



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة الأعمال

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر بعنوان:

الثقافة التنظيمية وأثرها على الالتزام الوظيفي
دراسة حالة ثانوية بن طوبال سليمان – ميله -

المشرف	اعداد الطلبة	
د. معاذ ميمون	يعقوب منى	1
	لدرع ايمان	2

لجنة المناقشة:

الصفة	الجامعة	اسم ولقب الأستاذ(ة)
رئيسا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله	د. زليخة كنيدة
مشرفا ومقررا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله	د. معاذ ميمون
ممتحنا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله	د. سنوساوي صالح

السنة الجامعية: 2025/2024



شكر و عرفان

قال تعالى:

"وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ"

[التوبة: 105]

نتقدم بأسمى آيات الشكر والعرفان للأستاذ الفاضل معاذ ميمون،
لما بذله من جهد كبير،
وما قدمه لنا من دعم وتوجيهات قيّمة خلال إنجاز هذه المذكرة.
لقد كان لتشجيعه الدائم، ونصائحه النيرة، ودعمه العلمي
والمعنوي،
الأثر البالغ في تجاوز الصعوبات وتحقيق هذا العمل.
فله منا كل التقدير والامتنان، وجعل الله ما قدمه في ميزان
حسناته.



اهداء:

الى من كانا سبب وجودي، ومصدر قوتي ودفني، إلى والديّ الغاليين، يا من
غرستما فيّ القيم، و سقيتماني حبا و دعاء لا ينضب، لكما كل الامتنان،
وكل الحروف لا تكفي لرد الجميل.
إلى شريك دري، زوجي العزيز، شكرا لوقوفك بجاني، لصبرك و دعمك
الدائم، ولحبك الذي كان السند في كل لحظة.
إلى إخوتي، من كانوا لي العون و السند في كل مراحل حياتي، وجودكم نعمة
لا تقدر بثمن، ودعمكم زادني قوة وثباتا .
إلى أولادي الأحبة، فلذات كبدي ونور عيوني، أنتم الأمل الذي يزهر في
داخلي، و الدافع الأكبر وراء كل خطوة نحو النجاح، لكم أهدي هذه
الثمرة، لعلها تكون بداية لما هو أجمل لأجلكم.
و إلى كل من ساعدني و ساندني، من قريب أو بعيد.

إيمان



إهداء :

أهدي ثمرة جهدي...

إلى والدي و والدي أسبغ الله عليهما ثوب الصحة والعافية، اللذان غمراني

بدعواتهما حتى يسر الله لي إتمام هذه الدراسة.

إلى جدتي حبيبي رحمها الله و عمتي الغالية ألبسها الله ثوب الصحة.

إلى كل أخواني و إخوتي.

إلى زهرتي و صديقتي " الزهراء بوشوشة " .

إلى كل من علمني حرفا فلا أنسى له فضلا، و دعمي و كان لي عوناً و

سنداً.



منى

ملخص :

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز مدى تأثير الثقافة التنظيمية على الالتزام الوظيفي في ثانوية بن طوبال سليمان (ميلة)، حيث اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، أسلوب دراسة الحالة، و على الاستبيان كأداة للدراسة لجمع البيانات و المعلومات اللازمة، حيث بلغت عينة دراستنا 50 من الموظفين العاملين بالثانوية و قد تم استرداد 40 استبانة من العينة، حيث تم استعمال الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل بيانات الدراسة و اختبار فرضياتها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها لا يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05)، ومنه لا يوجد أثر للثقافة التنظيمية على الالتزام الوظيفي في الثانوية محل الدراسة.

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية، الالتزام الوظيفي، مؤسسة بن طوبال

Abstract:

This study aimed to highlight the impact of organizational culture on job commitment at Ben Tobbal Slimane High school (Mila). The study adopted the descriptive approach, the case study method, and the questionnaire as a study tool to collect the necessary data and information. Our study sample consisted of 50 employees working at the high school, and 40 questionnaires were returned from the sample. Appropriate statistical methods were used to analyze the study data and test its hypotheses using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) program.

The study reached a set of results, the most important of which was that there was no positive statistically significant effect at the significance level (0.05), and therefore there was no effect of organizational culture on job commitment at the high school under study.

Keywords: organizational culture, job commitment, affective commitment, normative commitment, continuance commitment, organization.

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	البسمة
	شكر و عرفان
	إهداء
	إهداء
	ملخص
II	فهرس المحتويات
IV	قائمة الجداول
VIII	قائمة الأشكال
X	قائمة الملاحق
ب	مقدمة
	الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة
02	تمهيد
03	المبحث الأول: الأدبيات النظرية للثقافة التنظيمية
03	المطلب الأول: ماهية الثقافة التنظيمية
05	المطلب الثاني: مكونات و أبعاد الثقافة التنظيمية
07	المطلب الثالث: أنواع و وظائف الثقافة التنظيمية
09	المطلب الرابع: مصادر و محددات الثقافة التنظيمية
11	المطلب الخامس: نظريات الثقافة التنظيمية
14	المبحث الثاني: التأصيل النظري للالتزام الوظيفي
14	المطلب الأول: ماهية الالتزام الوظيفي
17	المطلب الثاني: أبعاد الالتزام الوظيفي
20	المطلب الثالث: مراحل الالتزام الوظيفي
21	المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في تشكيل الالتزام الوظيفي
22	المطلب الخامس: الثقافة التنظيمية و أثرها على الالتزام الوظيفي
25	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: دراسة حالة ثانوية بن طوبال سليمان بميلة

فهرس المحتويات

	تمهيد
28	المبحث الأول: التعريف بالثانوية محل الدراسة
31	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
31	المطلب الأول: منهج الدراسة
31	المطلب الثاني: مجتمع و عينة الدراسة
31	المطلب الثالث: أداة الدراسة و الأساليب الإحصائية المعتمدة
34	المبحث الثالث: عرض نتائج الاستبيان و تحليله
34	المطلب الأول: اختبار الثبات و صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان
38	المطلب الثاني: عرض و تحليل نتائج الدراسة
52	المطلب الثالث: اختبار و تحليل الفرضيات
57	خلاصة الفصل
59	خاتمة
62	قائمة المراجع
66	قائمة الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	توزيع عينة الدراسة	31
02	درجات مقياس سلم ليكارت الخماسي	32
03	نتائج معامل الثبات ألفا كرو نباخ	34
04	نتائج معامل الثبات ألفا كرو نباخ على المحور الأول	34
05	نتائج معامل الثبات ألفا كرو نباخ على المحور الثاني	35
06	معاملات الارتباط بين كل درجة محور و درجة الكلية للاستبانة	36
07	معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الأول و الدرجة الكلية له لهذا البعد	36
08	معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الثاني و الدرجة الكلية له لهذا البعد	36
09	معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الثالث و الدرجة الكلية له لهذا البعد	37
10	معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الأول و الدرجة الكلية له لهذا المحور	37
11	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	38
12	توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية	39
13	توزيع أفراد العينة حسب الوضعية المهنية	40
14	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	41
15	مجالات المتوسط الحسابي لتحديد الاتجاه العام للعبارات	43
16	النتائج الاحصائية لفقرات المحور الأول	43
17	النتائج الاحصائية لفقرات البعد الأول من المحور الثاني	46
18	النتائج الاحصائية لفقرات البعد الثاني من المحور الثاني	48
19	النتائج الاحصائية لفقرات البعد الثالث من المحور الثاني	49

قائمة الجداول

20	نتائج تحليل التباين للانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الأولى	52
21	نتائج تحليل الانحدار لأثر الفرضية الفرعية الأولى	52
22	نتائج تحليل التباين للانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الثانية	53
23	نتائج تحليل الانحدار لأثر الفرضية الفرعية الثانية	54
24	نتائج تحليل التباين للانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة	54
25	نتائج تحليل الانحدار لأثر الفرضية الفرعية الثالثة	55
26	نتائج تحليل التباين للانحدار لاختبار الفرضية الرئيسية	55
27	نتائج تحليل الانحدار لأثر الفرضية الرئيسية	56

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	نموذج الدراسة	هـ
02	وظائف الثقافة التنظيمية	09
03	محددات الثقافة التنظيمية	10
04	خصائص الالتزام الوظيفي	16
05	أبعاد الالتزام الوظيفي	19
06	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	38
07	توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية	39
08	توزيع عينة الدراسة حسب الوضعية المهنية	40
09	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	42

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

رقم	العنوان	الصفحة
01	الاستبيان	66
02	قائمة الأساتذة المحكمين	70
03	مخرجات الحزمة الإحصائية SPSS	70

مقدمة

مقدمة:

لقد أدركت المنظمات في العصر الحديث أن الاهتمام بالجانب البشري هو أهم عوامل النجاح بحكم التغيرات التي تحدث فيها و تأثيرها على مستوى الأداء، فلا يمكن للمنظمة أن تحقق الكفاءة و الفعالية التي هي طريقها الأمثل لتحقيق أهدافها إلا اذا اتبعت أساليب إدارية ناجحة لذلك، و تعد الثقافة التنظيمية من أهم العناصر في الإدارة الحديثة لما لها من قدرة التأثير على السلوك الوظيفي للأفراد و يتجه الكثير من الباحثين إلى الاهتمام بالثقافة التنظيمية للدور الذي تلعبه في الاسهام بالالتزام الوظيفي للأفراد مما يلزم تحقيق لأهدافها و مصالحها فكلما كانت القيم و المعتقدات المشتركة تتسجم مع قيم الموظفين و اعتقاداتهم كلما زاد قبولهم.

من خلال ما تم ذكره يمكننا القول أن المنظمات التي تهتم بالثقافة التنظيمية و تأثيرها يستطيع أن تتجاوز المنظمات التي لديها ضعف في ثقافتها التنظيمية لأن هذا التأثير يمتد إلى أبعاد مختلفة خاصة منها الالتزام الوظيفي، حيث ظهر اهتمام المؤسسات به كونه من السلوكيات المرغوب فيها و التي تسعى المنظمة إلى تعزيزها لدى أعضائها.

فالالتزام الوظيفي يعكس درجة اقناع الفرد و ايمانه بأهداف المنظمة التي يعمل بها و قيمها و رغباتها في بذل جهد أكبر لتحقيق هذه الأهداف وعدم ترك العمل بها حتى لو توفرت ظروف عمل أفضل في منظمة أخرى، و لقد اهتم الباحثون الذين درسوا السلوك الإنساني في المنظمات بالالتزام الوظيفي لتحفيزه و قيادته إلى الاتجاه الإيجابي في حين عدم الاهتمام به يؤدي إلى التسبب و الانعكاسات السلبية على المنظمة و على نتائجها المرجوة و بالتالي يحدث عدم التوازن في حياة الفرد و استقراره.

و بناءا على ذلك تأتي هذه الدراسة لمحاولة التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على الالتزام الوظيفي في ثانوية بن طوبال سليمان لولاية ميلة.

إشكالية الدراسة:

على ضوء ما سبق، تتوضح معالم إشكالية البحث و التي يمكن صياغتها في السؤال المحوري التالي:

❖ ما مدى تأثير الثقافة التنظيمية على الالتزام الوظيفي في ثانوية بن طوبال سليمان؟

الأسئلة الفرعية:

من خلال هذه الإشكالية نطرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ❖ هل يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على الالتزام العاطفي عند مستوى المعنوية $(\alpha \leq 0.05)$ ؟
- ❖ هل يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على الالتزام المعياري عند مستوى المعنوية $(\alpha \leq 0.05)$ ؟
- ❖ هل يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على الالتزام المستمر عند مستوى المعنوية $(\alpha \leq 0.05)$ ؟
- ❖ هل يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على الالتزام الوظيفي عند مستوى المعنوية $(\alpha \leq 0.05)$ ؟

فرضيات الدراسة:

تقوم دراستنا على مجموعة من الفرضيات يمكن تلخيصها فيما يلي:

- ❖ **الفرضية الرئيسية:** لا يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على الالتزام الوظيفي عند مستوى المعنوية $(\alpha \leq 0.05)$ ؛
- ❖ **الفرضية الفرعية الأولى:** لا يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على الالتزام العاطفي عند مستوى المعنوية $(\alpha \leq 0.05)$ ؛
- ❖ **الفرضية الفرعية الثانية:** لا يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على الالتزام المعياري عند مستوى المعنوية $(\alpha \leq 0.05)$ ؛
- ❖ **الفرضية الفرعية الثالثة:** لا يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على الالتزام المستمر عند مستوى المعنوية $(\alpha \leq 0.05)$.

أهمية الدراسة:

- تبرز أهمية الدراسة في أن المؤسسات اليوم تجد صعوبة في إيجاد الحلول لمشكلاتها التنظيمية و لعل من أهم الحلول المتوصل إليها ما يعرف بالثقافة التنظيمية لما تحمله من مكونات مثل المعرفة و التقاليد و الأشكال السلوكية المختلفة لما لها من دور في اتخاذ القرارات و توجيه سلوك العاملين و تحسين الالتزام الوظيفي، و بالتالي تسعى المنظمة إلى:
- ❖ البحث عن أثر الثقافة التنظيمية على الالتزام الوظيفي في ثانوية بن طوبال سليمان.

مقدمة

- ❖ إبراز مدى التزام الموظفين في ثانوية بن طوبال سليمان.
- ❖ وضع توصيات مستمدة من الدراسة الميدانية تساعد على تحسين و تطوير الالتزام الوظيفي في ثانوية بن طوبال سليمان.

أهداف الدراسة:

- وفقا لمشكلة الدراسة المتمثلة في معرفة أثر الثقافة التنظيمية على الالتزام الوظيفي للموظفين في مؤسسة تعليمية فإن بحثنا هذا يهدف لتحقيق ما يلي:
- ❖ معرفة مدى تأثير الثقافة التنظيمية على الالتزام العاطفي؛
 - ❖ معرفة مدى تأثير الثقافة التنظيمية على الالتزام المعيارى؛
 - ❖ معرفة مدى تأثير الثقافة التنظيمية على الالتزام المستمر.

أسباب اختيار الموضوع:

الأسباب الموضوعية:

- ❖ أهمية الموضوع من الناحية العلمية؛
- ❖ تحديد المفاهيم المتعلقة بالثقافة التنظيمية و كذا التعرف على الالتزام الوظيفي؛
- ❖ الكشف عن مدى تأثير الثقافة التنظيمية على الالتزام الوظيفي.

الأسباب الذاتية:

- ❖ الرغبة الشخصية في معالجة المواضيع الحديثة؛
- ❖ حب الاطلاع و اكتشاف الموضوع؛
- ❖ إثراء رصيد المكتبة الجامعية و إفادة الطلبة بهذا الموضوع.

منهج الدراسة:

انطلاقا من طبيعة هذه الدراسة و أهدافها و بهدف الإجابة على تساؤلات الدراسة و إشكالية البحث، اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي، أسلوب دراسة الحالة، و استخدمنا الاستبيان كأداة لجمع البيانات الذي تم توزيعه على العينة، و قد تم تحليل المعطيات باستخدام أدوات التحليل الإحصائي و معالجتها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.

حدود الدراسة:

- ❖ **الحدود المكانية:** تتمثل الحدود المكانية للدراسة في ثانوية بن طوبال سليمان بميلة؛
- ❖ **الحدود الزمانية:** تتمثل حدود الدراسة في الفترة الزمنية الممتدة من شهر فيفري إلى ماي لسنة 2025.

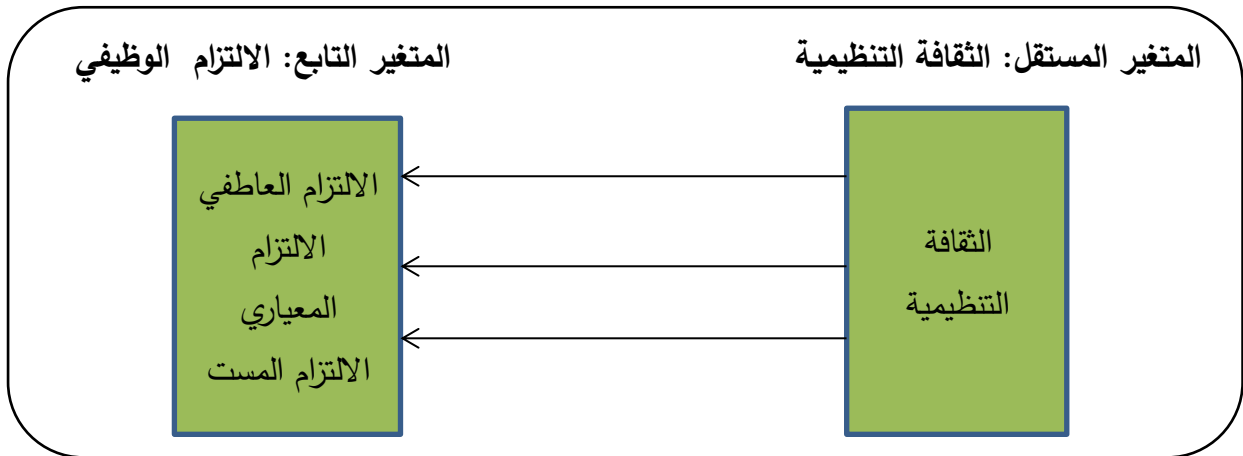
مقدمة

صعوبات الدراسة:

❖ صعوبة جمع المراجع ذات معلومات جيدة.

نموذج الدراسة:

لقد قسمنا هذه الدراسة إلى متغيرين المتغير المستقل ألا و هو الثقافة التنظيمية و المتغير التابع هو الالتزام الوظيفي، كما هو موضح في الشكل التالي:
الشكل رقم(01): نموذج الدراسة



من إعداد الطالبتين.

