

جامعة 20 أوث 1995 سكيكة.  
كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية.  
قسم العلوم الاجتماعية.

عنوان المذكرة:

الثقافة التنظيمية و علاقتها بالالتزام التنظيمي  
دراسة ميدانية بمركب تكرير النفط المكثف  
سكيكة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع.  
تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل.

إشراف الأستاذة:

د/ بن سلامة زهية

إعداد الطالبتين:

- حاطم ريان
- عبد النبي رانية

لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الصفة	الجامعة
د. منصورى سميرة	رئيسا	20 أوث 1995 سكيكة
د. بن سلامة زهية	مشرفا ومقررا	20 أوث 1955 سكيكة
د. ساسى هادف نجاة	مناقشا	20 أوث 1955 سكيكة

2024/2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## شكر و عرفان

{وَأَنْ لَيْسَ لِلإِنْسَانِ إِلا مَا سَعَى وَأَنْ سَعِيَهُ سَوْفَ يُرَى ثُمَّ يُجْزَاهُ الْجَزَاءُ الأَوْفَى}

ما ضاع جهد الأمس في يوم وسدى والله يجزي الحسن بالإحسان.

فالحمد لله الذي أنعم وأكرم وأتم.

الحمد لله أقصى مبلغ الحمد... والشكر لله من قبل ومن بعد، فله الحمد كله والشكر كله، وهو القاتل في محكم تنزيله {لَيْنٌ شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ...}. والصلاة والسلام على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

- نتقدم بالشكر والعرفان للأستاذة "د. بن سلامة زهية" التي وافقت التأيير على هذا العمل وعلى كل ما قدمت لنا من نصائح وتوجيهات.

- كل الشكر لجميع عمال مركب تكرير النفط المكثف بسكيكدة بالأخص السيدة المحترمة "مرصى سمية" والسيد "محمود" على تعاونهم معنا وتقديم التسهيلات لنا في إنجاز هذا العمل.

- إلى أساتذتي الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة الذين وافقوا على مناقشة هذا العمل المتواضع.

- إلى جميع أساتذة قسم علم الاجتماع كل باسمه ومقامه وشكر خاص للأب الروحي لطلبة علم الاجتماع "د. محمد بو درمين"، كذلك "د. بروش عبد الله" الذي لم يبخل علينا بشيء من العلم والمعرفة والأستاذة "مكناسي أميرة" دتمت جميعا ذخرا وذخيرة لقسم علم الاجتماع.

- إلى زملاء التخصص دفعة 2024 كل باسمه ومقامه

إلى كل من ساعدنا وساندنا ولو بالكلمة الطيبة لإنجاز هذا العمل جزاه الله عنا ألف شكر.

ريان ورائية

## اهداء

وأخر دعواهم أن الحمد لله رب العالمين

مصداقا لقوله تعالى: "وَبِالْوَالِدَيْنِ إِحْسَانًا..."

إلى النور الذي أنار حياتي ودربي والذي بدل جهد السنين من أجل أن أعتلى سلالمة النجاح من أحمل اسمه بكل فخر، من شقي وتعب لأصل لهذه المرحلة

❖ أبي الغالي

إلى من علمتني الأخلاق قبل الحروف إلى الجنة الداعمة لي في حياتي نبض قلبي ووتيني غاليتي قوتي في الحياة وسكينة قلبي

❖ أمي الغالية الحنونة

إلى أخواتي الجميلات مصدر قوتي واعتزازي يسرى سمر وصال

إلى جدي الغالي الذي أزاح عني عدة عقبات حاطم عبد القادر أداه الله من رائحة الجنة

إلى رفيقة دربي عبد النبي رانية التي تقاسمت معي هذا العمل

إلى كل الأحب والأصدقاء الذي تقاسمت معهم الأيام الجميلة والسيئة سلوى أكرام فاطمة هديل، زليخة

وأحب أن أختتم الأهداء إلى صاحبة الفضل العظيم صديقة النجاح إلى من وقفت بجانبني كلما وشكت أن أتعثر سناني مونيا

إلى زملائي طلبة السنة الثانية ماستر علم اجتماع التنظيم والعمل 2024

ختاما وهل تستطيع مجموعة حروف أن تعبر عن الكم الهائل من المشاعر التي في قلبي

أحبكم

إلى وطني الغالي الذي بدونه أنا في غربة

الجزائر.

ريان

## إهداء

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

{يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ}

صدق الله العظيم.

الحمد لله الذي ما انتهى درب، ولا ختم جهد، ولا تم سعي إلا بفضله.

{وَأَخِرُ دَعْوَاهُمْ أَنْ الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ}

انتهت رحلة الألف ميل بعد جهد وتعب لنصل إلى النهاية التي اختارها الله لنا، لم يكن هذا الحلم ولا الاختيار إنما هذه مشيئة الله تعالى وقدره فالحمد لله قدر الله وما شاء فعل اللهم اجعلها بداية خير لطريق أعظم وحياة ألطف.

- أهدي ثمرة نجاحي إلى عائلتي العظيمة "أمي" و"أبي" مصدر قوتي وإلهامي سندي ومسندي في الحياة حفظهم الله.
- إلى من قيل فيهم: (سنشدّ عضدك بأخيك)، "إخوتي" ضلعي الثابت الذي لا يميل "عادل، كوثر، خير الدين" أدامهم الله ورعاهم.
- إلى فقيدتنا قلبي "الجدتان العظيمتان" رحمة الله عليهما.
- إلى صديقتي وزميلتي في البحث "حاطم ريان" التي تقاسمت معها هذا النجاح.
- إلى عائلة "بلقري" عائلتي الثانية.
- من ساندني ودعمني في الأوقات الصعبة ولو بالكلمة الطيبة كل الشكر والامتنان لكم.
- وشكرا لكل من أساء لي أو جرحني...
- فكلماتكم ودعواتكم وادعاءاتكم هي سبب ما أنا عليه اليوم أنا هنا بسببكم شكرا لكم.
- لقد سامحت و عفوت وأدعوا الله لكم بالغفران...

ولله الشكر كله أتممت ان وفقني لهذه اللحظة راجية من المولى عز وجل أن ينفعني بما علمني وأن يعلمني ما أجهل ويجعله حجة لي لا علي. فَاللَّهُمَّ كَمَا أَنْعَمْتَ فزِدْ وَكَمَا زِدْتَ فَبَارِكْ وَكَمَا بَارَكْتَ فَتَمِّمْ وَكَمَا بَارَكْتَ فَتَنْبِئْ.

رانية

# المخلص

## ملخص الدراسة:

تم في هذه الدراسة تناول موضوع الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى عمال مركب تكرير النفط المكثف بسكيكدة حيث تمحورت إشكالية الدراسة حول: ما علاقة الثقافة التنظيمية بالالتزام التنظيمي؟ حاولنا من خلالها معرفة مكونات وعناصر الثقافة بالمركب ومدى تأثيرها على التزام العاملين من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا ببيها. وقد اندرجت عنها التساؤلات الفرعية التالية:

- ✓ هل للمعتقدات التنظيمية علاقة بالالتزام العاطفي لدى عمال مركب تكرير النفط المكثف بسكيكدة؟
- ✓ هل للعمل الجماعي علاقة بالالتزام الاستمراري لدى عمال مركب تكرير النفط المكثف بسكيكدة؟
- ✓ هل للقيادة الإدارية علاقة بالالتزام المعياري لدى عمال مركب تكرير النفط المكثف بسكيكدة؟

و ضمن هذه الدراسة تم الاعتماد على خطوات منهجية كغيرها من الدراسات، حيث قمنا بتقسيمها إلى خمسة فصول، نظرية و أخرى تطبيقية، إذ تطرقنا في الفصل الأول إلى المحددات المنهجية للدراسة بما فيها الإشكالية و أسباب اختيار الموضوع و الأهمية... أما الفصل الثاني تمثل في ماهية الثقافة التنظيمية و الفصل الثالث تناولنا الالتزام التنظيمي، بعدها في الفصل الرابع تطرقنا إلى الجانب الميداني للدراسة حيث قمنا بتحديد مجالات الدراسة، المجال الجغرافي، البشري، المكاني... "كذلك منهج الدراسة الذي يتمثل في المنهج الوصفي وأدوات جمع المعلومات المعتمدة و عينة الدراسة المقدر ب60 مفردة من أصل 465 مفردة وتحليل خصائص العينة، أما الفصل الخامس قمنا فيه بتحليل البيانات ومناقشة النتائج وذلك للتحقق من الفرضيات والاستنتاج العام لفرضيات الدراسة، خاتمة الدراسة، قائمة المراجع، الملاحق.

وقد كشفت نتائج التحليل الاحصائي الذي قمنا به عن تحقق جميع فرضيات الدراسة وصحتها. وعليه يمكن القول: " للثقافة التنظيمية علاقة ارتباطية بالالتزام التنظيمي لدى عمال مركب تكرير النفط المكثف بسكيكدة".

# Abstract

## Abstract:

In this study, the topic of organizational culture and its relationship to organizational commitment among workers of the condensed oil refining complex in Skid was addressed. The problem of the study revolved around: What is the nature of the relationship between organizational culture and organizational commitment? Through it, we tried to know the components and elements of the culture in the complex and the extent of its impact on employees' commitment through the field study that we conducted. The following sub-questions included:

- Do organizational beliefs have a relationship with emotional commitment?
- Does teamwork have a relationship with continuing commitment?
- Does administrative leadership have a relationship with normative commitment?

Within this study, we relied on methodological steps like other studies, as we divided it into five chapters, theoretical and applied. In the first chapter, we touched on the methodological determinants of the study, including the problem, the reasons for choosing the topic, and its importance... As for the second chapter, it represents In the nature of organizational culture and the third chapter we dealt with organizational commitment, then in the fourth chapter we touched on the field aspect of the study, including the geographical, human, and spatial fields... "As well as the study methodology, which was represented by the descriptive analytical approach, the approved information collection tools, and the estimated study sample." With 60 items out of 465 items, in the fifth chapter we analyzed the characteristics of the sample, the hypotheses and their conclusions, the general conclusion of the study's hypotheses, the conclusion of the study, the list of references, and the appendices.

The results of the statistical analysis we conducted revealed that all the study hypotheses were verified and correct. Therefore, it can be said that organizational

## **Abstract**

culture has a strong correlation with the organizational commitment of the workers of the Skikda condensate oil refining complex, based on the verification of the study's hypotheses

# الفهرس

## قائمة المحتويات

رقم الصفحة	المحتويات
	شكر واهداء
	الملخص بالعربية
	الملخص بالإنجليزية
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
أ	مقدمة
	الجانب النظري
	الفصل الأول: الإطار التصوري للدراسة
16	تمهيد
17	أولا/ الإشكالية.
18	ثانيا/ فرضيات الدراسة.
18	ثالثا/ أسباب اختيار الموضوع.
19	رابعا/ أهمية الدراسة.
19	خامسا/ أهمية الدراسة
20	سادسا/ أهداف الدراسة.
23	سابعا/ الدراسات السابقة.
30	خلاصة
	الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية
32	تمهيد
33	أولا/ مفهوم الثقافة التنظيمية.
34	ثانيا/ التطور التاريخي للثقافة التنظيمية.
35	ثالثا/ خصائص الثقافة التنظيمية.
36	رابعا/ أهمية الثقافة التنظيمية.
37	خامسا/ أنواع الثقافة التنظيمية.
38	سادسا/ مكونات الثقافة التنظيمية.
39	سابعا/ مستويات الثقافة التنظيمية.
40	ثامنا/ مصادر الثقافة التنظيمية.
41	تاسعا/ ابعاد الثقافة التنظيمية.
43	عاشرا/ نظريات الثقافة التنظيمية
45	خلاصة
	الفصل الثالث: الالتزام التنظيمي
47	تمهيد
48	أولا/ مفهوم الالتزام التنظيمي.
49	ثانيا/ خصائص الالتزام التنظيمي.
50	ثالثا/ أهمية الالتزام التنظيمي.
50	رابعا/ أنواع الالتزام التنظيمي.
51	خامسا/ انماط الالتزام التنظيمي.
52	سادسا/ قياس الالتزام التنظيمي.
53	سابعا/ مداخل الالتزام التنظيمي.

## قائمة المحتويات

54	ثامنا/ عوامل تكوين الالتزام التنظيمي
55	تاسعا/ نماذج الالتزام التنظيمي.
58	خلاصة
الجانب التطبيقي	
الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة	
61	تمهيد
62	أولا/ مجالات الدراسة.
66	ثانيا/ منهج الدراسة.
67	ثالث/ أدوات جمع البيانات.
69	رابعا/ أساليب التحليل والمعالجة الإحصائية.
70	خامسا/ عينة الدراسة.
71	سادسا/ تحليل البيانات الشخصية (خصائص العينة).
79	خلاصة
الفصل الخامس: تحليل البيانات ومناقشة النتائج	
81	تمهيد
82	أولا/ تحليل وتفسير البيانات الميدانية.
95	ثانيا/ مناقشة نتائج الدراسة.
95	1- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات.
96	2- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة.
98	3- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء النظريات المعتمدة.
100	ثالثا/ الاستنتاج العام.
101	رابعا/ التوصيات والمقترحات
102	خاتمة
103	قائمة المراجع
الملاحق	

## قائمة الجداول

رقم الصفحة	الجدول	الرقم
65	يوضح عدد عمال مركب تكرير النفط المكثف.	الجدول رقم 01
69	يوضح درجات ثبات الاستبيان.	الجدول رقم 02
71	يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس.	الجدول رقم 03
72	يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب السن.	الجدول رقم 04
73	يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب الحالة العائلية.	الجدول رقم 05
74	يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب الخبرة المهنية.	الجدول رقم 06
76	يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي.	الجدول رقم 07
77	يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب الفئات السوسيو مهنية.	الجدول رقم 08
83	يوضح طريقة تفسير المتوسطات الحسابية.	الجدول رقم 09
83	يوضح نتيجة المعتقدات التنظيمية لدى عمال تكرير النفط المكثف سكيكة.	الجدول رقم 10
85	يوضح نتيجة العمل الجماعي لدي عمال تكرير النفط المكثف سكيكة.	الجدول رقم 11
86	يوضح معامل الارتباط الثنائي بيرسون بين بعد المعتقدات التنظيمية والالتزام التنظيمي.	الجدول رقم 12
87	يوضح نتيجة العمل الجماعي لدى عمال تكرير النفط المكثف سكيكة.	الجدول رقم 13
89	يوضح نتيجة الالتزام المستمر لدى عمال تكرير النفط المكثف سكيكة.	الجدول رقم 14
90	يوضح معامل الارتباط الثنائي لدى بعد العمل الجماعي والالتزام المستمر.	الجدول رقم 15
91	يوضح نتيجة القيادة الإدارية لدى عمال تكرير النفط المكثف سكيكة.	الجدول رقم 16
93	يوضح نتيجة الالتزام المعياري لدى عمال تكرير النفط المكثف سكيكة.	الجدول رقم 17
95	يوضح معامل الارتباط الثنائي بيرسون بين بعد القيادة الإدارية والالتزام المعياري	الجدول رقم 18

## قائمة الاشكال

الرقم	الشكل	رقم الصفحة
الشكل رقم 01	يوضح مفاهيم وأبعاد الدراسة	20
الشكل رقم 02	يوضح مكونات الثقافة التنظيمية	39
الشكل رقم 03	يوضح أنواع الالتزام التنظيمي	51
الشكل رقم 04	يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب السن	71
الشكل رقم 05	يوضح توزيع مجتمع الدراسة الحالة الجنس	73
الشكل رقم 06	يوضح توزيع مجتمع الدراسة الحالة العائلية	74
الشكل رقم 07	يوضح توزيع مجتمع الدراسة الخبرة المهنية	75
الشكل رقم 08	يوضح توزيع مجتمع الدراسة المستوى التعليمي	76
الشكل رقم 09	يوضح توزيع مجتمع الدراسة الفئات السوسيو مهنية	77

### مقدمة:

تختلف الثقافات حول العالم بناءً على مختلف العوامل التاريخية والاجتماعية، وتنعكس هذه التباينات في عادات الأفراد وتقاليدهم، فهي الأساس الذي يشكل هوية المجتمع، إذ تعبر عن روح الشعوب وطموحاتهم، وتعد الثقافة التنظيمية امتداداً لثقافة الأفراد داخل المجتمع الواحد.

فالثقافة التنظيمية هي المحرك الأساسي لنجاح أي مؤسسة إذ تلعب دوراً في توضيح القيم والمبادئ الصحيحة والفعالة في توجيه سلوك الأفراد وانضباطهم، لما تتضمنه من أخلاقيات واعتقادات وأفكار ومهارات لهذا نجد العديد من الباحثين والمفكرين يؤكدون على أهميتها في تشكيل عادات وتصرفاته في الكثير من المواقف وهنا جاء اهتمام المنظمات بها حيث تؤدي عدة وظائف تؤثر في مخرجات المؤسسة وعلى شعور العاملين والقادة وذلك من خلال انتمائهم والتزامهم داخل بيئة العمل.

على اعتبار أن الالتزام التنظيمي من المواضيع التي لاقت اهتماماً واسعاً من قبل الباحثين في مجال الإدارة كونه يهتم بالفرد العامل داخل المؤسسة بدوره يعمل على تحقيق أهدافه وأشباع حاجاته ما يؤدي إلى التزامه ودفع المؤسسة إلى أفق التطور والنمو من خلال بلوغ أهدافها، فنجح أي مؤسسة يقوم على التزام عاملها انطلاقاً من هذه الاعتبارات سنحاول من خلال دراستنا الحالية أن نسلط الضوء على المحددات الواقعية للثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى عمال مركب تكرير النفط المكثف بسكيدة محلاً للدراسة للبحث في هذه العلاقة، ولتحقيق ذلك قمنا بتقسيم البحث منهجياً إلى فصلين نظري وتطبيقي وتوزيع مضامينه على خمسة فصول وهي كالتالي:

**الفصل الأول:** تحت عنوان موضوع الدراسة وفيه قمنا بتحديد معالم الإشكالية وبناء فرضيات الدراسة وتحليل متغيراتها وحدودها وكذا التصريح بمجمل أسباب اختيار الموضوع وتحديد الهدف من الدراسة ومدى أهميتها، وعرض مختلف الدراسات السابقة التي استفدنا من تجارب الباحثين فيها.

**الفصل الثاني:** تحت عنوان الثقافة التنظيمية، وفيه تطرقنا إلى ضبط مفهوم الثقافة التنظيمية، والتطور التاريخي للثقافة التنظيمية ومجمل خصائصها وكذا التطرق لمختلف مكوناتها وأبعادها ومستوياتها وأهم النظريات المعتمدة في الثقافة التنظيمية

**الفصل الثالث:** تحت عنوان الالتزام التنظيمي، والذي تم فيه ضبط مفهوم الالتزام التنظيمي، وتحديد مجمل خصائص الالتزام التنظيمي كما تطرقنا إلى أنواعه وأبعاده، وأنماطه وقياس مستوى الالتزام التنظيمي ومداخله والعوامل المكونة للالتزام التنظيمي إضافة إلى أهم النماذج التي تناولت الالتزام التنظيمي.

## مقدمة

**الفصل الرابع:** تحت عنوان الإجراءات المنهجية للدراسة، وتم فيه التطرق إلى مجالات الدراسة الجغرافية والبشرية والزمنية، وتحديد منهج وأدوات الدراسة وكذا تحديد أدوات جمع البيانات وأدوات التحليل والمعالجة الإحصائية وأخيرا عينة الدراسة وتحليل خصائصها.

**الفصل الخامس:** تحت عنوان تحليل المعطيات ومناقشة النتائج، وفيه تم عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية، وكذا مناقشة الدراسة في ضوء فرضيات الدراسة والدراسات السابقة والنظريات المعتمدة، ثم استخلاص النتائج العامة للدراسة ورصد أهم التوصيات والمقترحات.

وقد واجهتنا خلال قيامنا بهذه الدراسة العديد من الصعوبات نذكر منها:

- ❖ صعوبة الحصول على كتب ومصادر فيما يخص الالتزام التنظيمي، معظمها رسائل جامعية.
- ❖ عدم رغبة بعض المبحوثين في التعاون واعتذارهم عن ملئ استمارة البحث.

# الجانب النظري

الفصل الأول: الإطار التصوري للدراسة

تمهيد

أولاً/ إشكالية الدراسة

ثانياً/ فرضيات الدراسة

ثالثاً/ أسباب اختيار الموضوع

رابعاً/ أهمية الدراسة

خامساً/ أهداف الدراسة

سادساً/ مفاهيم الدراسة

سابعاً/ الدراسات السابقة

خلاصة

## الفصل الأول: الإطار التصوري للدراسة

### تمهيد:

يعد الإطار العام للدراسة خطوة تمهيدية ضرورية لا يمكن التخلي عنها في البحث العلمي، حيث يعتبر الركيزة الأساسية للدراسة. وعليه سيتم التطرق وعرض ما تناولناه في هذا الفصل، حيث تطرقنا لأهم نقطة التي تشكل محور الدراسة والمتمثلة في إشكالية الدراسة والتي ستنتهي بطرح مجموعة من التساؤلات والفروض التي اقترحناها حول الظاهرة مرورا إلى أسباب اختيار الموضوع (الذاتية والموضوعية)، ثم أهمية وأهداف الدراسة (علمية وعملية)، إضافة على ضبط متغيرات الدراسة في شكل نموذج تحليل لها. ختاماً بالدراسات السابقة التي تبنت توجه نظري معين كل هذه العناصر والنقاط الأساسية كونت منطلقاً لدراسة هذه الدراسة والوقوف على حيثياتها.

### أولا/ إشكالية الدراسة:

تعد الثقافة التنظيمية من أبرز الموضوعات التي أثارت اهتمام الباحثين في مجال السلوك التنظيمي، على اعتبار أن ثقافة المؤسسة من أهم الركائز المحددة لنجاحها أو فشلها وهذا لما لها أهمية في التأثير على سلوك العاملين، فأبي مؤسسة لها ثقافة خاصة تختلف عن غيرها، فكما كانت المعتقدات المشتركة والقيم تحظى بقبول بين العاملين وكانت منسجمة مع معتقداتهم كلما كان ذلك مؤشرا على قوة الثقافة.

ولكون العاملين يعملون داخل المؤسسة لتحقيق أهدافها فهم يتأثرون بأسلوب القيادة، فوجود قيادة ناجحة تؤثر على العاملين فتبادل المعلومات وتوفير جو ملائم للإبداع من شأنه أن ينشأ ثقافة موحدة بين العاملين والقيادة بما يتفق مع المعتقدات والقيم السائدة في المؤسسة التي تؤثر في تشكيل هويتهم هذا من جهة ومن جهة أخرى فالعاملين بين بعضهم البعض تربطهم علاقات إنسانية وتحكمهم نظم وقوانين مشتركة يتفاعلون داخل المؤسسة بغية تحقيق أهدافهم وإشباع حاجاتهم.

وعليه فإن الثقافة التنظيمية تعد عاملا مهما في تشكيل سلوك الفرد واتجاهاته كقيم الانضباط والصرامة والجدية في العمل وتقدير المكافأة والوقت وقيمة العمل الجماعي الذي يرسخ التعاون والتلاحم بين العمال مما ينعكس على التماسك بين فرق العمل، وهذا ما يخلق انسجام في القيم لديهم، ومن المتعارف عليه أن الثقافة التنظيمية بجميع مكوناتها، توفر الإطار الذي يوضح المعايير التي يتبعها العمال للحفاظ على هوية المؤسسة.

ويعد الالتزام من المتطلبات الأساسية لأي مؤسسة تسعى لتحقيق فعاليتها ويتطلب تحقيق ذلك توفير بيئة تنظيمية مناسبة ورواتب وحوافز مجزية ورضا وظيفي مما يساهم في ولاء وإخلاص العاملين اتجاهها، إن الالتزام وروح الإخلاص من أكثر المسائل التي أخذت تشغل بال إدارة المنظمات وذلك لأنها ترى مسؤولية المحافظة على المؤسسة تكمن في الاستمرار والبقاء، فالالتزام بجميع أبعاده العاطفي والاستمراري والمعياري تؤثر في بعضها البعض، وعليه فإن هذه الأبعاد الثلاثة تعبر عن علاقة الفرد بالمؤسسة التي يعمل بها إذ أن طبيعة العلاقة تختلف باختلاف الأبعاد فالعامل الذي لديه التزام عاطفي يبقى في المؤسسة رغبة منه، والعامل الذي يتمتع بالتزام مستمر فيبقى لأنه يحتاج لها، أما بالنسبة للالتزام المعياري فإنه ملتزم بذلك .

تأسيسا لما سبق ذكره جاءت هذه الدراسة لمعرفة وتوضيح العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى عمال مركب تكرير النفط المكثف بسكيكدة وتبلورت إشكالية الدراسة في الثقافة التنظيمية وعلاقتها

## الفصل الأول: الإطار التصوري للدراسة

بالالتزام التنظيمي ومن خلال مآثم ذكره يمكن تجسيد معالم الإشكالية فيما تساؤل رئيسي: ما علاقة الثقافة التنظيمية بالالتزام التنظيمي بمركب تكرير النفط المكثف بسكيدة؟

وتتفرع منه التساؤلات الفرعية التالية:

- هل للمعتقدات التنظيمية علاقة بالالتزام العاطفي لدى عمال مركب تكرير النفط المكثف بسكيدة؟
- هل للعمل الجماعي علاقة بالالتزام المستمر لدى عمال مركب تكرير النفط المكثف بسكيدة؟
- هل للقيادة الإدارية علاقة بالالتزام المعياري لدى عمال مركب تكرير النفط المكثف بسكيدة؟

### ثانيا/ الفرضيات:

#### الفرضية العامة:

للتقافة التنظيمية علاقة ارتباطية بالالتزام التنظيمي لدى عمال مركب تكرير النفط المكثف بسكيدة.

#### الفرضيات الفرعية:

- للمعتقدات التنظيمية علاقة بالالتزام العاطفي لدى عمال مركب تكرير النفط المكثف بسكيدة.
- هناك علاقة بين العمل الجماعي والالتزام المستمر لدى عمال مركب تكرير النفط المكثف بسكيدة.
- للقيادة الإدارية علاقة بالالتزام المستمر لدى عمال مركب تكرير النفط المكثف بسكيدة.

### ثالثا/ أسباب اختيار الموضوع:

من المتعارف عليه أن لكل باحث دوافع وأسباب أدت به لاختيار أي مشكلة التي يريد دراستها، فلكل دراسة أسباب تجعل الباحث يخوض في موضوع بحثه، وتختلف هذه الأسباب من باحث إلى آخر حيث تنقسم إلى أسباب ذاتية وأخرى موضوعية.

#### 1/ أسباب ذاتية:

- كون هذا الموضوع يدخل ضمن نطاق تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل.
- دراسة هذا الموضوع في مركب تكرير النفط المكثف يمكن أن يكشف طرق جديدة لتحسين الكفاءة الإنتاجية وإزالة الغموض حول كيفية تسيير ثقافة المركب.

## الفصل الأول: الإطار التصوري للدراسة

- الرغبة الملحة في استكشاف موضوع الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي وتأثيرهما على المركب والعاملين.
- محاولة فهم كيفية تأثير القيم الثقافية على مستوى الالتزام التنظيمي في بيئة العمل.

### 2/أسباب موضوعية:

- أصبح موضوع الثقافة التنظيمية من الموضوعات التي تحظى بالاهتمام على اعتبارها من المحددات الرئيسية لنجاح أو فشل المنظمة.
- الوصول إلى مفاهيم إجرائية تساعد المؤسسة على فهم نوع العلاقة بين الثقافة والالتزام التنظيميين.
- التعرف على المسببات المؤدية إلى تعزيز الالتزام التنظيمي.

### رابعاً/ أهمية الدراسة:

- تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال بيان أن للثقافة التنظيمية دور فعال في تشكيل إطار مرجعي من خلاله يقوم الأفراد بتحسين التزامهم للعمل والمؤسسة.
- هذه الدراسة تسلط الضوء على متغيري الثقافة والالتزام التنظيميين كونهما عنصران مهمان في التنظيم.
- لهذه الدراسة أهمية علمية في محاولة الكشف عن الثقافة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي.
- الموضوع يلقي الضوء على أهمية المتغيرات "الثقافة-الالتزام" وكيف يساهمان في تحقيق أهداف المؤسسة.

### خامساً/ أهداف الدراسة:

- في محاولة منا لتشخيص الواقع الفعلي للثقافة التنظيمية في علاقتها بالالتزام التنظيمي، حيث تسعى هذه الدراسة إلى بلوغ جملة من الأهداف وهي:

### أ/ أهداف علمية:

- تحديد المفاهيم الأساسية لمتغيري الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي.
- اختبار فرضيات الدراسة.
- صياغة رؤية نظرية لدراسة موضوع الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

## الفصل الأول: الإطار التصوري للدراسة

- تحديد الأبعاد الثقافية التي تساهم في زيادة أو تقليل التزام العاملين.
- تحديد الأبعاد والمؤشرات الامبريقية.

