد؛ والحرص على إعطاء فرص الإبتكار والإبداع وطرح الأفكار والمشاركة في إتخاذ القرارات.

النتائج الميدانية:

توصلنا من خلال الدراسة الميدانية إلى:

- ✓ توجد علاقة موجبة ضعيفة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي في محل المؤسسة الدراسة؛
- ✓ يوجد علاقة موجبة متوسطة بين الثقافة التنظيمية والإلتزام العاطفي في المؤسسة محل الدراسة؛
- ✓ يوجد علاقة موجبة ضعيفة بين الثقافة التنظيمية والإلتزام المستمر في المؤسسة محل الدراسة؛
- ✓ يوجد علاقة موجبة ضعيفة بين الثقافة التنظيمية والإلتزام المعياري في المؤسسة محل الدراسة.

التوصيات:

من خلال ما توصلت إليه نتائج الدراسة نقوم بإقتراح بعض التوصيات التي تتعلق بالثقافة التنظيمية وكذا بعض الجوانب من الإلتزام التنظيمي:

- ✓ القيام بتعزيز الثقافة التنظيمية من أجل رسم القيم الثقافية للمؤسسة لأنها عامل مهم في الأداء عن طريق تعزيز إلتزام الموظفين بعملهم؛
- ✓ العمل على تشجيع وتمييز والإهتمام بالقيم الثقافية التنظيمية الموجودة في المؤسسة؛
- ✓ حرص الأفراد على إلتزامهم بالقوانين والقواعد من أجل تطوير وتنمية واستمرارية المؤسسة؛

✓ العمل على تعزيز بيئة العمل والعلاقات الإنسانية بالتواصل فيما بينهم؛

افاق الدراسة:

من أجل مواصلة البحث في هذا المجال يمكن تقديم بعض المواضيع للدراسة كالتالي:

- دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الإلتزام المعياري؛

- دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الإلتزام المستمر؛

- دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الإلتزام العاطفي؛

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية:

1. الكتب:

- علي محمد أحمد الصاوي، نعمة عباس الخفاجي، إدارة التنوع منظور الالتزام التنظيمي، العربية، الأيام للنشر والتوزيع، عمان 2014.
- جمال الدين المرسي، الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية، القاهرة، 2006.
- عادل محمد عبد الرحمان، أبعاد جودة الحياة الوظيفية والالتزام التنظيمي في القطاع الحكومي دراسة تطبيقية على التأمينات الاجتماعية المنظمة، العربية للتنمية الادارية، جامعة الدول العربية، 2013،

2. أطروحات دكتوراه:

- فاطمة الدريدي، أنماط السلطة الادارية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية أطروحة دكتوراه علم اجتماع والتنظيم جامعة محمد خيضر بسكرة
- هدى درنوني، دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي، أطروحة دكتوراه، كلية علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر، بسكرة 2014/2015

3. مذكرات ماستر:

- أسماء بادرياني، ايمان بادرياني، دور الثقافة التنظيمية في تحقيق التميز التنظيمي، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة احمد دارية، ادرار، 2020/2021.

قائمة المراجع

- ابوبكر منصور، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الادارة العمومية الجزائرية، مذكرة ماجستير، كلية علم النفس والتنظيم، جامعة منتوري، قسنطينة، 2007/2006.
- بوقندورة يمينة، دور القيادة النسوية في تحقيق الالتزام التنظيمي، مذكرة ماستر، كلية علم الاجتماع، جامعة أم البواقي، 2017/2016.
- الجيلالي نجار وعبد الباسط حريز محمد علاقة الثقافة التنظيمية بالالتزام التنظيمي داخل المؤسسة مذكرة ماستر، كلية علم الاجتماع، جامعة حمة لخضر الوادي 2016.2017
- عاشور ابتسام، الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقتها بالثقافة التنظيمية، مذكرة ماجستير، كلية علم اجتماع، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014\2015.
- عامر سهل، دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي، مذكرة ماستر، كلية علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر، 2020/2019.
- عشيري إبراهيم، وآخرون، أثر الثقافة التنظيمية على الإلتزام التنظيمي للعاملين، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي، 2020/2021.
- فراس حمزة، أثر الثقافة التنظيمية على الإلتزام التنظيمي، دراسة ميدانية بمركز التكوين المهني فصيصة سعدان بسكرة، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2019/2020.
- رقي شريفة، صنقلي عائشة، "الإلتزام التنظيمي وأثره على أداء العاملين دراسة ميدانية ببلدية رقان"، مذكرة ماستر، علم الاجتماع، جامعة العقيد أحمد دراية، أدرار، 2020/2019.