الدراسات السابقة:

الدراسات العربية:

➤ دراسة باحث دكتوراه هيثم سعيد بعنوان الثقافة التنظيمية و أثرها على الالتزام الوظيفي، الإصدار الأربعون، 2022، وقد استهدفت الدراسة البحث عن العلاقة بين الثقافة التنظيمية و الالتزام الوظيفي في شركة صلالة لخدمات الموانئ، ومدى تأثير الخصائص الديموغرافية على متغيري الدراسة حيث تم اختبار 27 استبانة صالحة للمعالجة الإحصائية، و توصلت هذه الدراسة الى نتائج أهمها:

- وجود مستوى مرتفع للثقافة في المنظمة؛
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية للخصائص الديموغرافية على متغيري الدراسة؛
- أظهرت النتائج أيضا وجود مستوى مرتفع للالتزام الوظيفي في المنظمة.

➤ دراسة الأستاذة زوهري جليلة و أستاذ التعليم العالي صحراوي بن شيحة بعنوان الثقافة التنظيمية وانعكاسها على الالتزام الوظيفي في المؤسسة . دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية بسيدي بلعباس، مقال علمي، المجلد 20، العدد 1، جوان 2024، وقد استهدفت هذه الدراسة تحديد مستوى التأثير لمتغير الثقافة التنظيمية على الالتزام الوظيفي بالنسبة للموارد البشرية وذلك من خلال قياس و معرفة تأثير كل من الجوانب المتعلقة

بالثقافة التنظيمية و المتمثلة في الجانب المادي، المعنوي و السلوكي على الابعاد الخمسة للالتزام الوظيفي وهي مستوى الأجر، محتوى العمل، أسلوب الاشراف، الترقية و السياسات التنظيمية للمستشفى.

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بالإضافة لاستخدام النموذج الاحصائي SPSS القائم على استعمال أسلوب الملاحظة و توزيع الاستبيانات على عينة الدراسة، و من أهم النتائج التي توصلت اليها:

- رغم التصور الايجابي للجانب المادي للثقافة التنظيمية السائدة بالمستشفى، الا أن هناك انخفاض نسبي في الالتزام الوظيفي للأفراد بها، مما يفسر مساهمة كل من الجانب المعنوي و السلوكي في التأثير على الالتزام الوظيفي و هذا ما أوضحت النتائج في العلاقة بين كل من هذه المتغيرات؛
 - تأكيد أثر الثقافة التنظيمية على الالتزام الوظيفي من خلال ارتفاع قيم معامل الارتباط بينهما.
- دراسة الدكتور بلخضر مسعودة بعنوان أثر الالتزام الوظيفي في أداء الخدمة الصحية، مجلة التمويل و الاستثمار و التنمية المستدامة، المجلد 06، العدد 1، جوان 2021، و قد استهدفت التعرف على أثر الالتزام الوظيفي في أداء الخدمة الصحية بالمؤسسة الاستشفائية عبدالله نواورية بولاية عنابة، ولتحقيق هذه الغاية تم استطلاع آراء عينة عشوائية من السلك الطبي و الشبه طبي ، و لقد اعتمدت الدراسة على التحليل الاحصائي الوصفي باستعمالها لاستمارة كأداة لجمع المعلومات، و من أهم نتائج الدراسة :
- وجود أثر ذو دلالة احصائية للالتزام الوظيفي و لجميع أبعاده في أداء الخدمة الصحية؛
 - تسجيل فروق ذات دلالة احصائية في تصورات المبحوثين نحو الالتزام الوظيفي تعزى لمتغير السلك الوظيفي.

➤ دراسة سعاد هدار بعنوان الثقافة التنظيمية و تأثيرها في حل الصراع التنظيمي . دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بسطيف، أطروحة دكتوراه تخصص علم النفس تنظيم وعمل، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية، قسم علم النفس و علوم التربية و الأروطونيا، جامعة باتنة 1. الحاج لخضر، 2020.2021، وهدفت الدراسة الى معرفة أثر أبعاد الثقافة التنظيمية في حل الصراع التنظيمي، كذلك أثر بعض المتغيرات الديموغرافية (الجنس، الخبرة) في حل الصراع التنظيمي و اعتمدت الدراسة على استبيانين لجمع البيانات الاول يظم الثقافة التنظيمية و الثاني يظم حل الصراع التنظيمي بالإضافة الى الاعتماد على المقابلة وكانت عينة الدراسة 340 عامل مهني للصحة العمومية و كذلك اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي و من أهم النتائج التي توصلت اليها:

- وجود تأثير عالي لعوامل الثقافة التنظيمية في حل الصراع التنظيمي بالمؤسسة الاستشفائية سعادنة عبد النور بسطيف؛

مقدمة

- وجود تأثير عالي للجنس في حل الصراع التنظيمي بالمؤسسة الاستشفائية سعادنة عبد النور بسطيف؛
- وجود تأثير عالي للقيم التنظيمية في حل الصراع التنظيمي بالمؤسسة الاستشفائية سعادنة عبد النور بسطيف؛
- وجود تأثير ضعيف للخبرة في حل الصراع التنظيمي بالمؤسسة الاستشفائية سعادنة عبد النور بسطيف.

الدراسات الاجنبية:

➤ دراسة " دانيال " (D.Daniel) بعنوان الثقافة التنظيمية و فعالية المنظمة و هدفت الدراسة الى خلق نموذج للثقافة التنظيمية و الفعالية عن طريق اختبار فرضياتها الأربعة لكن خلصت الدراسة الى أن اتجاهات المؤسسة و أفرادها لهم دور كبير في فعالية المنظمة.

الفصل الأول:
الإطار النظري للدراسة

تمهيد:

تعد الثقافة التنظيمية بمثابة الإطار الذي يتم من خلاله تحديد كيفية تعامل الأفراد داخل المنظمة أما الالتزام الوظيفي فهو يتعلق بمدى التزام الموظف في عمله وتنظيمه، حيث الثقافة التنظيمية لها دور في تعزيز مستوى الالتزام الوظيفي.

ويتم تقسيم هذا الفصل الى مبحثين رئيسيين حيث يتناول المبحث الاول الثقافة التنظيمية ونستعرض في المبحث الثاني الالتزام الوظيفي، وكل مبحث منهما يتكون من خمس مطالب فرعية.

المبحث الأول: الأدبيات النظرية للثقافة التنظيمية

تعد الثقافة التنظيمية عنصرا حيويا يؤثر في بيئة العمل بشكل عميق فهي تساهم في خلق هوية المنظمة وتحدد طبيعة العلاقات بين الموظفين والإدارة كما أنها تلعب دورا مهما في تعزيز التماسك الاجتماعي وتحقيق الاهداف المشتركة.

المطلب الأول: ماهية الثقافة التنظيمية

تعتبر الثقافة التنظيمية عامل أساسي في تحسين الانسجام وزيادة فعالية الاداء كما تحدد المعايير التي توجه القرارات والسلوكيات اليومية.

وعليه ففي هذا المطلب سوف نتطرق الى تعريف الثقافة التنظيمية، أهميتها وخصائصها.

أولاً: تعريف الثقافة التنظيمية

و لقد اختلف الباحثون في تقديم تعريف موحد عن الثقافة التنظيمية، وقبل ذلك سنقدم تعريفات حول مصطلحي الثقافة والتنظيم.

• **الثقافة**: هناك العديد من التعاريف التي أطلقها الفقهاء حيث عرفت تاييلور بأنها " ذلك الكل المركب المعقد الذي يشمل في معناه على المعرفة والمعتقدات والفن والاخلاق والقانون والعادات، وأي قدرات يكتسبها الفرد بصفته عضوا في المجتمع.¹

• **التنظيم**: حيث عرفه جيمس موني بأنه: «الشكل الذي تتخذه الجماعة الانسانية بغرض تحقيق هدف مشترك بين أفرادها».²

▪ **الثقافة التنظيمية**: للثقافة التنظيمية العديد من التعاريف أهمها: ³

❖ عرفت تاييلور " ماجدة العطية «على أنها مجموعة معاني التي يتمسك بها الأعضاء وتميز كل منظمة عن الأخرى.

❖ وعرفها الكاتب " جيسن " وزملائه على أنها هي شيء مشابه لثقافة المجتمع، وتتكون الثقافة التنظيمية من قيم ومعتقدات ومدرجات وافتراضات وقواعد ومعايير وأشياء من صنع الإنسان، وأنماط سلوكية مشتركة... والثقافة التنظيمية هي شخصية المنظمة ومناخها وهي تحدد السلوك والروابط وتحفز الأفراد.⁴

❖ كما عرفها PETERS ET WATERMAN بأنها نظام القيم داخل المنظمة، الذي يتضح من خلال الإنتاج الثقافي لأعضائها ويحدد الحكايات والأساطير والشعارات الموجودة في المنظمة.⁵

¹ حنين فاطمة، دور الثقافة التنظيمية في التوافق المهني للعامل بالمؤسسة الجزائرية، مذكرة ماجستير، تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية والعلوم الاسلامية، جامعة أدرار، الجزائر، 2013-2014، ص 42.

² د- حناشي لعل، التنظيم الإداري في الإسلام المفهوم والخصائص، مجلة الإحياء، العدد الثالث عشر، ص 211.

³ نفس المرجع السابق، دور الثقافة التنظيمية في التوافق المهني للعامل بالمؤسسة الجزائرية، ص 43-44.

⁴ نفس المرجع السابق، دور الثقافة التنظيمية في التوافق المهني للعامل بالمؤسسة الجزائرية، ص 43-44.

⁵ ربحي كريمة، تكامل الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة لتحسين الأداء في المؤسسات الجامعية، أطروحة دكتوراه، تخصص ادارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة، الجزائر، 2012-2013، ص 5.

❖ وهناك تعريفات تظهر دور وظيفة الثقافة في المنظمة منها قول " شابين " بأن ثقافة المنظمة هي نمط الافتراضات الأساسية التي تبتكرها أو تكتشفها أو تكتسبها جماعة معينة، حيث تستفيد منها في التغلب على المصاعب التي تواجهها في عمليات التكيف الخارجي والتكامل الداخلي، وتكون ملزمة لكل أعضاء الجماعة، ويتم تلقينها لكل عضو جديد باعتبارها الأسلوب السليم للإدراك والتفكير والشعور في التعامل مع تلك المصاعب.¹

ومن هنا يتضح لنا أن الثقافة التنظيمية هي " مجموعة من القيم والمعتقدات والممارسات التي يتبناها أفراد المنظمة وتشكل الطريقة التي يتعاملون بها مع بعضهم البعض ومع المهام المختلفة، وتشمل العادات والتقاليد التي تحدد كيفية العمل والتعامل مع الأفراد والموارد "

ثانيا : خصائص الثقافة التنظيمية

هناك مجموعة من الخصائص تتصف بها الثقافة التنظيمية وتتمثل في:²

- ❖ الثقافة نظام مركب: لا تملك المنظمة ثقافة واحدة وإنما تحتوي على ثقافات فرعية تختلف باختلاف الأفراد المنتمي إليها وعادة لا يوجد تعارض بين الثقافات الفرعية والثقافة الرئيسية في المنظمة؛
- ❖ الثقافة التنظيمية نظام متكامل: وذلك من خلال خلق الانسجام بين العناصر المختلفة للثقافة داخل المنظمة، بحيث أي تغيير على أحد عناصر الثقافة ينعكس أثره على باقي العناصر الأخرى؛
- ❖ الثقافة التنظيمية نظام متغير ومتطور: عادة ما تكون ثقافة المنظمة قابلة للتغيير والتطوير تماشيا مع المتغيرات البيئية والخارجية من أجل تحقيق أهداف المنظمة؛
- ❖ الثقافة التنظيمية نظام مرن: تتكيف الثقافة التنظيمية على التغيرات التي تحدث داخل أو خارج المنظمة وهذا لتحقيق أهداف المنظمة.³

ثالثا : أهمية الثقافة التنظيمية

تساعد الثقافة التنظيمية في المؤسسة على تحقيق العديد من المزايا أهمها:⁴

- ❖ هي بمثابة دليل للإدارة والعاملين، تشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب اتباعها والاسترشاد بها؛
- ❖ هي إطار فكري يوجه أعضاء المنظمة الواحدة و ينظم أعمالهم، وعلاقاتهم و انجازاتهم؛
- ❖ العاملون بالمنظمات لا يؤدون أدوارهم فرادى، أو كما يشتهون وإنما في إطار تنظيمي واحد، لذلك فإن الثقافة ما تحتويه من قيم وقواعد سلوكية تحدد لهؤلاء العاملين السلوك التنظيمي المتوقع منهم، وتحدد لهم أنماط العلاقات بينهم وبين بعضهم وبين عملاتهم والجهات الأخرى يتعاملون معها، حتى ملبسهم

¹ نفس المرجع السابق، تكامل الثقافة التنظيمية و ادارة الجودة الشاملة لتحسين الاداء في المؤسسات الجامعية ،ص5.

² بلال خلف الله السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان-الأردن، 2009، ص 371-372.

³ بلال خلف الله السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان-الأردن، 2009، ص 371-372.

⁴ دقيش زولبخة، أساليب الصراع التنظيمي وعلاقته بالثقافة التنظيمية، مذكرة ماستر، تخصص علم النفس والعمل والتنظيم والارغونوميا، كلية العلوم

الانسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة ابن خلدون -تيارت، الجزائر، 2015-2016، ص 25.

ومظهرهم واللغة التي يكلمونها، ومستويات الأداء ومنهجيتهم في حل المشكلات تحددها ثقافة المنظمة وتدريبهم عليها، وتكافئهم على اتباعها ؛

❖ تعبر الثقافة عن الملامح المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمة وهي كذلك مصدر فخر واعتزاز للعاملين بها، وخاصة إذا كانت تؤكد قيما معينة مثل الابتكار والتميز، والتغلب على المنافسين؛

❖ الثقافة القوية تعتبر عنصرا فاعلا ومؤيدا للإدارة، ومساعد لها على تحقيق أهدافها وطموحاتها، وتكون الثقافة قوية عندما يقبلها غالبية العاملين بالمنظمة ويرتضون قيمها وأحكامها وقواعدها، ويتبعون كل ذلك في سلوكياتهم وعلاقتهم؛

❖ الثقافة القوية تسهل مهمة الإدارة، وقادة الفرق فلا يلجئون الى اللجوء الرسمية أو الصارمة لتأكيد السلوك المطلوب؛

❖ تعتبر ثقافة المنظمة عاملا هاما في جذب العاملين الملائمين، فالمنظمات الرائدة تجذب العاملين الطموحين، والمنظمات التي تبني قيم الابتكار والتفوق وتستهدف العاملين المبدعين، والمنظمات التي كافئ التميز والتطوير ينضم عليها العاملون المجتهدون الذين يرتفع لديهم دافع ثبات الذات؛

❖ تعتبر عنصرا جديرا يؤثر على قابلية المنظمة للتغيير وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من دولها، فكلما كانت قيم المنظمة مرنة ومتطلعة للأفضل كانت المنظمة أقدر على تغيير واحرص على الاستفادة منه، ومن جهة أخرى كلما كانت القيم تميل إلى الثبات والحرص والتحفظ قلت قدرة المنظمة.¹

المطلب الثاني: مكونات وأبعاد الثقافة التنظيمية

1. مكونات الثقافة التنظيمية

والتي يمكن تقسيمها إلى المكونات المادية وغير مادية والموروث الثقافي.

❖ المكونات المادية للثقافة التنظيمية:

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

• الرموز: والتي تكون عادة في شكل لون أو صورة أو حركة تستخدم للتعبير عن معاني معينة ترمز إليها وتظهر في المنظمة في شكل أشياء وأفعال كالأسهم التجاري للمنظمة أو

¹ نفس المرجع السابق ،اساليب الصراع التنظيمي و علاقته بالثقافة التنظيمية ،ص 26.

تصميم المباني والمكاتب ونوع الأثاث ونمط اللباس والتي تحمل رموزا ترتبط بقيم المنظمة وأحسن مثال على ذلك شركة DANON فشعار الشركة يتمثل في دائرة داخل طفل يرفع رأسه باتجاه النجمة فهو رمز معروف في العالم والذي يحمل معاني الأمل والنمو والتطور، وهذا يعني أن وجود مثل هذه الرموز يؤدي إلى وجود نوع من التجانس والانسجام بين عمال المنظمة.¹

❖ المكونات غير مادية للثقافة التنظيمية:

- **القيم التنظيمية:** وهي التي تسمح لكل فرد من المنظمة بتقييم الأشياء أو الحكم عليها وتتجسد أهميتها في كونها عبارة عن الدستور أو المرجع والمعبر عنه من خلال القانون الداخلي المؤسسة والتي يسمح بتصور القرار ويسمح بالتعبير عن الإدراك الحسن من السيئ في السلوكيات.
- **المعتقدات التنظيمية:** وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل وكيفية انجاز العمل ونجد أن هناك من المعتقدات ما هو سلبي وما هو إيجابي وهنا تكمن مسؤولية الإدارة في تعزيز وتقوية المعتقدات الايجابية للأفراد كالصداقة والتقدير والولاء التنظيمي والسعي من أجل التخلص من المعتقدات السلبية والأناية وغيرها.