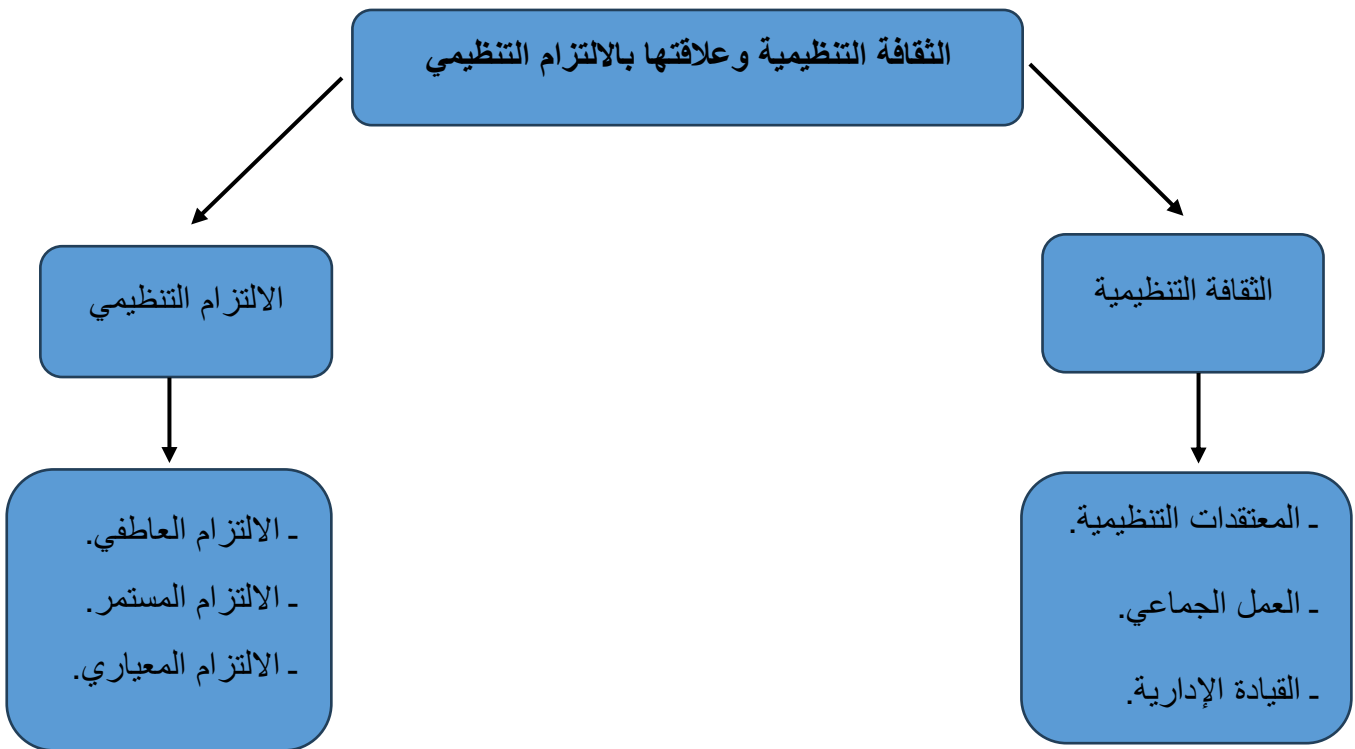
### ب/ أهداف عملية:

- التعرف على مصادر الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي في مركب تكرير النفط المكثف.
- محاولة تقديم توصيات واقتراحات بشأن هذه الدراسة.
- محاولة الكشف عن طبيعة العلاقة الموجودة بين متغيري الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي بمركب تكرير النفط المكثف سكيكة.

### سادسا/ مفاهيم الدراسة:

للمفاهيم أهمية بالغة في البحث العلمي، وبما أنه يتميز بالدقة والوضوح فإن المفاهيم لا بد أن تكون دقيقة فهي رموز مجردة تعكس مضمون فكرة كونها تساعد الباحث على ضبط موضوع البحث، وعليه فقد اعتمدنا في بحثنا هذا على مفاهيم رئيسية هامة وهذا ما سنعرضه خلال هذه الدراسة.

### شكل رقم (1) يوضح مفاهيم وأبعاد الدراسة.



المصدر: من اعداد الطالبتين.

## الفصل الأول: الإطار التصوري للدراسة

قبل التطرق إلى تعريف الثقافة التنظيمية يجب الإشارة أولاً إلى تعريف الثقافة بصفة عامة.

**1/ الثقافة:** لقد حاول العديد من المؤلفين إعطاء مفهوم دقيق للثقافة كونها من أكثر المواضيع شيوعاً في الأنثروبولوجيا وعلم الاجتماع.

**لغة:** "تقف، يتقف، ثقفا، وثقافة بمعنى حدق وظف يقال ثقفه أي تغلب عليه وتقف الكلام أي فهمه، والثقافة هي المعرفة والاستقامة في المعارف والفنون وشؤون الحياة التي يتطلب الحدق فيها".

(يوسف شكري، 2000، ص 78).

**اصطلاحاً:** "تدل على مجموعة القيم والعادات والأعراف التي يشترك فيها مجموعة من الناس وتتناقلها الأجيال، وقد حدد أيضاً تايلور تعريف خاصاً بالثقافة حيث أطلق عليها بذلك المركب المعقد من المعرفة والاتجاهات والأفكار والأخلاقيات والعقيدة والقوانين التي تسود الناس وتشكل السلوك الإنساني وتنتقل من جيل إلى جيل فحسب تايلور هي أي عادات يكتسبها الإنسان بصفته عضواً في المجتمع".

(برغثي محمد حسن، 2007، ص 88)

**2/ الثقافة التنظيمية:** يعتبر مفهوم الثقافة التنظيمية من المفاهيم التي لا يمكن تحديدها بدقة وهذا لتباين الآراء والوجهات حول تعريف هذا المفهوم، حيث يعرفها Wheeler أنها عبارة عن: "مجموعة من الاعتقادات والتوقعات والقيم المشتركة التي يشترك فيها أعضاء المنظمة".

تعرف الثقافة التنظيمية على أنها: "مجموعة من المعتقدات والقيم والمعايير المشتركة والقيم في المنظمة من قبل الأعضاء سواء موظفين أو قادة". (بلال خلف السكارنة، 2011، ص 355).

وعرفها أيضاً البيوت جاك الثقافة التنظيمية بأنها: "أسلوب المنظمة في التفكير والعمل الذي يتقاسمه العاملون فيما بينهم ويجب أن يتعلمه ويتقبله العاملون الجدد". (Anne Duigou، 2014، 15p).

**- التعريف الإجرائي للثقافة التنظيمية:** "هي مجموع الممارسات التي يتبناها العاملون في المؤسسة من قيم ومعتقدات التي يشعرون بها من خلال تفاعلاتهم اليومية، ويشارك جميع الأفراد في إنشائها وتتناقل عبرهم إلى الأفراد الجدد".

**3/ القيم:** "هي اتجاهات وميول الأفراد لأوضاع معينة أو هي اعتقاد وعمل الفرد من منطلق معين ويمكن من خلاله التعرف على اتجاهاته بشكل أفضل حيث يتوقف تفاعله في المستقبل على قيمة الشخص". (مجدي أحمد بيومي، 2011، ص 144).

## الفصل الأول: الإطار التصوري للدراسة

### 4/ العمل الجماعي:

"هو الجهد التعاوني الذي يبذله مجموعة من الأفراد لتحقيق هدف مشترك حيث يتضمن العمل الجماعي التعاون والتنسيق بين العمال". (كامل بربر، 2000، ص17).

### 5/ القيادة الإدارية:

عرفها العديد من المؤلفين ويمكن ضبطها في تعريف جليك بأنها: "مجموعة من السلوك والتصرفات من طرف الرئيس أو المدير حيث يقصد بها التأثير على الأفراد من أجل تحقيق الأهداف ويمكن القول بأنها هي محصلة التفاعل بين القائد ومروسيه في المواقف التنظيمية المختلفة".

(محمد القدومي، 2015، ص 58).

### 6/ الالتزام:

لقى هذا المصطلح انتشارا واسعا، منذ منتصف الأربعينيات تقريبا، وعلى وجه التحديد منذ أن نشر جان بول سارتر كتابه المشهور " الوجودية " حيث تحدث عن الإنسان الملتزم، فالالتزام هو " تكييف الفرد نفسه وأعماله وفقا لما يتطلبه فرد آخر، أو ما تتطلبه جماعة أو جهة معينة أو ترفضه بمعنى هو الاعتراف". (مدحت عبد الرزاق، 2012، ص52).

### 7/ الالتزام التنظيمي:

يعرف الالتزام التنظيمي على أنه درجة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها فهو يمثل اعتقادا قويا وقبولا من جانب الفرد لأهداف المنظمة وقيمها، ورغبته في بدل أكبر عطاء أو جهد ممكن لصالح المنظمة التي يعمل فيها، مع رغبة قوية في الاستمرار في عضوية هذه المنظمة. (صلاح الدين عبد الباقي، 2005، ص315).

### التعريف الإجرائي للالتزام التنظيمي:

الالتزام التنظيمي يشير إلى الارتباط العميق والانتماء القوي الذي يظهر لدى الأفراد اتجاه المؤسسة، مما يدفعهم للتفاني في أداء مهامهم وتحقيق الأهداف بجدية وبذلك تبني قيم وثقافة المؤسسة، مما يساهم في بناء بيئة عمل جيدة ما يحقق النجاح المستدام للمؤسسة.

- استنادا للدراسة الاستطلاعية تم تعريف أبعاد الالتزام التنظيمي إجرائيا

## الفصل الأول: الإطار التصوري للدراسة

**الالتزام العاطفي إجرائيا:** هو مدى تعلق العامل عاطفيا بعمله، ورغبته في البقاء والاستمرار فيها بناء على مشاعر الولاء والانتماء.

**الالتزام المستمر إجرائيا:** هو التزام العامل بالبقاء في المركب نتيجة لتكاليف ترك العمل سواء كانت هذه التكاليف مادية أو معنوية.

**الالتزام المعياري إجرائيا:** هو شعور العامل بالالتزام بالبقاء في المركب بناء على شعوره بالواجب أو الالتزام الأخلاقي اتجاهها.

**الولاء التنظيمي إجرائيا:** هو القائم على بدل درجات عالية من الجهد لصالح التنظيم والرغبة القوية في البقاء فيه والقبول بأهدافه وقيمه. (محمد أحمد سليمان، 2011 ص 55).

### سابعاً/ الدراسات السابقة

هناك العديد من الدراسات السابقة التي تطرقت لموضوع الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، وتناولته من زوايا مختلفة، وقد تنوعت هذه الدراسات بين عربية، محلية وأجنبية.

#### 1/ الدراسات العربية:

##### أ/ الدراسة الأولى:

دراسة محمد بن غالب العوفي بعنوان الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقق بالسعودية. تمحورت حول التساؤل الرئيسي ما طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي في هيئة الرقابة والتحقق في المملكة العربية السعودية؟ واندرجت عنها تساؤلات فرعية:

- ما القيم السائدة المكونة للثقافة التنظيمية في هيئة الرقابة والتحقق في منطقة الرياض في المملكة العربية السعودية؟

- ما أثر القيم المكونة للثقافة التنظيمية على مستوى الالتزام التنظيمي في هيئة الرقابة والتحقق في منطقة الرياض في المملكة العربية السعودية؟

- ما مستوى الالتزام التنظيمي لدى منسوبي هيئة الرقابة والتحقق بمنطقة الرياض في المملكة العربية السعودية؟

## الفصل الأول: الإطار التصوري للدراسة

- ما مدى اختلاف الثقافة التنظيمية باختلاف الخصائص الشخصية لدى منسوبي هيئة الرقابة والتحقي باختلاف خصائصهم الشخصية؟

- هدفت الدراسة إلى التعرف على القيم السائدة والتعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لدى منسوبي هيئة الرقابة والتحقيق بالرياض السعودية، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي بأسلوب دراسة الحالة، اختار عينة قدرها 168 مفردة، استخدم الاستمارة كأداة لجمع البيانات واعتمدت الدراسة على أسلوب المسح الشامل وكان من أبرز نتائجها:
- وجود علاقة ارتباطية قوية موجبة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي وأن مستوى الثقافة التنظيمية متوسط مقارنة بالالتزام التنظيمي الذي كان عالي (محمد بن غالب العوفي، 2005).

### ب/الدراسة الثانية:

قدم محمد إسماعيل داود دراسة عن العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة، تمحورت هذه الدراسة حول تساؤل رئيسي ما العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء التنظيمي؟

وقد هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين وتحديد العلاقة بين الالتزام والأداء التنظيمي، وقد انبثقت عن هذه الدراسة فرضيتين رئيسيتين:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة بين الالتزام التنظيمي والأداء التنظيمي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة بين الالتزام التنظيمي والأداء التنظيمي لدى العاملين في الخدمات العسكرية بقطاع غزة.

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، حيث استخدم أسلوب المسح الشامل على 30 مفردة، معتمدا على الاستبيان كأداة لجمع البيانات وكان من أبرز نتائجها:

- وجود مستوى كبير من الالتزام التنظيمي بأبعاده لدى العاملين في الخدمات الطبية.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الالتزام والأداء الوظيفي لدى العاملين بالقطاع (محمد إسماعيل داود الجماسي، 2016).

## الفصل الأول: الإطار التصوري للدراسة

### التعقيب:

#### أوجه التشابه:

- تتداخل دراستنا مع دراسة محمد غالب العوفي ودراسة محمد إسماعيل داود في منهج واحد وهو المنهج الوصفي التحليلي.
- استخدمنا استبيان مصممة لتوزيعه على الافراد وكذلك كل الدراسات.
- تطرقنا في دراستنا الى دراسة العلاقة بين الثقافة والالتزام التنظيميين، وهذا ما يشترك مع دراسة محمد العوفي، بينما دراسة محمد إسماعيل تتطابق في متغير واحد الالتزام التنظيمي.
- تتشارك دراستنا مع دراسة محمد غالب العوفي في العينة الطبقية العشوائية.

#### أوجه الاختلاف:

- أجريت الدراسات السابقة في بيئات عمل مختلفة (عربية).
- كل دراسة تناولت بشكل عام عينة مختلفة، بينما دراستنا طبقت في ولاية سكيكدة.
- تناولت دراسة محمد إسماعيل متغير الالتزام التنظيمي وربطه بمتغيرات أخرى.
- استخدمت دراستنا أداة المقابلة بينما لم تعتمد الدراسات على ذلك.

#### أوجه الاستفادة:

كانت لهذه الدراسات فائدة كبيرة من حيث ضبط متغيرات الدراسة.

بلورة الإطار النظري للدراسة.

المساعدة على التوجيه في المراجع المستخدمة.

#### 2/ الدراسات المحلية:

##### أ/ الدراسة الأولى:

دراسة إلياس سالم حول تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم بالمسيلة.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة الترابطية بين ثقافة المنظمة وأداء العاملين وتمحور التساؤل الرئيسي حول: كيف تؤثر ثقافة المنظمة على أداء العاملين؟

## الفصل الأول: الإطار التصوري للدراسة

ولقد صاغ الباحث الفرضية الرئيسية التالية: تؤثر ثقافة المنظمة تأثيراً جوهرياً على أداء العاملين وانطبقت عنها ثلاث فرضيات هي:

- تؤثر ثقافة المنظمة التي تتسم بالجماعية تأثيراً جوهرياً على أداء العاملين.
- تؤثر ثقافة المنظمة التي تتسم بالبحث عن التميز على أداء العاملين.
- تؤثر ثقافة المنظمة التي تشجع الابتكار على أداء العاملين.

حيث اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، ولقد استخدم الاستمارة والملاحظة والمقابلة في جمع المادة العلمية، تم الاعتماد على العينة العشوائية الطبقية التناسبية، أجرى دراسته على 92 عاملاً، ولقد توصل الباحث إلى النتائج التالية:

- أن جماعية العمل مهمة في المؤسسة فهي منهج وطريقة مهمة في تحقيق إنتاجية مرتفعة.
- ضعف سياسة التحفيز في المؤسسة للعمال المجتهدين في العمل.
- عدم توفير المؤسسة لمناخ ملائم للإبداع وعدم توفير فرص مشاركة العاملين في اتخاذ القرار (الياس سالم، 2006).

### ب/ الدراسة الثانية:

دراسة مومن محمد البخاري حول إدارة الموارد البشرية والالتزام التنظيمي دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بالجلفة.

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية في تعزيز الالتزام التنظيمي للعاملين. انطلق الباحث من الفرضية الرئيسية التالية: مرونة الإشراف في التعامل تعزز من الالتزام التنظيمي. وانطبقت عنها ثلاث فرضيات هي:

- مرونة الإشراف في التعامل مع العمال تعزز من التزامهم التنظيمي.
- تطابق قيم المؤسسة في تحقيق الالتزام التنظيمي للعمال.
- توفر فرص الترقية وحصول العمال على علاوات يزيد من التزامهم التنظيمي.

ولقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي في اختيار العينة، واستخدم الملاحظة والمقابلة والاستمارة كأداة لجمع البيانات، حيث وقع اختيار الباحث على 120 مفردة. وقد توصلت الدراسة إلى:

## الفصل الأول: الإطار التصوري للدراسة

- أن هناك علاقة بين إدارة الموارد البشرية والالتزام التنظيمي وتجسدت هذه العلاقة في أهمية الإشراف.
- هناك وعي من قبل العمال بأهمية إتقان العمل وشعورهم بالمسؤولية اتجاه وظائفهم مما يزيد من التزامهم بأخلاقيات العمل وثقافة المؤسسة.
- هناك تطابق كبير بين قيم العمال وهذا ما يعكس وحدة أهدافهم (مومن محمد البخاري، 2014).

### \*التعقيب:

لقد تم اختيار العديد من الدراسات السابقة لتشابهها مع دراستنا.

### \*أوجه التشابه:

- تطابقت دراسة محمد سالم مع متغير الثقافة التنظيمية بينما تطابقت دراسة مومن محمد البخاري مع متغير الالتزام التنظيمي.
- تشتركان الدراستان في المنهج المستخدم المنهج الوصفي التحليلي.
- استخدمت دراسة سالم العينة الطبقية ودراستنا كذلك.
- اعتمدت دراسة الياس سالم على الملاحظة والمقابلة والاستمارة كأدوات لجمع البيانات وكذلك دراستنا.

### \*أوجه الاختلاف:

اختلفت دراستنا مع دراسة مومن في العينة المختارة حيث اختار العينة الحصية.

كل دراسة تناولت عينة مختلفة.

اختلفت الدراستين مع دراستنا في كيفية تبويب وتفريغ البيانات، حيث اعتمدت كلتا الدراستين على جداول بسيطة ومركبة بينما دراستنا اعتمدت على برنامج spss.

### \*أوجه الاستفادة:

افادتنا هذه الدراسة في اختيار أدوات الدراسة.

توفير إطار منهجي ونظري للدراسة.

## الفصل الأول: الإطار التصوري للدراسة

### 3/ الدراسات الغربية:

- الدراسة الأولى ((Lok -Crawford 2004 جاءت بعنوان أثر الثقافة التنظيمية ونمط القيادة على الرضا والالتزام الوظيفي دراسة ميدانية في مجال الاتصالات والبنوك.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة ونمط القيادة على الرضا والالتزام الوظيفي لدى عينة من المدراء في هونج كونج وأستراليا، حيث بلغ حجم العينة 317 مديرا (219 مديرا من هونج كونج، و118 مديرا) من أستراليا حيث أظهرت النتائج:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الدولتين، حيث أظهرت الدراسة أن ثقافة الإنجاز والتعاطف هي السائدة في المنظمات الأسترالية وأن الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي في المنظمات الأسترالية أعلى منه في منظمات هونج كونج التي غلب عليها ثقافة النظم والأدوار.
- كما أن الثقافة التنظيمية والنمط القيادي لهما آثار جانبية في زيادة الالتزام التنظيمي والرضا التنظيمي. (يونسى مختار، 2014، ص 14).

- الدراسة الثانية: (Goan E Finegan) جاءت بعنوان أثر القيم الفردية والتنظيمية على الالتزام التنظيمي، تم إجراءها في مؤسسة بيرو كيميائية كبيرة.

هدفت الدراسة إلى معرفة القيم الفردية والتنظيمية وعرض 24 قيمة على 121 عامل (18 امرأة و101 رجل).

توصلت الدراسة إلى نتائج التالية:

- الالتزام له علاقة بتصور العمال للقيم التنظيمية بدليل أن العامل إذا أدرك بأن المنظمة تسعى لإرضائه وراحته ارتفع مستوى التزامه تجاهها، ويحدث العكس إذا أدرك مخالفا لسابقه.
- توصلت الدراسة في الأخير إلى خلاصة مفادها أن التزام الأفراد يتأثر بإدراكهم أكثر مما يتأثر بواقع المنظمة. (Joan E Finegan. 2000. 149p).

\*التعقيب:

\*أوجه التشابه:

- تطابقت الدراسة الأولى مع دراستنا في متغير الثقافة التنظيمية.

- تطابقت الدراسة الثانية مع دراستنا في متغير الالتزام التنظيمي.

## الفصل الأول: الإطار التصوري للدراسة

### \*أوجه الاختلاف:

تم اجراء الدراسة الأولى في مجال الاتصالات والبنوك والدراسة الثانية في بيرو كيميائية بينما دراستنا تم اجرائها بمركب تكرير النفط المكثف بسكيدة.

طبقت الدراسة الأولى على 317 مفردة والدراسة الثانية على 121 مفردة أما الدراسة الحالية تم تطبيقها على 60 مفردة من أصل 70 مفردة.

### أوجه الاستفادة:

أفادتنا هذه الدراسة في اطراء الإطار المنهجي.

ساعدتنا في ضبط عنوان الدراسة.

## الفصل الأول: الإطار التصوري للدراسة

### خلاصة:

نظرا للأهمية التي يكتسبها موضوع الدراسة باعتباره الركيزة الأساسية التي تدفع الباحث للبحث والتقصي. فقد تناولنا في هذا الفصل مختلف الأبعاد المشكّلة لحدود ومعالم الدراسة من خلال التركيز على أبرز العناصر الأساسية المتمثلة في إشكالية الدراسة، وصياغة فرضيات الدراسة التي تمحورت حولها، كما تم التطرق لأسباب اختيار الموضوع وكذا الأهداف التي نسعى للوصول إليها من خلال هذه الدراسة، إضافة إلى إبراز أهمية الدراسة وتحديد مفاهيم الدراسة وما يحتويه من عناصر.

### الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية

تمهيد

أولاً/ مفهوم الثقافة التنظيمية

ثانياً/ التطور التاريخي للثقافة التنظيمية

ثالثاً/ خصائص الثقافة التنظيمية

رابعاً/ أهمية الثقافة التنظيمية

خامساً/ أنواع الثقافة التنظيمية

سادساً/ مكونات الثقافة التنظيمية

سابعاً/ مستويات الثقافة التنظيمية

ثامناً/ مصادر الثقافة التنظيمية

تاسعاً/ أبعاد الثقافة التنظيمية

عاشراً/ نظريات الثقافة التنظيمية

خلاصة

## الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية

### تمهيد:

يعتبر موضوع الثقافة التنظيمية من المواضيع التي لاقت اهتماما كبيرا، حيث تعتبر عنصرا أساسيا في بناء المنظمات ونجاحها في ظل التغيرات التي تشهدها بيئة العمل، فالثقافة التنظيمية تشمل القواعد والقيم والمعتقدات التي يتبناها العاملون وتؤثر في أساليب وطرق تفكيرهم وتصرفاتهم حيث تقوم بدور هام في فتح آفاق جديدة للمنظمة فنجاح أي منظمة يقوم بمدى تبنيها لثقافة قوية.

## الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية

### أولا/ مفهوم الثقافة التنظيمية:

لا يوجد اتفاق بين الباحثين حول تعريف الثقافة التنظيمية، فقد تعددت واختلفت باختلاف آراء الكتاب والباحثين ومن بين هذه التعاريف نذكر:

تعرف الثقافة التنظيمية بأنها "عبارة عن نموذج أو نمط تتقاسمه المعتقدات والقيم التي لدى الأفراد في أي منظمة".

ويرى الباحث أن الثقافة التنظيمية تعكس التطور التاريخي لقيم ومبادئ ومعتقدات المنظمة أي أنها حضارة المنظمة ووصف قائلا بأن الثقافة التنظيمية تبنى وتشد وتغير من أجل الأفراد داخل المنظمة ومن خلالهم. (سيد محمد جاد الرب، 2009، ص115).

وأیضا عرفها "الكبيسي" على أنها مجموعة من المعاني المشتركة والتي تشمل القيم والاتجاهات والمشاعر التي تحكم سلوك العاملين في المنظمة. كما تعرف من قبل أجار سكين بأنها القيم والمعايير والممارسات المشتركة للأفراد داخل المنظمة (عبد الفتاح علاوي، 2019، ص 111).

يتبين من خلال هذان التعريفين أن الثقافة التنظيمية تمثل القيم والطرق الصحيحة والعادات المشتركة بين أفراد المنظمة وتوجه سلوكهم.

يعرفها (Shefpmerborn) بأنها نظام من القيم والمعتقدات يشترك بها العاملون في المنظمة بحيث ينمو هذا النظام ضمن المنظمة الواحدة. (محمود سلمان العميان، 2015، ص31).

كما عرفها أيضا العالم "جيسون" أنها تعني شيئا متشابهها لثقافة المجتمع إذ تتكون ثقافة المنظمة من قيم وعادات وافتراضات واعتقادات وقواعد ومعايير وأشياء من صنع الإنسان وأنماط سلوكية مشتركة وأن ثقافة المنظمة تعبر في كثير من الأحيان عن هويتها الشخصية. (زاهد محمد ديري، 2011، ص312).

يشير هذا التعليق إلى القيم المتشابهة بين الأفراد الذي يؤثر على هوية المؤسسة.

يمكن أيضا القول أيضا أن الثقافة التنظيمية هي مجموعة القيم والمعتقدات والمفاهيم وطرق التفكير المشتركة المنظمة والتي تكون غير مكتوبة يتم الشعور بها ويشترك كل فرد في تكوينها ويتم تعليمها للأفراد بين الجدد في المنظمة. (محمد الفاتح المغربي، 2015، ص135).

وتعرفها "الأستاذة إيمان سميث" في مقالها على أنها تلك الإطار المترسخ في أذهان كل من أعضاء المنظمة يضم هذا الإطار افتراضات وقيم أساسية وتعلم هذه القيم والافتراضات للأعضاء الجدد بوصفها الطريقة للتصور والتفكير والسلوك لتوقع السلوك المقبول من الآخرين في المنظمة. (كيندا إيمان، 2009، ص32).

## الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية

وضحت الباحثة ايمان سميث الإطار العام الذي يتأصل في أذهان أفراد المنظمة، حيث يتم تعلم هذه القيم من خلال التجارب والتفاعلات داخل المنظمة.

ولقد عرفت أيضا أنها بيئة اجتماعية تحرك التوقعات الرسمية وغير الرسمية للأفراد وتختار نوع الأفراد الذين يلائمون المنظمة، كما أنها تشكل حرياتهم في القيام بأعمال دون الحصول على موافقة مسبقة بالإضافة الى انها تؤثر في كيفية تفاعلهم مع الآخرين داخل المنظمة وخارجها. (رباب محروس عبد الحميد، 2022، ص 56).

يوضح هذا التعريف دور الثقافة التنظيمية كبيئة اجتماعية تؤثر في توقعات الافراد داخل المنظمة سواء كانت تفاعلات رسمية أو غير رسمية.

### ثانيا/ التطور التاريخي للثقافة التنظيمية:

لقد ساهم ظهور المدرسة السلوكية ونجاحها في بروز الثقافة التنظيمية وزيادة الاهتمام بها، حيث ظهرت هذه المدرسة في بداية الأربعينيات من القرن العشرين وبرزت بسبب العيوب التي وجهت إلى النظريات. فظهر التيار الجديد ليركز أساسا على السلوك الإنساني في المنظمة مع اهتمامه بالروابط الاجتماعية التي تربط بين افراد العمل و الاهتمام بظروف بيئة العمل، وقد تعددت دراسات التون مايو وزملائه والمعروفة بتجارب الهاورتون التي تمت في جامعة شيكاغو جامعة هارفارد من أوائل الدراسات التي وجهت انتباه الباحثين إلى أهمية جماعية العمل، فقد أوضح مايو أهمية العلاقات الإنسانية وارتباط الأفراد في جماعات متماسكة وتأثير ذلك على معنوياتهم ومن ثم إنتاجيتهم و أدائهم ومنذ ذلك الوقت بدأ علماء السلوكيات وعلماء نظرية التنظيم في الاعتناء بترويج مدخل جديد للتحليل وهو ثقافة المنظمة، حيث استعمل هذا المصطلح لأول مرة من قبل "اليوت جامس" وذلك سنة 1951 حيث كانت ثقافة المنظمة بالنسبة إليه هي طريقة التفكير والعمل المعتادة والتقليدية المنقولة من قبل الأشخاص والتي تكون مقبولة ومفهومة ولو جزئيا من طرف الأشخاص الجدد ومن ثم إسهامات "ماجريجور" في أوائل الستينات و التي أطلق عليها نظرية الفلسفة الإدارية وفيها يقدم نمطين للسلوك الإنساني في مجال العمل اطلق عليها النظرية z والتي تعبر عن الثقافة الضعيفة و y التي تمثل الثقافة القوية حيث تمثل الأولى وجهة النظر السلبية للأفراد والقائمة على استعمال أسلوب الإدارة بالرقابة والتوجيه والتهديد أو المكافأة هذا لإقناع الفرد وتحفيزه على العمل في حيث تمثل نظرية y وجهة النظر الايجابية على الأفراد من ناحية اتجاهاتهم نحو العمل والقدرة على تحمل المسؤولية والقدرة على الرقابة الذاتية والالتزام بالأهداف والقدرة على الابتكار والإبداع ومنذ ذلك الوقت ظهر هذا المفهوم بصورة واضحة ومتكررة في مطبوعات وأبحاث ومعاهد ومؤسسات الإدارة بالولايات المتحدة الأمريكية وبالتحديد سنة 1980 ومن أمثلة ذلك كتاب البحث عن التميز الذي قدمه Peters Waterman

## الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية

عام 1980 وكتاب Z- theory الذي قدمه أوشي عام 1981 وكتاب ثقافة المنظمة لكل من ديل وكندي عام 1982. ثم تلا ذلك الاهتمام تأسيس معهد دراسة الثقافة الاقتصادية بجامعة بوسطن عام 1985 وهو مركز البحوث ودراسة العلاقات بين الثقافات والعمليات الاقتصادية، ثم زاد الاهتمام بهذا المفهوم بناء على النجاح الذي حققته المنظمات اليابانية التي رجعت بقوة لصفوف المنافسة العالمية الثانية، مما جعل الاختصاصيون يبحثون عن أسباب هذا النجاح الكبير ومن بين العوامل التي أشاروا إليها هو استخدام المنظمات اليابانية للقيم الثقافية في إرادتها والوقت نفسه اعتبرت الثقافة التنظيمية بمثابة حل جذري للمشاكل التي تواجه منظماتها وانتشر هذا المفهوم بشكل واسع في أمريكا الشمالية حيث أخذ هذا المفهوم اهتمام المدرسة الإدارية والتي استعملته كحل للعديد من المشاكل الإدارية التي كانت تعاني منها المنظمات في ذلك الوقت، وبدأ اهتمام الباحثون الأمريكيين بالثقافة الأوروبية واليابانية الناتجة عن التكيف مع البيئة (مهديد فاطمة الزهراء، 2019، ص26).