قائمة المراجع

- قويدر عقيل حسيبة، "أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الخدمية"، مذكرة ماستر، إدارة موارد بشرية، جامعة جيلالي بونعامه بخميس مليانة، 2018/2017،

4. المقالات:

- طاهر عزار، نسيصة فاطمة، علاقة الثقافة التنظيمية بالالتزام التنظيمي للعامل بالمؤسسة الجزائرية، حوليات جامعة الجزائر 1، المجلد 34، العدد 2، جامعة الجزائر، 2020.
- عادل خير الله ناصر بن عبد الله، فائزة خير الله ناصر بن عبد الله، أثر الثقافة التنظيمية في الالتزام التنظيمي، مجلة الاندلس للعلوم الانسانية والاجتماعية، المجلد 7، العدد 7، الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب، 2020
- عزار الطاهر؛ نسيصة فاطمة الزهراء، علاقة الثقافة التنظيمية بالالتزام التنظيمي لدى العامل بالمؤسسة الجزائرية، حوليات الجزائر 1، المجلد 34، العدد 2، جامعة الجزائر 2020
- كمال بن سليم، د عبد الرحمان بقادير، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي دراسة الميدانية بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال، مجلة تطوير العلوم الاجتماعية، المجلد 14(1) العدد 1112-2212 مخبر الجنوب الجزائري جامعة غرداية، 2021
- لبيب عبد العزيز ابراهيم، الثقافة التنظيمية لدى مديري مدارس الثانوية الحكومية بمحافظة عدن وعلاقتها بأساليب ادارة الصراع التنظيمي السائدة لديهم، المجلد الثالث والثلاثين، العدد الثامن، 2017،
- م نغم دايع عبد علي، وم فائز حسن، دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الالتزام التنظيمي، مجلة الادارة والاقتصاد، المجلد الثاني، العدد السابع، جامعة كربلاء، 2013

- Peter Lok :The effect of organisational culture and leadership style on job satisfaction and organisational commitment. JOURNAL OF MANAGEMENT DEVELOPMENT , VOLUME 23. NUMBER 4, UNIVERSITY OF TECHNOLOGY , 2004.
- Zeinab Inanlou, Ji-Young Ahn, The Effect Of Organizational Culture On Employee Commitment: A Mediating Role Of Human Resource Development In Korean Firms, the journal of applied business research, volume 33, number 1, EWHA WOMANS UNIVERSITY. 2017
- Jack Henry Syauta , Eka Afnan Troena, Solimun, Margono Setiawans , The Influence of Organizational Culture, Organizational Commitment to Job Satisfaction and Employee Performance (Study at Municipal Waterworks of Jayapura, Papua .Indonesia) .INTERNATIONAL JOURNAL OF BUSINESS AND MANAGEMENT INVENTION .VOLUME) ONLINE) 2319-8028. ISSU) PRINT) 2319-801X, ECONOMIC FACULTY OF CEDERAWAISH UNIVERSITY, 2012.
- ABBAS ALI RASTEGAR, SOMAYE AGHAYAN, IMPACTS OF ORGANIZATIONAL CULTURE ON ORGANIZATIONAL COMMITMENT, JOURNAL OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT AND DEVELOPMENT , VOLUME 2, NUMBER 2 277-4742, FACULTY OF ECONOMICS AND MANAGEMENT, SEMMAN UNIVERSITY , 2012.

ملاحق

الملحق رقم (01): إستمارة الإستبيان



جامعة غرداية

كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص إدارة الأعمال

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تحية طيبة وبعد:

نضع بين أيديكم هذه الاستمارة أملين أن تمنحونا جزء من وقتكم ونشكر لكم بداية حسن التعاون وكلنا ثقة بدقة الإجابة وموضوعيتها حول جميع الفقرات الواردة فيها إن الغرض من تصميم هذه الاستمارة هو وضع أداة للقياس تستخدم في دراسة بعنوان

“دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الإلتزام التنظيمي دراسة حالة”

وذلك استكمال لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر أكاديمي في إدارة الأعمال جامعة غرداية يرجى التفضل بمليء فقرات الاستمارة علما بأنه سيتم التعامل مع معلوماتكم وإجاباتكم بسرية تامة لغايات البحث العلمي.