❖ الموروث الثقافي للمنظمة:

وهي تلك الأحداث والمواقف التي مرت بها المنظمة منها ما هو إيجابي والتي تحاول المنظمة التركيز عليه ونشره باعتباره مرجع محفز للأفراد ومنها ما هو سلبي تحاول المنظمة التغاضي عليه كتعرض أحد المنتجات إلى بعض العيوب أثناء مراحل إنتاجه مما يجعله غير مطابق للمواصفات المطلوبة في السوق بمنتجات بديلة في السوق.²

1. أبعاد الثقافة التنظيمية

توجد عشرة عناصر والتي تمثل في مجملها الأبعاد الرئيسية للثقافة التنظيمية وهي:³

- **المبادرة الفردية:** مدى الحرية والاستقلالية والصلاحيات المتوفرة لأعضاء التنظيم؛
- **تحمل المخاطر:** مدى تشجيع الأعضاء على الابتكار وتحمل المخاطر و المغامرة؛
- **الاتجاه:** مدى قيام التنظيم بتحديد أهداف ومعايير واضحة للأداء؛
- **التكامل:** مدى قيام الإدارة بتشجيع التعاون والتنسيق بين الوحدات التنظيمية المختلفة؛
- **الرقابة:** وتتمثل في عدد القواعد والإجراءات وكمية الإشراف المباشر على تصرفات وسلوكيات العاملين؛
- **الدعم الإداري:** مدى قيام الإدارة بتوفير الدعم والمساندة وإتاحة المعلومات وتشجيع أعضاء التنظيم؛

¹ نفس المرجع السابق، التطوير التنظيمي و الإداري، ص 372 . 373.

² نفس المرجع السابق، بلال خلف الله السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، ص 373 . 374 .

³ العرابي خديجة -بومدين هاجر، الثقافة التنظيمية وأثرها على الأداء الوظيفي، مكتبة ماستر، تخصص علم اجتماع عمل وتنظيم، كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية، جامعة بلحاج شعيب، الجزائر، 2021-2022، ص 22.

- **الهوية:** درجة تعريف الأعضاء لأنفسهم بالانتماء إلى المؤسسة ككل وليس وحدة أو مجال تخصص أو مجال مهني معين؛
- **نظام المكافأة:** مدى تخصيص المكافآت والحوافز وفقا للأداء وليس أي اعتبارات شخصية أخرى؛
- **تقبل الاختلافات:** مدى تشجيع الأعضاء على عرض وجهات نظرهم وتقبل النقد؛
- **نماذج الاتصال:** مدى اقتصار عمليات الاتصال على القنوات الرسمية للاتصال من عدمه.¹

المطلب الثالث: أنواع ووظائف الثقافة التنظيمية

أولاً: أنواع الثقافة التنظيمية

تصنف الثقافة التنظيمية إلى عدة أنواع حسب العديد من المعايير، لكن تم الاتفاق عموماً على تصنيف ثقافة المنظمة إلى نوعين رئيسيين ثقافة قوية / مكثفة Trick/Strong Culture وثقافة ضعيفة / ركيكة Thin/ Weak Culture وقد وضع هذا التصنيف اعتماداً على عاملين أساسيين هما: ²

❖ **الاجماع Consensus أو مدى المشاطرة :** وهو يشير إلى مدى مشاركة في القيم والمعتقدات نفسها داخل المنظمة ويعتمد على اعلام العاملين وتعريفهم بالقيم السائدة في المنظمة وكيفية العمل بها، وعلى نظم العوائد والمكافآت، التي تمنح للأعضاء الملتزمين منهم وعلى هذا الأساس كلما كان الاجماع أكبر كلما زادت قوة الثقافة.

❖ **الكثافة أو الشدة :** ويشير إلى مدى تمسك الأعضاء بالقيم والاعتقادات الحيوية، وتزداد ثقافة المنظمة قوة بتزايد شدة وقوة تمسك العاملين بقيمها ومعتقداتها الأساسية.

أي أن قوة وضعف ثقافة معينة يتوقف على درجة الاجماع على القيم ومعتقداتها السائدة وعلى درجة وقوة وتمسكهم بها كمعتقدات أساسية و هامة.

■ **الثقافة القوية:** هي التي تنتشر عبر المنظمة كلها وتحظى بالقبول من جميع أفراد المنظمة وأن يشتركوا في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير والافتراضات التي تحكم سلوكهم داخل المنظمة.

■ **الثقافة الضعيفة :** الأفراد فيها يسرون في طرق مبهمه غير واضحة المعالم وهذا ما يعكس انخفاض الإنتاجية والرضا الوظيفي لدى العاملين، حيث يسود الشعور بالغربة عن الثقافة السائدة داخل التنظيم ومن أهم ما يميز هذه الثقافة: أنها لا يتم اعتناقها بقوة من أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع من معظمهم وتفتقر المنظمة في هذه الحالة إلى التمسك المشترك بين أعضائها

¹ نفس المرجع، الثقافة التنظيمية وأثرها على الأداء الوظيفي، ص22.

² سارة طالب ، الثقافة التنظيمية . البات التكوين و ابعاد المؤسسة ، مجلة العلوم الاجتماعية ، المجلد 7 العدد 32 ، ماي 2019 ص 84 . 85.

بالقيم والمعتقدات وهناك سيجد أعضاء المنظمة صعوبة بالتوافق والتوحد مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمها.

❖ حسب معيار الوظائف التي تؤديها الثقافة التنظيمية

- الثقافة البيروقراطية : في مثل ثقافة التنظيم هذه تتحدد المسؤوليات والسلطات، فالعمل منظم وموزع وهناك تنسيق بين الوحدات المختلفة ويأخذ تسلسل سلطة وانتقال المعلومات شكلا هرميا، وتعتمد على التحكم والالتزام.
- الثقافة الإبداعية : وتتميز بوجود بيئة عمل تساعد على الإبداع ويتسم أفرادها بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات، ومواجهة التحديات.
- الثقافة المساندة : تتسم بيئة العمل هناك بالصدقة ومساعدة العاملين بعضهم لبعض، فيتولد لدى العاملين احساس بأنهم أسرة واحدة تعمل بانسجام وتوافق ومؤازرة تامة، وتعمل المنظمة على خلق جو من ثقة والمساواة والتعاون والروح الودية، ويتم التركيز هنا على الجانب الإنساني في التعامل.
- ثقافة العمليات: يتم التركيز هنا على طريقة انجاز العمل وليس على النتائج التي لم تحققها، فيسود الجذر بين أعضاء التنظيم ويعمل الكل على حماية أنفسهم وبالتالي تقل الرغبة في تحمل المخاطرة. والفرد الناجح هو الذي يكون أكثر تنظيما ودقة.¹
- ثقافة المهمة: وتكون موجهة نحو تحقيق الهدف وانجاز العمل والتركيز على النتائج، كما تعطي هذه الثقافة أهمية خاصة لاستخدام الموارد بطريقة مثالية لتحقيق أفضل النتائج بأقل تكلفة، وبالتالي فهي تحتوي على قواعد وأنظمة قليلة وتركز على الخبرة التي تلعب دورا بارزا في التأثير على صناعة القرارات.
- ثقافة الدور: وتؤكد هذه الثقافة على نوعية التخصصات الوظيفية وبالتالي على الادوار الوظيفية أكثر من الأفراد، كما تعطي أهمية القواعد والانظمة وتوفر هذه الثقافة الأمن الوظيفي والاستمرارية والثبات في الاداء، وتكون ملائمة للمنظمات البيروقراطية والمؤسسات العامة التي تركز على المسؤولية الوظيفية.²

ثانيا: وظائف الثقافة التنظيمية

- وتتلخص وظائف الثقافة التنظيمية في أربع وظائف رئيسية هي: ³
- ✓ تعطي أفراد المنظمة هوية تنظيمية : ان مشاركة العاملين نفس المعايير والقيم والمدرجات يمنحهم الشعور بالتوحد، مما يساعد على تطوير الاحساس بغرض مشترك.
- ✓ تشمل الالتزام الجماعي : ان الشعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام القوي من جانب من يقبلون هذه الثقافة.

¹ نفس المرجع، الثقافة التنظيمية . أليات التكوين و أبعاد المؤسسة، ص 84-85

² نفس المرجع، الثقافة التنظيمية - أليات التكوين و أبعاد المؤسسة، ص 85.

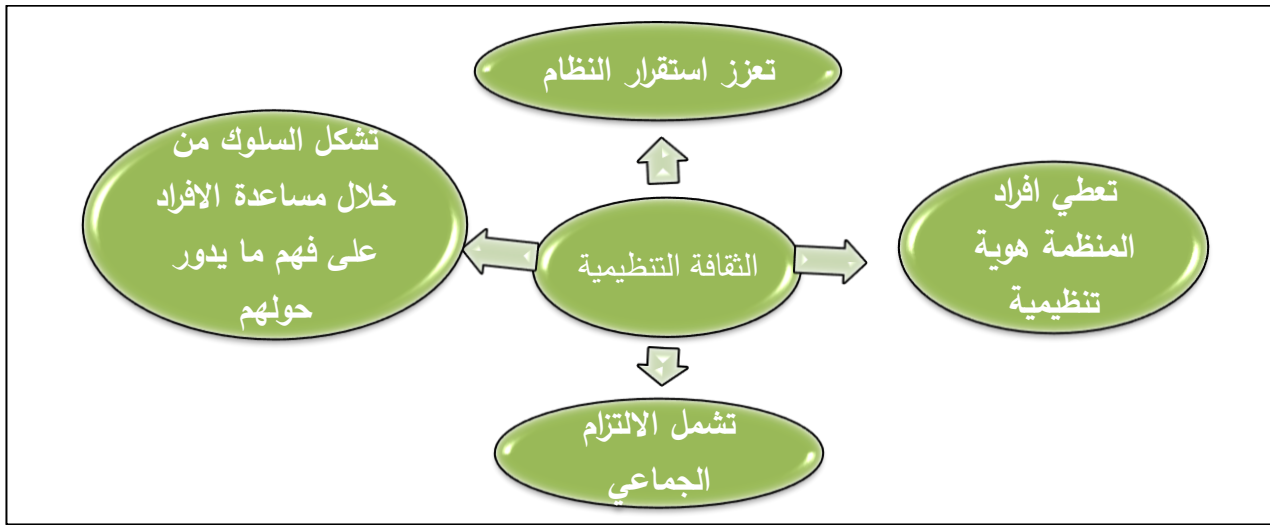
³ د- حسين حريم ، إدارة المنظمات "منظور كلي" ، الطبعة الثانية دار الحمد للنشر والتوزيع ، عمان -الأردن، 2010، ص 260-261.

✓ تعزز استقرار النظام: تشجع الثقافة على التنسيق والتعاون الدائمين بين أعضاء المنظمة وذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة والالتزام.

✓ تشكل السلوك من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم: فثقافة المنظمة توفر مصدرا للمعاني المشتركة التي تفسر لماذا تحدث الأشياء على نحو ما.

وبتحقق الوظائف السابقة، تعمل الثقافة التنظيمية بمثابة الاسمنت الذي يربط أفراد المنظمة بعضهم البعض، ويساعد على تعزيز السلوك المنسق الثابت في العمل.

الشكل رقم(02): يوضح وظائف الثقافة التنظيمية



من اعداد الطالبتين اعتمادا على المصدر د. حسين حريم، ادارة المنظمات "منظور كلي"، الطبعة الثانية دار الحمد للنشر والتوزيع، عمان -الاردن، 2010، ص260-261.

المطلب الرابع: مصادر ومحددات الثقافة التنظيمية

أولاً: مصادر الثقافة التنظيمية

كي تتكون الثقافة التنظيمية لابد من توافر عدة مصادر منها: ¹

❖ الثقافة القومية : وتعتبر من أهم مصادر الثقافة التنظيمية فعندما ينظم أي فرد إلى المنظمة أيا كان موقعه، فإنه يدخل المنظمة حاملا معه ثقافة المجتمع وثقافة الدولة التي يعيش فيها، من خلال ما يحمله من قيم ومعتقدات وافتراسات، وتظهر أهمية الثقافة القومية يوما بعد يوم، ومع تعدد وسائل الاتصال وانتشار المفاهيم العالمية ظهر ما يسمى دراسات عبر الثقافات، وذلك لتحديد أوجه الاختلاف والاتفاق بين ثقافات الدول والأمم.

¹ بعوش الحسن-كموخ محمد، واقع تطبيق ادارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية في الجامعة الجزائرية، مذكرة ماستر، تخصص ادارة اعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف -ميلة، الجزائر، 2020-2021، ص9.

- ❖ **القادة والمؤسسين :** إن المؤسسات في أي منظمة يلعبون دورا حيويا في نشأتها وحياتها فهم أول من يختارون نوع العمل وطبيعته، كما أنهم يحددون شكل المنظمة وهدفها ورسالتها وغالبا ما يبدأ أي منظمة بمؤسس أو جماعة من المؤسسين يحملون فكرة معينة لمشروع ما أو لخدمة أو سلعة جديدة.
- ❖ **طبيعة النشاط :** تقوم بيئة النشاط بدور فعال في تشكيل الثقافة التنظيمية، حيث تختلف هذه الأخيرة من صناعة لأخرى، كما تختلف حسب طبيعة المنتج من سلعة وخدمة.¹

ثانيا: محددات الثقافة التنظيمية

تسير نتائج الدراسات والبحوث التي استهدفت تحليل وتشخيص الثقافة التنظيمية إلى وجود ست محددات للثقافة التنظيمية وهي:²

الشكل رقم (03): يوضح محددات الثقافة التنظيمية



من إعداد الطالبتين اعتمادا على المصدر دقيش زوليفة، اساليب الصراع التنظيمي وعلاقته بالثقافة التنظيمية، مذكرة ماستر، تخصص علم النفس العمل والتنظيم والأرغونوميا، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة ابن خلدون -تيارت، الجزائر، 2015-2016، ص30-31.

- **التاريخ والملكية :** يعكس تطور المؤسسة ونوعيات التي تبادلت ادارتها جزءا من ثقافتها، كما يعكس نوعية الملكية وهل هي عامة أم خاصة، محلية أم دولية جانبا آخر من الثقافة السائدة في المنظمة؛

¹ نفس المرجع، واقع تطبيق ادارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية في الجامعة الجزائرية، ص9.

² دقيش زوليفة ، اساليب الصراع التنظيمي وعلاقته بالثقافة التنظيمية ، مذكرة ماستر ،تخصص علم النفس العمل و التنظيم والأرغونوميا ، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية ،جامعة ابن خلدون -تيارت،الجزائر، 2015-2016،ص30-31.

- **الحجم:** لا يعني بالضرورة اختلاف الثقافة بين المؤسسات الكبيرة والصغيرة بقدر ما يعكس أسلوب الإدارة وأنماط الاتصالات ونماذج التصرفات في مواجهة المواقف والتي تتأثر باعتبارات الحجم؛
- **التكنولوجيا:** على سبيل المثال، تركز المؤسسات المتخصصة في استخدام التكنولوجيا المتقدمة في المتقدمة على القيم الخاصة بالمهارات الفنية في صياغة ثقافتها التنظيمية، في حين تركز المؤسسات الخدمة على ثقافة خدمة العملاء والمهارات الشخصية؛
- **الأفراد:** تؤثر الطريقة التي بفضلها أعضاء الإدارة العليا في ممارسة العمل، وكذلك تفضيلات العاملين للأساليب المستخدمة في التعامل معهم في تشكيل قيم العمل السائدة في المنظمة وكذلك ثقافتها المميزة، فالإدارة يصعب عليها فرض ثقافة لا يؤمن بها العاملون والعكس صحيح؛
- **البيئة:** إن الطريقة التي تختارها المؤسسة في التعامل مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية من عملاء ومنافسين وموردين وعاملين... الخ، سوف تؤثر في الكيفية التي تنظم بها مواردها وأنشطتها وتشكيل ثقافتها؛
- **الغايات والأهداف:** كما تتأثر الثقافة السائدة في المؤسسة نوعية الغايات والأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها. على سبيل المثال، فإن المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق الزيادة في خدمة العملاء سوف تركز على غرس القيم الخاصة بعلاقات العمل في التنظيمية.¹

المطلب الخامس: نظريات الثقافة التنظيمية

أجرى الكثير من العلماء دراسات حول الثقافة والشخصية والسلوك التنظيمي، وأدت هذه الدراسات إلى بلورة عدد من النظريات أو النماذج التي تفسر العلاقة بين الثقافة والأفراد والجماعات والتنظيم. وفي هذا السياق سنتطرق إلى مجموعة من النظريات:²

❖ **نظرية القيم:** يرى أنصارها ندرة وجود مبدأ تكاملي واحد يسود الثقافة، وإنما الثقافة الواجدة يسودها عدد محدود من القيم والاتجاهات تشكل الواقع لدى العاملين لتلك الثقافة، ويرى Jobber أن كل ثقافة توجد بها مجموعة من القوى التي يؤكد أفراد الجماعة على أهميتها وتسيطر على تفاعل الأفراد وتحدد الكثير من أنماطهم الثقافية؛

❖ **نظرية روح الثقافة:** تنطلق هذه النظرية من أن كل ثقافة مؤسسة 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 المؤسسة؛

وبالتالي يمكن القول إن روح الثقافة تشير إلى مجموعة القيم التي تنظر إليها على أنها إطار مرجعي لمعظم أفراد جماعة التنظيم، وتحدد أيضا النمو الثقافي الممكن تحقيقه من خلال ثقافة

¹ نفس المرجع السابق، اساليب الصراع التنظيمي و علاقته بالثقافة التنظيمية، ص 31.

² د- حسين بن سليم .أ. أحمد سويس، الثقافة التنظيمية وقيم المؤسسة، مجلة تاريخ العلوم، العدد الثامن، الجزء الاول، جوان 2017، ص 161-

المؤسسة المستمدة أصلاً من ثقافة المجتمع، وهو ما يجعل روح الثقافة لأي مؤسسة إدارية تتمثل في جانبي الاستمرار والتطور.

ويمكن القول إن هذه النظرية ما هي إلا علم يسعى إلى الحفاظ على المؤسسة وفقاً لأهداف محددة وبمراعاة مؤثرات معينة.