### ثالثاً/ خصائص الثقافة التنظيمية :

هناك مجموعة من الخصائص والصفات التي تتصف بها الثقافة التنظيمية السائدة في أي منظمة، فيما يلي سيتم عرض أهم الخصائص العامة والأساسية التي تتصف بها ثقافة المنظمة:

**1/ الثقافة التنظيمية ثقافة إنسانية:** فالمنظمة ماهي إلا مجموعة من الأفراد تعمل معا وتتصف بالصفات الإنسانية التي يتصف بها البشر جميعاً.

**2/ الثقافة التنظيمية ثقافة اجتماعية:** بمعنى أن الثقافة ترتبط بالمجتمع وتعتبر الثقافة من الظواهر الملازمة للجماعات التنظيمية، فالمنظمات عبارة عن مؤسسات أو أدوات اجتماعية من أجل إنتاج السلع والخدمات لإنتاج ما يستخدمه الأفراد من منتجات ثقافية مميزة مثل مجموعة المراسم والشعارات والطقوس الخاصة بكل منظمة والتي تعبر عن ثقافتها.

**3/ الثقافة التنظيمية ذات نظام مركب:** حيث تتكون من عدة مكونات أو عناصر تتفاعل مع بعضها البعض من أجل تشكيل ثقافة المنظمة والثقافة كنظام مركب تشمل على الجانب المعنوي ويعني القيم والمعتقدات والأفكار، والجانب السلوكي ويشمل عادات وتقاليد المنظمة والممارسات العملية المختلفة، والجانب المادي وهو كل ما ينتجه أعضاء المنظمة من أشياء ملموسة.

**4/ الثقافة التنظيمية ذات نظام متكامل:** يعمل على إيجاد الانسجام والتوافق بين عناصرها فأى تغيير يطرأ على أحد مكوناتها ينعكس أثره على باقي مكونات النظام الثقافي.

## الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية

5/ **الثقافة التنظيمية مكتسبة:** من خلال التعليم والمحاكاة تنتقل الثقافة فهي مكتسبة يتعلمها الأفراد الجدد داخل المنظمة من العاملين القدامى.

6/ **الثقافة التنظيمية ذات نظام تراكمي متصل ومستمر:** حيث يعمل كل جيل في المنظمة على تسليمها للأجيال اللاحقة وتتراكم الثقافة من خلال ما تضيفه المنظمة الى مكوناتها من عناصر وخصائص. (فؤاده البكري، 2014، ص128).

### رابعاً/ أهمية الثقافة التنظيمية:

تلعب الثقافة التنظيمية دوراً بارزاً في تحديد معالم أي منظمة من قيم ومعتقدات والتي بدورها تشكل هوية تنظيمية محكمة المبادئ والأسس وتكمن أهميتها فيما يلي:

- بما أن العاملين لا يؤدون أدوارهم بشكل فردي، أو كما يريدون وإنما في إطار تنظيمي واحد، لذلك فإن الثقافة التنظيمية بما تحتويه من قيم وقواعد سلوكية تحدد لهؤلاء العاملين السلوك الوظيفي المتوقع منهم. وتحدد لهم أنماط العلاقات بينهم وبين بعضهم وبيئتهم وبين الجهات الأخرى التي يتعاملون معها مثل مستويات الأداء ومنهجيتهم في حل المشكلات التي تحددها ثقافة المنظمة وتدريبهم عليها وتكافؤهم عليها.
- إنها بمثابة دليل للإدارة والعاملين تشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب إتباعها والاسترشاد بها.
- تعد الثقافة التنظيمية عاملاً مهماً في استقطاب العاملين الملائمين، فالمنظمات الرائدة تجذب العاملين الطموحين. (سعد علي ربحان المحمدي، 2023، ص48).
- تعمل أيضاً الثقافة على توسيع أفق ومدارك الأفراد العاملين حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذي يعملون به الأفراد، أي أن الثقافة التنظيمية تشكل إطاراً مرجعياً يقوم به الأفراد بتفسير الأحداث والأنشطة في ضوءه.
- تساعد في التنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات، فمن المعروف أن الفرد عندما يواجه موقفاً معيناً أو مشكلة معينة فإنه يتصرف وفقاً لثقافته أي بدون معرفة الثقافة التي ينتمي إليها الفرد وهذا ما يصعب التنبؤ بسلوكه. (محمود سلمان العميان، 2015، ص66).

## الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية

### خامسا/ أنواع الثقافة التنظيمية:

تتميز أدبيات الفكر الإداري المعاصر بين نوعين من الثقافة التنظيمية هما:

#### 1/ الثقافة القوية:

يقصد بها هي الثقافة التي يهتم فيها المدبرون والقادة بالعملاء وأصحاب الأسهم والموظفين اهتماما ملحوظا. ومن خصائص الثقافة القوية: الثقة المودة، عنصر الإجماع والمشاركة والتحفيز نحو التصرف الجيد وتشجيع العاملين على المبادرة (سعيد بن يمينة، ص 151).

#### 2/ الثقافة الضعيفة:

فهي التي لا يهتم فيها المدبرون إلا بأنفسهم أو بالعمل المباشر أو بالتكنولوجيا ويعطون اهتماما قليلا بالناس والعملاء والأملاك والموظفين. (عبد الله فودة، 2007، ص 63).

إلى جانب هذا التقسيم هناك تقسيم آخر للثقافة التنظيمية يهتم به:

#### 3/ الثقافة الإبداعية:

وتتميز بتوفير بيئة للعمل تساعد على الإبداع، ويتصف أفرادها بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.

#### 4/ الثقافة المساندة:

تتميز بيئة العمل بالصدقة والمساعدة فيما بين العاملين فيسود جو الأسرة المتعاونة، وتوفر المنظمة الثقة والمساواة والتعاون ويكون التركيز على الجانب الإنساني في هذه البيئة.

الحذر والحيطة بين الأفراد والذين يهتمون بحماية أنفسهم، والفرد الناجح هو الذي يكون أكثر دقة وتنظيما والذي يهتم بالتفاصيل في عمله.

#### 5/ ثقافة المهمة:

وهذه الثقافة تركز على تحقيق الأهداف وإنجاز العمل، وتهتم بالنتائج وتحاول استخدام الموارد بطرق مثالية من أجل تحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف.

## الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية

### 6/ ثقافة الدورة:

وهي الثقافة التي تركز على نوع التخصص الوظيفي وبالتالي الأدوار الوصفية أكثر من الفرد، وتهتم بالقواعد والأنظمة، كما أنها توفر الأمن الوظيفي والاستمرارية وثبات والأداء. (محمد يوسف القاضي، 2015، ص197).

### سادسا/ مكونات الثقافة التنظيمية:

تتكون الثقافة التنظيمية وتستمد افكارها وفلسفتها من منشديها فهم يختارون الأفراد الذين يتصفون بالقيم والمواقف والعادات بينهم وبين مرؤوسيهم فالثقافة التنظيمية تتكون من عدة عناصر يجمع عليها العديد من الباحثين وهي على النحو التالي:

#### 1/القيم التنظيمية:

القيم عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء المنظمة الاجتماعية الواحدة حول ما هو مرغوب وما هو غير مرغوب أو غير جيد أو غير مهم أما القيم التنظيمية فهي تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم توجه جهود المنظمة نحو المستفيد، الاهتمام بالأداء واحترام الآخرين، الالتزام بالقوانين.

#### 2/المعتقدات التنظيمية:

هي عبارة عن تصورات مشتركة راسخة في أذهان العاملين في المنظمة، وتدور حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل وطبيعة إنجاز الأعمال والمهام الوظيفية ومن بين هذه المعتقدات أهمية مشاركة العاملين في عملية ضخ القرار والمساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك على تحقيق الأهداف التنظيمية.

#### 3/الأعراف التنظيمية:

هي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها مفيدة للمنظمة وغالبا ما تكون هذه الأعراف غير مكتوبة واجبة الإتباع.

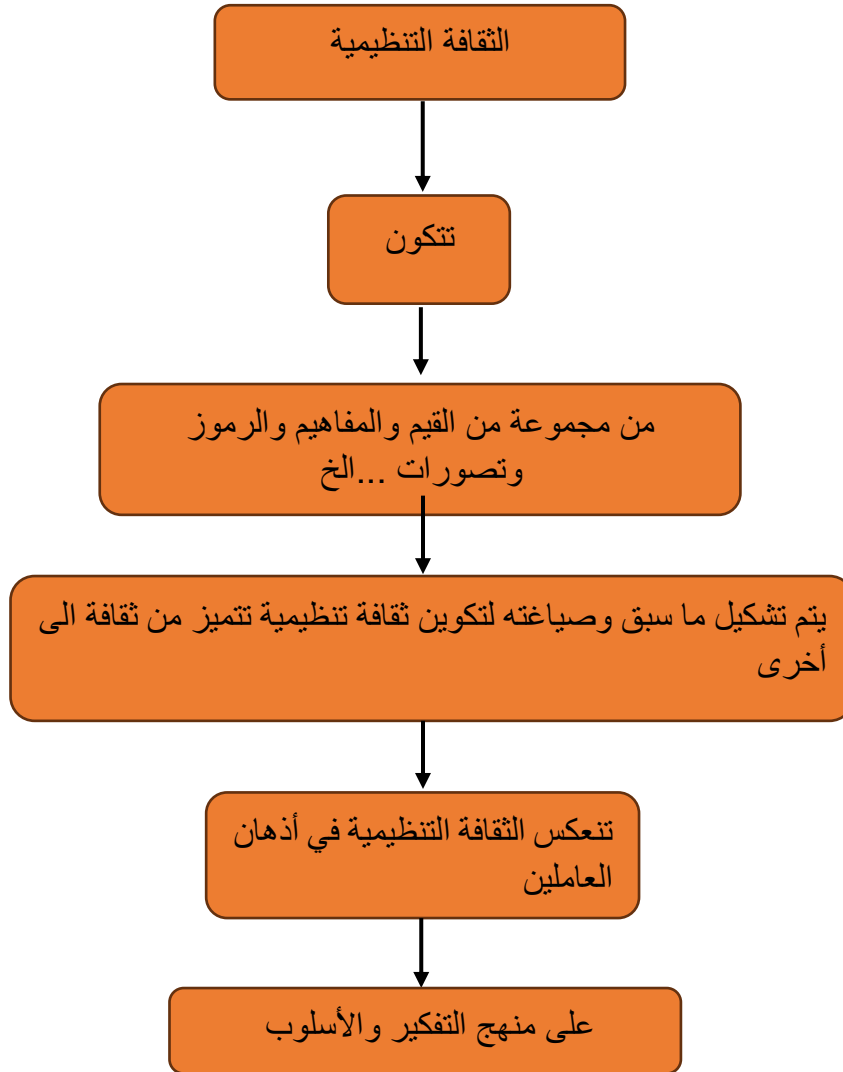
#### 4/التوقعات التنظيمية:

وهي عبارة عن مجموعة من الأشياء المتوقعة التي يحددها أو يتوقعها الفرد من المنظمة وكذلك تتوقعها المنظمة من الفرد، خلال فترة عمل الفرد في المنظمة كالتوقعات المتبادلة بين الرئيس والمرؤوس، ومن

## الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية

الزملاء فيما بينهم والمماثلة بالتقدير والاحترام وتوفير بيئة تنظيمية. (محمد الفاتح محمود المغربي، 2016، ص 244).

شكل رقم (2) يوضح مكونات الثقافة التنظيمية.



المصدر: من اعداد الطالبتين.

### سابعا/ مستويات الثقافة التنظيمية:

تتطور ثقافة المنظمة من خلال مجموعة من القوى التي توجد في ثلاث مستويات أساسية هي المجتمع الثقافة والمنظمة، حيث تعتبر ثقافة المنظمة ناتج للثقافة بمفهومها الواسع على مستوى المجتمع وعلى مستوى الصناعة أو النشاط.

## الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية

### 1/ ثقافة المجتمع:

تمثل الثقافة في هذا المستوى القيم والاتجاهات والمفاهيم السائدة في المجتمع وتتأثر هذه الثقافة بعدد من القوى الاجتماعية مثل نظام التعليم النظام السياسي الظروف الاقتصادية، والهيكل الإداري للدولة، وتعمل المنظمة داخل هذا الإطار العام لثقافة المجتمع حيث يؤثر على استراتيجيات المنظمة رسالتها وأهدافها ومعاييرها وممارساتها، ويجب أن تكون استراتيجية المنظمة ومنتجاتها وسياساتها متوافقة مع ثقافة المجتمع حتى تكتسب المنظمة شرعية القبول من ذلك المجتمع وتتمكن من تحقيق رسالتها وأهدافها.

### 2/ ثقافة النشاط:

يوجد تشابه في الثقافة داخل النشاط يعني هذا أن القيم والمعتقدات الخاصة بمنظمة ما توجد في نفس الوقت في معظم أو كل المنظمات العاملة داخل نفس النشاط، وبمرور الوقت يتكون نمط معين داخل النشاط يكون له تأثير مميز على جوانب رئيسية مثل نمط اتخاذ القرار ومضمون أساسيات ونمط حياة الأعضاء، نوع الملابس والأشياء الأخرى السائدة داخل المنظمات العاملة في نفس النشاط.

### 3/ ثقافة المنظمة:

عادة ما تكون المنظمات العامة والحكومية والمنظمات الكبيرة والبيروقراطية ثقافات مختلفة عن المنظمات الصغيرة أو الخاصة في المواقع أو أماكن العمل داخل نفس المنظمة، حيث يمكن أن تكون الثقافات الفرعية حول المستويات الإدارية والتنظيمية المختلفة داخل إدارات وأقسام أو قطاعات المنظمة، ويرجع ذلك إلى أن الأفراد في هذه المستويات يواجهون متغيرات مختلفة ويتعرضون لمصادر وأنواع من الضغوط مما يدفعهم إلى تشكيل مجموعة من القيم والعادات والمعتقدات والافتراضات التي تحكم سلوكهم أو التي يعتقدون أنها تحمي تواجدهم في المنظمة. (وهيبة عيساوي، 2012، ص 28).

## ثامنا/ مصادر الحصول على الثقافة التنظيمية:

بينت نتائج الدراسات للمنظمات الخاصة الناجحة التي تمتلك ثقافة قوية إن أهم تلك المصادر هي

1/ **الاحتفالات:** وهي المناسبات الخاصة التي يحتفل بها أعضاء المنظمة بالبطولات والشخصيات الرمزية لمنظمتهم.

2/ **الطقوس والشعائر:** وهي أنشطة احتفالية تستهدف توصيل أفكار معينة أو تحقيق أهداف معينة.

## الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية

3/ **التقاليد:** وهي أنشطة تعكس القيم الرئيسية في المنظمة

4/ **الأبطال:** وهي الشخصيات المميزة للمنظمة والتي تركت بصمات واضحة في حياة المنظمة.

5/ **الرموز:** وهي أشياء أو تصرفات أو أحداث تمتلك معنى خاص تمكن أعضاء المنظمة من تبادل الأفكار.

6/ **اللغة:** وهي مجموعة الرموز الكلامية التي تعكس الثقافة الخاصة بالمنظمة.

(جعفر خانوا الزبياري، 2020، ص 159).

### تاسعا/ أبعاد الثقافة التنظيمية:

إن للثقافة التنظيمية أدوار عدة في المنظمة باعتبار أن تأثيرها طويل المدى ويتعلق ببناء اتجاهات وتكوين قيم مشتركة بين مجموع العاملين، لذا فإن الحديث عن أبعاد الثقافة التنظيمية هي حديث عن تنظيم العلاقات بين العاملين والإدارة من جهة وبين الإدارة والعاملين من جهة أخرى.

#### 1/ البعد التحفيزي للثقافة التنظيمية:

أجمع العديد من الباحثين على أن الثقافة التنظيمية تعبر عن الافتراضات الأساسية والقيم والقواعد السلوكية والإنتاجات الإنسانية المشتركة بين أعضاء المنظمة، التي تكون لديهم شعور خاص اتجاهها 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، بمعنى آخر تمثل الثقافة التنظيمية الوعي المشترك بين أعضاء التنظيم عن غيره، فيوجه السلوك اليومي في بيئة العمل وبالتالي يحفز الأفراد على الرقي والتحرك التنظيمي. (أمل الفرحان، 2003، ص 17).

#### 2/ البعد التفسيري للثقافة التنظيمية:

إن التسيير في المؤسسة يعتبر جانبا مهما في إدارة المنظمة وتوجيهها نحو تحقيق الفعالية، فهو عملية تمس كل جوانب التنظيم المادية والبشرية إلى حد اعتباره فنا ومهارة، ولكن هذا الفن والمهارة مرتبط دائما بمكونات الفرد العامل وإمكانياته النفسية والمعرفية التي تظهر في سلوكياته وتصرفاته، تدعمها في ذلك اتجاهاته وقيمه وما يعززها هو وجود ثقافة تنظيمية قوية وإيجابية تدعم هذه المهارات والاستعدادات وتعطي الجانب الرسمي والتنظيمي أهمية في التسيير، أي هناك ارتباط وثيق بين الثقافة والتسيير. (بوفلجة غياث، 1998، ص 9).

## الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية

### 3/ البعد الاستراتيجي للثقافة التنظيمية:

إن عملية التخطيط الاستراتيجي للمنظمات هي بصورة جوهرية حرية تعلم وعملية وعي تنظيمي لمنح المنظمة صورة استراتيجية وقدرة حيوية في الإنتاج والتطوير والإبداع التكنولوجي، إن الوعي بثقافة المنظمة وإدارة هذه الثقافة بطريقة كفؤة تساعد في تصميم وتطبيق خطة استراتيجية متكاملة للمنظمة، فالثقافة ترتبط بالإدارة الاستراتيجية بقوة، فالتعديل في إحداها لا بد أن يؤدي إلى الحاجة لتعديل في الأخرى. فمعتقدات وقيم وتقاليد وفلسفة الإدارة العليا يجب أن تكون مرشدة لعملية صياغة القرار هذه المعتقدات التي تشمل كلا من الاهتمام بالتطوير أو التغيير أو الاهتمام بالسعر في سوق محددة. (عباس سمير، 2012، ص 158).

### 4/ البعد التنافسي للثقافة التنظيمية:

إن الثقافة التنظيمية تعطي ميزتها التنافسية وتؤثر على سلوك أعضائها وتحدد كيفية تعامل أعضاء المنظمة مع بعضها البعض ومع الأطراف الموجودة في بيئة أعمالها فهي تحكم الطريقة التي يفكر بها أعضاء المنظمة وطريقة اتخاذ القرارات والاستفادة منها، لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة بالنسبة للمنظمات الأخرى من خلال المساهمة في الاستقرار والتميز في الأسواق والتجديد والابتكار والاستعداد للمخاطرة والعمل الجاد واحترام الآخرين، هذا كله من خلال ضبط السلوك التنظيمي للأفراد وضمان الولاء والالتزام بمعايير وتقاليد عمل تكون نقاط قوة تظهر للزبائن والعملاء من خلال البيئة الخارجية بالنسبة للمنظمة الأخرى، وكذلك تحقق ميزة تنافسية بين الأفراد في المنظمة الواحدة وبين المصالح والوحدات، فنجد الأفراد يتنافسون في إظهار السلوك المرغوب والمقبول بالنسبة للثقافة التنظيمية السائدة للحصول على إشباع الحاجات المادية والمعنوية التي تقدمها المنظمة. (عباس سمير، 2012، ص 159).

### 5/ البعد التغييري للثقافة التنظيمية:

تبحث أدبيات السلوك التنظيمي بشكل محدد في أهمية الثقافة التنظيمية باعتبارها عنصرا أساسيا من عناصر التحرك بفعالية التنظيم، وتعاملت هذه الأدبيات مع المفهوم كعامل مستقل قائم على نظام مشترك من القيم لأكثر من نصف قرن أدى ذلك في الوقت الحاضر إلى اعتراف 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، إضافة إلى ذلك فإن هناك تغييرا دائما في طبيعة قوى العمل إذ أصبحت متعددة المفاهيم نتيجة الزيادة في المستويات المهنية، والزيادة في أعداد الداخلين إلى سوق

## الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية

العاملين بمهارات غير كافية والتقدم التقني من حيث المكننة وبرامج الجودة والمنافسة والسياسات العالمية وغيرها من الأفكار و المبادئ التي تشكل عاملا هاما من عوامل التغيير والتطوير، ومن خلال الثقافة التنظيمية التكيفية و الديناميكية يمكن القيام بالتغيير طويل الأمد وبأقل التكاليف أكثر ونسبة نجاح مشروع التغيير أقل، لهذا فالثقافة التنظيمية تعتبر وسيلة ناجعة في تسيير التغيير خاصة عند التعامل مع العنصر البشري. (أمل الفرحان، 2003، ص 19).

### عاشرا/ نظريات الثقافة التنظيمية:

هناك مجموعة من النظريات التي درست الثقافة التنظيمية من بينها ما يلي:

#### 1/ نظرية الثقافة القوية:

تشير هذه النظرية إلى قوة المؤسسة التي تعود لقوة ثقافتها الناتجة عن إجماع وموافقة كل العاملين على قيمها، ومفاهيمها وعاداتها وقواعدها السلوكية، الأمر الذي يعني أن هذه القوة تنعكس بشكل جيد على أدائهم كون البناء المؤسسي بكل عناصره متماسك وقوي، ويترتب على هذه القوة أداء وإنجاز جيد من خلال:

- الأهداف المشتركة يترتب عليها دوافع وحوافز قوية.
- الأهداف المشتركة لجميع العاملين. (بروش عبد الله، 2013، ص 73).

#### 2/ نظرية روح الثقافة:

تنطلق هذه النظرية من أن كل ثقافة تنظيمية تتميز بروح معينة تتمثل في مجموعة من الخصائص، والسمات المجردة التي يمكن استخلاصها من تحليل المعطيات الثقافية، وتسيطر تلك الروح على شخصيات القادة والعاملين في المنظمة.

وبذلك يمكننا القول بأن هذه النظرية تعتبر الإطار المرجعي لمعظم أفراد جماعة التنظيم، وتحدد أيضا النمو الثقافي الممكن تحقيقه من خلال ثقافة المنظمة المستمدة من ثقافة المجتمع وهذا يجعل روح الثقافة لأي منظمة تتمثل في جانبي الاستمرار والتطور. (حمد بن فرحان الشلوي، 2005، ص 39).

#### 3/ نظرية التفاعل مع الحياة:

تعتمد هذه النظرية على الطريقة التي يتعامل بها أفراد التنظيم دون التصادم مع غيره، ويتمثل جوهر هذه النظرية في أن أسلوب النظر في الحياة يختلف عن روح الجماعة، وعن أسلوب التفكير، وعن الطابع

## الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية

القومي، و إنما يمثل الصورة التي كونها أعضاء التنظيم عن الأشياء والأشخاص الذين يؤدون أدوارا مهمة في حياتهم الوظيفية وتعكس هذه الصورة قيم الجماعة ودرجة تماسكها، و أسلوب تعاملها مع القادة، والزملاء داخل المنظمة، باختصار يعد أسلوب النظر إلى الحياة عن فكرة الإنسان عن العالم وتتميز نظرية التفاعل مع الحياة بثلاثة خصائص هي :

- عدم وجود فواصل بين الثقافة والمنظمة.
- يحافظ الفرد في المنظمة على القيم الثقافية للمنظمة دون محاولة تغييرها.
- العلاقة بين أفراد التنظيم علاقة أخلاقية تستند الي قيم اجتماعية. (حمد بن فرحان الشلوي، 2005، ص40).

### 4/ نظرية سجية (طبيعة) الثقافة:

تتمحور هذه النظرية حول الخبرة المكتسبة التي تعطيها أعضاء التنظيم قيمة معينة مشتركة وتعبر هذه الخبرة عن الصبغة العاطفية للسلوك الذي يدور نمطه حول الحالة الاجتماعية أو يعبر عن مجموعة المشاعر والعواطف نحو العالم التي تؤثر في معظم سلوكيات أفراد المؤسسة، وهذه الخبرة تنمو من خلال التدريب والممارسة اللذين يؤديان الي تراكم مكوناتها لدي الفرد وينتج عن هذا التراكم شكل المهارة والمعرفة التي تحدد سلوك الفرد وتؤثر فيه. (ربيعي ميلود، 2007، ص 69).

## الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية

### خلاصة:

من خلال ما سبق عرضه يمكن القول بأن الثقافة التنظيمية هي مزيج ينشأ من القيم والعادات والثقافات المختلفة للأفراد، فهي تلعب دوراً في تشكيل ثقافتهم المشتركة في أي مؤسسة، كما تساهم في خلق روح التعاون والانسجام بين أعضائها وتعمل على تحقيق أهداف المؤسسة.

## الفصل الثالث: الالتزام التنظيمي

### الفصل الثالث: الالتزام التنظيمي

تمهيد

أولاً/ مفهوم الالتزام التنظيمي

ثانياً/ خصائص الالتزام التنظيمي

ثالثاً/ أهمية الالتزام التنظيمي

رابعاً/ أنواع الالتزام التنظيمي

خامساً/ أنماط الالتزام التنظيمي

سادساً/ قياس الالتزام التنظيمي

سابعاً/ مداخل الالتزام التنظيمي

ثامناً/ عوامل تكوين الالتزام التنظيمي

تاسعاً/ نماذج الالتزام التنظيمي

خلاصة

## الفصل الثالث: الالتزام التنظيمي

### تمهيد:

يعد الالتزام التنظيمي عنصر بالغ الأهمية فهو يعكس التقدم المؤسسي ومدى اندماج العاملين وانتمائهم للمنظمة. حيث يتجسد في رغبة العامل للبقاء فيها، وقد عرف مفهوم الالتزام التنظيمي عديد من الاتجاهات القوية الفكرية على اعتبار أن العامل الملتزم يكون أكثر التصاقا بمنظمتة، ولقد تطرقنا في هذا الفصل إلى مفهوم الالتزام التنظيمي، خصائصه، أهميته وأنواعه إضافة إلى قياس الالتزام التنظيمي ومداخل دراسته منها السلوكية والتبادلية وعوامل الالتزام التنظيمي وصولا إلى نماذج الالتزام التنظيمي.

## الفصل الثالث: الالتزام التنظيمي

### أولا/ مفهوم الالتزام التنظيمي:

الالتزام أو الولاء يعتبر مفهوما قديما تطرق إليه علماء الاجتماع والسلوك مؤكدين أن الالتزام التنظيمي هو امتداد للولاء الاجتماعي، إذ يعد من أكثر المفاهيم صعوبة وتعقيدا، حيث تعددت مفاهيمه وتباينت فيما بينها نظرا لتعدد العوامل المؤثرة فيه، إذ يشير الالتزام إلى الارتباط والولاء.

إذ يعرف (MADWAY) الالتزام التنظيمي بأنه اعتقاد قوي وقبول من جانب الافراد لأهداف المنظمة، وقيمها ورغبتهم في بدل عطاء أكبر او جهد ممكن لصالح المنظمة التي يعمل بها مع رغبة قوية في الاستمرار في عضويتها، ويشمل هذا التعريف ثلاثة عناصر:

- قبول كبير لأهداف وقيم المنظمة.
- الرغبة في بدل مجهود كبير من اجل المنظمة.
- رغبة كبيرة في الاستمرار في العمل بالمنظمة. (عبد الله حسن مسلم، 2015، ص 254).

- يتضح من خلال هذا المفهوم أن الالتزام التنظيمي يسלט الضوء على الاعتقاد القوي والقبول من قبل أفراد المنظمة لأهدافها وقيمها، ورغبتهم في تقديم وبذل جهد أكبر لصالح المنظمة. وقام كل من أبلباوم وآخرون بإعادة صياغة هذا التعريف على النحو التالي:

الالتزام التنظيمي هو: " بناء متعدد الأبعاد يعكس في التعامل هويته مع المنظمة (الولاء) وارتباطه بالمنظمة (النية للبقاء) واستعداده لبذل الجهد نيابة عن المنظمة (الجهد التقديري)". (شيراز محمد خضر، 2022، ص 69).

- ركز هذا المفهوم على أبعاد الالتزام التنظيمي ومدى استعداد الفرد لتقديم الجهد والمساهمة بشكل فعال نيابة عن المنظمة.