إشراف :

أ.د. بلعور سليمان

إعداد الطالبتين:

بوزايدة مروة

بن احمد الزهرة

قائمة ملاحق

المحور الأول: البيانات الشخصية

البيانات الشخصية

الجنس: ذكر أنثى

العمر: 30 سنة فأقل 31-40 41-50 51 فأكثر

المستوى العلمي: جامعي ثانوي فأقل شهادات أخرى

الوظيفة:

سنوات الخدمة: 5 سنوات فأقل 5-10 سنوات 11-15 سنة 16 سنة فأكثر

المحور الثاني: الثقافة التنظيمية

الثقافة التنظيمية: تعرف الثقافة التنظيمية بأنها "مجموعة القيم والمعتقدات التي يملكها أعضاء التنظيم نحو غاياته الرئيسية

وأساليب تحقيق ذلك

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	موافق
01	تعتبر المؤسسة العنصر البشري من أهم العناصر بالمؤسسة					

قائمة ملاحق

					القيم السائدة في المؤسسة تنظم علاقتي بالإدارة على أساس الحقوق والواجبات فقط	02
					من العادات الموجودة في المؤسسة مشاركتي في قراراتها	03
					يعتبر الإلتزام بمواعيد العمل الرسمية من القيم السائدة في المؤسسة	04
					تساوي الإدارة بمواعيد جميع الموظفين في الحقوق والواجبات	05
					أحترم النظم والقوانين التي تسنها المؤسسة	06
					ألتزم بالسلوكيات الإيجابية التي تنص عليها أنظمة المؤسسة	07
					أتعامل باحترام مع باقي الموظفين	08
					أعمل على تكوين صورة طيبة عن المؤسسة	09
					من الأفضل توحيد الملابس الخاصة بالعمل لجميع العاملين بالمؤسسة كل حسب تخصصه	10
					هناك فهم ودراية لدي بالأنظمة والقوانين المعمول بها في المؤسسة	11
					أعرض لعقوبات عندما أتغيب كثيرا عن العمل	12

قائمة ملاحق

					13	أعرض لعقوبات عند مخالفة الأوامر
					14	أعرض لعقوبات عندما أتسبب في مشكلات داخل المؤسسة
					15	توفر الأنظمة والقوانين المطبقة في المؤسسة ضمانا لحقوقي الوظيفية

المحور الثالث: الإلتزام التنظيمي

الإلتزام التنظيمي: يعرف الإلتزام التنظيمي بأنه ذلك الإرتباط النفسي الذي يشعر به الفرد إتجاه منظمته ويعكس درجة تبنيه لإتجاه قيم المنظمة.

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الإلتزام العاطفي						
01	يسعدني أن أمضي بقية حياتي المهنية في المؤسسة					
02	أشعر بان مشاكل هذه المؤسسة وكأنها مشاكلني الخاصة					
03	أعتبر نفسي فردا ضمن عائلة هذه المؤسسة					
04	يوجد لدي إحساس عاطفي إتجاه هذه المؤسسة					
05	أشعر بالانتماء إلى هذه المؤسسة					
06	هذه المؤسسة تعني لي الشيء الكثير					
07	أجد أن كثير من قيم المؤسسة تتوافق مع قيمني					

قائمة ملاحق

الإلتزام المستمر					
					08 من الصعب مغادرة هذه المؤسسة حتى ولو أردت ذلك
					09 ستتأثر حياتي إن أنا قررت مغادرة المؤسسة الآن
					10 استمراري في العمل في هذه المؤسسة حالياً ضرورة أكثر منه رغبة
					11 أعتقد أن لدي حظوظ ضعيفة لأجد عمل آخر حتى أفكر في مغادرة هذه المؤسسة
					12 أرغب في الإستمرار العلاقة التي قامت بيني وبين زملائي في العمل
الإلتزام المعياري					
					13 واجبي يحتم على البقاء للعمل في هذه المؤسسة
					14 على البقاء في هذه المؤسسة حتى ولو كانت مغادرتها في مصلحتي
					15 سيؤنبي ضميري لو أني غادرت هذه المؤسسة
					16 من المستبعد أن أغادر مؤسستي لأن لدي واجب إتجاه الأشخاص الذين يعملون فيها
					17 ارتباطي بهذه المؤسسة جعلني أدين لها بالكثير من الإلتزام

قائمة ملاحق

هذه المؤسسة تستحق الوفاء

18

الملحق رقم (02): التوزيعات التكرارية للمعلومات الشخصية

الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	14	37.8	37.8	37.8
	أنثى	23	62.2	62.2	100.0
	Total	37	100.0	100.0	

السن

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أكثر من 51 سنة	6	16.2	100.0	100.0
Missing	30 سنة فأقل	4	10.8		
	من 31 إلى 40 سنة	21	56.8		
	من 41 سنة إلى 50 سنة	6	16.2		
	Total	31	83.8		
	Total	37	100.0		