❖ **نظرية التفاعل مع الحياة :** تعتمد هذه النظرية على الطريقة التي يتعامل بها التنظيم مع من حولهم، والتي يعرف القائد بواسطتها كل فرد في وحدتها القيادية، كما يؤدي القائد من خلالها دورة في التنظيم دون التصادم مع غيره؛

ويتمثل جوهر هذه النظرية في أن أسلوب النظر إلى الحياة يختلف عن روح الجماعة، وعن أسلوب التفكير وعن الطابع القومي.

❖ **نظرية (سحية، طبيعة) الثقافة :** تتمحور أفكار هذه النظرية حول الخبرة المكتسبة التي يعطيها أعضاء التنظيم قيمة معينة مشتركة، تعتبر هذه الخبرة عن صيغة العاطفية السلوك الذي يدور نمطه حول الحالة الاجتماعية، أو يعبر عن مجموعة المشاعر والعواطف نحو العالم التي تؤثر في معظم سلوكيات أفراد المؤسسة.

إن هذه الخبرة تنمو من خلال التدريب و الممارسة اللذان يؤديان إلى تراكم مكوناتها لدى الفرد¹ و ينتج عن هذا التراكم شكل المهارة والمعرفة التي تحدد سلوك الفرد و تؤثر فيه ، وتتجه عناصر الثقافة في هذه الخيرات إلى نوع من الانسجام و التوافق مع قيم و الاتجاهات في شخصيات الأفراد ،فالثقافة التنظيمية لا يمكن أن تكون معزولة عن المستويين الداخلي و الخارجي اللذان تتفاعل معهما بشكل دائم ، فهي بمثابة المحدد لها وما هو مقبول و ما هو غير مقبول من السلوكيات و القرارات عبر مختلف المستويات داخل المنظمة ، بالإضافة إلى اعطاء هوية للمنظمة و الهوية القوية للمنظمة بفضل أن يكون الجو السائد في داخلها يسوده التماسك و الترابط بين أفراد في مختلف المستويات

ومن خلال هذا فإن الثقافة التنظيمية تحدد تبعاً لمعيار الضعف والقوة، وهذا ما سبق وأشار إليه، كما أن الأنماط الخاصة بثقافة المؤسسة تساعد على إحداث التغيير والقدرة على الابتكار وهي تركز على الصلة بين الثقافة والهيكل التنظيمي، ونساعد على ثبات السلوك وتحدد ما هو مطلوب.²

¹ نفس المرجع، الثقافة التنظيمية و قيم المؤسسة، ص 162.

² نفس المرجع السابق، الثقافة التنظيمية و قيم المؤسسة، ص 162.

خلاصة:

ومن خلال ما تم ذكره في هذا المبحث نجد أن الثقافة التنظيمية تعد عامل مهم في المؤسسة فهي تعتبر من المحددات الأساسية لنجاح أو فشل المؤسسات، فهي عبارة عن اتجاهات، سلوكيات وتوقعات قد تنعكس بالإيجاب أو السلب على أنشطة المؤسسة، فيكمن الدور الفعال للثقافة التنظيمية من خلال مساعدتها في فهم وتفسير والتنبؤ بسلوك الأفراد وفهم سيكولوجيتهم، كما يظهر دورها أيضا من خلال الوظائف التي تؤديها فهي بمثابة الرابطة الذي يربط بين أفراد المنظمة.

المبحث الثاني: التأصيل النظري للالتزام الوظيفي

المطلب الأول: ماهية الالتزام الوظيفي

الالتزام الوظيفي جزء أساسي من سلوكيات تنظيمية وهو أحد أكثر المفاهيم صعوبة حيث تتعدد مفاهيمه نظرا للعوامل أو المتغيرات المؤثرة فيه وبالرغم من ذلك إلا أن في نهاية المطاف تركز على بقاء العاملين في المنظمة والمحافظة عليهم وبذل الجهد المضاعف لتحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة على حد سواء.

وعليه ففي هذا المطلب سوف نتطرق الى تعريف الالتزام الوظيفي، خصائصه، أهميته وأهدافه.

أولاً: تعريف الالتزام الوظيفي

ولقد اختلف الباحثون في تقديم تعريف موحد عن الالتزام الوظيفي، وقبل ذلك سوف نقدم تعريف حول الالتزام.

لغة: ورد مفهوم الالتزام في اللغة نحو كلمة لزم ولزم الشيء لزوما أي أثبت ودام والزمه الشيء فالتزمه والالتزام هو الاعتناق¹.

اصطلاحاً: الالتزام هو استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة من خلال بذل مجهودات إضافية في سبيل نجاح المنظمة و تحقيق أهدافها².

• وقد عرفه العمري 2017 الى أن الالتزام الوظيفي عبارة عن مجموعة من السلوكيات التي تظهر في استمرارية اقتناع الفرد بالمنظمة و قيمها و أهدافها و استعداده لبذل مجهودات إضافية من شأنها أن تساهم في انجاح المنظمة و تقدمها و رفايتها³.

• ويعرف أيضا على أن الايمان بأهداف المنظمة وقيمها والعمل بأقصى طاقة لتحقيق هذه الأهداف وتجسيد تلك القيم⁴

¹ هادي عذاب سلمان، دور الأنماط القيادية المعاصرة في تحقيق الالتزام التنظيمي، دراسة تحليلية لأراء معنيين من القيادات الإدارية العليا في الشركات الصناعية العراقية، أطروحة دكتوراه 2013، ص78.

² م، نماء جواد العبيدي، أثر العدالة التنظيمية و علاقتها بالالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية في وزارة التعليم العالي و البحث العلمي، مجلة تكريت للعلوم الادارية و الاقتصادية، المجلد 08، العدد 24، جامعة تكريت العراق، 2012، ص 83.

³ إسماعيل العمري، علاقة السلوك القيادي بالالتزام التنظيمي لدى عينتين من عمال قطاع المحروقات، دراسة ميدانية بمنطقة ورقلة، أطروحة دكتوراه، تخصص علم نفس العمل و التنظيم، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية، جامعة ورقلة، 2017، ص 50.

⁴ عبده و عبدالمجيد، فاروق و محمد، السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان الاردن، 2005، ص286.

- كما عرف الالتزام الوظيفي من طرف (sheldan1971) بأنه القيم الإيجابية للمنظمة والعزم على تحقيق أهدافها، وهو مستوى السكور الإيجابي المتولد للفرد اتجاه المنظمة للإخلاص لها وتحقيق أهدافها والسكرور المستمر بالارتباط والافتخار بالعمل فيها¹.
 - كما يعرف بأنه عاطفة وجدانية للفرد نحو المنظمة أكثر من ارتباطها لأسباب نفعية مادية ويعبر عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة ورغبته الشديدة في البقاء بها ومن ثم قبوله وإيمانه بأهدافها وقيمها².
- ومنه يمكننا القول أن الالتزام الوظيفي " حالة نفسية تتمثل في تمسك الفرد بمنظّمته واقتناعه بأهدافها الأمر الذي ينعكس على سلوكياته حيث يسعى لنجاح هذه المنظمة و بذل قصار الجهد و الالتزام لتحقيق ذلك ".

ثانيا: خصائص الالتزام الوظيفي: باعتباره نوعا من أنواع السلوك البشري له مجموعة من الميزات والخصائص التي يعرف بها ومنها³:

- الالتزام الوظيفي حالة غير ملموسة تتجسد في ولاء الموظفين لمؤسساتهم؛
- يشير الالتزام الوظيفي بأنه متعدد الأبعاد فهو يفسر العلاقة بين الموظف والإدارة؛
- يؤثر الالتزام الوظيفي على قرار الموظف فيما يتعلق ببقائه أو تركه للمنظمة؛
- يتميز الفاعلون الذين لديهم الالتزام الوظيفي بالصفات التالية: قبول الأهداف وقيم المؤسسة بذل المزيد من الجهد لتحقيق الأهداف المؤسسة وجود مستوى عالي من الانخراط في المؤسسة؛
- تشمل مخرجات الالتزام الوظيفي في البقاء في المنظمة وعدم تركها ودرجة انتظام حضور الموظفين والأداء الوظيفي والحماس في العمل؛
- سلوك للتغيير عن الأهداف المؤسسة وقيمها؛
- يشير الالتزام الوظيفي الى الرغبة التي يبذلها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط منها الولاء⁴.

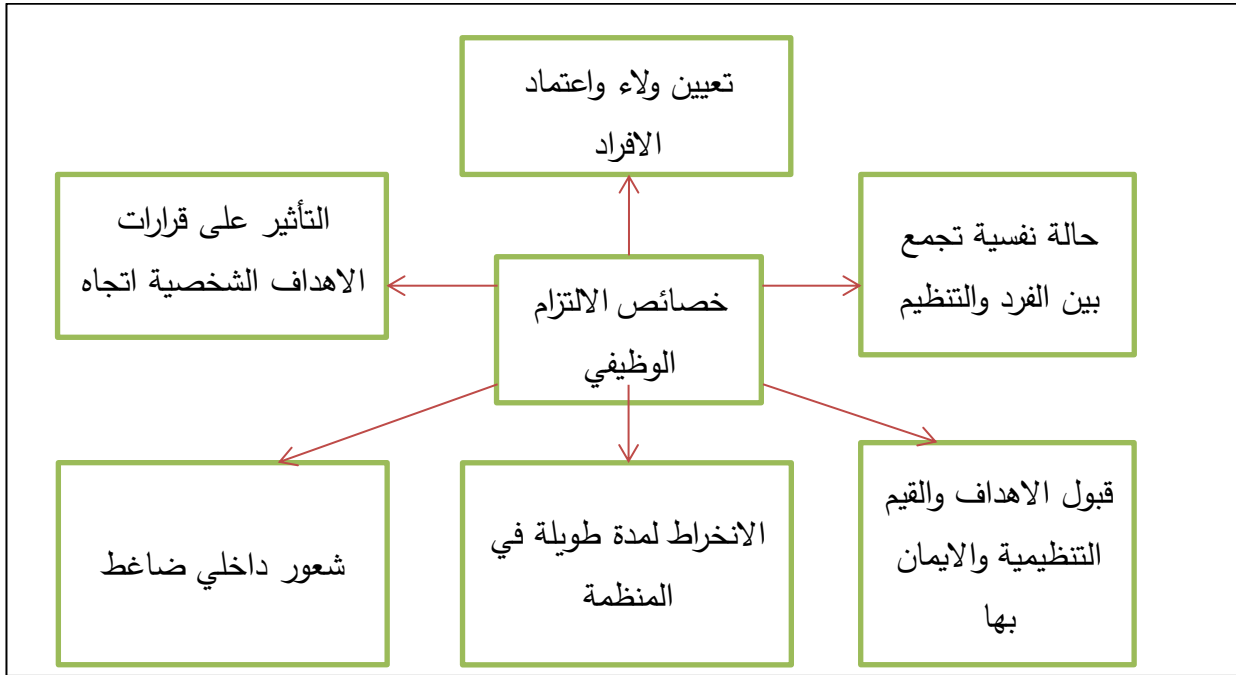
¹ حسام قرني أحمد، دور الثقافة التنظيمية في تعزيز مظاهر الالتزام التنظيمي للعاملين في المنظمات، المجلة العربية للإدارة، مج 38، ع2- يونيو 2018، ص130.

² عبده و عبد المجيد، مرجع سابق، 285.

³ عبد الرؤوف صالح أحمد، السلوك الإداري و السلوك التنظيمي، الطبعة 1، دار تزويد ناشرون و موزعون، الأردن، 2022، ص 93-94.

⁴ ابتسام عاشوري، الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة و علاقته بالثقافة التنظيمية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير علم الاجتماع، تخصص تنظيم و عمل، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015، ص 44.

الشكل رقم (04): خصائص الالتزام الوظيفي



من اعداد الطالبتين اعتمادا على المصدرين السابقين ابتسام عاشوري و عبد الرؤوف صالح.

ثالثا: أهمية الالتزام الوظيفي

للالتمار الوظيفي أهمية لدى متخذي القرار في المنظمات كونه أحد المتغيرات التي يجب ترميتها لدى العاملين لما في ذلك من مخرجات إيجابية حيث يلعب دورا كبيرا في نجاح المنظمة واستمرارها وتميزها في البيئة التنافسية الشديدة حيث لا توجد منظمة قادرة على التميز الا إذا كان افرادها ملتزمين بأهدافها وقيمها معتزين بالانضمام اليها وتظهر أهمية الالتزام التنظيمي في النقاط التالية:¹

- تظهر أهمية الالتزام التنظيمي بين المنظمة و العاملين في الأوقات التي تقدم فيها المنظمات الحوافز الملائمة لتصغير الأفراد للعمل و تحقيق أعلى مستوى للإنجاز؛
- يعتبر ولاء الموظفين لمؤسستهم من أهم عوامل التنبؤ بفعالية المؤسسة كارتفاع احتمالية الاستمرارية في المؤسسة و العمل بجد؛
- يحافظ العاملون الذين يتمتعون بمستوى عالي من الالتزام التنظيمي على أصول و موجودات المنظمة؛
- ساعد الالتزام التنظيمي في فهم الطبيعة السيكلوجية لعملية اندماج الأفراد مع المنظمة²؛
- يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بالعديد من النواحي السلوكية و خاصة معدل دوران العمل حيث يفترض أن يكون الأفراد ذوي الالتزام التنظيمي المرتفع أطول بقاء في المنظمة و أكثر عملا نحو تحقيق أهدافها؛
- يساعد الالتزام التنظيمي على رفع روح المعنوية لدى العاملين بالمنظمة مما يساعد على الأداء المتميز والابداع في العمل وهذا يؤثر إيجابا على فعالية وكفاءة المؤسسة التعليمية ومؤشراتها الأدائية والتنافسية؛

¹ بياضي صفاء، دور إدارة الأداء البشري في تحقيق الالتزام التنظيمي، مذكرة ماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015، ص 35.

² دليلي لحسن، محمد سليم خميس، واقع الالتزام التنظيمي في المكونات التعليمية، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية و الاجتماعية، العدد 12،

- زيادة تماسك الأفراد وثقتهم بالمنظمة وبالتالي تحقيق الاستقرار داخلها؛
- انخفاض المشكلات التي تجعل العاملين والأداة؛
- كلما ازداد معدل التوافق بالقيم والأهداف بين الأفراد والمنظمة أدى ذلك الى ارتفاع روح المعنوية للقيم.¹

رابعاً: أهداف الالتزام الوظيفي

الالتزام الوظيفي يعتبر من العوامل الأساسية التي تساهم في تحقيق أهداف المؤسسات وتعزيز أدائها بتجسيد هذا الالتزام في تلاقي أهداف الموظفين مع أهداف المؤسسة مما يعزز السكور بالاعتماد والرغبة في المساهمة في تقدم المنظمة:

✓ **تحقيق أهداف المؤسسة:** يساهم الالتزام الوظيفي في توحيد جهود الموظفين نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة مما يعزز من فعاليتها وكفاءتها.²

✓ **تعزيز الإنتاجية:** الموظفون الملتزمون يظهرون مستويات عالية من الإنتاجية حيث يؤمنون برؤية ورسالة المؤسسة مما ينعكس إيجاباً على أدائهم.

✓ **تقليل التغيب عن العمل:** الموظفون الملتزمون يميلون الى تقليل معدلات التغيب عن العمل مما يساهم في استقرار العمليات اليومية للمؤسسة.

✓ **تعزيز التعاون والعمل الجماعي:** يساهم الالتزام الوظيفي في بناء ثقافة عمل جماعي قوية حيث يعمل الموظفون معاً لتحقيق أهداف مشتركة مما يعزز فعالية الفريق.

✓ **تقرير الولاء للمؤسسة:** يساعد الالتزام الوظيفي في بناء ولاء الموظفين للمؤسسة مما يقلل من معدلات الدوران الوظيفي ويحسن من استقرار القوى العاملة.

المطلب الثاني: أبعاد الالتزام الوظيفي

هناك العديد من المصادر التي حاولت تحديد أبعاد الالتزام التنظيمي، غير أن أكثر الباحثين والاتجاهات تحديداً، هو الذي حدد هذه الأبعاد التي تتكون من 03 أنواع فرعية:

➤ **الالتزام العاطفي (الوجداني) Affective commitment:** يشير الى درجة إدراك الموظف لما يميز عمله من خصائص تتعلق بدرجة الاستقلالية التي يتسع بها الموظف في عمله وكذلك درجة أهمية العمل الذي يؤديه أيضاً ودرجة تنوع المهارات لديه، ومدى توافقه مع ما يطلبه حينها يشارك الموظف في اتخاذ القرارات والعمليات التنظيمية ويدرك أهمية وقيمة الارتباط بالمؤسسة.³

كما أنه يشير الى الارتباط العاطفي للعامل وتوافقه واندماجه في المؤسسة واستمراره على رغبة و شعور وجداني ويظهر معدلات عالية لوظيفته، كما يرى البعض أن الالتزام العاطفي يعبر عن قوة رغبة الفرد في الاستمرار بالعمل في وظيفة ما، لا عن يوافق على أهدافها ويرغب في تحقيقها.⁴

¹ نفس المرجع السابق، واقع الالتزام التنظيمي في المكونات التعليمية، ص 741.

² نظرية الالتزام التنظيمي للمؤلف أحمد درويش، يتناول هذا الكتاب مفهوم الالتزام التنظيمي وأبعاده المختلفة.

³ حسين حريم، إدارة الموارد البشرية- إطار متكامل-، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2013، ص 391.

⁴ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية، مصر، 2007، ص 339.