والجدير بالذكر أن هناك اختلاف في مفهومي الولاء والالتزام ولكن في بعض الدراسات والكتب جاء بنفس المعنى، إذ يعرف الولاء على أنه "استعداد الفرد لبذل الجهد والطاقة والوفاء للتنظيم". (محمد أحمد سليمان، 2011، ص 150).

وقد عرف في قاموس أكسفورد هي: " الحالة الذي يقوم الفرد من خلالها بتقديم الكثير من الوقت والاهتمام لمؤسسته لأنه يعتقد بأن هذا هو الأصح وقد يكون أيضا نتيجة لما قد يحدث بين العامل والمؤسسة من التزام بما يوجب عليه عقد العمل". (خضير نعمة عباس، 1996، ص 31).

## الفصل الثالث: الالتزام التنظيمي

يتفق هذا المفهوم مع مفهوم ألباوم على قدرة الفرد على بذل المزيد من الجهود لنجاح المنظمة وقد عرف شالدون الالتزام بأنه: "التقييم الإيجابي للمنظمة والعزم على العمل لتحقيق أهدافها وهو مستوى الشعور المتولد لدى الفرد اتجاه المنظمة التي يعمل بها، والإخلاص لها مع شعوره المستمر بالارتباط والافتخار بها". (عاشوري ابتسام، 2014، ص 63).

أما بوثر فيرى أن الالتزام هو: "استعداد الفرد لبذل جهود كبيرة لصالح المنظمة، وامتلاك الرغبة القوية في البقاء في المنظمة، والقبول بالقيم والأهداف الرئيسية لها".

فيما جاء تعريف شلدون وبوتر في نفس الاتجاه مما يعني أن الالتزام التنظيمي يبرز التفاني الإيجابي للفرد نحو المنظمة التي ينتمي إليها، حيث يشمل ذلك تقديره للمنظمة وإرادته القوية للعمل من أجل تحقيق أهدافها.

### ثانيا/ خصائص الالتزام التنظيمي:

يشمل الالتزام التنظيمي على مجموعة خصائص تميزه عن المتغيرات الأخرى ومن أهمها:

- في بعض حالاتها تكون هذه العاطفة بعيدة عن الدوافع والمصالح الذاتية.
- انه حالة غير ملموسة تفسر من خلال سلوكيات الفرد العامل اثناء عمله.
- انه حصيلة تفاعل العديد من العوامل التنظيمية لاسيما الانسانية والادارية التي تعمل على انشائه وتعزيزه واستمراره وشموله.
- يتبدى عن الالتزام مظاهر عديدة كالرضا عن العمل والحرص على ادائه بالشكل الافضل وشدة الولاء للمنظمة والرغبة في عدم تركها والدفاع عن مشاريعها وسمعتها.
- يتميز الالتزام بمستوى من الثبات العالي أي أن حالات التعبير فيه نسبية.
- ان للالتزام التنظيمي مراحل يمر بها وله اصناف متنوعة يؤثر بعضها على البعض وان لكل بعد تأثيراته المباشرة على التنظيم.
- لا يشعر الملتزم باي احراج في الدفاع عن وجهة نظره ودواعيه والتزامه وقد يتسبب الالتزام له ببعض المتاعب على مستوى العلاقات العامة والحياة الخاصة وفي حالات كثيرة فإن الملتزم على استعداد للتضحية بحقوقه في سبيل منظمته. (فؤاده البكري، 2014، ص 254).

### ثالثا/ أهمية الالتزام التنظيمي:

يختلف سلوك الافراد الذين لديهم التزام تنظيمي قوي عن غيرهم من الافراد ويتضح ذلك فيما يلي:

احتمال ترك الموظف الملتزم للعمل ضئيل فالأشخاص ذوي الالتزام التنظيمي القوي يصبحون اقل احتمالا لترك العمل او الغياب بمعنى انهم أكثر استقرارا في العمل هذا مع ملاحظة أن كثرة الغياب قد لا يكون مرجعه فقط قوة الالتزام من عدمه بل قد يرجع لأسباب أخرى منها الخلفية الثقافية، فالموظف الملتزم أكثر رغبة في التضحية من اجل المنظمة.

فالأشخاص ذوي الالتزام التنظيمي القوي يصبحون ايضا بجانب الرغبة في الاستمرار بالمنظمة أكثر استعدادا للتضحية من اجل بقاء المنظمة واستمرارها. وبالطبع ليس من الضروري ان تكون التضحية ذات تكلفة عالية وانما قد تكفي بعض التصرفات البسيطة التي تؤكد قوة التزام الفرد اتجاه المنظمة. وعلى كل ما اخذنا في اعتبار المنافع التي ذكرناها فلا شك ان تكلفة الحصول على الالتزام التنظيمي مبررة. (محمد سرور الحريري، 2016، ص170).

### رابعا/ أنواع الالتزام التنظيمي:

#### 1/ الالتزام الاستمراري:

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

#### 2/ الالتزام العاطفي:

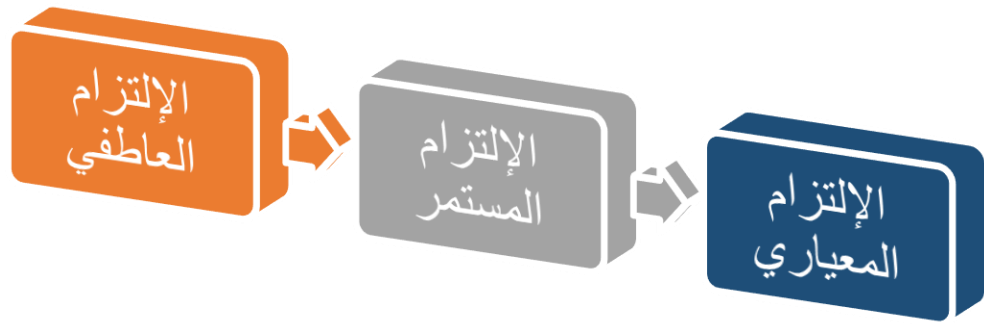
ويعبر هذا المفهوم عن قوة رغبة الفرد في الاستمرار بالعمل في منظمة معينة لأنه موافق على أهدافها وقيمها ويريد المشاركة في تحقيق هذه الأهداف. (مؤيد موسى علي ابو عساف 2018 ص 216).

بمعنى أن الفرد يريد البقاء والاستمرار لتدعيم المنظمة وأحيانا تمر بعض المنظمات بفترات تغيير جوهري قد تتغير فيها بعض أهداف وقيم المنظمة وهنا يسأل الفرد نفس: اذا كان باستطاعته التكيف مع الاهداف والقيم الجديدة فإذا كانت الإجابة نعم فإنه يستمر في المنظمة اما إذا وجد انه سيصعب عليه التكيف فسيترك العمل في المنظمة.

### 3/ الالتزام المعياري:

ويشير إلى شعور الفرد بأنه ملتزم بالبقاء في المنظمة بسبب ضغوط الآخرين مثل: الزملاء أو الرؤساء. (مدحت أبو النصر، 2020، ص168).

شكل رقم (3) يوضح أنواع الالتزام التنظيمي.



المصدر: من اعداد الطالبتين.

### خامسا/ أنماط الالتزام التنظيمي:

1/ **النمط الوجداني:** ويقصد به شعور العامل بالارتباط بالمنظمة والمساهمة فيها ويعرف ذلك بأنه التزام

عاطفي وهو توافق أهداف وقيم المنظمة مما يؤدي إلى مشاركة الفرد في تحقيق الأهداف وتدعيم هذه القيم.

2/ **النمط الاستمراري:** مبني على تكاليف التي يرى العامل أن سببها هو تركه للمنظمة وهو قوة الفرد

ورغبته الجامحة في البقاء والاستمرار في المنظمة التي يعمل بها.

3/ **النمط المعياري:** ويشير الي شعور الفرد بالالتزام بالبقاء في المنظمة وقد يعود ذلك إلى ضغوط

الآخرين كالزملاء والرؤساء.

4/ **نمط الإحساس بالانتماء:** ويظهر ذلك في التعبير بالافتخار بالمنظمة والقناعة الذاتية بقيمتها وأهدافها.

## الفصل الثالث: الالتزام التنظيمي

5/ **نمط الإخلاص:** الذي يعبر عنه بوجود تلك الرغبة الأكيدة عند الفرد بالاستمرار والعمل بالمنظمة في جميع الظروف والأحوال ومضاعفة الجهد المبذول من قبله سعياً وراء تحقيق الأهداف. (صلاح الدين محمد عبد الباقي، 2005، ص313).

### سادساً/ قياس الالتزام التنظيمي:

بالرغم من أن قياس الالتزام التنظيمي لدى الأفراد وجماعات العمل في المنظمة يعمل على تحميل المنظمة تكاليف وجهود شاقة إلا أنه يحقق فوائد كثيرة للمنظمة تساعد على تصحيح الانحرافات والأخطاء في الممارسات الإدارية وهناك الكثير من الفوائد ما يعود على الافراد ومنها ما يعود على المنظمة بالدرجة الاولى ومنها ما يعود على المجتمع بشكل عام..

ومما لا شك فيه أن جميع المنظمات تعمل بشكل مستمر على تحقيق مستويات معيشية جيدة لأفرادها العاملين بها و لكي تستطيع هذه المنظمات الوصول إلى هذا الهدف لابد للقائمين عليها من أن يتابعوا تقويم نشاطها من وقت لآخر للتعرف على ما قد تحققه لأفرادها من مكاسب مادية ومعنوية من ناحية وعلى قوة الترابط بين أفرادها من ناحية أخرى، فعملية قياس الالتزام التنظيمي تعتبر ظاهرة إدارية واعية و هادفة تحني منها المنظمة والعاملين بها من ورائها فوائد كثيرة و من هذه الفوائد الخاصة بقياس الالتزام التنظيمي ما يلي:

1/ يقدم قياس الالتزام التنظيمي للإدارة العليا في المنظمة مؤشرات دالة على مستوى الأداء الوظيفي وهذا يمكن المنظمة من أن تعمل على تحديد موقعها واتجاهها قياساً إلى فترات سابقة من الزمن أو أنها تستخدم أسلوب المقارنة لمستوى ولاء العاملين فيها مع منظمات أخرى للفترة نفسها أو على مستوى إدارات المنظمة أو فئات العاملين فيها.

2/ عملية القياس تدخل في تركيب أبعاد مادية ومعنوية وإنسانية تتمثل في المشاعر والاتجاهات نحو الكثير من الأمور لها علاقة بالعاملين والمنظمة على حد سواء لذلك يترتب على الإدارة الجيدة والاستراتيجية التعرف على المشاعر والأحاسيس والاحتياجات حتى تستطيع قياس ومعرفة ما يتمتع به الافراد من التزام تنظيمي لهذه المنظمة.

3/ إن قياس الالتزام التنظيمي هو بمثابة أداة شخصية ثابتة جيدة تعتمد الإدارة والقيادة الفعالة في المنظمة على استخدامها لقياس ومعرفة المشكلات والمعوقات التي تواجه الافراد والمنظمة ومن ثم العمل على إيجاد الحلول المناسبة لها.

## الفصل الثالث: الالتزام التنظيمي

4/ إن البحوث الانسانية خاصة المتعلقة ببحث الالتزام التنظيمي تعود بالنفع والفائدة على المنظمة والافراد كون الأفراد يتولد لديهم الشعور بالأهمية نتيجة لاهتمام الإدارة بهم. مما يعكس بأثر إيجابي على المنظمة والافراد.

وهذه الآثار الإيجابية تتراوح بين الرغبة في العمل وزيادة الثقة والمصداقية كما تلعب هذه البحوث أهمية في تنمية ودعم أنماط الاتصال الإداري الجيد وتشجع الافراد على التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم ونقلها للإدارة.

5/ تحقق هذه القياسات والأبحاث فائدة كبيرة للمنظمة في العمل، من حيث المقدرة على احداث تغييرات في الإدارة وظروف العمل حيث يعتبر قياس الالتزام التنظيمي أداة لتشخيص النقاط التي قد تؤثر في رفع أو خفض الالتزام التنظيمي للعاملين في المنظمة. (احمد يوسف دودين، 2020، ص 195).

### سابعا/ مداخل دراسة الالتزام التنظيمي:

ركزت الدراسات والابحاث على مدخلين رئيسيين لدراسة الالتزام التنظيمي:

#### 1/ المدخل الاتجاهي (التبادلي):

ينظر للالتزام على أنه اتجاه يعكس علاقة الارتباط بين الأفراد والمنظمة من حيث طبيعته ونوعيته ويعتمد على معرفة الأفراد وشعورهم وادراكهم للموازنة ما بين الجهود التي يبذلونها والمنافع المقدمة التي يحصلون عليها ولكن مع مرور الوقت يترك الافراد المراهنات الجانبية لتقرير ومعرفة التوازن بين الجهود المبذولة والتكاليف والمنافع التي يحصلون عليها. فكلما زادت رهاناتهم واستثماراتهم في المنظمة، كلما زادت فترة الخدمة. مما يؤدي الى زيارة تكلفة مغادرتهم للمنظمة للعمل في منظمة اخرى.

#### 2/ المدخل السلوكي:

ويعني بالعملية التي عيها يؤدي سلوك الفرد في الماضي إلى ارتباطه بالمنظمة من خلال استثماراته المادية والمعنوية فيها. فالالتزام هنا ناتج عن المنافع التي يرى الفرد أن يحققها نتيجة استمراره في المنظمة. أو التكاليف التي يفقدها نتيجة تركه لها. وقد عرف اصحاب المدخل هذا الاتجاه بأنه التوجه نحو المنظمة.

#### 3/ المدخل الحديث "سلوكي واتجاهي":

يدمج هذا المدخل بين المدخلين الاتجاهي والسلوكي. اذ ينتمي كل من الالتزام الشعوري والمعيارى الى المدخل الاتجاهي. أما الالتزام المستمر فإنه ينتمي الى المدخل السلوكي.

## الفصل الثالث: الالتزام التنظيمي

مجموعة من الالتزامات للمجاميع التي تتكون منها المنظمة. ويستقي هذا المدخل فكرته من نظرية المنظمة التي تقدم مداخل كثيرة لها علاقة بالمنظمات وتصفها كأنها كيانات متحالفة تتنافس من أجل الظفر بطاقات والتزامات الافراد من المجموعات المختلفة داخل وخارج المنظمة. ويعكس هذا المدخل اشكالية الارتباط بالمنظمة والذي قد لا يبدو واضحا في المداخل الاخرى للالتزام. (سمير سليمان عبد الجمل، 2019، ص 199).

### 4/ مدخل متعدد الالتزامات:

يفترض هذا المدخل أن الالتزام التنظيمي يخضع لمجموعة من الالتزامات التي تتكون منها المنظمة ويستمد هذا المدخل جوهره من نظرية المنظمة، حيث يرى هذا المدخل أن التزام الفرد بالمنظمة لا يخضع لإشباع حاجياته فقط، وإنما هناك مجموعة من الالتزامات تتألف منها المنظمة تعتبر مرجعا لهذه السلوكيات المختلفة ك زملاء العمل، المشرفين، العمال، الزبائن، الإدارة وبالتالي التزام الفرد يستند لمثل هذه السلوكيات التي لها صلة مباشرة بالالتزام الفرد، وإن كانت هذه مرجعيات منفصلة إلا أن اتساقها يشكل الجوهر الحقيقي للالتزام الفرد. (مومن محمد البخاري، 2014، ص155).

### ثامنا/ عوامل تكوين الالتزام التنظيمي:

لقد حدد بعض الدارسين والباحثين مجموعة من العوامل التي تتفاعل مع بعضها البعض مكونة الالتزام التنظيمي، ومن أبرز تلك العوامل ما يلي:

#### 1/ العوامل المتعلقة بالبيئة الخارجية:

وقد يبين أن مستوى الالتزام التنظيمي يكون مرتفعا عند ارتفاع معدل البطالة وقصور المعلومات عن سوق العمل، فضلا عن انخفاض حركة الأفراد في التنقل بين أقاليم الدولة.

#### 2/ العوامل المتعلقة بخصائص الفرد:

تعد خصائص الفرد من الأمور ذات الأهمية البالغة في الدراسات والبحوث العلمية لما تعكسه من جوانب تفسيرية هامة للظواهر المدروسة، وقد أظهر الأدب النظري وجود علاقة ارتباطية قوية بين عمر الأفراد العاملين ودرجة التزامهم، في حين الذين يتقدمون في العمر لديهم درجة التزام منخفضة، كما أظهرت الدراسات أيضا بأن هناك علاقة قوية بين طول الخدمة والالتزام التنظيمي، وفسرت العلاقة بأن طول المدة تؤدي إلى استثمار الوقت والجهد جعل ذلك من الصعوبة ترك العمل وازدياد إدراك الفرد لجاذبية العمل الذي يعمل فيه والارتباط النفسي بالمنظمة، وبالتالي ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي.

## الفصل الثالث: الالتزام التنظيمي

### 3/العوامل المتعلقة بخصائص الوظيفة:

تؤثر خصائص الوظيفة من حيث مجالها ودرجة التوتر في مستوى الالتزام التنظيمي، فتنوع مجال الوظيفة والاستقلالية والتحدي والتغذية الراجعة والشعور بالأهمية والمسؤولية كل هذا يرتبط إيجاباً بالالتزام التنظيمي، وعندما تتسم الوظيفة بدرجة كبيرة بالتوتر ويتشكل صراع الدور أو عدم وضوح الدور، فإن ذلك يؤثر عكسياً في الالتزام التنظيمي.

### 4/العوامل المتعلقة بالهيكل التنظيمي:

إن اللامركزية في اتخاذ القرار وتوافر درجة الاعتمادية في أداء الأعمال بين المستويات الإدارية والوظيفية وتنظيم إجراءات العمل لها تأثير إيجابي على الالتزام التنظيمي.

### 5/ ملكية الأفراد للمنظمة:

إن ملكية الأفراد للمنظمة أو لجزء منها يساعد على شعور الأفراد بالالتزام نحوها وقد يرجع السبب في ذلك إلى ازدياد شعور الأفراد بالمسؤولية وإحساسهم بالاعتماد على المنظمة كمورد رزق وبالتالي ازدياد الارتباط النفسي والإداري بالمنظمة. (إيهاب عيسى المصري وآخرون، 2013، ص 68)

### تاسعا/ النماذج المفسرة للالتزام التنظيمي:

لقد اختلف الباحثين والدارسين لمفهوم الالتزام التنظيمي من خلال النماذج المطروحة. وذلك راجع للمدارس الفكرية أو الخلفية النظرية التي انطلقوا منها. والتي ساهمت في طرح نماذج متباينة. حاولت من خلالها تحديد الأبعاد التي تشكل الالتزام التنظيمي والتي نعرضها كما يلي:

**1- نموذج (1961) ETZIONI:** اقترح Etzioni منهجية اعتمدت بشكل أساسي على ادعاءات العضو للتوجيهات التنظيمية. وقد اعتبر القوة أو السلطة التي تمتلكها المنظمة على الأفراد بأنها الأساس في التزام الموظف داخل المنظمة. هذا الالتزام يمكن أن يأخذ أحد الأشكال الآتية:

أ- **الالتزام الأخلاقي:** هو عبارة عن درجة الارتباط النفسي بين الفرد والمنظمة من خلال التدوير لأهدافها وقيمتها ورسالتها.

ب- **الالتزام الحسابي:** وهو الالتزام للمنظمة والذي يكون مبني على حصول العاملين على مرتبات وحوافز تتناسب مع اسهاماتهم.

## الفصل الثالث: الالتزام التنظيمي

ج-الالتزام الاضطراري: الالتزام نحو المنظمة والذي ينتج عندما يدرك الموظف ان المكافآت التي يحصل عليها لا تتناسب مع الجهد الذي يقوم به. ومع ذلك يبقى مضطرا في المنظمة نتيجة الضغوط البيئية التي يتعرض لها.

**2-نموذج (1968): KANTER** برهنت كانتير بأن الأنواع المختلفة للالتزام تنتج من المطالب السلوكية المختلفة المفروضة على الأعضاء بواسطة المنظمة وبناء على ذلك اقترحت ثلاثة أشكال للالتزام هي كالتالي:

ا-الالتزام المستمر: هو الالتزام الذي يحدث عندما تكون هناك فوائد يحصل عليها الفرد من خلال مشاركته في التنظيم. وتكاليف سوف يتحملها في حالة تركه للتنظيم. ويقصد به تخصيص الفرد لحياته من اجل بقاء حياة الجماعة واستمرارها ويتم خلال تضحية الفرد واستثماراته الشخصية.

ب-الالتزام القائم على التماسك: ويشير هذا النوع من الالتزام الى الارتباط بين المخزون العاطفي للفرد. والاندماج نحو الجماعة.

ج-الالتزام الرقابي: وتم تعريفه بأنه ارتباط العضو بمعايير المنظمة التي تعمل على تشكيل السلوك في الاتجاه المرغوب ويوجد هذا النوع من الالتزام عندما يعتقد بأن قيم وقواعد المنظمة تمثل دليلا مهما نحو السلوك المناسب ويتأثر بمثل هذه القواعد والقيم في أفعاله اليومية. (كيجل حورية، 2014، ص 63).

**3-نموذج كيردون (1978):** يرى (كيردون) أن الالتزام التنظيمي له بعدان رئيسيان هما:

أ/ الالتزام الأدبي: ويقصد به تبني الفرد لقيم وأهداف المؤسسة. واعتبارها جزءا من قيمه وأهدافه.

ب/الالتزام المحسوب: ويقصد به رغبة الموظف بالاستمرار بالعمل في المؤسسة برغم وجود عمل بديل بمؤسسة اخرى بمزايا أفضل.

**4-نموذج الين. مايروسميث (1990):** يعرف هذا النموذج بنموذج العناصر الثلاثة للالتزام التنظيمي: لأنه يستند في نظرتة للالتزام الى ثلاث عناصر مكونة لها وهي:

أ/الالتزام العاطفي: يعبر عن الارتباط الوجداني بالمؤسسة ويتأثر بمدى إدراك الفرد للخصائص المتميزة لعمله. من استقلالية واكتساب المهارات، وطبيعة علاقته بالمشرفين. كما يتأثر بدرجة إحساس العامل بأن البيئة التنظيمية التي يعمل فيها تسمح بالمشاركة الفعالة في عملية اتخاذ القرارات. سواء فيما يتعلق بالعمل او ما يخصه هو.

## الفصل الثالث: الالتزام التنظيمي

ب/ الالتزام المستمر: وتتحدد درجة الالتزام للفرد في هذه الحالة بالقيمة النفعية الاستثمارية التي يمكن أن يحققها الفرد لو بقي في المؤسسة مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بجهات اخرى. وبصفة عامة يرى بأن تقييم العامل لأهمية بقائه في المؤسسة يتأثر بالخبرة. والتقدم في العمر وقيمة العلاقات الشخصية مع الزملاء التي بنيت عبر السنين. (هدى درنوني، 2001، ص 23).

### خلاصة:

قدمنا في هذا الفصل نظرة عامة حول الالتزام التنظيمي فهو مفهوم يعبر عن مدى ارتباط العاملين بالمنظمة واستعدادهم لبذل الجهد فيها، وامتلاك الرغبة في البقاء فيها ثم تطرقنا إلى خصائص الالتزام التنظيمي وأهميته إضافة إلى أنواع الالتزام التنظيمي من بينها الالتزام العاطفي والمستمر والمعياري وكذا أنماط الالتزام التنظيمي وقياس الالتزام التنظيمي وأهم مداخله، وكذا العوامل المكونة للالتزام التنظيمي وصولاً إلى أهم نماذج التي تطرقت للالتزام التنظيمي.

# الجانب التطبيقي

الفصل الرابع: الجانب المنهجي للدراسة الميدانية

تمهيد

أولاً/ مجال الدراسة وحدود الدراسة

1/المجال المكاني للدراسة

2/ المجال البشري للدراسة

3/ المجال الزمني للدراسة

ثانياً/ المنهج المستخدم

ثالثاً/ أدوات جمع البيانات

رابعاً/ أساليب التحليل والمعالجة الإحصائية

خامساً/ العينة وكيفية اختيارها

سادساً/ تحليل البيانات الشخصية

خلاصة

## الفصل الرابع: الجانب المنهجي للدراسة الميدانية

### تمهيد:

تعتبر الإجراءات المنهجية للدراسة من بين أهم ركائز الدراسة في البحث العلمي، كما أنها تعد حلقة وصل بين الجانب النظري والجانب الميداني، فالبحث يحتوي على قوانين وقواعد قادرة على تفسير الدراسة ولكنها تحتاج لتجربتها ميدانيا للتأكد منها، فالفرضيات تبقى مجرد افتراضات في غياب التحقق الميداني، وهذا ما سنتطرق إليه في هذا الفصل حيث سنمس مجالات الدراسة الجغرافية والبشرية والزمنية، وكذا منهج، إضافة إلى مصادر وأدوات جمع البيانات والمعلومات وأساليب التحليل والمعالجة الإحصائية وعينة الدراسة وحجمها وخصائصها.

## الفصل الرابع: الجانب المنهجي للدراسة الميدانية

أولاً/ مجالات وحدود الدراسة:

### 1/ تعريف مركب تكرير النفط المكثف:

تم تصميم مجمع مكثفات سكيكدة المسمى بمعالجة المكثفات من حقول النفط الجزائرية لإنتاج البوتان والكيروسين وزيت الديزل الخفيف والثقيل، بقدره معالجة تبلغ 5000000 طن / سنة (لفترة تشغيل مستمرة مدتها 330 يوماً).

### أ/ المجال الجغرافي لمركب تكرير النفط المكثف:

أقيمت داخل محيط المنطقة الصناعية، شرق منطقة سكيكدة الصناعية، شرق المدينة وخارج النسيج الحضري، داخل محيط المطار السابق، وقد بنيت في عام 2005 على مساحة 45 هكتاراً.

- حيث تم إمضاء العقد EPC في 10 ماي 2005.

- وتم تحويل امضاء العقد من CNPC إلى CPECC في تاريخ 03 أوت 2005

- بدأ سريان العقد EPC بتاريخ 1 ديسمبر 2005

- أجال انجاز القسم الأول والثاني هو من 39 شهر إلى 40 شهر.

- تاريخ التعاقد لـ PR ملحق رابع بالنسبة للقسم الأول هو 1 مارس 2009

- تاريخ التعاقد لـ PR حصة واحدة بالنسبة للقسم الثاني هو 01 أبريل 2009

- تاريخ العقد EPC : LSTK دو مبلغ ثابت وغير قابل لإعادة النظر فيه

### ب/ المواقع الصناعية الرئيسية الواقعة في المنطقة المحيطة:

- مجمع تمييع الغاز الطبيعي GL1K في الشمال.
- مجمع البلاستيك CP1K في الشمال الشرقي.
- بوليماد مجمع تصنيع البولي إيثيلين عالي الكثافة، في الشمال الشرقي.
- مركب تكرير البترول RA1K في الغرب.
- محطة تخزين النفط الخام والمكثفات RTE في الجنوب.

## الفصل الرابع: الجانب المنهجي للدراسة الميدانية

**\*قسم الموارد البشرية:** يتكون من خدمتين:

خدمة تخطيط المهارات وإدارة المسار الوظيفي.

مسؤول عن التوظيف.

مراقبة ملف العمال والإدارة الوظيفية.

التقدير (تقييم العامل من بداية حياته المهنية حتى التقاعد).

**\*قسم التدريب:**

يهتم بتحقيق خطة التدريب، الدورات العلمية التدريبية، في الوضع المهني وكذلك تدريب الموظفين.

**\*قسم الصيانة:**

الحفاظ على المعدات في ظروف عمل جيدة من ناحية الأداء وعلى جودة المنتج هي قضية

أساسية لإنتاجية الوحدة. هناك نوعان من الصيانة:

- الصيانة التصحيحية: تتم بعد الفشل.
- الصيانة الوقائية: يتم إجراؤها لتقليل احتمالية العطل.

**\*قسم الإنتاج:**

**خدمة الإنتاج والجدولة:**

التخطيط للإنتاج حيث توجد أسباب خارجية كسوء الأحوال الجوية على سبيل المثال، (ينخفض معدل الإنتاج

لعدم وجود مخزون).

التحقق من المنتج ما إذا متوافق أو غير متوافق.

جدولة جدول الأعمال وتوفيرها.

متابعة أهداف المركب.

تقييم الوضع العام لما يتم إنتاجه.

## الفصل الرابع: الجانب المنهجي للدراسة الميدانية

### \*قسم التصنيع:

معالجة المكثفات للحصول على المنتجات النهائية البوتان النفط الكيروسين الديزل الثقيل والخفيف.

خدمة التخزين: تخزين المنتجات النهائية.

خدمة المرافق: نظام معالجة المياه.

### \*القسم الإداري والاجتماعي:

### \*قسم إدارة شؤون الموظفين:

يهتم بكل ما يخص التوظيف أو الفصل أو التقاعد للموظفين إلى جانب إدارة حقوق والتزامات العمال وفق الاتفاقية الجماعية.

### \*قسم إدارة الرواتب:

غشاء سجلات إدارية فردية.

ضبط توقيت الموظفين.

التحقق من صحة كشوف المرتبات.

### \*قسم المنافع الاجتماعية: مسؤول عن:

طلبات التقاعد.

سجلات المرض / حوادث العمل.

التأمين المتبادل البدلات.

### \*قسم نظام المعلومات والإدارة:

يعتني بالأجهزة والبرامج مثل شراء الاستهلاكية.

العناية بصيانة أجهزة الكمبيوتر ومنشآتها وصيانتها.

مسؤول عن قاعدة البيانات وكل ما يتعلق بالشبكة وغرفة الخدمة والتطبيقات والمهن.