المهنة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	اداري	10	27.0	27.0	27.0
	استاذ	20	54.1	54.1	81.1
	عاملمي	7	18.9	18.9	100.0

Total	37	100.0	100.0	
-------	----	-------	-------	--

المستوى التعليمي:

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
جامعي	26	70.3	70.3	70.3
ثانويًاقل	7	18.9	18.9	89.2

سنوات الخدمة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
5سنوات فاقل	8	21.6	21.6	21.6
من 5 إلى 10 سنوات	15	40.5	40.5	62.2
Valid من 11 إلى 15 سنة	6	16.2	16.2	78.4
16 سنة فأكثر	8	21.6	21.6	100.0
Total	37	100.0	100.0	

الملحق رقم (03): إختبار التوزيع الطبيعي

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		التنظيمة	التقافة
		الالتزام	
N		37	37
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	3.5676	4.0811
	Std. Deviation	.89878	.86212
Most Extreme Differences	Absolute	.225	.246
	Positive	.196	.186
	Negative	-.225-	-.246-
Test Statistic		.225	.246
Asymp. Sig. (2-tailed)		.000 ^c	.000 ^c

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

الملحق رقم (04): الثبات ألفا

Reliability Statistic

Cronbach Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.906	.911	33

الملحق رقم (05): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

	N		Mode	Std. Deviation
	Valid	Missing		
	تعتبر المؤسسة_العنصر_البشري_من_أهم	37	0	2
القيم الساندة في المؤسسة تنظم علاقاتي بالإدارة على أساس الحقوق والواجبات فقط	37	0	2	0.776
من العادات الموجودة في المؤسسة مشاركتي في قراراتها	37	0	3	0.889
يعتبر الإلتزام بمواعيد العمل الرسمية من القيم الساندة في المؤسسة	37	0	1	0.801
تساوي الإدارة بمواعيد جميع الموظفين في الحقوق والواجبات	37	0	2	0.972
أحترم النظم والقوانين التي تسنها المؤسسة	37	0	1	0.559
ألتزم بالسلوكيات الإيجابية التي تنص عليها أنظمة المؤسسة	37	0	1	0.691
أتعامل باحترام مع باقي الموظفين	37	0	1	0.551
أعمل على تكوين صورة طيبة عن المؤسسة	37	0	2	0.661
من الأفضل توحيد الملابس الخاصة بالعمل لجميع العاملين بالمؤسسة كل حسب تخصصه	37	0	2	1.259
هناك فهم ودراية لدي بالأنظمة والقوانين المعمول بها في المؤسسة	37	0	2	1.060
أعرض لعقوبات عندما أتغيب كثيرا عن العمل	37	0	2	1.029
أعرض لعقوبات عند مخالفة الأوامر	37	0	2	1.018

أتعرض لعقوبات عندما أتسبب في مشكلات داخل المؤسسة	37	0	2	0.799
توفر الأنظمة والقوانين المطبقة في المؤسسة ضمانا لحقوقي الوظيفية	37	0	1	1.164
يسعدني أن أمضي بقية حياتي المهنية في المؤسسة	37	0	3	1.244
أشعر بان مشاكل هذه المؤسسة وكأنها مشاكل الخاصة	37	0	2	1.193
أعتبر نفسي فردا ضمن عائلة هذه المؤسسة	37	0	2	0.957
يوجد لدي إحساس عاطفي إتجاه هذه المؤسسة	37	0	2	0.978
أشعر بالانتماء إلى هذه المؤسسة	37	0	2	0.906
هذه المؤسسة تعني لي الشيء الكثير	37	0	2	0.796
أجد أن كثير من قيم المؤسسة تتوافق مع قيمتي	37	0	3	0.953
من الصعب مغادرة هذه المؤسسة حتى ولو أردت ذلك	37	0	3	1.093
ستتأثر حياتي إن أنا قررت مغادرة المؤسسة الآن	37	0	3	1.080
إستمراري في العمل في هذه المؤسسة حاليا ضرورة أكثر منه رغبة	37	0	2	1.118
أعتقد أن لدي حظوظ ضعيفة لأجد عمل آخر حتى أفكر في مغادرة هذه المؤسسة	37	0	2	1.199
أرغب في الإستمرار العلاقة التي قامت بيني وبين زملائي في العمل	37	0	2	0.939
واجبي يحتم علي البقاء للعمل في هذه المؤسسة	37	0	2 ^a	1.026
علي البقاء في هذه المؤسسة حتى ولو كانت مغادرتها في مصلحتي	36	1	4	1.108
سيؤنني ضميري لو أنني غادرت هذه المؤسسة	37	0	4	1.347