كما يأخذ الالتزام العاطفي في الاعتبار ثلاث جوانب رئيسية وهي: تنمية التقارب النفسي للمنظمة، الارتباط بالمنظمة، الرغبة في البقاء عضو فيها¹.

➤ **الالتزام المعياري Normative commitment**: هو الالتزام الموظف بوجودية البقاء في المؤسسة وهو الالتزام تابع عن القيم والمبادئ الشخصية والأخلاقية التي يحملها الفرد قبل أو بعد دخوله الى المؤسسة²، وهو يعكس شعور الفرد بالواجب والتعهد باستمراره في العمل داخل المنظمة ولذا فهو مدين لها بالعمل فيها³.

أي أنه التزام طبيعي للفاعل التنظيمي ضمن حدود وظيفته من خلال تأدية بصورتها المعيارية وكما يقوم بأداء مهمته على أكمل وجه وفي هذا النوع من الالتزام نجد أن الشخص تدفعه بواعث أخرى للقيام بوظيفته ضمن الحدود الطبيعية لا مادية ولا شخصية ويظهر هذا النوع عند الخضوع للتدريب على نفقة المؤسسة وانما تستحق الخدمة وتحمل المسؤولية ويكون نتيجة الدعم الجيد للموظفين والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي في الإجراءات لتنفيذ العمل وكذا المساهمة في وضع الأهداف والتخطيط وهؤلاء الموظفين هم غالبا يعملون وفق مقتضيات الضمير.

➤ **الالتزام الاستمراري Continuing commitment**: ينجم عن هذا النوع من الالتزام ايمان الشخص بان قاعدته الشخصية تدفعه الى البقاء والاستمرار مع المنظمة في موضعه الحالي وأن الموظفين الذين يكون لديهم الالتزام المستمر هم الذين يجدون أن مغادرة المنظمة سيجعلهم يخسرون عوائد الوظيفة أو أنه لا توجد وظائف أخرى يستعطون الالتحاق بها لأنها أقل دخلا من الوظيفة الحالية⁴.

ويرى البعض أن الأفراد الذين لديهم التزام عالي عقابي يبقون في المنظمة لمجرد الحاجة الماسة لذلك، أي بسبب ما قد يتحمله الفرد من تكاليف متوقعة نتيجة تركه للعمل⁵، كما يكون سبب الاستثمارات الشخصية للموظف التي لا يمكن الاستغناء عنها مع زملاءه والمهنة ومدة الخدمة من ومنافع أخرى تسعى عن المغامرة⁶.

أما كانت قد رأى 03 أبعاد من الالتزام تتم عن متطلبات سلوكية تفرضها المنظمة على الأفراد⁷.

➤ **الالتزام المستمر**: يمثل حالة من التفاني والإخلاص نحو منظمة معينة وترجع إلى حاجة الفرد إلى البقاء في المنظمة نتيجة لعامل الاستثمار مما يجعل ترك العمل في ضوء عامل التكلفة عملية مستحيلة.

¹Departement managment and Norrozien and uhalip :a three compoment conceplalizalus for ganaturrel continent1 economis universiti enddikan suva ldis ikah , Jaurnd of acedua resuarch in rusimes and social sience,2016,p 19

² محمد شمس حسني، الدور الوسيط للالتزام التنظيمي في العلاقة بين الصمت التنظيمي وإبعاد المواطنة التنظيمية بالمؤسسات العامة، مجلة البحوث المالية والتجارية، المجلة 22، العدد 3، مصر، 2011، ص 283

³ نوبيات عبد القادر، يوسف كمال، دور الدعم المدرك في تقرير الالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية في المؤسسة الاستشفائية العمومية، زهراوي، مجلة كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 16، جامعة بوضياف المسيلة، الجزائر، 2016، ص 83

⁴ الطاهر مجاهدي، مدخل الى علم النفس العمل والتنظيم، دار البحث والنشر والاشهار برج بوعريبيج، الجزائر، ط2011، ص ص416،417

⁵ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية و التنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية، مصر، 2007، ص 331.

⁶ عبد الرؤوف صالح أحمد، السلوك الإداري - السلوك التنظيمي، دار ترويد النشر، عمان، ط 2021، ص 96.

⁷ رويدة جميل، خليل أبو راضي، المنظومة القيمية الإدارية لدى مدير المدارس الخاصة بمحافظة عمان وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين، رسالة ماجستير، تخصص الإدارة والقيمت التربوية، كلية العلوم التربوية قيم الإدارة والمناهج، جامعة الشرق الأوسط، الأردن 2013، ص 43.

➤ **الالتزام التجانسي:** يشير الى التقارب والتفاعل بين أفراد جماعة العمل اذ يرتبط مستوى التجانس بمستوى الدافعية للبقاء في الجماعة.

➤ **الالتزام الرقابي:** يقصد به الارتباط بالمعايير التنظيمية التي تعمل على توجيه سلوك الأفراد نحو الغاية المستورة فالمعايير بمثابة توقعات مشتركة عن السلوك داخل العمل ويصبح الانحراف عنها مصدر للإحباط والقلق.

كما حدد ستاو سيلانك أبعاد الالتزام الوظيفي كما يلي¹:

- **الالتزام الاتجاعي:** هو العمليات التي يتطابق من خلالها أهداف الفرد مع أهداف المؤسسة وتزداد لديه الرغبة للبقاء والاستمرار فيها.

- **الالتزام السلوكي:** هو العمليات التي يصبح بها الفرد مرتبطا بوظيفته ناتجا عن سلوكه السابق، فهو ووقته الذي يقضيه داخل المؤسسة يجعله متمسكا بها وبعصويتها.

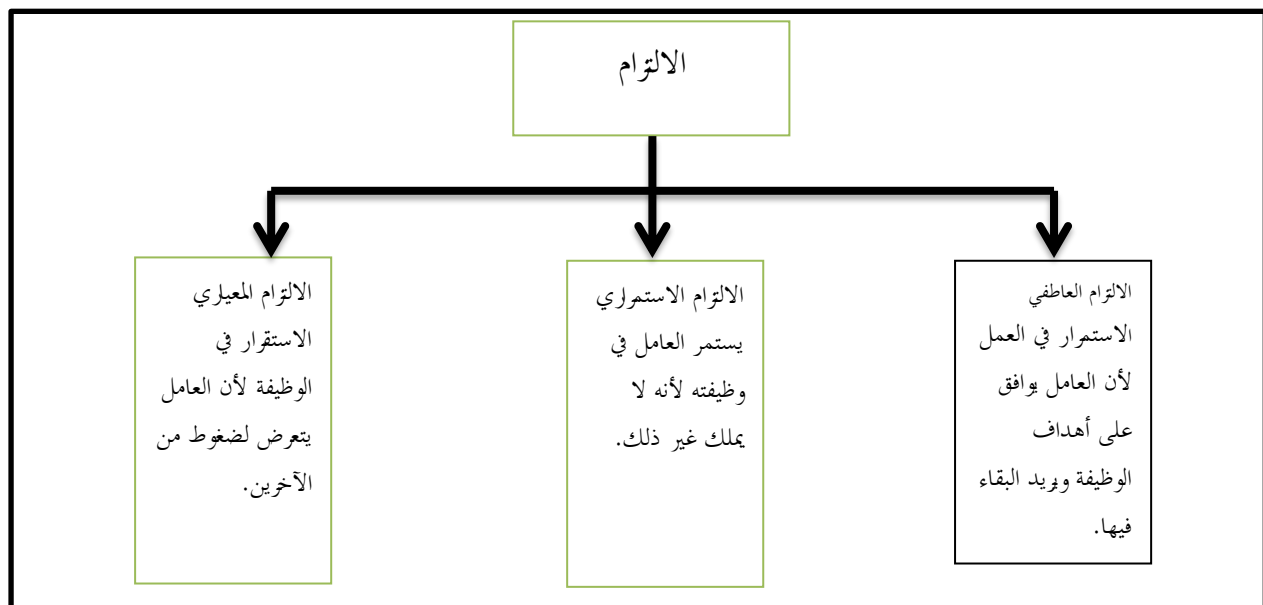
أما كيرون فيذكر 03 أنواع من الالتزام الوظيفي هم²:

- **الالتزام الاخلاصي:** هو تبني الفرد قيم وأهداف المؤسسة ويجعلها جزءا من قيمه وأهدافه.

- **الالتزام المهني:** أن يلتزم الموظف بمهنته بدلا من المؤسسة، كالمحاسب والطبيب والمحامي ويرتبط بالممارسات التي تتجج المهنة.

الالتزام المحسوب: يتمثل في رغبة الموظف باستمرار والبقاء في عمله بالمنظمة رغم وجود عمل بديل بمنظمة أخرى وبمزايا وكفاءات أفضل.

الشكل رقم (05): ابعاد الالتزام الوظيفي



¹ عاشوري ابتسام، مرجع سابق، ص 54، 55.

² غنى دحام الزبيدي، إدارة السلوك التنظيمي، دار عياد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2015، ص ص122، 123.

من إعداد الطالبتين بالاعتماد على المصدر السابق ابتسام عاشوري.

المطلب الثالث: مراحل الالتزام الوظيفي

سنتطرق في هذا المطلب لمراحل الالتزام الوظيفي.

مراحل الالتزام التنظيمي: تتمثل مراحل الالتزام التنظيمي حسب بعض الباحثين في:

حسب الباحث Buchanan تم تقسيم الالتزام الوظيفي الى 3 مراحل:¹

مرحلة التجربة: تمتد من تاريخ مباشرة الموظف لعمله ولمدة عام واحد يكون الفاعل خلالها خاضعا للتدريب والاعداد والتجربة ويكون من خلال تلك الفترة اهتمامه منصبا على تأمين قبوله في المنظمة ومحاولة تأقلم مع الوضع الجديد والبيئة التي يعمل فيها ومحاولة التوفيق بين اتجاهاته واتجاهات وأهداف المنظمة ومحاولة إثبات ذاته، وفي هذه الفترة يواجه الموظف تحديات العمل وتضارب الولاء وعدم وضوح الدور وظهور الجماعات المتلاحمة وإدارك التوقعات ونمو الاتجاهات نحو التنظيم والشعور بالصدمة.

وتقوم المنظمة خلال هذه المرحلة بتوجيه الملتحقين الجدد بالعمل لإحداث التوافق الاجتماعي مع هيئة العمل ويشعر العامل بالتردد والقلق وعدم الاستقرار.

مرحلة العمل والانجاز: تتراوح هذه المرحلة بين عامين وأربعة أعوام خلال هذه الفترة يحاول الفرد تأكيد مفهوم الادخار واهم ما يميزه هذه الفترة الأهمية الشخصية للفرد وتخوفه من العجز وتنبؤ هذه المرحلة الولاء للعمل والمنظمة حيث يثبت الموظف ذاته ويفرض مكانته من خلال إنجازه للعمل مع تخوفه في نفس الوقت من الحجز.

مرحلة الثقة بالتنظيم: وتبدأ تقريبا من السنة الخامسة من التحاق الموظف بالمؤسسة ويستمر إلى ما لانهاية حيث يزداد ولاؤه وتتقوى علاقته بالتنظيم والانتقال إلى مرحلة النضج.

ويوجد تصنيف آخر حسب الباحث: oreily حيث تم تحديد المراحل الى:

- مرحلة الإذعان والالتزام: أي التزام الفرد مبني على ما يحصل عليه من المنظمة من فوائد لذا نرى الفرد يتقبل سلطة الآخرين ويلتزم بما يطلبونه مقابل حصوله منها على الفوائد المختلفة.

- مرحلة التطابق والتماثل في المنظمة: نجد أن الفرد في هذه المرحلة يمثل سلطة الآخرين من أجل رغبة الاسمرار بالعمل ويشعر بالفخر والانتماء للمنظمة.

- مرحلة التبنى: يكون الفرد قد اعتبره هداف وقيم المنظمة هي ذات أهدافه وفيه فالالتزام هذا نتيجة لتطابق الأهداف المنظمة وقيمها مع الأهداف والفرد.²

- تصنيف الباحث welsenh lavan³

¹ عاشوري ابتسام، الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة و علاقته بالثقافة التنظيمية، مكررة ماجستير في علم اجتماع التنظيم و العمل، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015، ص 60.

² الطاهر مجاهدي، مرجع سابق ذكره، ص 413.

³ موسى اللوزي، التطوير التنظيمي أساسيات و مفاهيم حديثة، دار وائل للنشر والتوزيع ، ط3، الاردن، 2003، ص124.

- مرحلة الانضمام للمنظمة التي يريد الفرد العمل بها: وغالبا ما يختار الفرد المنظمة التي يعتقد أنها تحقق رغباته وتطلعاته.
- مرحلة الالتزام التنظيمي: أي المرحلة التي يصبح فيها الفرد حريصا على بذل أقصى جهد لتحقيق أهداف المنظمة واستمرارها.

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في تشكيل الالتزام الوظيفي

- أشار الباحثين والدارسين لموضوع الالتزام التوظيفي لمجموعة من العوامل التي تتفاعل مع بعضها البعض.¹
- وضوح الأهداف: بعد وضوح الأهداف التنظيمية في المنظمة عاملا مؤثرا في زيادة الالتزام الوظيفي لدى العاملين فيها فوضوح الأهداف يؤدي إلى الفهم مما ينعكس على الولاء التوظيفي.
 - سياسات ناجحة: كلما كانت السياسات في المنظمة قادرة على إشباع حاجات الموظفين ساعد ذلك في توليد الانتماء والاطمئنان والرضا لدى الموظفين في المنظمة.
 - مشاركة أفراد المنظمة في التنظيم: إن مشاركة الأفراد في القرارات تجعلهم مرتبطين بالعمل بشكل كبير حيث يزداد لديهم ويشعرون أنهم ينقدون خطط وضعوها بأنفسهم.
 - القيادة: الإدارات الناجحة هي الإدارات التي تستطيع كسب التأييد من الموظفين لتنفيذ العمال المطلوبة منهم على طريق وضع حوافز مشجعة لهم ويظهر نجاح القائد من خلال زيادة التزام الأفراد.
 - حوافز مناسبة: أن توفر الحوافز المناسبة ترفع معدلات الجهد المبذول مما يؤدي إلى زيادة الإنتاج وتقليل التكاليف.
 - المكانة الاجتماعية: ويقصد بها سكور الفرد بقيمته ومكانته الاجتماعية مقارنة بالأفراد العاملين في منظمات أخرى، حيث سعى الأفراد للحفاظ على مكانتهم الاجتماعية.
 - كما توجد عوامل أخرى تتعلق بالبيئة الخارجية للمنظمة وبعضها يتعلق بخصائص الفرد والوظيفة، وإدراك ظروف بيئة العمل وعوامل تنظيمية أخرى ومن أبرزها:
 - عوامل متعلقة بالبيئة الخارجية: وتتمثل في ظروف سوق العمل، فرص الاختيار لدى الفرد، رواج الظروف الاقتصادية، ارتفاع مستوى البطالة الكساء، المعلومات المتاحة عن الوظيفة، انخفاض الفرص الوظيفية، وكلما كان هناك رواج في الظروف الاقتصادية ولديه عدد من فرص العمل متاحة، وكان قرار الاختيار يتسم بالوضوح والحرية بين البدائل المتاحة، وبأقل ضغوط خارجية، كلما أدى ذلك إلى انخفاض مستوى الالتزام التنظيمي فبدأ العمل وعلى عكس ذلك وكلما كانت الأحوال تتم بالكساء و ارتفاع مستوى البطالة وانخفاض فرص العمل أمام الفرد فإن ذلك يؤدي إلى ارتفاع مستوى الالتزام الوظيفي لدى الفرد.
 - العوامل المتعلقة بخصائص الفرد: تعد خصائص الفرد من الأمور ذات الأهمية البالغة للدراسات والبحوث لما تعكسه من جوانب تفسيرية هامة للظواهر المدروسة، وقد ظهرت الأدب النظري أن خصائص الفرد من

¹ اللوري، أساسيات ومفاهيم حديثة، دار النشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص139.

حيث السن وطول مدة الخدمة ومستوى التعليم له علاقة كبيرة بدوافع الافراد وقيمهم وعلاقتها بالالتزام الوظيفي حيث أظهرت بعض الدراسات وجود علاقة ترابطية قوية بين عمر الأفراد العاملين ودرجة التزامهم الوظيفي وفسرت العلاقة بأن الأفراد الذين في السن لديهم درجة التزام عالية في حين أن الافراد الذين أعمارهم في المتوسط وما دون ذلك تكون درجة التزامهم مخفضة كما اظهرت الدراسات ايضا وجود علاقة ارتباطية قوية بين طول مدة الخدمة والالتزام الوظيفي فكلما زادت تنمية العلاقات الاجتماعية داخل العمل وزاد استثمار الجهد والوقت جعل ذلك صعوبة لترك المنظمة وبالتالي ارتفاع لـ الالتزام الوظيفي.¹

العوامل المتعلقة بخصائص الوظيفة: إن تنوع مجال الوظيفة والاستقلالية والتحدي والتغذية الراجعة والشعور بالأهمية والمسؤولية يؤدي إلى ارتفاع مستوى الالتزام الوظيفي وعكس ذلك صحيح فكلما زادت درجة التوتر في الوظيفة يتشكل صراع الدور أو عدم وضوح الدور للفرد ويؤدي إلى انقراض مستوى الالتزام الوظيفي لدى الفرد.

عوامل متعلقة بالهيكل التنظيمي:² وتمثل في:

اللامركزية في اتخاذ القرارات توافر درجة الاعتمادية في أداء الأعمال بين الادارات الوظيفية وتنظيم اجراءات العمل لها تأثير ايجابي على الالتزام الوظيفي كما أن علاقة الفرد مع رؤسائه ومروسيه تخلق الثقة المتبادلة مما يعزز من نظرة الفرد الايجابية للعمل وذلك نتيجة المناخ التنظيمي الملائم للفرد الذي يؤدي إلى الالتزام الوظيفي.