## الفصل الرابع: الجانب المنهجي للدراسة الميدانية

### \*قسم الأمن الداخلي:

تتمثل وظيفتها في السهر على أمن وسلامة المركب وهي مجهزة بجميع الوسائل الضرورية لحمايته وتتألف من:

- مصلحة التدخل: تعمل على التدخل في حالة الحرائق وحدوث الحوادث والكوارث
- مصلحة الوقاية: تعمل على وقاية المركب وتوفير المستلزمات لضمان عدم وقوع حوادث
- مصلحة الاستقبال: تعمل على ضمان عدم دخول أي فرد بدون إذن من طرف المؤسسة حرصا على سلامتها.

### 2/ المجال البشري للدراسة:

يحتوي مركب تكرير النفط المكثف بسكيكدة (ميدان الدراسة) على طاقة بشرية تقدر ب 465 عامل وهذا ضمن ثلاث فئات عملية هي:

**جدول رقم (1): يوضح تقسيم عمال مركب تكرير النفط المكثف بسكيكدة.**

المنصب	عدد العمال
إطارات	314
أعوان تحكم	145
أعوان تنفيذ	6
المجموع	465

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على المعلومات المقدمة من إدارة المركب.

### 3/المجال الزمني:

استغرقت الدراسة الراهنة فترة زمنية سواء في الجانب النظري أو التطبيقي، حيث مرت بالعديد من المراحل بداية من اختيار موضوع البحث إلى المرحلة الأمبريقية وقد تم ذلك في الموسم الجامعي 2023/2024 بحيث استغرق إنجازها ما يقارب ب 6 أشهر.

## الفصل الرابع: الجانب المنهجي للدراسة الميدانية

### أ/ المرحلة الأولى: المرحلة النظرية:

وقد بدأت مع بداية السنة 2024/2023 أين انبثقت فكرة البحث ونوقشت مع الأستاذة المشرفة، وعلى هذا الأساس واصلنا متابعة الموضوع من خلال جمع المعلومات الأولية وتحضير العناصر المطلوبة لإجراء هذه الدراسة وجمع المعلومات النظرية الكافية لذلك.

### ب/ المرحلة الثانية:

وفي هذه المرحلة قمنا بزيارة استطلاعية بشكل فعلي لمركب تكرير النفط المكثف، تم خلالها جمع المعلومات (الهيكل التنظيمي)، وتحديد مجتمع البحث بشكل دقيق واختيار العينة المناسبة لتحقيق هذا الغرض وكان ذلك بداية من منتصف مارس 2024

### ج/ المرحلة الثالثة:

وهي المرحلة الأخيرة والتي دامت خمسة أيام تم معايشة موضوع البحث بشكل يومي، حيث تم إجراء جملة من المقابلات مع العاملين (إطار، عون تحكم، عون تنفيذ)، وبعد ذلك تم توزيع الاستبيان على مختلف الفئات السوسيو مهنية، والتي كانت مبنية على ما تم ملاحظته ومعايشته.

### ثانيا/ منهج الدراسة:

لمحاولة ضبط أهداف وأبعاد فروض الدراسة يقتضي على الباحث الاعتماد على منهج معين يعمل على توجيه الدراسة وتوضيح مسارها وتحديد المتغيرات المراد دراستها وذلك بغية الوصول للحقائق والبحث والتقصي فيها.

حيث عرفت قواميس اللغة العربية مثل: لسان العرب، القاموس المحيط، المعجم الوسيط، كلمة المنهج على أنها مأخوذة من نهج، ومناهج بمعنى: الطريق الواضح، ويعزز هذا المعنى ما جاء في المعجم الوسيط: هو نهج، ويقال: نهج فلان الأمر نهجا، أي أبانه وأوضحه، ونهج الطريق سلكه، فالمنهج هو الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة لاكتشاف الحقيقة. (عامر مصباح، 2006، ص23).

وبناء على طبيعة موضوعنا اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج الأنسب لهذه الدراسة، لأنه يساعد على وصف وفهم العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي وذلك من أجل الوصول إلى نتائج دقيقة وأكثر وضوح وموضوعية، باعتبار أن متغير الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي عنصران فعالان داخل المركب لأهميتهما البالغة. سنتطرق لوصف وتحليل العلاقة. إذ يعرف المنهج الوصفي التحليلي بأنه وصف دقيق وتفصيلي لظاهرة أو موضوع محدد على صورة نوعية أو كمية رقمية

## الفصل الرابع: الجانب المنهجي للدراسة الميدانية

فالتعبير الكيفي يصف الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطينا وصفا رقميا يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها ودرجة ارتباطها مع الظواهر المختلفة الأخرى. (نادية عشور وآخرون، 2017، ص216).

حيث يقوم المنهج الوصفي التحليلي على تفسير وتحليل الوضع القائم للظاهرة أو المشكلة من خلال تحديد ظروفها وأبعادها وتوصيف العلاقات بينها بهدف الانتباه إلى وصف عملي دقيق متكامل للظاهرة أو المشكلة الذي يقوم على الحقائق المرتبطة بها. (مصطفى محمود أبو بكر، 2007، ص51).

### ثالثا/ أدوات جمع البيانات:

تعرف أدوات جمع البيانات بأنها الوسيلة التي تستخدم في جمع المعطيات الكمية والكيفية حول الظاهرة أو الواقع الاجتماعي المدروس، وتساعد في فهمه وتفسيره عندما يتم عرضه وتحليله لإصدار حكم على مدى مصداقية الفرضيات والعلاقة التي تربط بين المتغيرات، التي يرى الباحث أنها تقود إلى وجود الظاهرة أو الموقف موضوع الدراسة. (محمد المختار إبراهيم، 2005، ص70).

أ/ **الملاحظة:** تطلق الملاحظة على ما يحكم فيه الحس سواء كان ذلك الحس من الحواس الظاهرة أو الباطنة وهي إحدى صور المعرفة التجريبية تقوم على التوجه إلى الشيء والانتباه دون تبديل أو تغيير. (محمد فتحي عبد الله، 2009، ص278).

فهي إدراك للظواهر والوقائع والعلاقات ومشاهدتها عن طريق الحواس سواء وحدها، أو باستخدام المساعدة وذلك فيما يتعلق بالغير. (رحالي حبيلة، 2015، ص71).

وقد اعتمدنا في دراستنا على الملاحظة البسيطة، قصد جمع المعلومات والمعطيات الأولية حول الظاهرة كونها الأداة الأنسب في ملاحظة المواقف والسلوكيات المراد ملاحظتها وذلك بعد ملاحظتنا لبعض السلوكيات من قبل عمال مركب تكرير النفط المكثف والتي تعكس مواقف مختلفة مثل التزام العاملين بالوقت، واحترامهم للقانون المعمول به داخل المركب، ودية العمال مع بعضهم البعض، الدقة في العمل، صرامة المسؤول المباشر والتزامهم بالسلامة (ارتداء معدات الحماية الشخصية) والتزامهم بإجراءات الطوارئ. يتلقى العاملون تدريب مستمر لصقل مهاراتهم، والتركيز على الصيانة لمنع الأعطال. الأمر الذي يساهم في الكشف عن طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في المركب ومستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين وقد اعتمدنا عليها كأداة مساندة للاستبيان لتحليل بياناتها.

## الفصل الرابع: الجانب المنهجي للدراسة الميدانية

### ب/المقابلة:

تعرف المقابلة بأنها: "محادثة بين باحث أو إخباري بهدف الحصول على بيانات، وهناك العديد من البحوث الاجتماعية تستخدم المقابلة كأحد أدوات جمع البيانات". (محمد عاطف غيث، 2004، ص 254).

إذ تعتبر المقابلة أداة هامة لجمع البيانات، حيث تكون موجه نحو هدف معين غير مجرد وعليه فإن وضوح الهدف شرط أساسي للقيام بعلاقة حقيقية بين القائم بالمقابلة والمبحوث. (مصطفى حسين باهي، 2006، ص 69).

نظرا لطبيعة الموضوع اخترنا المقابلة مع بعض العاملين بمركب تكرير النفط المكثف بسكيكدة في سبيل الكشف عن الحقائق ذات الصلة بالموضوع والإحاطة بجميع جوانب الدراسة حيث دارت حول النقاط التالية: المكافآت، القوانين المعمول بها، سياسة العمل الجماعي، التزام العاملين وذلك ما ساعد في بناء استمارة بحثنا.

قمنا بإجراء مقابلات حرة مع بعض العمال والمسؤولين حيث أجريت هذه المقابلة مع إطار، وعون تنفيذ وعون تحكم وتضمنت مختلف الأسئلة حول ابعاد الموضوع.

### ج/ الاستبيان:

لغة: "أصل استبيان من بان أي يعني ظهر ووضح واستطلع بما معناه استطلاع حول موضوع أو مشكلة ما ومعرفة ووضوح ما هو متعلق بها".

(2024/04/30 <http://www.manar.com/post/5764>)

اصطلاحا: "وثيقة تتضمن مختلف الأسئلة المغلقة والمفتوحة، تستخدم في إجراء المسح وجرت العادة أن تستخدم نسخة من الاستبيان لكل مبحوث يدخل في المسح بشرط ترك مساحة للإجابة. (جوردان مارشال، 2000، ص 104). حيث تسمى أيضا بالاستفتاء، وهو عبارة عن مجموعة من الأسئلة والاستفسارات المتنوعة، والمرتبطة ببعضها البعض بشكل يحقق الهدف أو الأهداف التي يسعى إليها الباحث وذلك في ضوء موضوع البحث والمشكلة التي اختارها". (عامر قنديل، 2009، ص 28).

يرجع اختيارنا لهذه الأدوات كونها هي الأساس الذي يبنى عليه البحث العلمي وقياس متغيرات الدراسة ثم إعداد هذه الاستبانة حيث يقيس الجزء الأول متغير الثقافة التنظيمية، أما الجزء الثاني خصص لقياس مستوى الالتزام التنظيمي حيث تم الاستعانة بمقياس ليكرث الخماسي ذو البدائل الخمس وفق الأوزان التالية:

## الفصل الرابع: الجانب المنهجي للدراسة الميدانية

- ✓ موافق
- ✓ موافق بشدة
- ✓ محايد
- ✓ غير موافق بشدة
- ✓ غير موافق

يحتوي الاستبيان على 38 عبارة موزعة على 3 محاور:

**المحور الأول:** يضم البيانات الشخصية للمبحوثين والذي بلغ عدد أسئلته من 01 إلى 06 أسئلة.

**المحور الثاني:** خصص للثقافة التنظيمية ويضم من 7 إلى 22 سؤال.

**المحور الثالث:** خصص للالتزام التنظيمي ويضم 23 إلى 38 سؤال.

تمت صياغة عبارات هذا الاستبيان بناء على إشكالية الدراسة وفرضيات الدراسة وأبعادها ومؤشراتها، حيث قمنا بتوزيع 10 استبيانات تجريبية على مجموعة من المبحوثين، وبعد إجراء تعديلات عليها قمنا بتوزيع 70 استمارة نهائية، وتم استرجاع 60 استمارة.

قمنا في هذه الدراسة باختبار مدى صدق الأداة البحثية المعتمدة لجمع البيانات والمعلومات، وذلك من خلال أخذ عينة تجريبية من مجتمع البحث المعني بالدراسة مست كل الطبقات قصد معرفة مدى صدق وثبات هذه الأداة البحثية وقابليتها للدراسة الميدانية وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

**الجدول رقم (2): يوضح درجات ثبات الاستبيان.**

عدد العبارات الكلية	معامل ألفا كرونباخ
38	0.88

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات ال Spss.

### رابعاً/ أساليب التحليل والمعالجة الإحصائية:

اعتمدنا في هذه الدراسة على أسلوبين في تحليلنا للمعطيات هما:

أ/ **الأسلوب الكمي:** تم استخدام برنامج (Spss) في معالجة البيانات إحصائياً حيث تضمنت المعالجة

الأساليب الإحصائية التالية:

- المتوسط الحسابي.

## الفصل الرابع: الجانب المنهجي للدراسة الميدانية

- الانحراف المعياري.
- معامل ارتباط بيرسون.
- معامل الثبات ألفا كرونباخ.

ب/ **الأسلوب الكيفي:** استخدمنا فيه التحليل والتفسير والتعليق على الجداول بالاعتماد على الجانب النظري.

### خامسا/ العينة وكيفية اختيارها:

#### 1/ مجتمع الدراسة:

يعرف مجتمع البحث في لغة العلوم الاجتماعية بأنه مجموعة منتهية أو غير منتهية من العناصر المحددة مسبقا والتي تركز عليها الملاحظات. (موريس أنجرس، 2006، ص 304).

وبما أن دراستنا الحالية تشتمل على مجتمع بحث يتكون 465 عاملا وبغية التحقق من فرضيات الدراسة والبحث والتقصي عن الصدق الميداني ونظرا لعدم تجانس مجتمع الدراسة، قمنا باختيار عينة وهي جزء بسيط يؤخذ من مجموعة أو كتلة إنتاجية لإجراء الفحوص والتجارب عليه وإبداء الرأي أو إصدار النتيجة التي يمكن التوصل إليها لتحديد نوعيته وملائمته لبيئة معينة. (جرجس ميشال جرجس 2005، ص 385) ولقد لجأنا إلى اختيار العينة العشوائية الطبقيّة لإنجاز دراستنا.

وفي مجال دراستنا الحالية يتمثل مجتمع الدراسة في مركب تكرير النفط المكثف بسكيكدة والذي يتكون من **465 عامل**، موزعين على 3 فئات (إطارات، أعوان تحكم، أعوان تحكم).

وكما هو معلوم أن مجتمع البحث الذي نحن بصدد دراسته يتكون من **465 عامل**، ونظرا لكبر حجمه وعدم توفر أفرادها بشكل دائم سوف نجري الدراسة على عينة تقدر ب **15%** من مجموع مجتمع الدراسة مما يعني أن حجم العينة سيكون كالتالي:

$$70 \cong 69.9 = \frac{465 \times 15}{100}$$

ومن خلال هذا نلاحظ أن حجم عينة الدراسة هو **70 مفردة**، ونظرا لخصائص المجتمع الذي يتكون من طبقات أو فئات مهنية والعينة التي اعتمدنا عليها هي العينة الطبقيّة العشوائية والتي تكون محسوبة كالتالي:

$$47 = \frac{314 \times 15}{100} \text{ فئة الإطارات: 314 أي لدينا}$$

$$\bullet \text{ فئة أعوان التحكم: 145 أي لدينا } 22 =$$

## الفصل الرابع: الجانب المنهجي للدراسة الميدانية

• فئة أعوان التنفيذ: 06 أي لدينا  $1 = \frac{6 \times 15}{100}$

سادسا/ تحليل البيانات الشخصية (خصائص العينة):

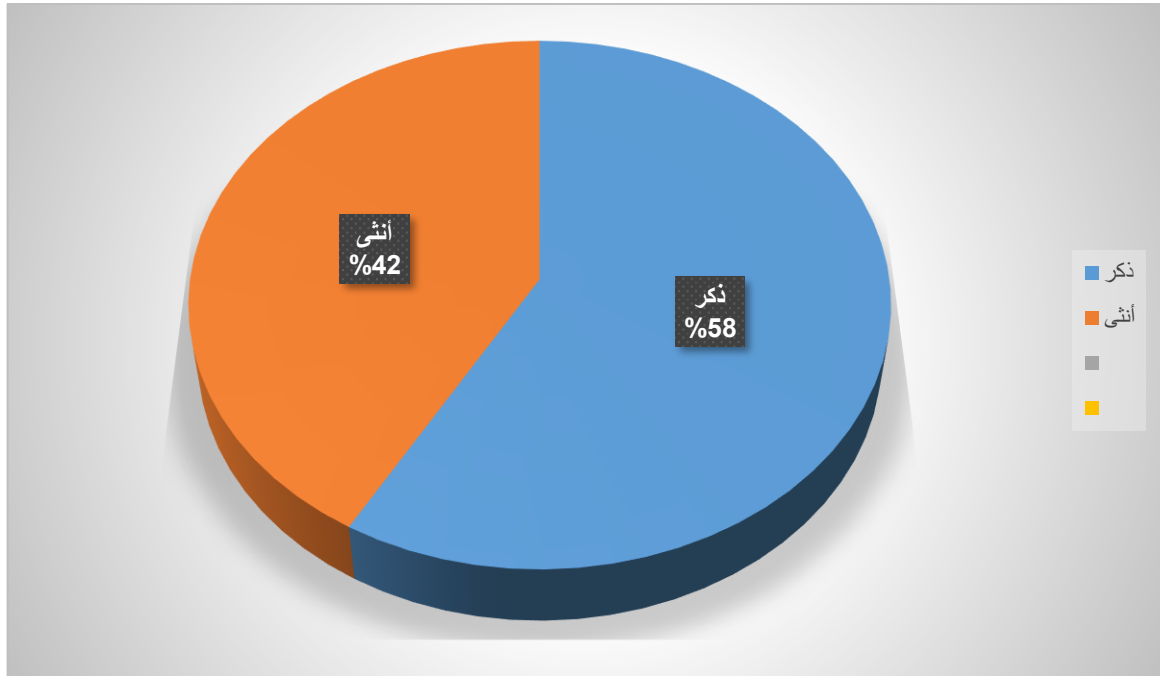
1/ تحليل البيانات الشخصية:

جدول رقم (03) يمثل توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس.

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	35	%58,3
أنثى	25	%41,7
المجموع	60	%100

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss.

شكل (4) يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس.



## الفصل الرابع: الجانب المنهجي للدراسة الميدانية

### التحليل:

توضح معطيات الجدول رقم (3) توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس حيث سجلنا من أصل 60 عامل يوجد 35 ذكر بنسبة 58.3% أما بالنسبة للإناث فقد سجلنا 25 أنثى بنسبة 41.7% من حجم العينة، وهذا راجع إلى طبيعة العمل خاصة وأن المركب يعتمد على نظام التناوب في العمل إضافة إلى وجود بعض الأعمال التي تعتمد بنسبة كبيرة على البنية الجسدية القوية كما لاحظنا خاصة في مديرية الصيانة ومديرية النظافة والأمن الصناعي إضافة إلى عزوف المركب على استقطاب فئة الذكور أكثر من الإناث لإقبالهم على مثل هذه الأعمال المطلوبة في المؤسسة.

### جدول رقم (04) يمثل توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير السن.

السن	التكرار	النسبة المئوية
[35-25]	11	18,3%
[45-36]	43	71,7%
[55-46]	06	10%
المجموع	60	100%

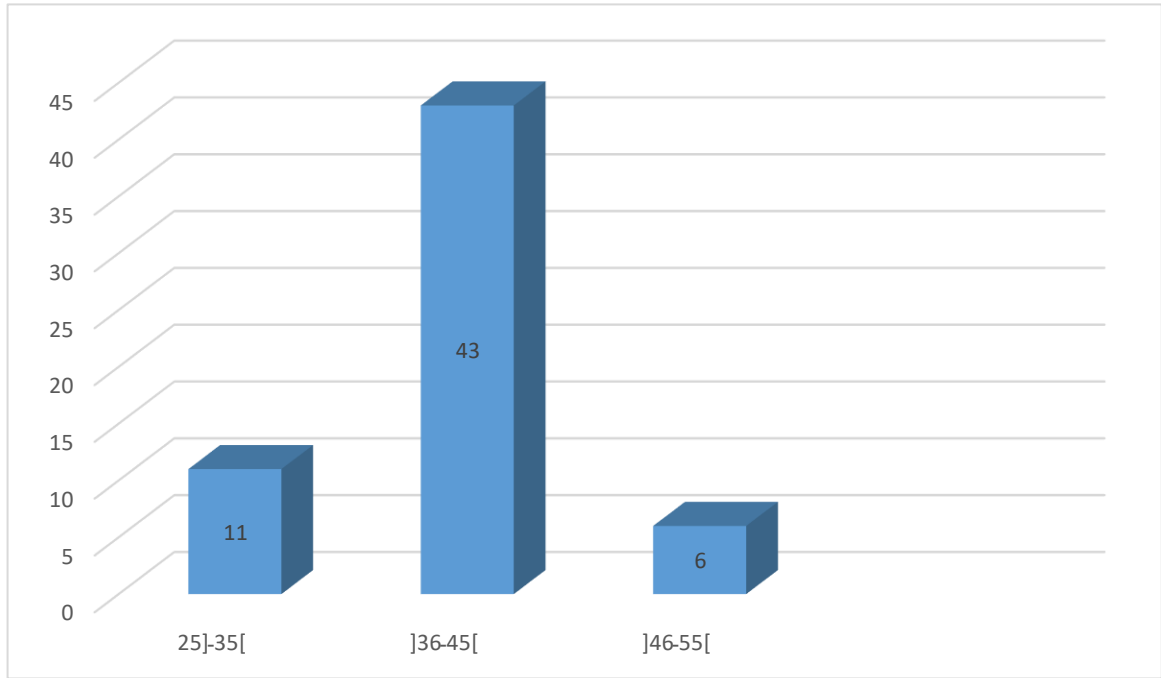
المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPS.

### التحليل:

يتضح من خلال الجدول رقم (4) الذي يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير السن أن 71.7% من عينة الدراسة تتراوح أعمارهم بين (36-45)، تليها نسبة 18.3% التي تمثل الفئة المتراوحة أعمارهم بين (25-35) ثم بعدها النسبة المقدرة ب 10% للفئة ما بين (46-55). ويرجع السبب في ارتفاع نسبة الفئة (36-45) إلى كونها تمتلك الخبرة والمهارات اللازمة لعمل في القطاع النفطي. زد على ذلك من المرجح أيضا أن هذه الفئة قد تكون قادرة على تحمل العمل في بيئة صناعية معقدة، بعدها نجد الفئة (25-35) وهي فئة الشباب الذين كونهم قادرين على التعلم السريع والتكيف مع التكنولوجيا والتطورات الصناعية كذلك رغبة المؤسسة في جلب شباب موهوبين وطموحين، ولدينا الفئة الأخيرة التي تتراوح أعمارهم ما بين (46 - 55) التي تمثل أضعف نسبة هذا راجع إلى كون التطورات التكنولوجية التي تدفع المؤسسة إلى جلب أفراد أصغر سنا ملائمون ويتقنون استعمال التكنولوجيا إضافة إلى التنافس في التوظيف قد يكون هناك تنافس قوي في هذه الفئة العمرية من قبل الأفراد الأصغر سنا مما يقلل فرص التوظيف لهذه الفئة .

## الفصل الرابع: الجانب المنهجي للدراسة الميدانية

شكل رقم (5) يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب السن.



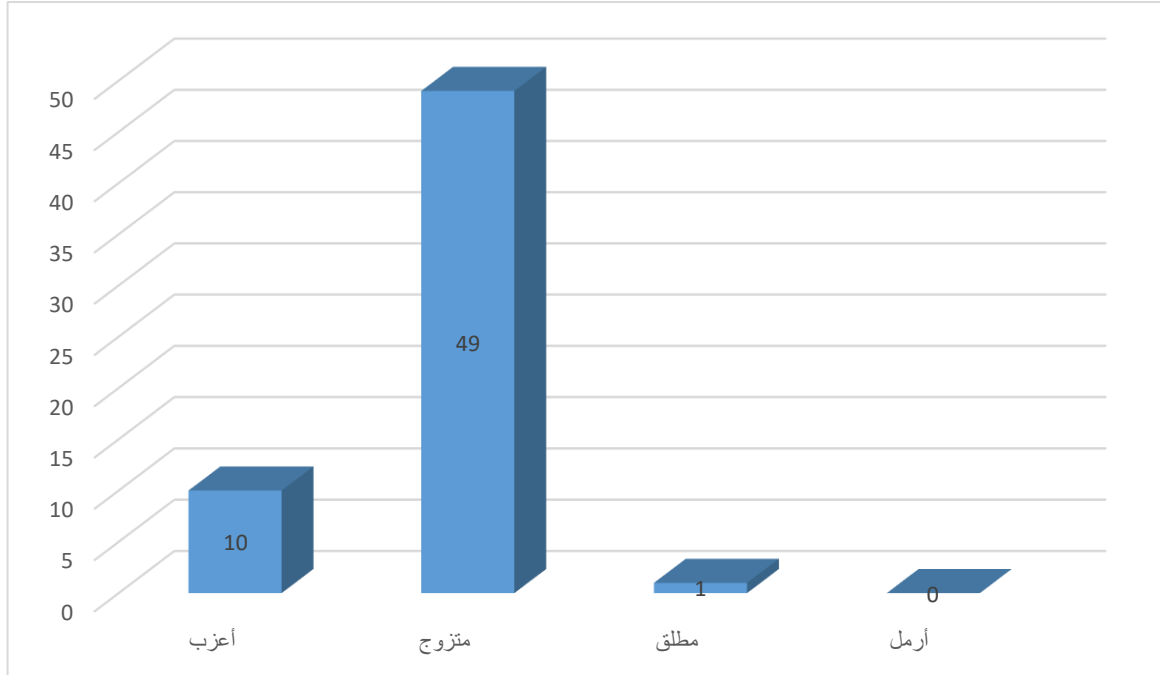
جدول رقم (5) يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الحالة العائلية.

الحالة العائلية	التكرار	النسبة المئوية
أعزب	10	%16,7
متزوج	49	%81,7
مطلق	1	%1,6
أرمل	0	%0
المجموع	60	%100

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج Spss

## الفصل الرابع: الجانب المنهجي للدراسة الميدانية

شكل رقم (6) يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب الحالة العائلية.



### التحليل:

يوضح الجدول رقم (5) الحالة العائلية لأفراد العينة إذ أن فئة المتزوجين تحتل أعلى نسبة بـ 81.7% من حجم العينة تليها فئة العزاب بنسبة 16.7% لتأتي بعدها فئة المطلقين بنسبة 1.6% أما فئة الأرمال فهي منعدمة 0%، نستنتج من خلال هذه الشواهد الإحصائية أن مركب تكرير النفط المكثف بسكيدة تشهد استقرار إذ من الملاحظ أن فئة المتزوجين لديهم مسؤوليات عائلية مما يدفعهم لبذل مجهودات أكبر، كذلك كون ثقافة المجتمع المحلي تشجع على الزواج ثم تليها فئة العزاب وهذا يرجع على عدة اعتبارات شخصية.

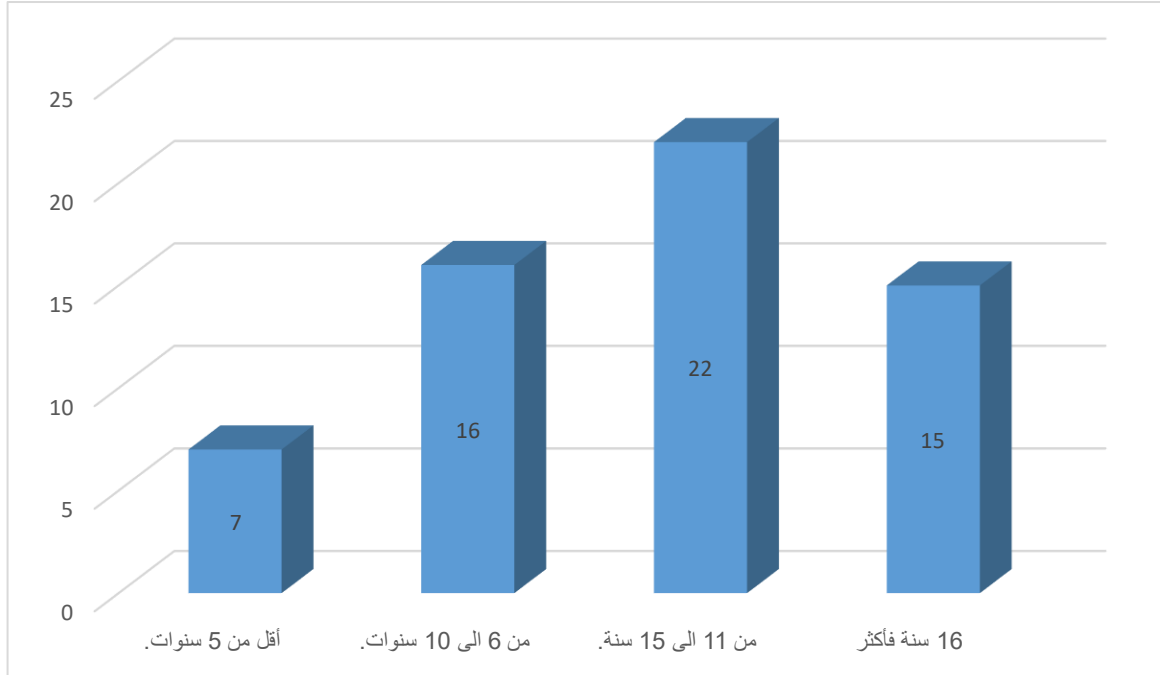
جدول رقم (6) يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية.

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات.	7	11,7%
من 6 الى 10 سنوات.	16	26,7%
من 11 الى 15 سنة.	22	36,6%
16 سنة فأكثر	15	25,0%
المجموع	60	100%

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss.

## الفصل الرابع: الجانب المنهجي للدراسة الميدانية

شكل رقم (7) يوضح مجتمع الدراسة حسب الخبرة المهنية.



### التحليل:

من خلال نتائج الجدول رقم (6) الذي يمثل توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية أن 36.7% من حجم العينة لفئة ما بين (11-15) سنة، ثم تليها الفئة التي تتراوح خبرتهم المهنية ما بين (10-16) و16 سنوات فأكثر على التوالي بنسبة 26% و25%، لتليهم أدنى نسبة في الفئة التي لها أقل من 5 سنوات بنسبة 7% من مجموع أفراد العينة.