من المستبعد أن أغير مؤسستي لأن لدي واجب إتجاه الأشخاص الذين يعملون فيها	37	0	2	1.288
إرتباطي بهذه المؤسسة جعلني أدين لها بالكثير من الإلتزام	37	0	2	1.139
هذه المؤسسة تستحق الوفاء	37	0	2	0.739

الملحق رقم (06): يوضح مدى علاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الثقافة_التنظيمية ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: الإلتزام_التنظيمي

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.453 ^a	.205	.182	.454

a. Predictors: (Constant), الثقافة_التنظيمية

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.	
1	Regression	1.862	1	1.862	9.029	.005 ^b
	Residual	7.219	35	.206		
	Total	9.081	36			

a. Dependent Variable: الإلتزام_التنظيمي

b. Predictors: (Constant), الثقافة_التنظيمية

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.687	.259		2.655	.012
	الثقافة_التنظيمية	.656	.218	.453	3.005	.005

Dependent Variable: الالتزام_التنظيمي

الملحق رقم (07): يوضح مدى علاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام المستمر

Variable Processing Summary

	Variables	
	Dependent الثقافة_التنظيمية	Independent الالتزام_المستمر
Number of Positive Values	37	37
Number of Zeros	0	0
Number of Negative Values	0	0
Number of Missing Values	User-Missing	0
	System-Missing	0

الثقافة_التنظيمية

Linear

Model Summary

R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
.076	.006	-.023	.350

The independent variable is الالتزام_المستمر.

ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	.025	1	.025	.202	.656
Residual	4.300	35	.123		
Total	4.324	36			

The independent variable is الالتزام_المستمر.

Coefficients

	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
الالتزام_المستمر	.042	.094	.076	.449	.656
(Constant)	1.019	.265		3.842	.000

الملحق رقم (08): يوضح مدى علاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التعاطفي

Variable Processing Summary

	Variables	
	Dependent الثقافة التنظيمية	Independent الالتزام التعاطفي
Number of Positive Values	37	37
Number of Zeros	0	0
Number of Negative Values	0	0
Number of Missing Values	User-Missing	0
	System-Missing	0

الثقافة التنظيمية

Linear

Model Summary

R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
.133	.018	-.010	.348

The independent variable is الالتزام التعاطفي .

ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	.076	1	.076	.627	.434
Residual	4.248	35	.121		
Total	4.324	36			

The independent variable is الالتزام التعاطفي .

Coefficients

	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
الالتزام التعاطفي	.065	.082	.133	.792	.434
(Constant)	.983	.201		4.901	.000

الملحق رقم (09): يوضح مدى علاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام المعياري

Variable Processing Summary

	Variables	
	Dependent الثقافة_التنظيمية	Independent الالتزام_المعياري
Number of Positive Values	37	37
Number of Zeros	0	0
Number of Negative Values	0	0
Number of Missing Values	User-Missing	0
	System-Missing	0

الثقافة_التنظيمية

Linear

Model Summary

R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
.048	.002	-.026	.351

The independent variable is الالتزام_المعياري.

ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	.010	1	.010	.081	.778
Residual	4.314	35	.123		
Total	4.324	36			

The independent variable is الالتزام_المعياري.

Coefficients

	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
الالتزام_المعياري	.022	.078	.048	.284	.778
(Constant)	1.074	.224		4.800	.000

الملحق رقم (10): يوضح مدى علاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي وابعاده

Correlations

Descriptive Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
الثقافة_التنظيمية	1.14	.347	37
التنظيمي_الالتزام	1.43	.502	37

Correlations				
		الثقافة_التنظيمية	الالتزام_التنظيمي	الثقافة_التنظيمية_الالتزام_التنظيمي
الثقافة_التنظيمية	Pearson Correlation	1	.453**	.453**
	Sig. (2-tailed)		0.005	0.005
	N	37	37	37
الالتزام_التنظيمي	Pearson Correlation	.453**	1	.453**
	Sig. (2-tailed)	0.005		
	N	37	37	
الثقافة_التنظيمية الالتزام_التنظيمي	Pearson Correlation	.453**	.453**	0.005
	Sig. (2-tailed)	0	0	35
	N	37	35	37

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

قائمة ملاحق

الملحق رقم (11): قائمة محكمين

الجامعة	اسم ولقب الأستاذ
جامعة غرداية	طالب احمد نور الدين
جامعة غرداية	لعمور رميلة
جامعة غرداية	عجيلة حنان