ملكة الافراد للمنظمة:

يؤدي ذلك إلى ازدياد شعور الأفراد بالمسؤولية واحساسهم بالاعتماد على المنظمة كمورد رزق لهم وبالتالي يؤدي ذلك إلى زيادة في درجة الارتباط النفسي والاداري للمنظمة.

الرضا الوظيفي:³ إن الرضا الوظيفي والالتزام الوظيفي مفهومان متباينان وان الرضا الوظيفي عن العمل يسبق الالتزام فيه وهو متغير حركي يتغير بتغير خبرات الفرد بالعمل وتغيير خصائصه الذاتية أما الالتزام الوظيفي يعبر عن علن الاستجابة الايجابية اتجاه المنظمة بصفة عامة والارتباط بها ككل.

المطلب الخامس: الثقافة التنظيمية وأثرها على الالتزام الوظيفي

تعتبر ثقافة المنظمة من أهم المؤشرات على سلوك والتزام الافراد في المنظمة حيث تعتبر الاساس لفهم موافق الافراد وادراكهم وتحفيزهم وكذا ارشادهم في مواجهة الضغوط والتغيرات البيئية كما يرى البعض أن مجال سلوك المنظمات يهتم بشكل اساس بتأثير على سلوك العاملين بالعمل، يوجد العدد من أوجه تأثير الثقافة على سلوك المنظمة والعاملين بها وأهمها:⁴

¹ فادية ابراهيم شهاب، التطوير التنظيمي القواعد النظرية والممارسات التعبيرية الأكاديميون للنشر والتوزيع، ط 1، الاردن 2018، ص82

² مسعود طحطوح جمال بن عروس العقد النفسي اثر على الالتزام التنظيمي للعمال، جامعة باتنة العلوم الاجتماعية، والإنسانية، العدد37، الجزائر 2017، ص210، 209.

³ فادية ابراهيم شهاب، مرجع سابق، ص 85.

⁴ عاشوري ابتسام 2015، 2014، الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية، دراسة حالة ميدانية لمؤسسة الترقية والتسيير العقاري مذكورة نيل شهادة الماجستير في علم النفس والاجتماع تخصص فيهم وعمل، جامعة محمد حيزر.

توجهات المنظمة والعاملين بها: تشير التوجهات إلى الطريقة التي تؤثر بها الثقافة في عملية تحقيق الأهداف حيث أن الثقافة قد تكون متوافقة مع الأهداف المنظمة (قوة إيجابية) أو تكون غير متوافقة (قوة سلبية) ومن ثم فإن الثقافة قد تدفع المنظمة نحو تحقيق أهدافها أو ندفعها بعيدا عنها.

- **الانتشار:** يشير الاستشار إلى الدرجة التي يشارك بها الأعضاء المنظمة في تشكيل القيم التنظيمية السائدة أو مدى انتشارها بينهم ويعتبر تبني الثقافة المنظمة بشكل كثيف ومتسع الأساس لثقافة قوية الاسلام.

- **المرونة:** تسمح الثقافة المرنة للمنظمة والعاملين بها بالتكيف مع الظروف المتغيرة والأزمات الطارئة ويوجد عدة وسائل تستخدم لتحقيق هذه المرونة.

- تعيين مدير مسؤول عن الاستثمار عن الأحداث والتصرفات المتوقعة عن الوضع الحالي للمنظمة بشكل عام ويكون على دراية كاملة بالمنظمة.

- استقطاب أفراد من الخارج لشغل وظائف الرقابة والتحكم والادارة يكون لديهم وجهات نظر جديدة ومتطورة بشأن المشكلات التنظيمية.

- **الالتزام:** تؤثر الثقافة التنظيمية في درجة الالتزام والانضباط التي يظهرها أعضاء التنظيم ويشير الالتزام إلى الدرجة التي يكون فيها أعضاء المنظمة مستعدين لبذل الجهود والولاء وإظهار انتمائهم للمنظمة ولتحقيق أهدافها وبمعنى آخر فإن الثقافة تخلق ظروفًا في المنظمة تؤدي إلى جعل الأفراد إما مستعدين أو غير مستعدين للالتزام بأهداف المنظمة من أجل الوصول إلى حالة عامة من الرضا وعدم الرضا.

والثقافة القوية تمكنها أن تدعم من استعداد الفرد لإعطاء قدر كبير من الالتزام والولاء للمنطقة من خلال العديد من العوامل التي يمكن أن تزيد من ولاء العاملين للمنظمة ومن يكون لديهم حافز قويا لتبني ثقافة المنظمة كوسيلة للحياة ويمكن أن تساعد الثقافة التنظيمية في زيادة الالتزام الوظيفي لكل أعضاء المنظمة من خلال ما يلي:

- ارسال رسالة المنظمة وتدعيم القيم التي يمكن ملاحظتها والعمل بها عند تحقيق هذه الرسالة؛
- أن تكون الثقافة قوية بما يمكنها من ان تمثل مصدرا للمزايا التنافسية للمنظمة؛
- أن تكون الثقافة قادرة على قيادة المنظمة "إلى النجاح في الأجل الطويل؛
- يجب أن تكون الثقافة ذات قيمة تؤدي إلى مخرجات جيدة تزيد من القيمة المالية للمنظمة تعمل الثقافة على زيادة الانتاجية، تخفيض التكاليف؛
- يجب أن تكون السمات الثقافية للمنظمة قاصرة على المنظمة وحدها ولا تكون شائعة ومنتشرة بين المنظمات الأخرى المنافسة داخل نفس المجال والنشاط؛
- من الضروري أن يصعب تقليد أو محاكاة ثقافة المنظمة من المنظمات الأخرى المحيطة بها والعاملة في نفس المجال والنشاط.

خلاصة:

تعرضنا في هذا المبحث إلى الالتزام الوظيفي الذي يعبر عن اقتناع و ايمان العاملين بقيم و الأهداف المنظمة وبذل الجهد في تصفيقها والرغبة في الاستمرار فيها وتتجلى اهميتها في انه يعمل على زيادة القدرة التنافسية للمنظمة من خلال المحافظة عل كفاءتها ومهاراتها والالتزام الافراد بها.

كما تناولنا ابعاد وانواع الالتزام الوظيفي التي تتمثل في الالتزام العاطفي الذي يعبر عن العلاقة الوجدانية بين العامل والمنظمة والمستمر الذي يعكس الرغبة في البقاء في عضويتها وكذا مراحل الالتزام الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه.

خلاصة الفصل:

يهدف هذا الفصل إلى توضيح الإطار المفاهيمي لكل من الثقافة التنظيمية و الالتزام الوظيفي و العلاقة التفاعلية بينهما فقد تم تعريف الثقافة التنظيمية على أنها مجموعة من القيم و المعتقدات و المعايير التي توجه سلوك الأفراد داخل المنظمة في حين يقصد بالالتزام الوظيفي مدى ارتباط الموظف بمنظمته و استعداده للبقاء و المساهمة في تحقيق أهدافها.

كما أظهرت الدراسات أن الثقافة التنظيمية تؤثر بشكل مباشر على مستويات الالتزام، حيث تساهم القيم الإيجابية مثل الاحترام و التقدير و المشاركة في تعزيز الانتماء و الولاء العاطفي، كما تم التطرق إلى أبعاد الالتزام الوظيفي (العاطفي، المعيارى، المستمر) و دور الثقافة في تغذيتها أو إضعافها.

في المجلد خلاص الفصل إلى أن وجود ثقافة تنظيمية قوية و متماسكة يعد من أهم العوامل الداعمة لتعزيز الالتزام الوظيفي مما ينعكس إيجاباً على الأداء العام و الاستقرار داخل المنظمة.

الفصل الثاني:
دراسة حالة ثانوية بن طوبال
سليمان – ميلة –

تمهيد:

بعد أن تطرقنا في الفصل السابق الى المفاهيم النظرية حول الثقافة التنظيمية و الالتزام الوظيفي وكذا الدراسات السابقة في هذا المجال، سنحاول في هذا الفصل اسقاط الجانب النظري على عينة من عمال ثانوية بن طوبال سليمان ميلة. وذلك من أجل معرفة أثر الثقافة التنظيمية على الالتزام الوظيفي في الثانوية محل الدراسة.

وقد قمنا بتقسيم هذا الفصل الى ثلاثة مباحث وهي:

المبحث الأول: التعريف بالثانوية محل الدراسة؛

المبحث الثاني: المنهجية المتبعة في الدراسة؛

المبحث الثالث: عرض نتائج الاستبيان و تحليله.

المبحث الأول: التعريف بالثانوية محل الدراسة

هي مؤسسة تربوية تابعة لوزارة التربية والتعليم ذات طابع ثانوي، سوف يتم تقديمها من خلال التعرف على موقعها ونشأتها وتأطيرها الإداري والتربوي، وظروف التمدرس فيها والمرافق والوسائل المتوفرة.

✚ عرض عام لثانوية بن طوبال سليمان محل الدراسة

في هذا الجزء سنحاول التركيز على الثانوية حيث تطرقنا إلى تقديمها و تأطيرها الإداري.

❖ **التعريف بالثانوية:** تقع ثانوية المجاهد بن طبال سليمان المدعو لخضر ببلدية ميلة دائرة ميلة بحي 300 مسكن تم انشاؤها في 31 أوت 2010 تحمل رقم تعريف وطني 43043 تتربع على مساحة إجمالية قدرها 18805.992 م² منها 4630.99 م² مبنية وتبعد عن مقر الولاية ب 800 م

❖ التأطير الإداري والتربوي

حسب الخريطة الإدارية الأخيرة 05 التي تم تأريخها في 2024/07/25 حددت مجموع الموظفين فيها ب 47 موظف و 56 أستاذ

• **موظفو إدارة مؤسسات التربية والتعليم الثانوي:** حسب القانون الأساسي النموذجي للثانوية يكلف مدير الثانوية على الخصوص بضمان الأداء المنتظم لمهام الثانوية والسهر على ضمان التأطير البيداغوجي لكل المستويات، التسيير الإداري والتنشيط التربوي والسهر على إعلام أولياء التلاميذ بصفة منتظمة بالعمل المدرسي ونتائج أبنائهم، توفير الكتب المدرسية، السهر على تثمين الموارد البشرية، المواظبة والتفرغ للمهنة واحترام الأنظمة الجاري العمل بها، ممارسة السلطة على جميع الموظفين والأعوان العاملين في المؤسسة، حفظ النظام وأمن الأشخاص والحفاظ على الممتلكات كما يمكن تكليفه برئاسة مراكز الامتحانات المدرسية والمهنية.

• **موظفو التعليم:** وهم سلك أساتذة التعليم الثانوي يكلفون تحت سلطة مدير الثانوية (حسب المادة 107) بما يلي:

- تطبيق البرامج والمواقيت الرسمية والتوجيهات الصادرة عن وزارة التربية؛
- تقديم تعليم ذو نوعية يمكن التلميذ من اكتساب كفاءات في جميع المواد؛
- تنشئة التلاميذ على احترام القيم الروحية والأخلاقية في المجتمع؛
- اختيار مواضيع التقييم والاختبارات وتصحيح أوراق الإجابة للتلاميذ؛
- ممارسة انشطتهم في الثانويات ويحدد نصاب عملهم ب 16 ساعة من التدريس في الأسبوع.

• موظفو التربية:

- **سلك النظار:** يكلف حسب المادة 125 من التعليم الثانوي نصت سلطة سير الثانوية بالإشراف على المصلحة البيداغوجية ويقوم بالوظائف التالية:

✓ السهر على التنظيم البيداغوجي والتنشيط التربوي وتنسيق عمل الأساتذة وتطبيق البرامج والمواقيت والطرق التعليمية وضمان حسن السير للمرافق وكذا مراقبة مواظبة التلاميذ وعملهم والحرص على تطبيق النظام الداخلي.

- **سلك مستشاري ومساعدتي ومشرفي التربية:** حددت المادة 133، 137، 143، مهام كل منهم التي تتمثل وتتخلص في تأطير التلاميذ أثناء الحركة ومراقبة النظام والانضباط داخل المؤسسة والحرص على تطبيق النظام الداخلي ومتابعة غياب التلاميذ بانتظام وتثبيتها وتدوينها في سجلات خاصة ومتابعة التلاميذ في دوام النصف داخلي، وكذا تأطير التلاميذ في التظاهرات التربوية والرياضية....

• موظفو التوجيه والإرشاد المدرسي:

حسب المادة 172 من القانون الأساسي يكلف مستشار التوجيه والإرشاد المدرسي تحت سلطة المدير بمرافقة التلاميذ خلال مسارهم المدرسي وتوجيههم في بناء مشروعهم الشخصي وفق رغباتهم واستعداداتهم ومقتضيات التخطيط التربوي.

• **موظفو المخابر:** حسب المادة 197 من القانون الأساسي يكلف موظفو المخابر تحت سلطة مدير الثانوية وإشراف السيد الناظر بتحضير التجهيزات العلمية والتكنولوجية والوسائل التعليمية المستعملة في الأعمال التطبيقية وبهذه الصفة.

• موظفو المصالح الاقتصادية:

- **سلك المقتصدين:** يكلف المقتصدون بالتسيير المالي والمادي لمؤسسات التربية والتعليم (حسب المادة 237) ويشاركون في تربية التلاميذ وتكون أنشطتهم خاصة في المؤسسات ذات النظام النصف داخلي والداخلي كما يشاركون في لجان تقييم المحررات المحاسبية؛

- **سلك نواب المقتصدين:** حسب المادة 223، 230 يكلف نائب المقتصد ومساعدو المصالح الاقتصادية بمساعدة المقتصد في التسيير المالي والمادي في مؤسسات التربية والتعليم ويقومون بمهام إدارية ومحاسبية ويشاركون في الخدمة الداخلية.

• الأسلاك المشتركة: حسب القانون الأساسي للأسلاك المشتركة المادة 35

- أعوان الإدارة وأعوان مكتب: يكلف أعوان الإدارة والكتاب بالمهام العادية ذات الصلة بالنشاطات الاعتيادية في الإدارة زيادة على المهام المتعلقة بمعالجة الملفات في إطار السير العادي والمنتظم للمصالح الإدارية وتحديد البريد؛
- العمال المهنيون: تتمثل مهامهم في تخصصات مختلفة كالصيانة والإصلاحات والنظافة والسلامة، ، المشاركة في تحسين بيئة المؤسسة وينظم مهامهم المرسوم التنفيذي رقم 08_05 المؤرخ في 19 يناير 2008.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

نتناول في هذا المبحث الإطار المنهجي للدراسة الذي استخدمناه، حيث يبين مجتمع وعينة وأداة الدراسة والإجراءات التي استخدمت للتحقق من صدقها وثباتها، وإجراءات تطبيق الدراسة والأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة البيانات والمعلومات.

المطلب الأول: منهج الدراسة

تختلف المناهج باختلاف المواضيع ولكل منهج خصائص يستخدمها كل باحث في ميدان اختصاصه، والمنهج هو الطريقة التي يسلكها الباحث للوصول إلى النتيجة، ويعتمد في ذلك استخدام المناهج العلمية التي ثبت نجاحها.

لقد تطلبت دراستنا الاعتماد على المنهج الوصفي الذي يقوم بتفسير وتحليل خصائص الظاهرة وهو المنهج الأكثر مرونة في تحليل الظواهر العلمية المختلفة وتعد المعلومات التي يقدمها دقيقة.

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

المقصود بمجتمع الدراسة كامل أفراد الدراسة ويختلف المجتمع الإحصائي بحسب المشكلة المراد معالجتها، ويتمثل في جميع موظفي ثانوية بن طوبال سليمان بميلة، أما العينة فهي جزء من مجتمع الدراسة الأصلي، ويتم اختيارها بطريقة عشوائية لإجراء الدراسة عليها، ثم تعميم النتائج على كافة مجتمع الدراسة.

الجدول رقم(01): توزيع عينة الدراسة

الاستبيانات	الموزعة	المسترجعة	الغير مسترجعة
العدد	50	40	10
النسبة	%100	%80	%20

المصدر: من إعداد الطالبتين.

تم تقديم هذا الاستبيان لموظفي ثانوية بن طوبال سليمان بميلة وذلك وفق مقابلات شخصية، وقد واجهت الطالبتين بعض صعوبات الدراسة، فقد كان حجم العينة في بادئ الأمر 50 استبانة وعند استرجاعها استلمنا 40 استبانة أي 80% من مجموعها وذلك نظرا لعدم تعاون بعض الموظفين معنا، حيث بلغت عدد الاستبيانات الغير مسترجعة أي ما يعادل 20% من مجموع الاستبيانات.

المطلب الثالث: أداة الدراسة والأساليب الإحصائية المعتمدة

1. أداة الدراسة:

مرت عملية تحضير الاستبيان بعدة مراحل هي:

❖ طريقة تحضير الاستبيان

قامت الطالبتين بتحضير مجموعة من الأسئلة و صياغتها، وترتيبها وفق أسس علمية لخدمة الهدف من البحث، و عرضها على الأستاذ المشرف لتحكيمها، ثم عرضها على مجموعة من الأساتذة من أهل الاختصاص، ومن ثم مراجعتها وتصحيحها، و بعد ذلك إعادة صياغة قائمة الأسئلة من جديد بناء على الملاحظات السابقة حتى أصبحت في شكلها الحالي، ومن ثم توزيع الاستبيان على أفراد مجتمع الدراسة لجمع البيانات اللازمة.