وباستقراء هذه المعطيات نجد أن معظم عمال المركب يملكون خبرة متوسطة بنسبة 36.7% أي أنهم متمرسون على العمل بشكل جيد مما يساهم في بناء ثقافة قوية، تأتي بعدها الفئة التي تتراوح خبرتهم من (6-10) سنوات و16 سنة فأكثر، تليها أدنى نسبة التي لديها 5 سنوات خبرة والمقدرة ب 11.7% وهذا راجع إلى أن المركب يركز على الحفاظ على العمال ذوي الأقدمية للاستفادة من خبراتهم ومهاراتهم المهنية.

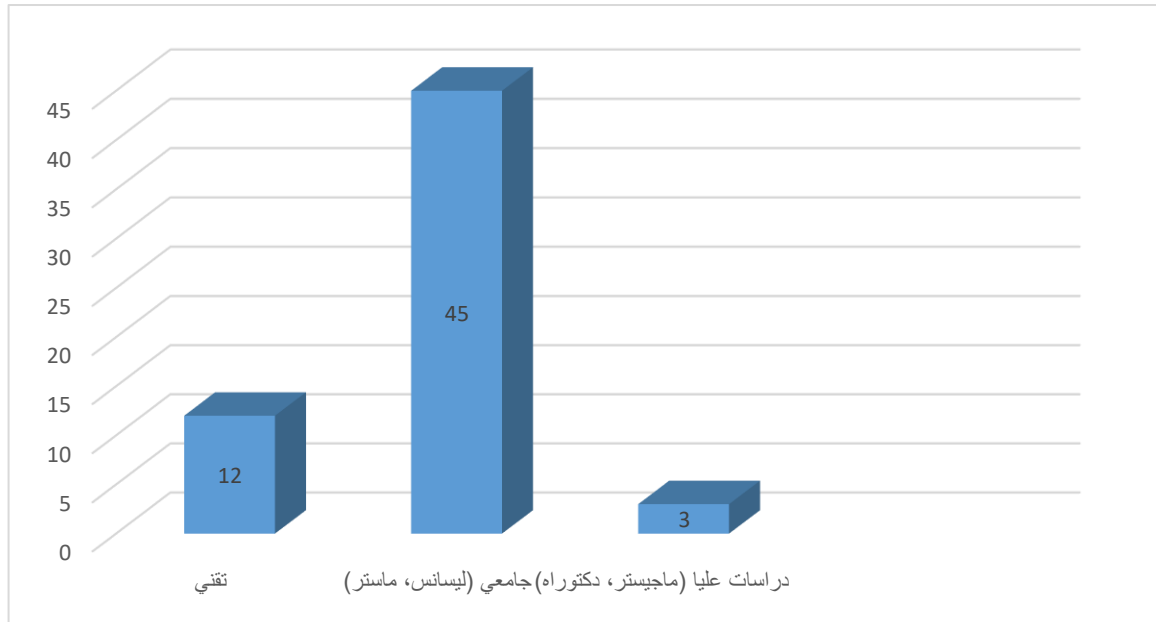
## الفصل الرابع: الجانب المنهجي للدراسة الميدانية

جدول رقم (7) يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي.

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
تقني	12	20%
جامعي (ليسانس، ماستر)	45	75%
دراسات عليا (ماجستير، دكتوراه)	3	5%
المجموع	60	100%

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS.

شكل رقم (8) يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي.



### التحليل:

تفيد الشواهد الرقمية في الجدول رقم (7) التي تتمحور حول المستوى التعليمي للمبجوثين، إذ ترجع أعلى نسبة إلى المستوى الجامعي (ليسانس، ماستر) والمقدرة بـ 75% من إجمالي حجم العينة بعدها نجد التقني بنسبة 20% لتحتل المرتبة الأخيرة أصحاب الدراسات العليا (ماجستير، دكتوراه) بنسبة 5% فقط.

## الفصل الرابع: الجانب المنهجي للدراسة الميدانية

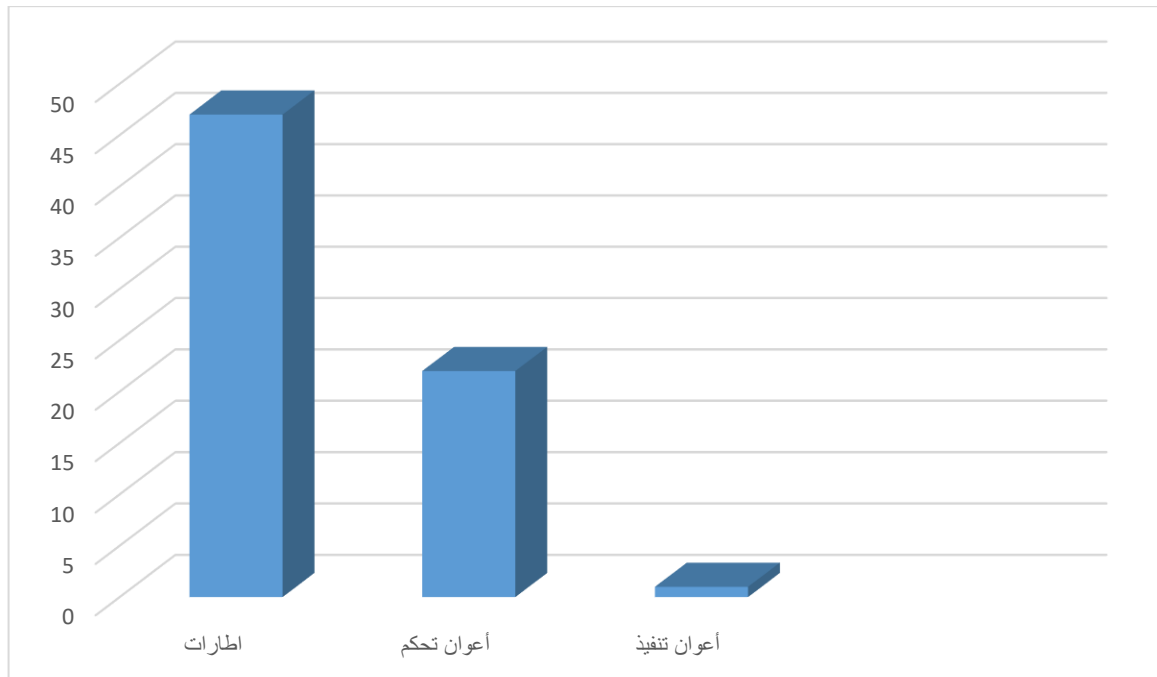
من خلال هذه المعطيات نستنتج أن المركب فيه تنوع في المستويات التعليمية وهذا يعود إلى طبيعة عمله التي تحتاج إلى يد عاملة مؤهلة كون العمل يحتاج للدقة والأفكار الاستيعابية خاصة في حالة الطوارئ تليها فئة التقنيون بنسبة 20 التي تتطلب جهد عضلي يتناسب مع طبيعة النشاط، فيما جاء أصحاب الدراسات العليا الذي يحتلون مناصب إدارية في المؤسسة ويتولون القيادة.

جدول رقم (8) يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الفئات السوسيو مهنية.

الفئات السوسيو مهنية	التكرار	النسبة المئوية
إطارات	47	61,7%
أعوان تحكم	22	36,7%
أعوان تنفيذ	1	1,6%
المجموع	60	100%

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss. شكل رقم

شكل رقم (9) يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب الفئات السوسيو مهنية.



## الفصل الرابع: الجانب المنهجي للدراسة الميدانية

### التحليل:

من خلال المعطيات الإحصائية في الجدول أعلاه والذي يمثل توزيع المبحوثين حسب الوظيفة التي يشغلونها ، نلاحظ أن أعلى نسبة كانت من نصيب الإطارات المقدرة ب 61.7 %، تليها فنتي أعوان التحكم بنسبة 22% والتنفيذ بنسبة 1 من حجم العينة ، ويعود سبب وجود فنتي الإطارات وأعوان التحكم ربما لطبيعة الوظائف التي يشغلونها والتي يغلب عليها الطابع الإداري كالتسيير و التخطيط و التحكم في التقنيات التكنولوجية ، فيما تقتصر مهام أعوان التنفيذ على متابعة عملية الإنتاج والصيانة ، ويتم الاستعانة بعمال مؤسسة صوميك لتغطية النقص بالمؤسسة.

## الفصل الرابع: الجانب المنهجي للدراسة الميدانية

### خلاصة:

لهذا الفصل أهمية في كونه يمكن الباحث من تقديم صورة شاملة وواضحة عن مجريات الدراسة في جانبها الميداني من خلال الربط بين النظري والتطبيقي وفق تصور منهجي، إذ تم في هذا الفصل التطرق إلى توضيح الأطر المنهجية للدراسة من خلال عرض مجالات الدراسة (المجال الجغرافي و المجال البشري و المجال الزمني) ثم منهج الدراسة بعدها أدوات جمع البيانات المتمثلة في الملاحظة والمقابلة والاستبيان ثم عينة الدراسة المتمثلة في العينة العشوائية الطبقية مع خصائصها وأخيرا أساليب التحليل ومعالجة البيانات المتمثلة في الأسلوب الكمي والكيفي وتحليل البيانات الشخصية قصد التوصل إلى النتائج.

الفصل الخامس: تحليل البيانات ومناقشة  
النتائج.

أولاً/ تحليل وتفسير البيانات الميدانية

ثانياً/ مناقشة نتائج الدراسة

1/ مناقشة نتائج الدراسة في ضوء

الفرضيات

2/ مناقشة نتائج الدراسة في ضوء

النظريات.

3/ مناقشة نتائج الدراسة في ضوء

الدراسات السابقة

ثالثاً/ الاستنتاج العام

رابعاً/ التوصيات والمقترحات

خاتمة

## الفصل الخامس: تحليل البيانات ومناقشة النتائج

### تمهيد:

سننتظر في هذا الفصل إلى تحليل وتفسير بيانات الدراسة الميدانية ثم مناقشتها في ضوء الفرضيات وفي ضوء الدراسات السابقة، وفي إطارها النظري (النظريات المعتمدة) ثم نتطرق إلى الاستنتاج العام لنعرض فيه أهم النتائج التي توصلنا إليها وأهم المقترحات والتوصيات، وصولاً إلى الخاتمة.

### أولاً/ تحليل وتفسير البيانات الميدانية:

#### 1/ تحليل نتائج الفرضية الأولى:

لاختبار الفرضية الأولى التي مفادها: "للمعتقدات التنظيمية علاقة بالالتزام العاطفي لدى عمال مركب تكرير النفط المكثف بسكيكدة"، تم إجراء تحليل إحصائي وصفي للبيانات من خلال الطريقة التالية:

❖ **المعتقدات التنظيمية:** هي عبارة عن تصورات راسخة في أذهان منتسبي المنظمة وعادة تكون مشتركة، وتتمثل في بيئة العمل من خلال الحياة الاجتماعية، وطبيعة العمل، والمهام والواجبات الوظيفية، وطريقة إنجاز الأعمال. ومن الأمثلة عليها، أهمية مشتركة منتسبي هيئة المنظمة في صنع القرارات.

قمنا بطريقة استخراج النتيجة الكلية من خلال مجموع إجابات المبحوثين وقسمنا النتيجة إلى فئتين:

- فئة النتيجة السلبية أي هناك (معتقدات تنظيمية بدرجة ضعيفة).

فئة النتيجة السالبة أي هناك (معتقدات تنظيمية بدرجة قوية).

اعتبرنا أن كل مبحوث تحصل على قيمة أكبر أو تساوي 181 فقد أقر بوجود معتقدات تنظيمية، والجدول رقم (10) يوضح ذلك:

اعتمدنا الطريقة التالية: الحد الأدنى =  $60 = 1 \times 60$

الحد الأعلى =  $300 = 5 \times 60$

طول الفئة = (الحد الأعلى - الحد الأدنى)  $\div 02 = 180$

#### حساب المتوسط الحسابي للاستجابات كما يلي:

المتوسط الحسابي للاستجابات على العبارة: (5 × عدد الأفراد الذين اختاروا هذا الخيار) + (4 × التكرار المقابل) + (3 × التكرار المقابل) + (2 × التكرار المقابل) + (1 × التكرار المقابل) / (1+2+3+4+5).

يتم تفسير قيمة المتوسط الحسابي بعد حسابه بناء على عدد الخيارات والفئات في المقياس، وفيما يلي وصف لخطوات التفسير في حالة استخدام مقياس ليكرث الخماسي:

- يتم حساب المدى: حيث يساوي 4

- يتم حساب طول الفئة من خلال تقسيم المدى على عدد الفئات (الخيارات)  $\div 4 = 0.80$ .

فتكون الفئة لقيم المتوسط الحسابي من 1 إلى  $0.80 + 1$  وهكذا بالنسبة لبقية قيم المتوسطات الحسابية، فيكون الجدول التالي الذي يبين طريقة تفسير المتوسطات الحسابية:

## الفصل الخامس: تحليل البيانات ومناقشة النتائج

جدول (9): يوضح طريقة تفسير المتوسطات الحسابية.

التفسير	قيمة المتوسط الحسابي
غير موافق بشدة	من 1 إلى 1.80
غير موافق	من 1.81 إلى 2.60
محايد	من 2.61 إلى 3.40
موافق	من 3.41 إلى 4.20
موافق بشدة	من 4.21 إلى 5.00

جدول رقم (10): يوضح نتيجة المعتقدات التنظيمية لدى عمال مركب تكرير النفط المكثف.

الترتيب	النتيجة وفق لمجموع التكرار	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مجموع التكرار	العبارات	الرقم
5	+	1.523	3.46	208.00	تتم المكافأة الفردية من طرف المركب من خلال أدائك المتميز	1
3	+	1.354	3.71	223.00	تتطابق قيمك مع ثقافة المركب	2
4	+	1.378	3.61	217.00	يهيئ المركب بيئة تنظيمية تدعم احتياجات الفرد المعنوية	3
1	+	0.977	4.40	264.00	تحظى بالتقدير من طرف زملائك	4
2	+	1.087	4.26	256.00	تساهم مختلف التحديات التي تواجهها في تطوير قدراتك	5

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS.

### التحليل:

يتضح من خلال الجدول (10) أن العبارة رقم (4) تحصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 4,40 وانحراف معياري قدره 0.977 حيث جاءت نتائجها موجبة، مما يعني أن أفراد العينة موافقين على هذه العبارة فالتفاعل الإيجابي مع الزملاء يدفع العامل لبذل المزيد من الجهود التي تزيد من دافعيته للعمل وتطوير أدائه، هذا ما يجعله يحظى بالمكانة والتقدير من طرف الزملاء، وهذا ما شاهدناه أثناء دراستنا الميدانية.

## الفصل الخامس: تحليل البيانات ومناقشة النتائج

تليها العبارة رقم (5) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 4.26 و بانحراف معياري قدره 1.087 إذ تمحورت إجابات المبحوثين بين موافق وموافق بشدة، وهذا ما يفسر أن التحديات التي يواجهها العاملون ترفع من قدرتهم على التكيف معها، وبالتالي صقل وتطوير مهاراتهم هذا ما يؤدي إلى تحسين أدائهم للتعامل مع مختلف التحديات الطارئة، وحسب ما أقره أفراد العينة أن للتكنولوجيا والتطور الرقمي في القطاع النفطي كان من أهم التحديات التي واجهوها خلال مسارهم المهني.

فيما جاءت العبارة رقم (2) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 3.71 و بانحراف معياري 1.354 وأن كل نتائجها موجبة هذا ما يبين أن أفراد يرون أن هناك توافق بين قيمهم وقيم المركب، وهذا راجع إلى البيئة الاجتماعية التي نشأوا بها والقيم التي يتمتع بها المجتمع من احترام وانضباط وإتقان للعمل من أجل زيادة الإنتاج، إذ يعتبر عاملا مهما في تحقيق النجاح الشخصي والمؤسسي.

فعندما يتمكن العامل من التعبير عن قيمه وتطبيقها في بيئة العمل يجعله يشعر بأنه جزء منها ويزيد شعوره بالولاء والرضا نحوها.

واحتلت العبارة رقم (3) المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره 3.61 و بانحراف معياري 1.378 جاءت نتائجها موجبة مما يعني أن أغلب أفراد العينة يؤكدون بأن المركب يوفر للعمال بيئة تنظيمية مناسبة وهذا ما يعكس اهتمامها برفاهية وسلامة عمالها، مما يساهم في بناء ثقافة عمل إيجابية وتحسين جودة حياتهم مما يحقق التوازن بين الحياة الشخصية والمهنية هذا ما يخلق بيئة عمل مرنة ومنسجمة.

أما العبارة رقم (1) قد جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره 3.46 و انحراف معياري 1.523 جاءت نتائجها موجبة وهذا ما يتضح بأن أفراد العينة موافقون بشدة على الإجراءات المعمول بها من طرف المركب الذي يتبنى طريقة العدل والشفافية، لكن هناك تضارب في آراء أفراد العينة حول هذه الإجراءات، حيث أقر بعضهم بأنها تتم عن طريق المحاباة، بالإضافة إلى كونها تتم بطريقة عشوائية حسب إدارة كل قسم. هذا ما يحول إلى أن مؤسسة سوناطراك كونها ذات طابع اقتصادي فهي تخصص ميزانية خاصة ومرتفعة لرفع من أداء العمال وتشجيعهم هذا ما لاحظناه من خلال اللوائح، إلا أن هناك اعتبارات أخرى في توزيعها وهذا ما يؤدي إلى خلق التوتر بين العاملين.

من خلال القراءة لنتائج الجدول رقم (10) التي جاءت نتائجها موجبة نستنتج بأن العمال لديهم قيم مشتركة تتوافق مع قيم المركب وأن هذا الأخير يوفر بيئة تنظيمية جيدة للعمال للعمل بأريحية أكثر.

نستنتج من خلال القراءة الإحصائية أن المعتقدات التنظيمية تلعب دورا محوريا في تشكيل ثقافة المركب وتوحيد القيم بين العاملين مما ينتج عنه تحقيق أهداف المركب الذي بدوره يوفر بيئة تنظيمية فعالة للعاملين

## الفصل الخامس: تحليل البيانات ومناقشة النتائج

❖ **الالتزام العاطفي:** هو مدى تعلق العامل عاطفياً بعمله، ورغبته في البقاء والاستمرار فيه بناء على مشاعر الولاء والانتماء.

- الفئة التي تقع بين 60 إلى 180 (التزام عاطفي ضعيف)
- الفئة التي تقع بين 181 إلى 300 (التزام عاطفي عالي)

اعتبرنا أن كل مبحوث تحصل على قيمة أكبر أو تساوي من 181 فقد أقر بالالتزام العاطفي داخل المركب والجدول رقم (11) يوضح ذلك:

### جدول (11): نتيجة الالتزام العاطفي لدى عمال مركب تكرير النفط المكثف بسكيكدة.

الترتيب	النتيجة وفق مجموع التكرار	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مجموع التكرار	العبارات	الرقم
5	+	1.534	3.05	183.00	تهمني كثيرا سمعة المركب الذي أعمل به.	1
4	+	1.387	3.80	228.00	أشعر بالانتماء إلى المركب الذي أعمل به.	2
1	+	0.515	4.65	279.0	أعتبر المشاكل التي يعاني منها المركب كأنها مشاكل خاصة.	3
3	+	1.203	3.90	234.0	أشعر بالفخر عندما أتحدث عن المركب الذي أعمل به.	4
2	+	1.081	4.18	251.0	أشعر بالحماس أثناء تأدية مهامي	5

### التحليل:

يتضح من خلال نتائج الجدول أعلاه أن العبارة رقم (3) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 4.65 وانحراف معياري 0.515، جاءت نتائجها موجبة، وهذا ما يدل على ولاء العمال وحبهم وارتباطهم بالمركب، واعتباره جزء لا يتجزأ من عائلتهم إذ يحاولون الإلمام به، والاهتمام والحرص عليه من أجل تحقيق التقدم والنجاح لأنه يحتل مكانة خاصة لديهم.

فيما جاءت العبارة رقم (5) في المرتبة الثانية وكانت نتائجها موجبة، حيث أجاب معظم المبحوثين بموافق وذلك بمتوسط حسابي قدره 4.18 وانحراف معياري قدره 1.081، مما يوضح درجة حب العاملين لعملهم وإخلاصهم له، ما يؤدي إلى تحسين أدائهم وبالتالي زيادة في الإنتاجية ورفع درجة الالتزام لديهم.

تليها العبارة رقم (4) جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 3.90 وانحراف معياري قدره 1.203، حيث جاءت نتائجها موجبة وهذا راجع إلى طبيعة نشاط المركب وما يقدمه من امتيازات وأجور مرتفعة،

## الفصل الخامس: تحليل البيانات ومناقشة النتائج

زد على ذلك أهميته البالغة كونه يمثل قوة اقتصادية كبرى لإنتاجه أجد نفط في العالم واحتلاله المراتب الأولى عالمياً.

فيما احتلت العبارة (2) المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره 3.80 وبانحراف معياري 1.387 حيث كانت معظم إجابات المبحوثين إيجابية وهذا يرجع الي طبيعة العلاقة بين العاملين الودية وسعيهم لإنجاز أعمالهم لأنهم يشعرون أن المركب عائلتهم الثانية ولا يريدون الانفصال عنه كونه يوفر لهم جوا يساعد على الاستقرار النفسي الذي يحتاجه الفرد كون الإنسان كائن اجتماعي بطبعه فهو بحاجة لتوفير أجواء تساعد على التأقلم والتكيف معها.

وجاءت العبارة رقم (1) المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره 3.05 وبانحراف معياري قدره 1.534 وجاءت نتائجها موجبة، مما يوضح درجة حب المبحوثين لعملهم واعتبار مكان عملهم جزء لا يتجزأ منهم كونه يمثل مكانتهم في المجتمع، فهم بذلك يحرصون على ود وثقة الآخرين مما يساهم في زيادة شعورهم بالانتماء.

من خلال ما سبق ذكره من تحليل وتفسير للجدول رقم (11) نستنتج أن مجتمع البحث يتوفر لديهم التزام عاطفي عال اتجاه المؤسسة.

وبعد تحليل جداول معطيات المعتقدات التنظيمية والالتزام العاطفي بمركب تكرير النفط المكثف بسكيدة، لا بد من التعرف على ما إذا كانت هناك علاقة بين المعتقدات التنظيمية ومستوى الالتزام العاطفي للعاملين فقد تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لتوضيح وجود علاقة أو لا بين البعدين السابقين:

**جدول رقم (12): يوضح معامل الارتباط الثنائي بيرسون بين بعدي المعتقدات التنظيمية والالتزام التنظيمي.**

	مجموع المعتقدات_ التنظيمية	مجموع الالتزام_ العاطفي
مجموع_المعتقدات_التنظيمية	Corrélation de Pearson Sig. (Bilatérale) N	1 ,984** ,000 60
مجموع_الالتزام_العاطفي	Corrélation de Pearson Sig. (Bilatérale) N	1 ,984** ,000 60

## الفصل الخامس: تحليل البيانات ومناقشة النتائج

بما أن البيانات كمية فإننا نستعمل معامل ارتباط بيرسون والجدول السابق يوضح معامل الارتباط الثنائي بين بعد المعتقدات التنظيمية وبعد الالتزام العاطفي والجدول رقم (12) يوضح معامل الارتباط الثنائي بين بعدي المعتقدات التنظيمية والالتزام العاطفي، نلاحظ من المخرجات السابقة أن قيمة معامل الارتباط قد بلغت 0.984 بين متوسط المعتقدات التنظيمية والالتزام العاطفي ما يدل على وجود علاقة ارتباطية بين المعتقدات التنظيمية مستوى الالتزام العاطفي.

### 2/ تحليل جداول الفرضية الثانية:

لاختبار الفرضية الثانية التي مفادها: "للعمل الجماعي علاقة بالالتزام المستمر لدى عمال مركب تكرير النفط المكثف بسكيكدة"، تم إجراء تحليل إحصائي وصفي للبيانات من خلال نتائج الطريقة السابقة:

- ❖ **العمل الجماعي:** هو الجهد التعاوني الذي يبذله مجموعة من الأفراد لتحقيق هدف مشترك حيث يتضمن العمل الجماعي التعاون والتنسيق بين العمال.
- الفئة التي تقع بين 60 إلى 180 (عمل جماعي ضعيف).
- الفئة التي تقع بين 181 إلى 300 (عمل جماعي عالي).
- اعتبرنا أن كل مبحوث تحصل على قيمة أكبر أو تساوي من 181 فقد أقر بالعمل الجماعي داخل مركب تكرير النفط المكثف بسكيكدة.

### جدول رقم (13): نتيجة العمل الجماعي لدى عمال مركب تكرير النفط المكثف بسكيكدة.

الترتيب	النتيجة وفق مجموع التكرار	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مجموع التكرار	العبارات	الرقم
3	+	1.329	4.16	205.00	يتبنى المركب ثقافة العمل الجماعي.	1
1	+	0.590	4.70	282.00	العمل الجماعي يرفع من الكفاءة المهنية.	2
2	+	1.101	4.20	252.00	تقوم العلاقة بين العاملين على أساس التعاون.	3
4	+	1.417	3.30	198.00	المشاركة في اتخاذ القرار أمر مهم في المركب.	4
6	-	1.088	2.63	158.00	يولي المركب اهتمام كبير بالعاملين ويشجعهم على الإبداع.	5

## الفصل الخامس: تحليل البيانات ومناقشة النتائج

5	-	1.090	2.71	163.00	يعامل المسؤولون مرؤوسيهم كأفراد أسرة واحدة.	6
---	---	-------	------	--------	---	---

### التحليل:

يتضح من خلال الجدول رقم 12 أن العبارة رقم (2) تحصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 4.70 وبانحراف معياري قدره 0.590 حيث جاءت نتائج هذه العبارة موجبة أي أن أفراد العينة يؤكدون بأن تبادل الخبرات أمر مهم في المركب والعمل كفريق واحد يساعد في تبادل المعرفة بشكل أكبر مما يساهم في تعزيز مستوى الكفاءة المهنية وهذا ما يؤدي إلى تحسين الاتصال والتفاعل ما ينتج عنه فهما للأهداف وتنسيق الجهود.

تليها العبارة رقم (3) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 4.20 وانحراف معياري 1.101 حيث جاءت نتائجها موجبة، أقر أفراد مجتمع البحث أن التعاون بين العاملين يعكس نوعاً من التضامن ويخلق بيئة عمل إيجابية مما يعكس إيجاباً على الإنتاجية.

فيما جاءت العبارة (1) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 4.16 وانحراف معياري 1.329 التي كانت نتائجها موجبة وهذا ما أدل به أفراد العينة فهم يؤكدون بأن المركب يتبنى ثقافة العمل الجماعي الذي من شأنه أن يساهم في بناء هوية مؤسسية حيث أقر العاملين أنه من خلال العمل الجماعي يتعلمون من بعضهم البعض ويظهرون مهاراتهم بشكل مستمر ويصبح تحقيق الأهداف أكثر إمكانية.

فيما جاءت العبارة رقم (4) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره 3.30 وانحراف معياري 1.417 إذ يؤكد أفراد العينة بأن مشاركتهم في اتخاذ القرار تعكس عدة جوانب كالشعور بالانتماء والمسؤولية بأنهم جزء من عملية صنع القرار وهذا ما يعزز التفاهم بين الإدارة والعاملين كتنظيم وجهة نظرهم وملاحظاتهم مما يجعل القرارات أكثر شمولية وفاعلية.

واحتلت العبارة رقم (6) المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدره 2.63 وانحراف معياري قدره 1.088 نتائجها كانت سلبية وهذا ما أقره أفراد العينة بأن المركب لا يشجع العاملين على المبادرة، هذا ما ينتج عنه بيئة عمل متوترة. فقد أكد العاملين بأن ذلك يزيد من التباعد بينهم وبين الإدارة مما يؤدي إلى نقص الابتكار والإبداع في المركب.

أما العبارة رقم (5) جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 2.63 وبانحراف معياري 1.088 حيث جاءت نتائجها سلبية وهذا ما بين أن المديرين لا يعاملون العاملين بمساواة، وهذا ما قد يجعل العاملين يشعرون بالإحباط وعدم الانتماء مع رؤسائهم، عدم الرضا، تدمير، قلة التقدير والاحترام للمسؤولين وغياب شعور الانتماء للعمل.

نستنتج من خلال هذه النتائج التي كانت معظمها موجبة أن روح التعاون في المركب هي الدافع الأساسي التي تجعل العامل يحسن من أداءه ويطور من مهاراته من خلال تفاعله وتعاونه مع زملائه، وجاءت العبارتين (5) و(6) بشكل سلبي هذا ما يدل على غياب روح الحوار والتفاهم والتشجيع في المركب.

## الفصل الخامس: تحليل البيانات ومناقشة النتائج

❖ **الالتزام المستمر:** هو التزام العامل بالبقاء في المركب نتيجة لتكاليف ترك العمل سواء كانت هذه التكاليف مادية أو معنوية.

- الفئة التي تقع بين 60 إلى 180 (التزام مستمر ضعيف).
- الفئة التي تقع بين 181 إلى 300 (التزام مستمر عالي).

اعتبرنا أن كل مبحوث تحصل على قيمة أكبر أو تساوي 180 فقد أقر بالالتزام المستمر والجدول رقم (14) يوضح ذلك:

### جدول رقم (14): نتيجة الالتزام المستمر لدى عمال مركب تكرير النفط المكثف بسكيكدة.

الترتيب	النتيجة وفق مجموع التكرار	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مجموع التكرار	العبارات	الرقم
2	+	0.515	4.65	282.00	الحوافز المادية هي الدافع الأساسي لبقائي هنا.	1
3	+	1.160	4.10	246.00	اطمح للحصول على منصب وظيفي متميز.	2
4	+	1.261	4.03	242.00	استمراري بالعمل مرتبط بالضرورة أكثر منه بالرغبة.	3
1	+	1.361	4.66	220.00	عدم مغادرتي لهذا المركب هو عدم وجود حلول بديلة أمامي.	4
5	+	1.388	3.73	224.00	تتأثر الجوانب المادية في حياتي إذا غادرت هذه المؤسسة.	5
6	-	1.287	2.93	176.00	لدي استعداد للقيام بأي عمل مقابل الاستمرار في عملي الحالي.	6

### التحليل:

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن العبارة رقم (4) جاءت في المرتبة الأولى وذلك بمتوسط حسابي قدره 4.66 وانحراف معياري 1.361 جاءت نتائجها موجبة وهذا ما يرجع إلى عدة عوامل اجتماعية داخلية للمركب، هذا ما يدل على أن للمركب ثقافة تنظيمية محفزة تشعر أفرادها بالانتماء له ومن الناحية الاقتصادية يعود إلى الخوف من عدم الحصول على مناصب شغل جديدة كون المركب ذو طابع اقتصادي لديه ميزانيات ضخمة كالراتب والمزايا الإضافية التي تجعل العامل متمسك بها.

تليها العبارة رقم (5) في المرتبة الثانية، حيث جاءت نتائجها موجبة كون معظم المبحوثين أجابوا بموافق بشدة وذلك بمتوسط حسابي 4.65 وانحراف معياري 0.515 وهذا لكون الدافع المادي أحد العوامل الرئيسية التي تدفع للعمل الذي يعتبر وسيلة لكسب العيش وتلبية الاحتياجات الأساسية للأفراد مما يرفع من إنتاجية

## الفصل الخامس: تحليل البيانات ومناقشة النتائج

المركب وبالتالي زيادة فرص نجاحه في السوق مما يعود بالنفع على العمال بشكل خاص وعلى المركب بشكل عام خاصة وأن معظم أفراد ذكور 58.3% وكل منهم مسؤول عن أفراد أسرته في أغلب الأحيان.

فيما جاءت العبارة رقم (2) في المرتبة الثالثة، حيث جاءت نتائجها موجبة وذلك بمتوسط حسابي قدره 4.10 وانحراف معياري 1.160 مما يفسر أن العمال يريدون الوصول على منصب عمل مرموق يليق بشهاداتهم، زد على ذلك الرغبة في تحسين ورفع أجورهم بغية تحسين جودة حياتهم.

تليها العبارة رقم (3) في المرتبة الرابعة التي جاءت نتائجها موجبة وذلك بمتوسط حسابي قدره 4.03 وانحراف معياري قدره 1.261 هذا ما يفسر أن العمال لديهم التزام مستمر ضرورة فقط في تلبية احتياجاته وليس رغبة منه أو ولاءه للعمل.

وجاءت العبارة رقم (1) في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 3.73 وانحراف معياري 1.388 وجاءت نتائجها موجبة هذا ما يعطينا تفسير واضح بأن العمال مستمرين في العمل خوفاً فقط من شبح البطالة ورهبته من فقدان رزقهم.

والعبارة رقم (6) جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 2.93 وانحراف معياري 1.287 جاءت نتائجها سلبية ما يبين أن العمال غير راضيين عن مناصبهم ويطمحون للوصول إلى مناصب عليا ولكن بشفافية كونهم يتمتعون بضمير مهني لا يسمح لهم بالتحايل للحصول على ترقية.

من خلال ما سبق ذكره من تحليل وتفسير الجدول رقم (14) نستنتج أن مجتمع الدراسة يتوفر لديه شعور بالالتزام المستمر للمركب.

وبعد تحليل جداول معطيات العمل الجماعي والالتزام المستمر بمركب تكرير النفط المكثف بسكيدة لا بد من التعرف على ما إذا كانت هناك علاقة بين بعدي العمل الجماعي ومستوى الالتزام المستمر، فقد تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لتوضيح وجود علاقة أو لا بين البعدين السابقين.

**الجدول رقم (15) يوضح معامل الارتباط الثنائي بين متغير العمل الجماعي والالتزام المستمر.**

Corrélations		
	مجموع_العمل_الجماعي ي	مجموع_الالتزام_المستمر
مجموع_العمل_الجماعي	1	,789**
Corrélation de Pearson		
Sig. (Bilatérale)		,000
N	60	60
مجموع_الالتزام_المستمر	,789**	1
Corrélation de Pearson		
Sig. (Bilatérale)	,000	
N	60	60

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss.

## الفصل الخامس: تحليل البيانات ومناقشة النتائج

بما أن البيانات كمية فإننا نستعمل معامل ارتباط بيرسون والجدول السابق يوضح معامل الارتباط الثنائي بين بعد العمل الجماعي ومتغير الالتزام المستمر

والجدول رقم (15) يوضح معامل الارتباط الثنائي بين متغير العمل الجماعي والالتزام المستمر

نلاحظ من خلال المخرجات السابقة أن قيمة معامل الارتباط قد بلغت 0.789 (بين متوسط العمل الجماعي وبين الالتزام المستمر ما يدل على وجود علاقة ارتباطية بين العمل الجماعي والالتزام المستمر لدى عمال مركب تكرير النفط المكثف).

### 3/ تحليل جداول الفرضية الثالثة:

لاختبار الفرضية الثالثة التي مفادها: "للقيادة الإدارية علاقة بالالتزام المستمر لدى عمال مركب تكرير النفط المكثف بسكيكدة"، تم إجراء تحليل إحصائي وصفي للبيانات من خلال نتائج الطريقة السابقة:

**القيادة الإدارية:** عرفها العديد من المؤلفين ويمكن ضبطها في تعريف جليك بأنها مجموعة من السلوك والتصرفات من طرف الرئيس أو المدير حيث يقصد بها التأثير على الأفراد من أجل تحقيق الأهداف ويمكن القول بأنها هي محصلة التفاعل بين القائد ومرؤوسيه في المواقف التنظيمية المختلفة.

- الفئة التي تقع بين 60 إلى 180 (قيادة إدارية ضعيفة).

- الفئة التي تقع بين 181 إلى 300 (قيادة إدارية عالية).

**جدول (16): نتيجة القيادة الإدارية لدى عمال مركب تكرير النفط المكثف بسكيكدة.**

الترتيب	النتيجة وفق مجموع التكرار	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مجموع التكرار	العبارات	الرقم
5	-	1.240	2.55	0153.0	يسمح لي المسؤول بالتأجيل في أداء عملي.	1
1	+	1.049	4.51	271.00	يطلب المسؤول من الجميع الالتزام بالقوانين الرسمية.	2
2	+	0.977	4.40	264.00	اتعرض لعقوبات عندما اتسبب في مشكلة داخل المركب.	3
3	+	1.400	3.73	224.00	أعرض للتوبيخ عندما عن العمل من طرف المسؤول المباشر.	4
4	+	1.228	3.51	211.00	يركز المسؤول على العمل ويهمل العلاقات الإنسانية.	5

## الفصل الخامس: تحليل البيانات ومناقشة النتائج

### التحليل:

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن العبارة رقم (2) تحصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 4.51 وبانحراف معياري قدره 1.049 وقد جاءت نتائجها موجبة، وهذا ما يعكس الثقافة القوية لدى عمال المركب في الالتزام باللوائح والقوانين الرسمية إذ أكد أفراد العينة أنه من المهم احترام القوانين لتجنب المسائل القانونية وحتى الطرد من العمل فلا بد على المركب الحفاظ على سمعته.

تليها العبارة رقم (3) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 4.40 و بانحراف معياري 0.977 حيث كانت إجابات المبحوثين إيجابية فيما يخص الصعوبات فقد أقرروا بأن هناك سياسات و إجراءات صارمة فيما يخص المشكلات بداخلها، فأى خرق يفرض بموجبه المركب عقوبات تأديبية فيما احتلت العبارة رقم (4) المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.73 وبانحراف معياري 1.400 حيث جاءت نتائجها موجبة إذ أكد أفراد العينة بأنهم يتعرضون للتوبيخ إذ تأخروا عن العمل وهذا ما يعكس ثقافة المؤسسة التي تولي اهتماما بالغا بقيمة الوقت والالتزام به في حين أكد البعض على أن المسؤول يستخدم وسيلة التوبيخ لتوجيه وتحسين الأداء.

فيما جاءت العبارة رقم (5) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3.51 وبانحراف معياري 1.228 حيث كانت نتائجها موجبة، إذ أكد أفراد العينة بأن بيئة العمل ديناميكية مثل صناعة النفط والغاز تكون هناك ضغوطات هائلة لتحقيق الأهداف على حساب العلاقات الإنسانية إذ أن المسؤول يفضل النتائج الفورية القابلة للقياس على حساب العلاقات الإنسانية التي دائما تحتاج لوقت.

أم العبارة رقم (1) جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره 2.55 وبانحراف معياري 1.240 حيث كانت نتائجها سلبية، فقد أقر أفراد العينة بأن التأخر عن العمل يتنافى تماما مع ثقافة المركب سواء بسبب المشاريع أو تحديات السوق التي لا تقبل التأجيل، فحسب إجابة بعض المبحوثين فالتأجيل في أداء المهام يحدث نتائج وخيمة على المؤسسة وعلى اقتصاد البلاد بشكل عام فلا بد من الالتزام في أداء المهام.

من خلال تحليلنا لنتائج الجدول رقم (16) نستنتج أن للقيادة الإدارية دورا محوريا في نجاح أي منظمة من خلال تنسيق وتوجيه الجهود لتحقيق الأهداف المشترك.

❖ **الالتزام المعياري:** هو شعور العامل بالالتزام بالبقاء في المركب بناء على شعوره بالواجب أو الالتزام الأخلاقي اتجاهها.

- الفئة التي تقع بين 60 إلى 180 (التزام معياري ضعيف).

- الفئة التي تقع بين 181 إلى 300 (التزام معياري عالي).

## الفصل الخامس: تحليل البيانات ومناقشة النتائج

اعتبرنا أن كل مبحوث تحصل على قيمة أكبر أو تساوي 180 فقد أقر بالالتزام المعياري والجدول رقم (17) يوضح ذلك.

**جدول (17): نتيجة الالتزام المعياري لدى عمال مركب تكرير النفط المكثف بسكيدة.**

الرقم	العبارات	مجموع التكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة وفق مجموع التكرار	الترتيب
1	لن أغانر المركب لأن لدي شعور بالواجب اتجاهه.	181.00	3.0167	1.25538	+	5
2	احافظ على ممتلكات المركب الذي اعلم به.	259.00	3.5677	1.55538	+	4
3	لدي التزام عال من حيث الانضباط.	268.00	4.4667	0.98233	+	1
4	أغانر بسهولة إذا طرا حدث خارجي.	223.00	3.7167	1.46243	+	3
5	مستعد لبدل جهد أكبر يساهم في نجاح المركب.	255.00	4.2500	1.00212	+	2

### التحليل:

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن العبارة رقم (3) تحصلت على المرتبة الأولى حيث كانت نتائجها موجبة بمتوسط حسابي قدره 4.46 وانحراف معياري قدره 0.982 هذا ما يدل على أن المبحوثين راضين عن عملهم مما يزيد من إنتاجيتهم هذا ما يؤدي إلى تقانيمهم في العمل واحترام اللوائح القانونية.

تليها العبارة (5) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 4.25 وانحراف معياري 1.002، حيث جاءت نتائجها موجبة، هذا ما يفسر قوة التزام العاملين وولائهم للمركب الذي يعملون به، وهذا ما يعكس مزيجا من الاندماج الاجتماعي، والرغبة في التطوير المهني فنجاح المركب يعود بالإيجاب على أفرادهم وذلك من خلال حصولهم على عدة مزايا وعلاوات.

## الفصل الخامس: تحليل البيانات ومناقشة النتائج

فيما احتلت العبارة رقم (4) المرتبة الثالثة، حيث جاءت نتائجها موجبة وذلك بمتوسط حسابي قدره 3.71 وبانحراف معياري 1.462 وهذا يرجع إلى مدى تفهم المسؤولين ظروف عملهم.

فيما جاءت العبارة رقم (2) في المرتبة الرابعة إذ جاءت نتائجها موجبة بمتوسط حسابي قدره 3.56 وانحراف معياري 1.555، تعكس العبارة تأكيداً على القيم والنزاهة والمسؤولية فالحفاظ على الممتلكات ليس فقط واجب ولكنه أيضاً تعبير عن الولاء والانتماء للمركب.

أم العبارة رقم (1) جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره 3.01 وبانحراف معياري 1.255 حيث كانت نتائجها، موجبة من خلال هذه العبارة يظهر الإحساس بالواجب تقديراً عميقاً لقيم العمل، ففي المجتمع الجزائري تعد المؤسسة أو الشركة أو المركب رمزا للنجاح الوطني وهذا ما يعزز شعور الفرد بالبقاء فيه لخدمة المجتمع.

من خلال ما سبق ذكره من تحليل وتفسير الجداول رقم (17) نستنتج أن مجتمع الدراسة يتوفر لديه شعور بالالتزام المعياري لمؤسسة.

وبعد تحليل جداول معطيات القيادة الإدارية والالتزام المعياري، بمركب تكرير النفط المكثف، لا بد من التعرف على ما إذا كانت هناك علاقة بين بعد القيادة الإدارية والالتزام المعياري، فقد تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لتوضيح وجود علاقة أو لا بين البعدين السابقين.

## الفصل الخامس: تحليل البيانات ومناقشة النتائج

جدول رقم (18): يوضح معامل الارتباط الثنائي بيرسون بين بعدي القيادة الإدارية والالتزام التنظيمي.

### Corrélations

		مجموع الالتزام_المعياري	مجموع القيادة
مجموع القيادة	Corrélation de Pearson	,969**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	60	60
مجموع_الالتزام_المعياري	Corrélation de Pearson	1	,969**
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	60	60

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS.

بما أن البيانات كمية فإننا نستعمل معامل ارتباط بيرسون والجدول السابق يوضح معامل الارتباط الثنائي بين بعد القيادة الإدارية وبعد متغير الالتزام المعياري.

والجدول رقم (18) يوضح معامل الارتباط الثنائي بين بعدي القيادة الإدارية والالتزام المعياري، نلاحظ من المخرجات السابقة أن قيمة معامل الارتباط قد بلغت 0.969 بين متوسط القيادة الإدارية والالتزام المعياري ما يدل على وجود علاقة ارتباطية قوية بين القيادة الإدارية ومستوى الالتزام التنظيمي.

### ثانيا/ مناقشة نتائج الدراسة الميدانية:

#### 1/ مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات:

#### مناقشة نتيجة الفرضية الجزئية الأولى:

نتيجة الفرضية الجزئية الأولى التي آلت إليها الدراسة التي مفادها أن "للمعتقدات التنظيمية علاقة بالالتزام العاطفي" تحققت، وهذا يرجع إلى كون المعتقدات التنظيمية أساس ثقافة العمل في أي مؤسسة إذ يؤدي التوافق بينها وبين معتقدات الأفراد إلى تعزيز الالتزام العاطفي للعاملين مما ينعكس إيجابا على الأداء التنظيمي العام. وهذا ما يحقق النجاح المستمر للمؤسسة وكسبها رضا وولاء عمالها.

## الفصل الخامس: تحليل البيانات ومناقشة النتائج

### مناقشة نتيجة الفرضية الجزئية الثانية:

نتيجة الفرضية الجزئية الثانية التي آلت إليها الدراسة التي مفادها أن "للعمل الجماعي علاقة بالالتزام المستمر" تحققت، وهذا لكون العمل الجماعي يركز على تعويض جوانب الضعف الفردية بجوانب القوة لدى أعضاء الفريق ويوفر الوقت والجهد كما يعمل على تنمية روح التضامن بين فريق العمل ما يخلق لديهم التزام عال ودافعية أكثر للعمل، كل هذا يصب في مصلحة المؤسسة.

### مناقشة نتيجة الفرضية الجزئية الثالثة:

نتيجة الفرضية الجزئية الثالثة التي آلت إليها الدراسة التي مفادها أن "للقيادة الإدارية علاقة بالالتزام المعياري" تحققت، وهذا يعود إلى اختيار النمط القيادي المناسب الذي يضمن التزام وانضباط العامل وبالتالي انجاز العمل بالجودة المطلوبة.

### مناقشة نتيجة الفرضية العامة:

النتيجة العامة التي آلت إليها الدراسة الراهنة والتي مفادها: (هناك بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي) جاءت مطابقة مع الفرض الذي اقترحناه والتي مفادها (للثقافة التنظيمية علاقة بالالتزام التنظيمي) فكلما كانت الثقافة قوية ازدادت رغبة العامل في البقاء في المركب وبالتالي زيادة التزامهم وولاءهم لها

## 2/ مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة:

### دراسة محمد بن غالب العوفي:

توصلت نتائج هذه الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية قوية بين الثقافة التنظيمية بشكل عام والالتزام التنظيمي حيث أن جميع قيم الثقافة التنظيمية تسود في هيئة الرقابة والتحقيق والمتمثلة في العدل، الكفاءة و فرق العمل بدرجة متوسطة لكنها تؤثر على الالتزام التنظيمي بشكل عام.

أما دراستنا الحالية توصلت الى وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي، حيث أن تطابق المعتقدات التنظيمية للعاملين مع المركب تزيد في التزامهم بدرجة عالية. زد على ذلك وجود تعاون بين العمال ما يساهم في زيادة الدافعية للعمل.

## الفصل الخامس: تحليل البيانات ومناقشة النتائج

### دراسة محمد إسماعيل داود الجماسي:

كشفت عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة، حيث أن الالتزام التنظيمي يساهم في رفع وزيادة الأداء الوظيفي للعاملين فكلما كان هناك التزام وانضباط وصرامة كلما زاد معدل الأداء الوظيفي وهذا ما يتشابه مع دراستنا في متغير الالتزام التنظيمي لدى عمال مركب تكرير النفط المكثف، حيث كشفت الدراسة عن وجود علاقة بين الالتزام التنظيمي و الثقافة التنظيمية فكلما كانت ثقافة تنظيمية موحدة تحكمها مجموعة القيم والمعتقدات انعكس ذلك على التزام وصرامة العاملين في المركب مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة .

### دراسة الياس سالم:

توصلت نتائج هذه الدراسة الى تبني المؤسسة مبدأ العمل الجماعي لأهميته في رفع الكفاءة الإنتاجية، كذلك ضعف سياسة التحفيز غياب البيئة الداعمة للإبداع، زد على ذلك عدم السماح للعاملين بالمشاركة في عملية صنع القرار ما يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية للعاملين.

أما نتائج الدراسة الحالية فقد تطابقت مع نتائج الدراسة السابقة في تبني المركب ثقافة العمل الجماعي القائم على التعاون بين العاملين ما يساهم في زيادة دافعيتهم في الإنتاج ورفع الكفاءة الإنتاجية، وقد تطابقت الدراسة الراهنة مع الدراسة السابقة في عدم السماح للعاملين في عملية صنع القرار.

### دراسة مومن محمد البخاري:

كشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة بين إدارة الموارد البشرية والالتزام التنظيمي للعمال بالمؤسسة حيث أقرت أن تطابق قيم المؤسسة مع قيم وأخلاقيات العمال التي تتبلور في التعاون والمشاركة في اتخاذ القرارات والشعور بالمسؤولية اتجاه العمل والمؤسسة تزيد من التزامهم كما تساهم الحوافز المادية والعلاوات ونمط الاشراف القائم على تعزيز الثقة والتفاهم بين العمال والمؤسسة إلى الرغبة في الاستمرار والمواظبة على العمل.

في حين الدراسة الحالية توصلنا من خلالها إلى وجود علاقة ارتباطية قوية بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي إذ تطابقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة مومن محمد البخاري من حيث النتائج المتوصل إليها ما عدا المشاركة في اتخاذ القرار الذي يعود إلى المسؤول فقط هو المدير والبقية منفذون.

## الفصل الخامس: تحليل البيانات ومناقشة النتائج

### دراسة (Lok - Crawford):

توصلت الدراسة إلى أن ثقافة الإنجاز والتعاطف الإنساني بما فيها التعاون والتفاهم هي السائدة في المنظمات الأسترالية، وأن الثقافة التنظيمية والنمط القيادي لهما آثار إيجابية على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي. حيث تطابقت دراستنا الحالية مع هذه الدراسة في وجود علاقة بين مكونات الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى عمال مركب تكرير النفط المكثف بسكيدة.

### دراسة (Joan E, Finegan):

توصلت نتائج هذه الدراسة إلى أن التزام الأفراد يتأثر بإدراكهم أكثر مما يتأثر بواقع المنظمة حيث حاولت معرفة الجانب القيمي للفرد واتساقه بالجانب التنظيمي للمؤسسة وأثر هذا الاتساق على الالتزام التنظيمي للعمال.

من خلال دراستنا الحالية استنتجنا أن القيم والمعتقدات المشتركة بين العمال والمركب تساهم بشكل كبير في زيادة مستوى الالتزام لدى العمال أي أنهم متأثرون بثقافة المركب ومؤثرين عليها.

### 3/ مناقشة النتائج في ضوء النظريات:

من خلال الدراسة النظرية المتبناة التي تطرقنا إليها سابقا والدراسة الميدانية التي قمنا بها بمركب تكرير النفط المكثف بسكيدة سنحاول إبراز بعض نقاط التوافق بينهما حيث نجد نظرية الثقافة القوية التي أكدت أن قوة ثقافتها تتوافق مع موافقة كل العاملين على قيمها وقواعدها التي بدورها تنعكس على أدائهم. وهذا ما يتطابق مع دراستنا الحالية حيث أن القيم المشتركة للعاملين تؤدي إلى خلق بيئة تنظيمية متعاونة وبالتالي زيادة التزامهم للمركب وكذا تحفيزهم من خلال المكافآت الممنوحة لهم، هذا ما يولد لديهم شعور بالانتماء والولاء للمركب، إذ هناك التزام عالٍ للعاملين بالمركب ما يساهم في زيادة دافعيتهم للعمل. وهذا ما يؤكد المدخل الاتجاعي في دراسة الالتزام التنظيمي فمعرفة الافراد شعورهم يعتمد على معرفة الجهود التي يبذلونها والمنافع المقدمة التي يحصلون عليها هذا ما يزيد من تكلفة بقائهم أو مغادرتهم للمؤسسة.

**نظرية روح الثقافة ونظرية التفاعل مع الحياة اللتان تعكسان قيم الجماعة ودرجة تماسكها وأسلوب تعاملها مع القادة.** وهذا ما تطرقنا إليه في دراستنا حول سلوكيات تعامل القادة مع العاملين التي تنعكس بالإيجاب أو بالسلب على طريقة عملهم، فالفرد يسعى للمحافظة على القيم الثقافية والحرص على عدم تغييرها لإنتاج صبغة مستمرة. وهذا ما يؤكد أنه كل من المدخل الاتجاعي والسلوكي اللذان يتبينان الالتزام المستمر والالتزام المعياري ويعكسان الارتباط الوثيق بالمنظمة وهذا ما تطرقنا إليه في دراستنا حيث أن العامل ملزم بالبقاء

## الفصل الخامس: تحليل البيانات ومناقشة النتائج

في المركب سواء بسبب ضغوط أو عدم رغبة الفرد في مغادرته معتقدا أن ذلك سيكلفه الكثير. وهذا ما يتضح في بعدي الالتزام المستمر والالتزام المعياري.

نظرية سجية الثقافة القائمة على فكرة التوافق في القيم بين العاملين الناتجة عنها مهارات ومعرفة تأثر على أدائهم وتحدد سلوكهم داخل المؤسسة من شأنه أن يخلق لديهم اندفاع نحو تحقيق أهدافها. لدينا أيضا ج/مدخل الالتزامات المتعددة الذي يفترض أن الالتزام التنظيمي يخضع لمجموعة من الضوابط حيث يرى أن الفرد لا يريد فقط اشباع حاجياته وإنما هناك أسباب عديدة تجعله ملتزما مثل زملاء العمل والقادة والمسؤولين. وهذا ما تطرقنا إليه فالتزام الفرد ينبع من الثقافة القوية التي تعتمد على روح التعاون والقيم المشتركة للمركب حيث كلما كانت هناك ثقافة كلما زاد مستوى الالتزام فيها الذي يؤدي إلى تحقيق أهداف المركب.

### ثالثاً/ الاستنتاج العام:

من خلال الفحص الأمبريقي وما تطرقنا إليه في الجانب النظري والتطبيقي توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج وهي كالتالي:

❖ الفرضية الأولى تحققت إذ يوجد علاقة بين متغير الثقافة التنظيمية والالتزام العاطفي حيث اتضح أن الثقافة التنظيمية بعناصرها ومكوناتها "المبادئ، القيم المشتركة، النزاهة" تخلق بيئة يشعر من خلالها الأفراد بالانتماء فهذه القيم تعزز الالتزام العاطفي من خلال شعورهم بأنهم جزء منها ما يحفزهم على العمل بجدية وهذه من بين المؤشرات التي تحقق الالتزام العاطفي في المركب فعندما يوفر هذا الأخير بيئة عمل تلبي احتياجات عمالها يجعلهم يشعرون بالتقدير والاحترام من طرف الرؤساء والزملاء يدفعهم للالتزام والولاء، فتقديم المكافآت من شأنه أن يعزز الشعور بالإنصاف والتحفيز، فالالتزام العاطفي يتجسد في الارتباط القوي بالمؤسسة وهذا ما ينعكس إيجاباً على الأداء العام للعاملين و الإنتاجية. هذه العوامل تعمل معاً على بيئة عمل إيجابية تدعم الانتماء والولاء للمركب.

❖ الفرضية الثانية التي مفادها أن للعمل الجماعي علاقة بالالتزام المستمر قد تحققت حيث أثبتت نتائج تحليلنا أنه كلما كانت الثقافة قوية وفعالة تزيد الكفاءة المهنية للأفراد لتبني المركب بثقافة العمل الجماعي خلق بيئة تحفيزية تزيد الرغبة في البقاء والاستمرارية، واستناداً لهذه الفرضية وتفسيراً للنسب نجد أن هناك احتكار في المشاركة في اتخاذ القرار بالمركب مما يؤدي إلى شعور العاملين بأنهم مجرد آلات لا أكثر، فالعلاقات بين العمال تلعب دوراً كبيراً في تعزيز التزامهم المستمر ذلك ما يزيد من رغبتهم في الاستمرار بالمركب.

❖ الفرضية الثالثة القائلة بأن للقيادة الإدارية علاقة بالالتزام المعياري تحققت حيث تلعب دوراً محورياً في تشكيل بيئة تنظيمية تعزز الالتزام إذ يتبنى العاملون القيم والمعايير التي يرونها في قادتهم فقيادة المركب تتعامل بحزم مع أي مخالفات.

من خلال تحقق الفرضيات السابقة يمكن القول توجد علاقة ارتباطية قوية بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي حيث كلما كانت هناك ثقافة تنظيمية قوية كلما كان هناك التزام تنظيمي للعاملين في مركب تكرير النفط المكثف بسكيكدة.

## الفصل الخامس: تحليل البيانات ومناقشة النتائج

### رابعاً/التوصيات والمقترحات:

بناء على النتائج التي تمخضت عن الدراسة الميدانية يمكن تقديم بعض التوجيهات والاقتراحات نوجزها فيما يلي:

- ✓ ضرورة تطبيق العدالة والمساواة ومنح المكافآت والامتيازات لمستحقيها فعلياً.
- ✓ ضرورة توفير كل الظروف الفيزيائية والمعنوية التي تشجع على العمل بأريحية وفعالية.
- ✓ ضرورة تحسين وتوطيد العلاقات بين المسؤولين والعاملين.
- ✓ ضرورة تعزيز ولاء العاملين للمركب.
- ✓ فتح المجال لجميع العاملين في تدبير وإبداء اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل.
- ✓ تشجيع العاملين على المبادرة وفتح المجال لهم.

### خاتمة:

لقد حاولت الدراسة الحالية بشقيها النظري والتطبيقي تقديم طرحا سوسيولوجيا لموضوع الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي كون الموضوع يلامس عدة جوانب من بيئة العمل الذي يضبط سلوك العاملين. بحيث تم دراسة الثقافة التنظيمية والتركيز على أبعادها المتكونة من المعتقدات والعمل الجماعي والقيادة الإدارية، على اعتبارها محددات للسلوك الذي يساهم في بناء ثقافة قوية. ولأجل ذلك تم ضبط مجموعة من المؤشرات من خلال مجمل المعايير المكونة لها "القيم، التعاون..."، والتي تشكل ركيزة أساسية لبناء ثقافة تنظيمية جيدة وتحديد التوجهات العامة مما يعزز الانتماء ويعمل على تحقيق الأهداف المشتركة، حيث أظهرت هذه المؤشرات استقرارا وتماسكا داخليا مما يعكس قدرتها على التكيف مع التحديات، وتحقيق النجاح. بالإضافة إلى التطرق للالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاث العاطفي، المستمر، المعياري. والذي يشمل الرغبة القوية للفرد بالبقاء داخل المؤسسة وهذا يظهر من خلال بذل العامل جهودا إضافية في العمل. فتحقيق الالتزام من أهم الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة، فالتقدير والاحترام المتبادل بين المرؤوسين والرؤساء وتقديم فرص الدمج في اتخاذ القرار تعتبر من قيم وعادات أي مؤسسة فهي تؤثر في سلوك العاملين ويظهر ذلك من خلال مؤشرات عديدة كالفخر والاعتزاز. كل هذا يزيد ويرفع من درجة الالتزام.