❖ تقسيم الاستبيان

لقد قمنا بتقسيم الاستبيان إلى جزئين الجزء الأول يتناول المعلومات الشخصية لأفراد العينة المدروسة، و الجزء الثاني بدوره مقسم إلى محورين المحور الأول يتناول المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) أما المحور الثاني يتضمن المتغير التابع (الالتزام الوظيفي).

الجزء الأول: يتضمن المعلومات الشخصية للعينة المدروسة حيث يتكون من 4 فقرات، و التي تتمثل في: الجنس، الوظيفة، العمر، سنوات الخبرة، وذلك بهدف التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية و الوظيفية لموظفين ثانوية بن طوبال سليمان ميلة؛

• **الجزء الثاني:** يتكون من 26 سؤال وينقسم إلى محورين:

المحور الأول: يتضمن 12 سؤال حول المتغير المستقل الثقافة التنظيمية؛

المحور الثاني: يتناول أبعاد الالتزام الوظيفي و التي تتمثل في: الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري، الالتزام المستمر، حيث كل بعد يتناول من 4 إلى 5 أسئلة أي يتضمن هذا المحور 14 سؤال. كما قمنا باستخدام سلم ليكارت الخماسي في الإجابة عن أسئلة الاستبيان التي قدمناها لعينة الدراسة في ثانوية الدراسة، كما يلي:

الجدول رقم(02): درجات مقياس سلم ليكارت الخماسي

الإجابة	غير موافق تماما	موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
الدرجة	1	2	3	4	5	

المصدر: سلم ليكارت الخماسي.

1. الأساليب الإحصائية المعتمدة في الدراسة

بغية تسهيل عملية التحليل وعقب التحصيل النهائي لاستمارات الاستبيان قمنا بتجميع البيانات المحصلة و تفرغها في برنامج SPSS، و بالاعتماد عليه تم تمثيل تلك الجداول في أشكال تعطي وضوحاً أكثر وتسهيل عملية التحليل.

الفرع الأول: أساليب الإحصاء الوصفي

ومن بين الأساليب التي اعتمدناها في تحليلها: التوزيعات التكرارية، النسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري.

❖ **التوزيعات التكرارية:** تم استخدام وذلك بهدف معرفة تكرار إجابات أفراد العينة لكل عبارة من عبارات الاستبيان؛

❖ **النسب المئوية:** تم استخدام النسب المئوية لمعرفة نسبة الأفراد الذين اختاروا كل بديل من بدائل الأجوبة عن فقرات الاستبيان؛

❖ **المتوسط الحسابي:** باعتباره أحد مقاييس النزعة المركزية تم استعمال المتوسط الحسابي لمعرفة الاتجاه العام لإجابات أفراد عينة الدراسة، احتساب المتوسط الحسابي لكل عبارات الاستبيان، و كمؤشر لتحديد الأهمية النسبية للفقرات الواردة في الاستبيان؛

❖ **الانحرافات المعيارية:** لمعرفة درجة تشتت الفهم حول المتوسط الحسابي ثم احتساب الانحراف المعياري لكل عبارات الاستبيان من أجل تأكيد دقة التحليل.

الفرع الثاني: أساليب الإحصاء الاستدلالي

- **معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach 's alpha):** لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان؛
- **معامل الارتباط (Person):** تم استخدامه لقياس درجة الارتباط بين الأسئلة و المجال الرئيسي لها و العالقة بين متغيرات الدراسة حيث يكون الارتباط قويا عند اقتراب قيمته من الواحد و ضعيف عند اقترابه من الصفر و تكون قيمته موجبة يكون الارتباط طرديا و عندما تكون الارتباط سالبا فهو عكسي؛
- **معامل التحديد:** تم استخدامه لمعرفة مستوى تفسير المتغير المستقل للمتغير التابع؛
- **التباين (ANOVA):** من أجل اختبار الفرضيات؛
- **الانحدار الخطي البسيط:** هو دراسة للتوزيع المشترك للمتغيرين التابع و المستقل يستخدم لبيان دور بعض المتغيرات المستقلة في تفسير المتغير التابع.

المبحث الثالث: عرض نتائج الاستبيان و تحليله

في هذا المبحث نتناول صدق و ثبات الدراسة الخاصة بنا بالاعتماد على عدة معايير ومن ثم عرض نتائج المتغيرات الديموغرافية المتعلقة بموضوع البحث و المتمثلة في البيانات الشخصية لموظفي ثانوية بن طوبال سليمان ميلة ، بالإضافة إلى إجراء إحصاءات وصفية لعبارات الاستبيان و كذا اختبار فرضيات الدراسة.

المطلب الأول: اختبار الثبات و صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان

الفرع الأول: اختبار الثبات لفقرات الاستبيان

يقصد بثبات الاستبيان أن يعطي نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه مرة ثانية على نفس أفراد العينة و في نفس الظروف، وقد تم حساب معامل ثبات الاستبيان بالطريقة التالية:

طريقة ألفا كرو نباخ:

قبل إجراء التحليل و اختبار الفرضيات فإنه لابد من التأكد من موثوقية أداة القياس المستخدمة، حيث تعكس الموثوقية هنا درجة ثبات أداة القياس، وللتأكد من هذا سوف نعتمد على معامل الثبات ألفا كرو نباخ (ALPHA CROBACH) الذي يقيس التجانس الداخلي لكل فقرة من فقرات الاستبيان بحيث تكون فيه قيمة هذا المعامل محصورة بين الصفر و الواحد، فكلما كانت ألفا مرتفعة زادت مصداقية و ثبات البيانات المستخدمة في الدراسة، و تكون مقبولة ابتداء من 0.6.

و الجدول التالي يوضح اختبار معامل الثبات ألفا كرو نباخ لعينة الدراسة، وكانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم(03) : نتائج معامل الثبات ألفا كرو نباخ

المحور	العنوان	عدد الفقرات	معامل ألفا كرو نباخ
المجموع	فقرات محور الاستبيان	26	0.730

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

التحليل: نلاحظ من خلال الجدول أن نتيجة ألفا كرو نباخ جيدة فقد تحصلنا على نسبة 73% إذ أنها تجاوزت الحد الأدنى المعتمد في مثل هذه الدراسات، مما يعني إمكانية الاعتماد على نتائج الاستبيان في قياس العلاقة بين المتغيرات المدروسة نظرا لقدرته على إعطاء نتائج متوافقة مع إجابات المستجوبين، و بالتالي نقول أن الدراسة تمتاز بثبات جيد، و منه إمكانية تعميم نتائج الدراسة على مجتمع الدراسة ككل.

الجدول التالية توضح اختبار معامل ألفا كرو نباخ على المحور الأول و الثاني.

الجدول رقم(04): نتائج معامل الثبات ألفا كرو نباخ على المحور الأول

المحور	العنوان	عدد الفقرات	معامل ألفا كرو نباخ
المجموع	فقرات المحور الاول	12	0.796

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

التحليل: نلاحظ من خلال الجدول السابق أن قيمة معامل الثبات ألفا كرو نباخ لمجموع عبارات المحور الأول قدرت بـ 79.6% و هي نسبة جيدة تعكس بصورة واضحة انسجام العبارات الموضوعة لقياس محور الثقافة التنظيمية، وتبين أن العبارات فعلا تقيس ما وضعت لقياسه.

الجدول رقم(05): نتائج معامل الثبات ألفا كرو نباخ على المحور الثاني

المحور	العنوان	عدد الفقرات	معامل ألفا كرو نباخ
المجموع	فقرات المحور الثاني	14	0.506

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

الفرع الثاني: اختبار الصدق لفقرات الاستبيان

أولاً: الصدق الظاهري (صدق المحكمين): تم عرض أداة الدراسة في صورتها الأولية لتحكيمها من قبل مجموعة من الأساتذة بهدف التأكد من سلامة بناء الأداة من مختلف الجوانب، خاصة من حيث:

- دقة وصحة و صياغة الفقرات و مدى مناسبة كل عبارة للمحور التي تنتمي إليه؛
- مدى قابلية الاستمارة لمعالجة مشكلة الدراسة؛
- اقتراح ما يروونه ضروري من تعديل أو إدراج أو حذف.

وبناء على الملاحظات و التوصيات الواردة من لجنة التحكيم، تم إجراء ما يلزم من حذف و تعديل للوصول إلى الشكل النهائي للاستبيان.

ثانياً: الصدق التجريبي (الاتساق الداخلي): وللتأكد من الاتساق الداخلي، الذي يعني مدى اتساق كل فقرة أو كل محور من محاور الاستبانة مع الدرجة الكلية، ثم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS لحساب معاملات الارتباط بيرسون بين كل محور من محاور الاستبانة و الدرجة الكلية للاستبانة، و هو ما يسمى بصدق التكوين (البنائي)، ثم حساب معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات الاستبانة و البعد الذي تنتمي إليه و هو ما يسمى بالصدق المحك،

❖ **صدق التكوين (البنائي):** يعتبر أحد مقاييس صدق الاداة و الذي يقيس مدى تحقيق الأهداف التي

تريد الأداة الوصول إليها، و يبين مدى ارتباط كل محور من محاور الاستبانة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة، ويتم ذلك أيضا بحساب معاملات ارتباط درجة كل بعد من أبعاد المتغير و الدرجة الكلية لهذا المتغير.

وقد كانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم(06): معاملات الارتباط بين كل درجة محور و درجة الكلية للاستبانة

المحاور	معامل الارتباط	Sig	مستوى الدلالة
بعد الالتزام العاطفي	0.617	0.000	0.01
بعد الالتزام المعياري	0.321	0.022	0.01
بعد الالتزام المستمر	0.343	0.015	0.01
محور الثقافة التنظيمية	0.875	0.000	0.01

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

التحليل: يبين الجدول السابق ان جميع معاملات الارتباط في جميع محاور الاستبانة دالة إحصائيا عند مستوى معنوية اقل من (0.05) ، يتضح من الجدول أن جميع المحاور ترتبط ببعضها البعض و بالدرجة الكلية للاستبانة، و بذلك تعتبر جميع محاور الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

❖ **صدق المحك:** وذلك بحساب العلاقة الارتباطية بين كل عبارة من عبارات البعد و الدرجة الكلية لهذا البعد، و كانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم(07): معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الأول و الدرجة الكلية له لهذا البعد

العبارة 01	العبارة 02	العبارة 03	العبارة 04	العبارة 05	البعد الأول
0.531	0.454	0.555	0.455	0.537	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

التحليل: يبين الجدول رقم معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد الالتزام العاطفي و الدرجة الكلية لهذا البعد، ويتضح منه أن جميع معاملات الارتباط تتراوح بين 0.454 و 0.555 وجميع العبارات دالة عند مستوى معنوية وبذلك يعتبر البعد الأول صادقا لما وضع لقياسه.

الجدول رقم(08): معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الثاني و الدرجة الكلية له لهذا البعد

العبارة 01	العبارة 02	العبارة 03	العبارة 04	العبارة 05	البعد الثاني
0.682	0.738	0.792	0.469	0.490	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

التحليل: يبين الجدول رقم معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد الالتزام المعياري و الدرجة الكلية لهذا البعد، ويتضح منه أن جميع معاملات الارتباط تتراوح بين 0.469 و 0.792 وجميع العبارات دالة عند مستوى معنوية وبذلك يعتبر البعد الثاني صادقا لما وضع لقياسه.

الجدول رقم(09): معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الثالث و الدرجة الكلية له لهذا البعد

العبارة 04	العبارة 03	العبارة 02	العبارة 01	
0.363	0.374	0.773	0.532	البعد الثالث

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

التحليل: يبين الجدول رقم(09) معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد الالتزام المستمر و الدرجة الكلية لهذا البعد، ويتضح منه أن جميع معاملات الارتباط تتراوح بين 0.363 و 0.773 وجميع العبارات دالة عند مستوى معنوية وبذلك يعتبر البعد الثاني صادقاً لما وضع لقياسه.

الجدول رقم(10): معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الأول و الدرجة الكلية له لهذا المحور

المحور الأول	العبارة 01	العبارة 02	العبارة 03	العبارة 04	العبارة 05	العبارة 06
	0.556	0.598	0.637	0.657	0.579	0.733
	العبارة 07	العبارة 08	العبارة 09	العبارة 10	العبارة 11	العبارة 12
	0.286	0.582	0.303	0.728	0.593	0.709

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

التحليل: يبين الجدول رقم(10): معاملات الارتباط بين كل عبارة محور الثقافة التنظيمية والدرجة الكلية له لهذا المحور، ويتضح منه أن جميع معاملات الارتباط موجبة تتراوح بين 0.286 و 0.733 وجميع العبارات دالة عند مستوى معنوية.

المطلب الثاني: عرض و تحليل نتائج الدراسة

الفرع الأول: عرض و توزيع النتائج المتعلقة بالمعلومات الشخصية

توزيع عينة الدراسة حسب الجنس:

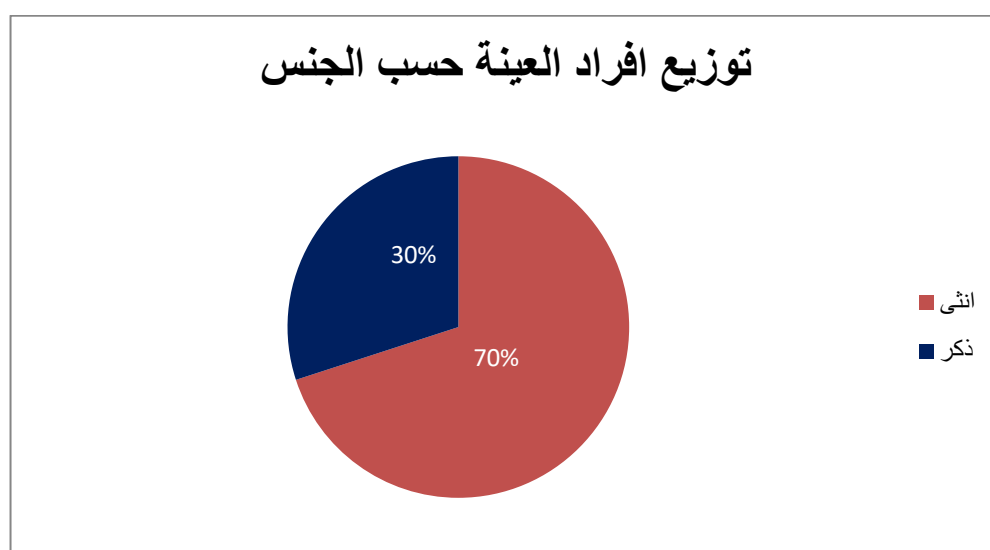
بعد تفريغ محتوى الاستبيانات نحصل على الجدول التالي:

الجدول رقم(11): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة	التكرار	الفئة
30%	12	الذكر
70%	28	الأنثى
100%	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

الشكل رقم(06): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

التحليل: من خلال الجدول رقم(11) و الشكل السابقين يتضح أن نسبة الإناث أكبر بكثير من نسبة الذكور كون عددهم 28 بنسبة 70%، بنما الذكور عددهم 12 بنسبة 30%، و هذا يدل على تفوق فئة الإناث على فئة الذكور داخل الثانوية.

توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية:

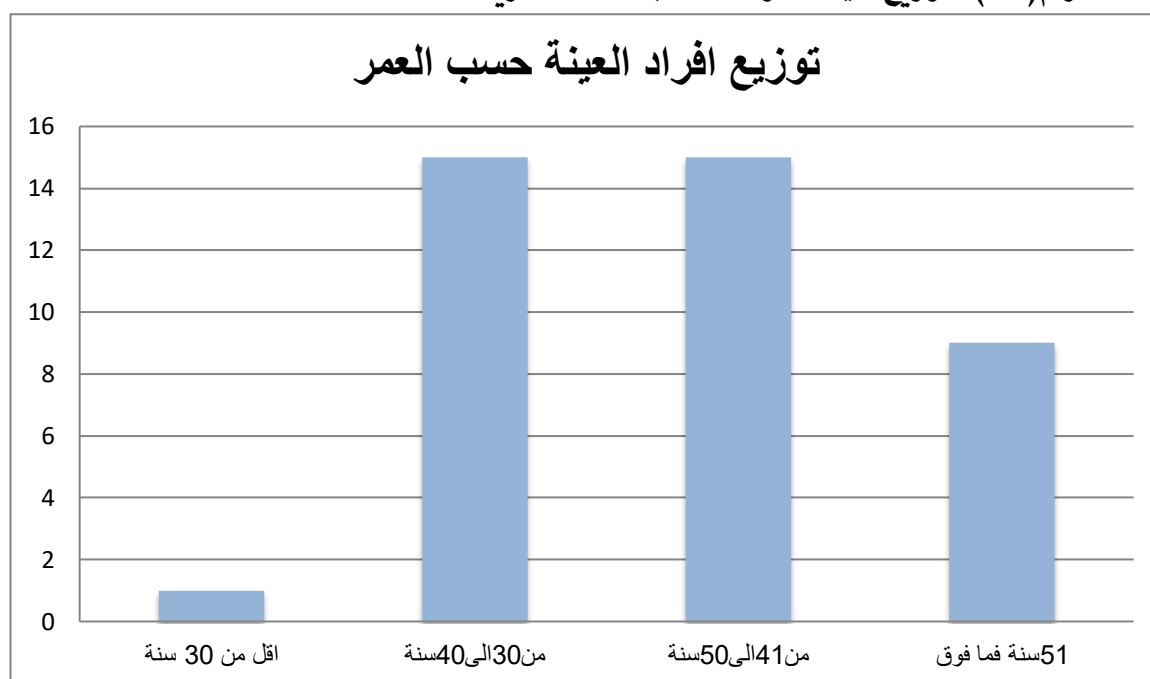
يتم توضيح عينة الدراسة حسب الفئة العمرية في الجدول التالي:

الجدول رقم(12): توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية

الفئة العمرية	التكرار	النسبة
أقل من 30 سنة	1	2.5%
من 30 إلى 40 سنة	15	37.5%
من 41 إلى 50 سنة	15	37.5%
51 سنة فما فوق	9	22.5%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

الشكل رقم(07): توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

التحليل: يتضح من خلال الجدول و الشكل السابقين أن أغلبية أفراد العينة الذين تتراوح أعمارهم من 30 إلى 40 سنة عددهم 15 ويمثلون 37.5% و أفراد العينة الذين تتراوح أعمارهم من 41 إلى 50 سنة عددهم 15 و يمثلون 37.5% من إجمالي عينة الدراسة، ونلاحظ أن الفئة العمرية 51 سنة فما فوق تقدر ب 22.5% و هي 9 أفراد من إجمالي العينة، كما يوجد فرد عمره أقل من 30 سنة و يمثل 2.5% من إجمالي أفراد عينة الدراسة. إذن يمكننا القول أن معظم الموظفين في الثانوية هم فئة الكهول.