ومن خلال الاستناد على ما تم تجميعه من معلومات في التراث النظري والسير على خطة منهجية موجهة وأدوات بحثية مساعدة تم التوصل إلى مجموعة من النتائج التي تبين من خلالها أن الفرضيات التي تم بناؤها تأسيسا لهذه الفرضية قد تحققت وحققت لنا أغراض البحث بإجابتها على إشكالية الدراسة وتساولاتها، وبالتالي تم إثبات وجود علاقة ارتباطية بين متغيرات الدراسة وأبعادها ومؤشراتها.

ومن خلال دراستنا الميدانية تم الوصول إلى:

وجود علاقة ارتباطية بين المعتقدات التنظيمية والالتزام العاطفي.

وجود علاقة ارتباطية بين العمل الجماعي والالتزام المستمر.

وجود علاقة بين القيادة الإدارية والالتزام المعياري.

وعليه فقد توصلت الدراسة إلى نتائج تفيد بوجود علاقة ارتباطية قوية بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى عمال مركب تكرير النفط المكثف بسكيكدة.

### قائمة المراجع:

#### أولاً: الكتب

- 1- أبو النصر مدحت، (2020)، إدارة وتنمية الموارد البشرية، مجموعة النيل العربية للنشر، ط1، مصر.
- 2- أبو بكر مصطفى محمود، أحمد عبد الله اللوح، (2007)، مناهج البحث العلمي أسس علمية-حالات تطبيقية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، ط1، الإسكندرية.
- 3- أبو زينة فريد كامل وآخرون، (2006)، مناهج البحث العلمي طرق البحث النوعي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، الأردن.
- 4- أبو عساف مؤيد موسى علي، هيثم عبد الله ذيب المرعي، (2018)، التطبيقات العلمية في إدارة الموارد بالمؤسسات العامة والخاصة، دار أمجد للنشر والتوزيع، ط1، الأردن.
- 5- أنجيس موريس، (2006)، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة بوزيد صحرأوي وآخرون، دار القصة للنشر، ط1، الجزائر.
- 6- باهي مصطفى حسين، الأزهرى منى أحمد، (2006)، أدوات التقويم في البحث العلمي التصميم-البناء، مكتبة الأنجلو المصرية للنشر، ط1، مصر.
- 7- بربر كامل، (2000)، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ط2، لبنان.
- 8- البرغتي محمد حسن، (2007)، الثقافة العربية والعولمة، دار فارس للنشر والتوزيع، ط1، الأردن.
- 9- البكرى فواده، (2014)، العلاقات العامة وتغيير ثقافة المنظمات، عالم الكتب، جامعة حلوان، ط1، مصر.
- 10- بوفلجة غياث، (1988)، القيم الثقافية والتسيير، دار الغرب للطباعة والنشر، ط1، الجزائر.
- 11- بيومي مجدي أحمد، محمد سيد لطفي، (2011)، الكفاءة التنظيمية والسلوك الإنتاجي، دار المعرفة الجامعية للنشر والتوزيع، ط1، مصر.
- 12- جاد الرب سيد محمد، (2009)، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس، ط1، مصر.

## المراجع

- 13- جادة فودة عبد الله، (2007)، الثقافة التنظيمية وأثرها على الانتماء الوظيفي، بصائر المعرفة للنشر، ط1، مصر.
- 14- الحريري محمد سرور، (2016)، ثقافة العلاقات الاستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية والخاصة، شركة دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، ط1، الأردن.
- 15- خضر شيراز محمد، (2022)، إدارة سلوك الأفراد، فريق دار الأكاديمية للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، لندن.
- 16- دودين أحمد يوسف، (2020)، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط1، الأردن.
- 17- ديري زاهد محمد، (2011)، السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن.
- 18- الزبياري جعفر خانوا، (2020)، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، الأردن.
- 19- السروجي طلعت مصطفى، (2013)، إدارة المؤسسات الاجتماعية الإصلاح والتطوير، دار الفكر، المملكة الأردنية الهاشمية، ط1، الأردن.
- 20- السكارنة بلال خلف، (2011)، أخلاقيات العمل، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط2، الأردن.
- 21- سليمان محمد أحمد، سوسن عبد الفتاح وهب، (2011)، الرضا والولاء الوظيفي، زمزم ناشرون وموزعون، ط1، الأردن.
- 22- سمير عباس، (2012)، الثقافة التنظيمية واستراتيجيات التغيير في المنظمات، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، جامعة قسنطينة، دار هدى للنشر والطباعة، ط1، الجزائر.
- 23- عبد الباقي صلاح الدين، (2005)، مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية للنشر، ط1، مصر. عبد الجمل سمير سليمان، (2019)، الوصول إلى التميز التنظيمي، دار العماد للنشر والتوزيع، ط1، فلسطين.
- 24- العبد خلال إبراهيم، (2003)، إدارة الأعمال "مدخل اتخاذ القرارات وبناء المهارات الإدارية والمديرين- وظائف الإدارة- المهارات الإدارية"، دار الجامعة الجديدة للنشر، ط1، مصر.

## المراجع

- 25- علاوي عبد الفتاح، (2019)، التغيير والتطوير التنظيمي في منظمات الأعمال مدخل الموارد البشرية، عالم الكتب الحديث للنشر، ط1، الأردن.
- 26- العميان محمود سلمان، (2015)، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، ط1، الأردن. المغربي محمد الفاتح محمود البشير، (2016)، السلوك التنظيمي، دار الجنان للنشر، ط1، عمان.
- 27- عيشور نادية وآخرون، (2017)، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، مؤسسة حسين راس الجيل للنشر والتوزيع، ط1، الجزائر.
- 28- القاضي محمد يوسف، (2015)، السلوك التنظيمي، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، ط1، الأردن.
- 29- قنديلجي عامر، السامرائي ايمان، (2009)، البحث العلمي الكمي والنوعي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، الأردن.
- 30- مانشادو كارولينا وآخرون، (2021)، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار حميتير للنشر، ط1، مصر.
- 31- محمد هاني محمد القدومي وآخرون، (2015)، المفاهيم الإدارية العامة، دار المعترف، ط1، الأردن.
- 32- المحمدي سعد علي ربحان، (2023)، إدارة التميز والجودة صورة المنظمات المعاصرة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، ط1، الأردن.
- 33- المرسي جمال الدين محمد، ثابت عبد الرحمان إدريس، (2001)، السلوك التنظيمي "نظريات ونماذج وتطبيق علمي لإدارة السلوك في المنظمة"، الدار الجامعة للنشر، ط1، مصر.
- 34- مسلم عبد الله حسن، (2015)، إدارة الجودة الشاملة معايير الأيزو، دار المعترف للنشر والتوزيع.
- 35- المشهداني سعد سلمان، (2019)، منهجية البحث العلمي، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن.
- 36- المصري إيهاب عيسى، طارق عبد الرؤوف عامر، (2014)، السلوك التنظيمي وسلوك المنظمة، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، ط1، مصر.
- 37- مصباح عامر، (2006)، منهجية اعداد البحوث العلمية، موفم للنشر، ط1، الجزائر.
- 38- المغربي محمد الفاتح محمد المغربي البشير، (2018)، أصول الإدارة والتنظيم، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، ط1، مصر.

## المراجع

39- مهدي فاطمة الزهراء، (2019)، الثقافة التنظيمية وعملية صنع القرار بمنظمات الأعمال، ناشرون وموزعون، ط1، الأردن، ط1، الأردن.

### ثانيا/ القواميس والمعاجم:

40- الجوهري محمد وآخرون، (2000)، موسوعة علم الاجتماع، المجلس الأعلى للثقافة، المجلد 1، ط1، مصر.

41- الحجازي مدحت عبد الرزاق، (2012)، معجم مصطلحات علم النفس، دار الكتب العلمية، ط1، لبنان.

42- الشربيني لطفي، (2001)، موسوعة شرح المصطلحات النفسية، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، ط1، لبنان.

43- جرجس ميشال جرجس (2005)، معجم مصطلحات التربية والتعليم، دار النهضة العربية، ط1، لبنان.

44- خشبة سامي، (1994)، مصطلحات فكرية، المكتبة الأكاديمية، ط1، مصر.

45- شكري يوسف، (2000)، معجم الطلاب-عربي عربي-، دار الكتب العلمية، ط1، لبنان.

46- عبد الله محمد فتحي، (2009)، معجم مصطلحات المنطق وفلسفة العلوم للألفاظ العربية والإنجليزية والفرنسية واللاتينية، دار الوفاء لدنيا للطباعة والنشر، ط2، مصر.

47- غيث محمد عاطف، (2004)، قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية للنشر، ط1، مصر.

### ثالثا/ المجالات والدوريات العلمية:

48- إيمان كيندا، (2009)، عالم الإبداع، مجلة شهرية تعني بأمور الإدارة والتسويق والتدريب والتعليم عن بعد، العدد 24.

49- بن علي عبد الوهاب، بلعابد عبد القادر، (2021)، دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي، مجلة آفاق فكرية، المجلد9، العدد1، الجزائر.

50- حمد الفرحان أمل، (2003)، الثقافة التنظيمية والتطور الإداري في مؤسسة القطاع العام الأردني، المجلة الأردنية للعلوم التنظيمية في العلوم الإنسانية، العدد1.

- 51- درنوني هدى، (2014)، الالتزام التنظيمي (المفهوم، الأبعاد، النتائج)، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، العدد13، الجزائر.
- 52- عاشوري ابتسام، (2014)، الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية، مجلة تاريخ العلوم، العدد4، الجزائر.
- 53- محروس عبد الحميد رباب، (2022)، مفهوم الثقافة التنظيمية، المجلة الدولية للسياسات العامة في مصر، المجلد1، العدد1.
- رابعاً/ المذكرات والرسائل الجامعية:**
- 54-البخاري مومن محمد، (2013-2014)، إدارة الموارد البشرية والالتزام التنظيمي دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بورقلة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة البليدة2.
- 55- الجماسي محمد إسماعيل داود، (2016-2015)، العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة، رسالة ماجستير في القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى.
- 56- بروش عبد الله، (2013-2014)، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية بسكيكدة، رسالة ماجستير في علم الاجتماع تنمية الموارد البشرية، جامعة البليدة2.
- 57- بن غالب العوفي محمد، (2004-2005)، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية.
- 58- سالم إلياس، (2005-2006)، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم ALGAL -وحدة EARA بالمسيلة-، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، قسم العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف.
- 59- عيساوي وهيبية، (2010-2011)، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي دراسة حالة فئة الأفراد الشبه طبيين بالمؤسسة الاستشفائية العمومية ترابي بوجمعة بشار مدرسة دكتوراه، جامعة تلمسان.
- 60- كيجل حورية، (2013-2014)، المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي، المؤسسة المينائية بسكيكدة نموذجاً، رسالة ماجستير، قسم علم الاجتماع، جامعة سكيكدة.

## المراجع

61- ميلود ربيعي، (2004-2005)، ثقافة المؤسسة على تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير، جامعة سكيكدة.

62- يونس مختار، (2014-2015)، الثقافة التنظيمية ودورها في الرضا الوظيفي، دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر- بسكرة.

### خامسا/ المراجع باللغة الأجنبية:

63- Duigou Anne et all, (2014) le changement de la culture dentreprise  
quelles contributions des relations sociale ? , mémoire d'expertise MBA  
MRH, université paris, France.

64- Joan E, Finegan, (2000), The impact of person and organizational  
values on organizational commitment, journal of occupational  
psychology.

### سادسا/ المواقع الالكترونية:

65- تم الدخول يوم 30 أبريل 2024 على الساعة 13:30. <https://www.manaraa.com/post/5764>



الملاحق



ملحق رقم 02: قبل التحكيم

جامعة 20 أوت 1955. سكيكدة

كلية العلوم الإجتماعية والعلوم الإنسانية

قسم العلوم الاجتماعية



استبيان حول موضوع:

الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي.

دراسة ميدانية بمركب تكرير النفط المكثف - سوناطراك-سكيكدة.

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل.

إشراف الأستاذ:

- د/ بن سلامة زهية

إعداد الطالبتان:

- عبد النبي رانية

- حاطم ريان

**ملاحظة:** " نرجو منكم الإجابة على الاستبيان التالي وذلك بوضع العلامة (x) في الخانة المناسبة، كما نعلمكم بأن المعلومات الواردة في هذا الاستبيان سرية ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي". وشكرا مسبقا على تعاونكم.

السنة الجامعية: 2024/2023.

❖ المحور الأول: البيانات الشخصية:

1. الجنس:

أنثى

ذكر

2. السن:

[65-55]

[55-45]

[45-35]

[35-25]

3. الخبرة المهنية:

أقل من 05 سنوات

من 06 إلى 10 سنوات

من 11 إلى 15 سنة

من 16 سنة فأكثر

4. المستوى التعليمي:

ثانوي

جامعي

دراسات عليا

5. الفئات السوسيو مهنية:

إطار

عون تحكم

عون تنفيذ

❖ المحور الثاني: الثقافة التنظيمية

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موفق بشدة	موافق	أسئلة الاستبيان	الرقم	
					- تتم المكافأة الفردية من طرف شركتك من خلال أدائك المستمر	07	المعتقدات التنظيمية
					- يتطابق قيمك مع قيم المؤسسة.	08	
					- تهيئ بيئة تنظيمية تساعد وتدعم احتياجات الفرد المعنوية.	09	
					- تحظى بالتقدير من طرف الزملاء والمسؤولين.	10	
					- تساهم مختلف التحديات التي يواجهها العاملون في تطوير قدراتهم.	11	
					- تتبنى الشركة ثقافة العمل الجماعي.	12	العمل الجماعي
					- العمل الجماعي يرفع من الكفاءة المهنية.	13	
					- تقوم العلاقة بين الموظفين على أساس التعاون.	14	
					- مشاركة إتخاذ القرار أمر مهم في شركة RAZK.	15	
					- تولي الشركة اهتماما كبيرا بالعاملين وتشجعهم على الإبداع والمبادرة.	16	
					- يعامل المديرون مرؤوسهم كأفراد أسرة واحدة.	17	
					- يسمح لك المدير بالتأجيل في أداء عملك.	18	القيادة
					- يطلب المدير من الجميع الالتزام بالنظام والقوانين الرسمية.	19	
					- أتعرض لعقوبات عندما أتسبب في مشكلة داخل المؤسسة.	20	
					- تفضل القواعد واللوائح البيروقراطية غير الضرورية التي يجب إحترامها بصرامة.	21	

- يركز المسؤول على العمل ويهمل العلاقات  
الإنسانية.

22

❖ المحور الثالث: الالتزام التنظيمي

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موفق بشدة	موافق	أسئلة الانتساب	الرقم	
					- تكون راضيا إذا أمضيت بقية حياتك في هذه الشركة.	23	الالتزام العاطفي
					- تشعر بالانتماء إلى الشركة التي تعمل بها.	24	
					- تحافظ على ممتلكات الشركة التي تعمل بها.	25	
					- تشعر بالاعتزاز والفخر عن ما تخبر الآخرين بالآخرين بأنك تعمل في هذه الشركة.	26	
					- تشعر بالحماس أثناء تأدية مهامك.	27	
					- الحوافز المادية هي الدافع الأساسي لبقائي هنا.	28	الالتزام المستمر
					- أطمح للحصول على منصب وظيفي متميز.	29	
					- استمراري في العمل مرتبط بالضرورة أكثر منه بالرغبة.	30	
					- عدم مغادرتي لهذه الشركة هو عدم وجود حلول بديلة متاحة أمامي.	31	
					- تتأثر الجوانب الاقتصادية والاجتماعية في حياتي إذا غادرت الشركة.	32	
					- أرغب في الاستمرار فقط من أجل علاقاتي بزملائي.	33	الالتزام المعياري
					- لن أعاد شركتي لأن لدي شعور بالواجب اتجاهها.	34	
					- راضي عن ساعات العمل التي أشتغلها.	35	
					- لدي التزام عال نحو الشركة من حيث الوقت والغياب.	36	
					- أعاد بسهولة شركتي إذا طرأ حدث خارجي.	37	

- لدي رغبة في بدل جهد أكثر يساهم في نجاح  
الشركة.

38

بعد التحكيم



جامعة 20 أوت 1955. سكيكدة  
كلية العلوم الإجتماعية والعلوم الإنسانية  
قسم العلوم الاجتماعية

استبيان حول موضوع:

الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي.

دراسة ميدانية بمركب تكرير النفط المكثف - سوناظراك-سكيكدة.

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل.

إشراف الأستاذ:

- د/ بن سلامة زهية

إعداد الطالبتان:

- عبد النبي رانية

- حاطم ريان

**ملاحظة:** " نرجو منكم الإجابة على الاستبيان التالي وذلك بوضع العلامة (x) في الخانة المناسبة، كما نعلمكم بأن المعلومات الواردة في هذا الاستبيان سرية ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي". وشكرا مسبقا على تعاونكم.

السنة الجامعية: 2024/2023

## ❖ المحور الأول: البيانات الشخصية:

1. الجنس: ذكر  أنثى
2. الفئات العمرية:  
[35-25]  [45-36]  [55-46]  [65-56]
3. الحالة العائلية:  
اعزب(ة)  متزوج(ة)  مطلق(ة)  ارمل(ة)
4. الخبرة المهنية:  
أقل من 05 سنوات   
من 06 إلى 10 سنوات   
من 11 إلى 15 سنة   
من 16 سنة فأكثر
5. المستوى التعليمي:  
تقني   
جامعي (ليسانس، ماستر)   
دراسات عليا (ماجستير، دكتوراه)
6. الفئات السوسيو مهنية:  
إطار سامي   
عون تحكم   
عون تنفيذ

## ❖ المحور الثاني: الثقافة التنظيمية.

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة	موافق	أسئلة الاستبيان	الرقم	
					- تتم المكافأة الفردية من طرف المركب من خلال أدائك المتميز.	07	المعتقدات التنظيمية
					- تتطابق قيمك مع ثقافة المركب.	08	
					- يهئ المركب بيئة تنظيمية تساعد وتدعم احتياجات الفرد المعنوية.	09	
					- تحظى بالتقدير من طرف الزملاء	10	
					- تساهم مختلف التحديات التي تواجهك في تطوير قدراتك.	11	
					- يتبنى المركب ثقافة العمل الجماعي.	12	العمل الجماعي
					- العمل الجماعي يرفع من الكفاءة المهنية.	13	
					- تقوم العلاقة بين العمال على أساس التعاون.	14	
					- المشاركة في اتخاذ القرار أمر مهم في المركب.	15	
					- يولي المركب اهتماما كبيرا بالعاملين ويشجعهم على الإبداع والمبادرة.	16	
					- يعامل المديرون مرؤوسهم كأفراد أسرة واحدة.	17	
					- يسمح لك المدير بالتأجيل في أداء عملك.	18	القيادة
					- يطلب المدير من الجميع الالتزام بالنظام والقوانين الرسمية.	19	
					- أتعرض لعقوبات عندما أتسبب في مشكلة داخل المؤسسة.	20	
					- أتعرض للتوبيخ عندما أتأخر عن العمل من طرف المسؤول المباشر.	21	

					- يركز المسؤول على العمل ويهمل العلاقات الإنسانية.		
--	--	--	--	--	--	--	--

## ❖ المحور الثالث: الالتزام التنظيمي.

غير موافق	غير موافق بشدة	محايد	موافق	موافق بشدة	أسئلة الاستبيان	الرقم	
					- تهمني كثيرا سمعة المركب الذي أعمل به.	23	الالتزام العاطفي
					- أشعر بالانتماء إلى المركب الذي أعمل به.	24	
					- أعتبر المشاكل التي يعاني منها المركب كأنها مشاكل خاصة.	25	
					- أشعر بالفخر عندما أخبر الآخرين بأنني أعمل في هذا المركب.	26	
					- أشعر بالحماس أثناء تأدية مهامتي.	27	
					- الحوافز المادية هي الدافع الأساسي لبقائي هنا.	28	الالتزام المستمر
					- أطمح للحصول على منصب وظيفي متميز.	29	
					- استمراري في العمل مرتبط بالضرورة أكثر منه بالرغبة.	30	
					- عدم مغادرتي لهذا المركب هو عدم وجود حلول بديلة متاحة أمامي.	31	
					- تتأثر الجوانب الاقتصادية والاجتماعية في حياتي إذا غادرت المركب.	32	
					- لدي استعداد للقيام بأي عمل مقابل الاستمرار في عملي الحالي.	33	
					- لن أغادر المركب لأن لدي شعور بالواجب اتجاهها.	34	الالتزام المعياري
					- أحافظ على ممتلكات المركب الذي أعمل به.	35	
					- لدي التزام عال نحو المركب من حيث الانضباط.	36	

					- أغادر بسهولة المركب إذا طرأ حدث خارجي.	37	
					- مستعد لبدل جهد أكثر يساهم في نجاح المركب.	38	

قائمة الأساتذة المحكمين:

الرتبة المهنية	الأستاذة المحكمين	المؤسسة	الرقم
أستاذ محاضر أ.	د. بروش عبد الله	جامعة سكيكدة	01
دكتور وپروفيسور.	د. ليتيم ناجي	جامعة سكيكدة	02

## دليل المقابلة

الجنس.....

المهنة.....

- أسئلة خاصة بمتغير الثقافة التنظيمية:

1- كيف تصف ثقافة المركب الذي تعمل به؟

.....

2- ماهي إجراءات تقديم المكافأة (الأداء الجيد) للعاملين داخل المركب؟

.....

3- هل يسمح بالعمل الجماعي في المركب؟

.....

4 - هل مسؤولك المباشر صارم؟

.....

- أسئلة خاصة بمتغير الالتزام التنظيمي:

1- هل تكون راضي إذا أمضيت بقية حياتك في المركب؟

.....

2- هل الحوافز المادية هي السبب الوحيد للاستمرار في العمل هنا؟

.....

3- هل ترى بأن مركب تكرير النفط المكثف لديه إجراءات لزيادة التزام وانضباط العاملين؟

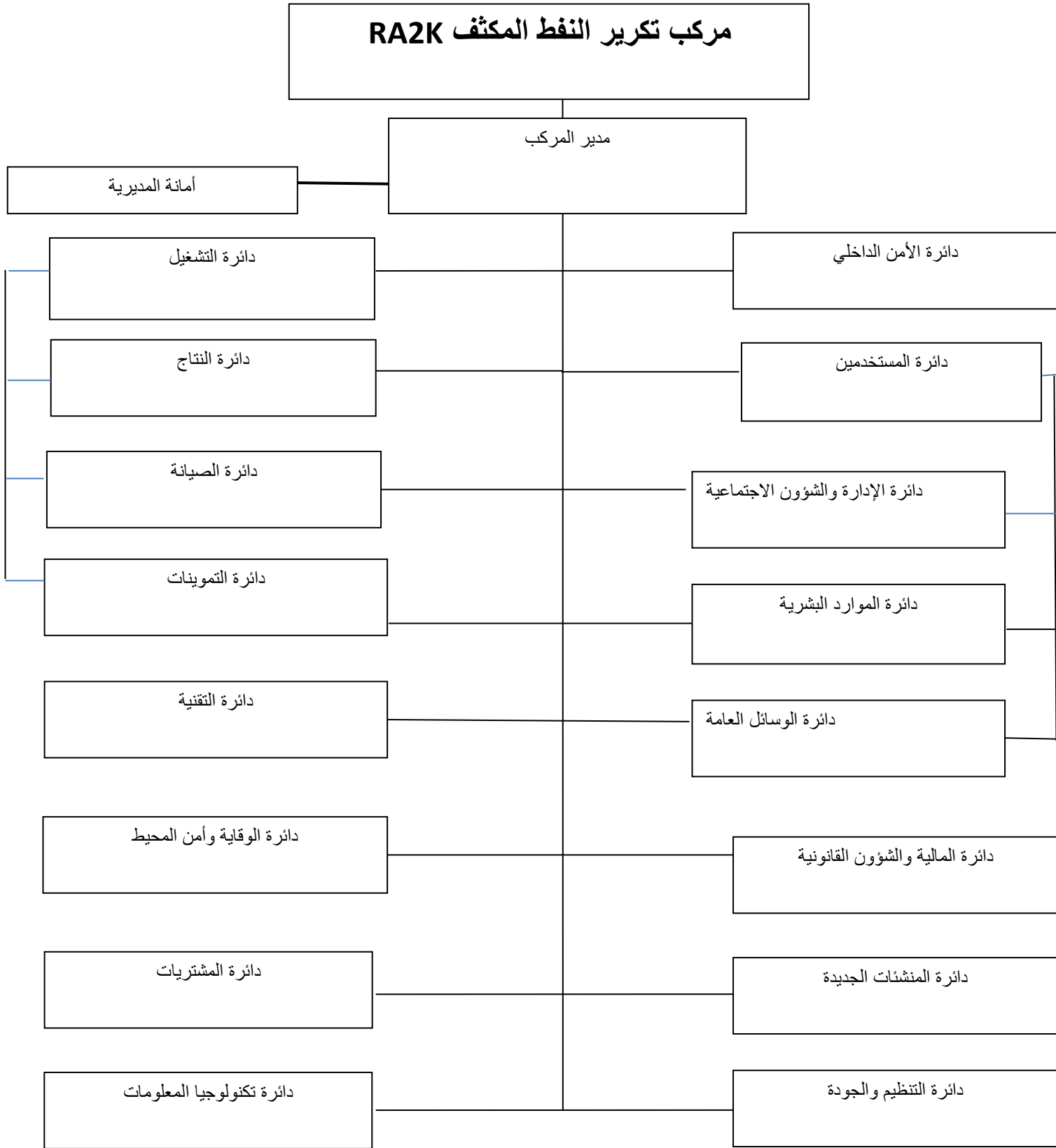
.....

4 - هل يمكن مغادرة المركب إذا طرأ حدث خارجي؟

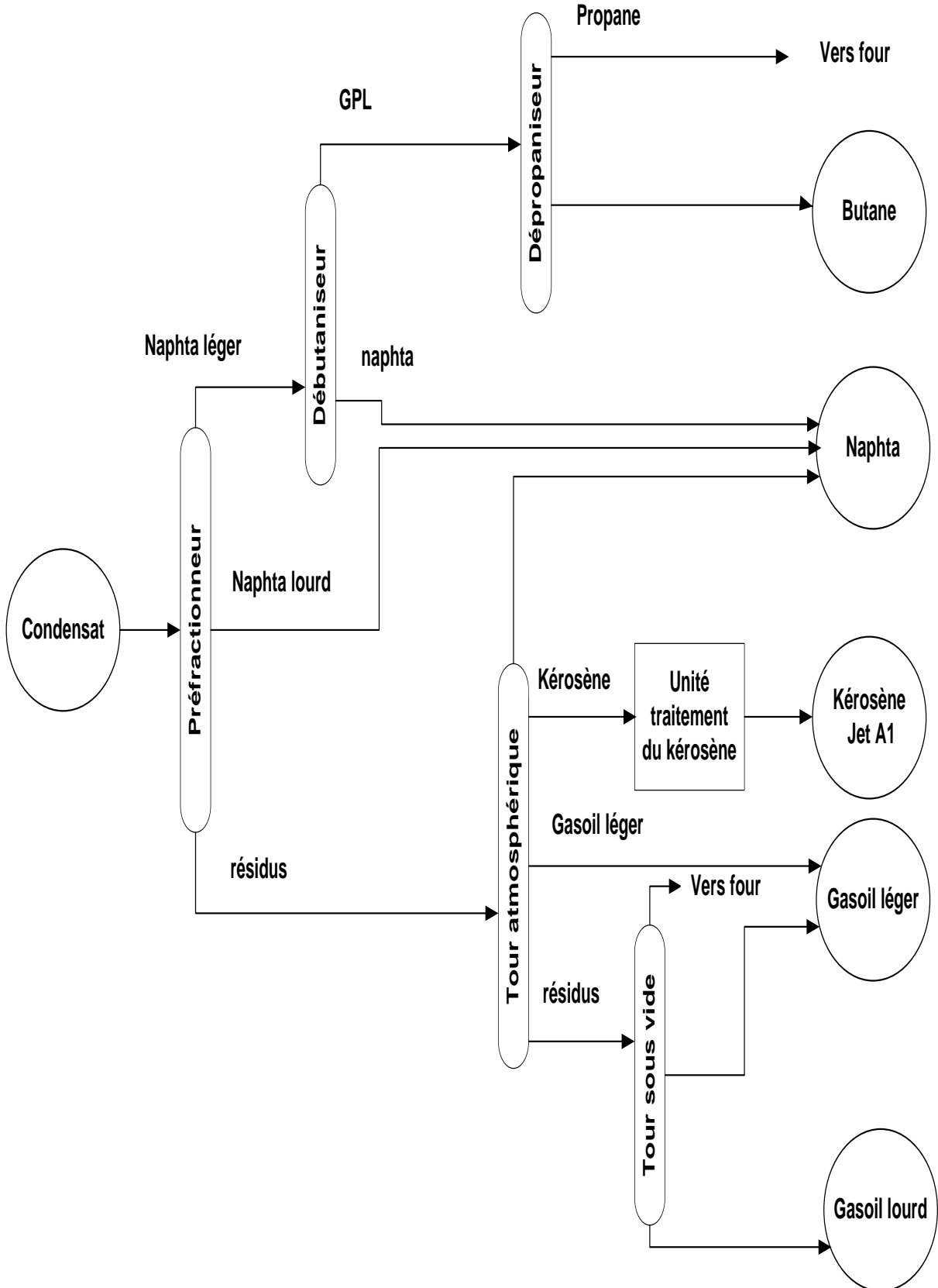
.....

الهيكل التنظيمي لمركب تكرير النفط المكثف RA2K بسكيدة.

مركب تكرير النفط المكثف RA2K



هيكل يوضح نظرة عامة حول عمليات مركب تكرير النفط المكثف RA2K بسكيدة.



مركب تكرير النفط المكثف RA2K