توزيع عينة الدراسة حسب الوضعية المهنية:

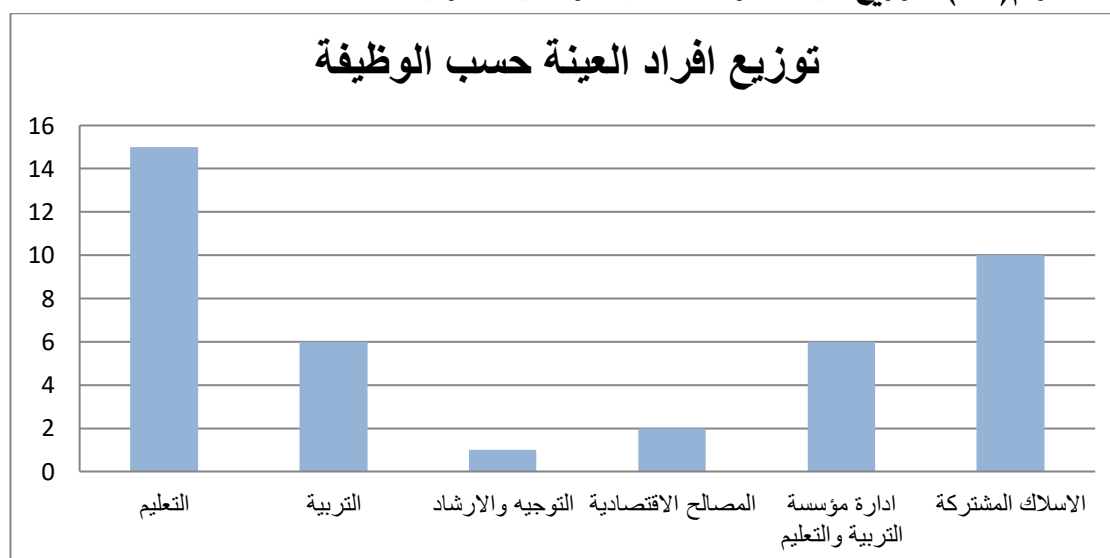
يبين الجدول التالي التوزيع النسبي لعينة الدراسة حسب الوضعية المهنية على النحو التالي:

الجدول رقم(13): توزيع عينة الدراسة حسب الوضعية المهنية

الفئة	التكرار	النسبة
موظفو التعليم	15	%37.5
موظفو التربية	6	%15
موظفو التوجيه و الإرشاد	1	%2.5
موظفو المصالح الاقتصادية	2	%5
موظفو إدارة مؤسسة التربية و التعليم	6	%15
الأسلاك المشتركة	10	%25
المجموع	40	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

الشكل رقم(08): توزيع عينة الدراسة حسب الوضعية المهنية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

التحليل: يتضح من خلال الجدول و الشكل السابقين أن أغلبية أفراد العينة هم موظفو التعليم و عددهم 15 بنسبة 37.5 % من عينة الدراسة و يأتي بعدهم الأسلاك المشتركة و عددهم 10 بنسبة 25 %، ثم تليها فئة موظفو التربية و فئة موظفو إدارة مؤسسة التربية و التعليم بشكل متساوي من حيث عددهم 6 أفراد من عينة الدراسة و كذا نسبتهم 15%، ثم تليها فئة موظفو المصالح الإقتصادية و عددهم 2 أفراد بنسبة 5%، وأخيرا نجد فئة موظفو التوجيه و الارشاد و عددهم 1 بنسبة 2.5% من مجموع عينة الدراسة، إذا يمكننا القول ان معظم الموظفين في الثانوية هم موظفو التعليم و الأسلاك المشتركة.

📊 توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة:

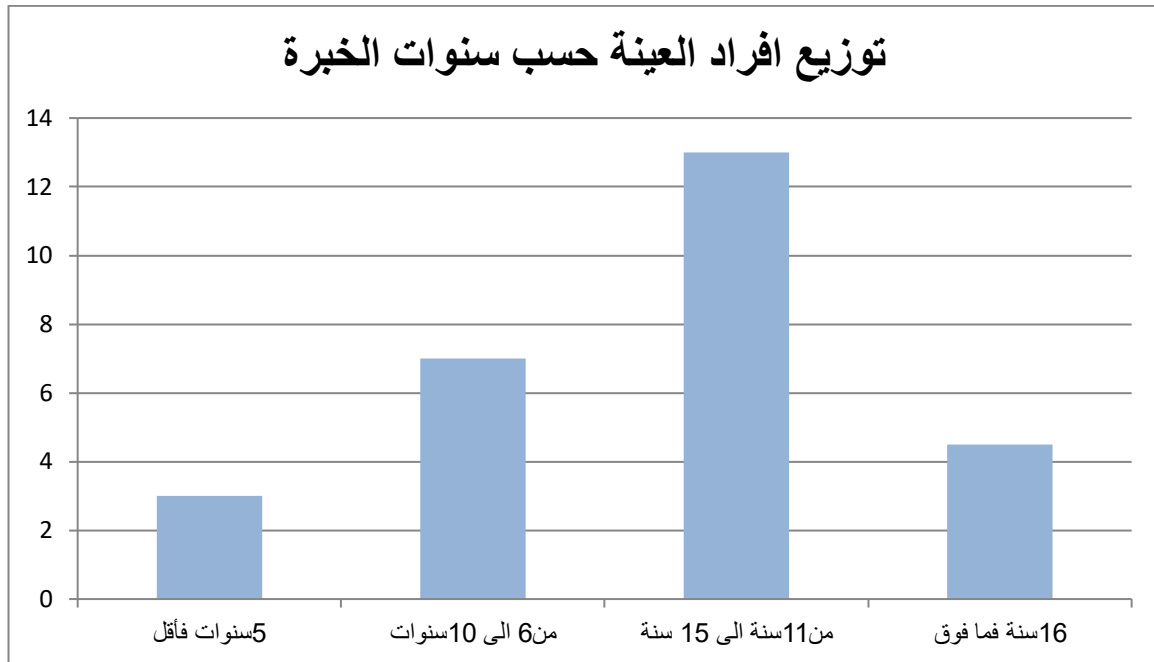
الجدول يوضح لنا التوزيع النسبي لعينة الدراسة حسب سنوات الخبرة و ذلك على النحو التالي:

الجدول رقم(14): توزيع العينة حسب سنوات الخبرة

النسبة	التكرار	الفئة
7.5%	3	5 سنوات فأقل
17.5%	7	من 6 إلى 10 سنوات
32.5%	13	من 11 إلى 15 سنة
42.5%	17	16 سنة فما فوق
100%	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

الشكل رقم (09): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

التحليل: يتضح من خلال الجدول و الشكل السابقين أن أغلبية افراد العينة الأكثر خبرة هم 16 سنة فما فوق عددهم 17 بنسبة 42.5% من عينة الدراسة، ثم تليها فئة من 11 إلى 15 سنة بعدد 13 فرد بنسبة 32.5%، ثم تأتي فئة من 6 إلى 10 سنوات بعدد 7 أفراد و بنسبة 17.5% من عينة الدراسة، و أخيرا 3 أفراد لديهم خبرة 5 سنوات فأقل بنسبة 7.5% من أفراد العينة.

الفرع الثاني: عرض و تحليل النتائج المتعلقة بآراء عينة الدراسة

قمنا بتحليل العينة التي تعبر عنها عبارات الاستبيان وذلك بإجراء إحصاءات وصفية له من خلال الاستعانة بالانحراف المعياري و المتوسط الحسابي، و الذي من خلاله نجد اتجاه الفرضية باستخدام مقياس ليكارت الخماسي و ذلك بتحديد خمسة مجالات يمكن للمتوسط الحسابي أن يقع بينها. و يتم تحديد هذه المجالات التالي:

○ طول المدى: $5-1=4$

○ متوسط المدى: $4/5=0.8$

وبإضافة العدد 0.8 عند نهاية كل مجال نتحصل على الاتجاه العام لأفراد عينة الدراسة، و الجدول الموالي يلخص ذلك.

الجدول رقم(15): مجالات المتوسط الحسابي لتحديد الاتجاه العام للعبارات

الدرجة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
المتوسط الحسابي	11.80-1]	]2.60-1.8]	-2.60[-3.40]	-3.40]	]5-4.20]
درجة الموافقة	منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جدا

المصدر: من إعداد الطالبتين.

❖ عرض و تحليل النتائج المتعلقة بآراء المستجوبين حول فقرات المحور الأول (الثقافة التنظيمية)

فيما يلي جدول يوضح النتائج الإحصائية لعبارات المحور الأول و الذي يتضمن الثقافة التنظيمية كالآتي:

الجدول رقم(16): النتائج الإحصائية لفقرات المحور الأول

الرقم	فقرات البعد	القياس	التكرار و النسب المئوية					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
			تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار				
01	X1	التكرار	7	8	4	19	2	3.02	1.27	متوسطة	6
		النسبة	17.5	20	10	47.5	5				
02	X2	التكرار	5	3	4	23	5	3.50	1.19	عالية	2
		النسبة	12.5	7.5	10	57.5	12.5				
03	X3	التكرار	15	8	7	7	3	2.37	1.35	منخفضة	10
		النسبة	37.5	20	17.5	17.5	7.5				
04	X4	التكرار	10	3	13	11	3	2.85	1.29	متوسطة	8
		النسبة	25	7.5	32.5	27.5	7.5				
05	X5	التكرار	3	7	11	17	2	3.20	1.04	متوسطة	4
		النسبة	7.5	17	27	42	5				

					5	5	5				
12	منخفضة	1.15	2.30	1	6	10	10	13	التكرار	X6	06
				2.5	15	25	25	32.5	النسبة		
3	عالية	1.03	3.47	5	18	10	5	2	التكرار	X7	07
				12.5	45	25	12.5	5	النسبة		
11	منخفضة	1.19	2.37	1	8	8	11	12	التكرار	X8	08
				2.5	20	20	27.5	30	النسبة		
1	عالية	0.79	3.92	7	26	5	1	1	التكرار	X9	09
				17.5	65	12.5	2.5	2.5	النسبة		
9	منخفضة	1.33	2.45	2	10	6	8	14	التكرار	X10	10
				5	25	15	20	35	النسبة		
7	متوسطة	1.24	2.87	2	14	9	7	8	التكرار	X11	11
				5	35	22.5	17.5	20	النسبة		
5	متوسطة	1.24	3.07	4	13	12	4	7	التكرار	X12	12
				10	32.5	30	10	17.5	النسبة		
متوسطة		0.66	2.95	المتوسط الحسابي العام و الانحراف المعياري للمحور الاول							

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

التعليق: من الجدول السابق يتضح أن هناك درجة موافقة متوسطة لاتجاه أفراد العينة حول المحور الأول، و هذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام للمحور حيث يقدر ب 2.95 و انحراف معياري 0.66 ويمكن ترتيب عبارات هذا المحور تنازليا من مستوى الموافقة الأعلى إلى مستوى الموافقة المنخفض بناءا على المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري الخاص بأراء عينة الدراسة حول كل عبارة من عبارات هذا المحور كما يلي:

▪ جاءت في المرتبة الأولى العبارة رقم(09): "تقوم إدارة الثانوية بفرض عقوبات على التغيب عن العمل " بمتوسط حسابي 3.92 يبين درجة موافقة عالية و بانحراف معياري 0.79 يدل على تركز

الإجابات حول المتوسط الحسابي، وهذه النتائج تدل على قيام إدارة الثانوية بفرض عقوبات على التغيب عن العمل؛

- جاءت في المرتبة الثانية العبارة رقم (02): "يهتم المدير بمصلحة الموظفين" بمتوسط حسابي 3.50 يبين درجة موافقة عالية و بانحراف معياري 1.19 يدل على تمركز الإجابات حول المتوسط الحسابي، وهذه النتائج تدل على اهتمام المدير بمصلحة الموظفين؛
- جاءت في المرتبة الثالثة العبارة رقم (07): "هناك صراعات قليلة بين الموظفين داخل الثانوية" بمتوسط حسابي 3.47 يبين درجة موافقة عالية و بانحراف معياري 1.03 يدل على تمركز الإجابات حول المتوسط الحسابي، و هذه النتائج تدل على أن هناك صراعات قليلة داخل الثانوية؛
- جاءت في المرتبة الرابعة العبارة رقم (05): " تحت إدارة الثانوية على بناء علاقة ثقة بين الموظفين بمتوسط حسابي 3.2 يبين درجة موافقة متوسطة و بانحراف معياري 1.04 يدل على تمركز الإجابات حول المتوسط الحسابي، و هذه النتائج تدل على حث إدارة الثانوية على بناء علاقة ثقة بين الموظفين؛
- جاءت في المرتبة الخامسة العبارة رقم (12): " تعزز المعتقدات الإيجابية مثل الصداقة و التقدير" بمتوسط حسابي 3.07 يبين درجة موافقة متوسطة و بانحراف معياري 1.24 يدل على تمركز الإجابات حول المتوسط الحسابي، و هذه النتائج تدل على أن إدارة الثانوية تعزز المعتقدات الإيجابية مثل الصداقة و التقدير؛
- جاءت في المرتبة السادسة العبارة رقم (01): " تسمح إدارة الثانوية بمشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات" بمتوسط حسابي 3.02 يبين درجة موافقة متوسطة و بانحراف معياري 1.27 يدل على تمركز الإجابات حول المتوسط الحسابي، و هذه النتائج تدل على سماح إدارة الثانوية بمشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات؛
- جاءت في المرتبة السابعة العبارة رقم (11): "تسعى الثانوية إلى التخلص من المعتقدات السلبية مثل الأنانية و النميمة بمتوسط حسابي 2.87 يبين درجة موافقة متوسطة و بانحراف معياري 1.24 يدل على تمركز الإجابات حول المتوسط الحسابي، و هذه النتائج تدل على سعي الثانوية إلى التخلص من المعتقدات السلبية مثل الأنانية و النميمة؛
- جاءت في المرتبة الثامنة العبارة رقم (04): " تعتبر القواعد و الإجراءات التنظيمية في الثانوية عادلة" بمتوسط حسابي 2.85 يبين درجة موافقة متوسطة و بانحراف معياري 1.29 يدل على تمركز الإجابات حول المتوسط الحسابي، و هذه النتائج تدل على اعتبار القواعد و الاجراءات التنظيمية في الثانوية عادلة؛
- جاءت في المرتبة التاسعة العبارة رقم (10): " تحرص إدارة الثانوية على تكريم أفضل موظف أو تكريم المتقاعدين" بمتوسط حسابي 2.45 يبين درجة موافقة منخفضة و بانحراف معياري 1.33

يدل على تمركز الإجابات حول المتوسط الحسابي، هذه النتائج تدل على حرص إدارة الثانوية على تكريم أفضل موظف أو تكريم المتقاعدين؛

■ جاءت في المرتبة العاشرة العبارة رقم (03): "تقوم إدارة الثانوية بمكافأة و تحفيز الموظفين حسب أدائهم" بمتوسط حسابي 2.37 يبين درجة موافقة منخفضة و بانحراف معياري 1.35 يدل على تمركز الإجابات حول المتوسط الحسابي، و هذه النتائج تدل على مكافأة و تحفيز إدارة الثانوية للموظفين حسب أدائهم؛

■ جاءت في المرتبة الحادية عشر العبارة رقم (08): "تقوم إدارة الثانوية بإجراءات تكوينية للموظفين" بمتوسط حسابي 2.37 يبين درجة موافقة منخفضة و بانحراف معياري 1.19 يدل على تمركز الإجابات حول المتوسط الحسابي، وهذه النتائج تدل على قيام إدارة الثانوية بإجراءات تكوينية للموظفين؛

■ جاءت في المرتبة الثانية عشر العبارة رقم (06): " تشجع إدارة الثانوية حالة التنافس و تكرم المبدعين" بمتوسط حسابي 2.30 يبين درجة موافقة منخفضة و بانحراف معياري 1.15 يدل على تمركز الإجابات حول المتوسط الحسابي و هذه النتائج تدل على تشجيع إدارة الثانوية لحالة التنافس و تكريم المبدعين.

❖ عرض و تحليل النتائج المتعلقة بآراء المستجوبين حول فقرات المحور الثاني

📌 تحليل نتائج فقرات البعد الأول (الالتزام العاطفي) من المحور الثاني

فيما يلي جدول يوضح النتائج الإحصائية لعبارات البعد الأول و تتضمن الالتزام العاطفي كالآتي:

الجدول رقم(17): النتائج الإحصائية لفقرات البعد الأول من المحور الثاني

الرقم	فقرات البعد	القياس	التكرار و النسب المئوية					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
			غير موافق ق	غير موافق ق	محايد د	موافق ق	موافق ق				
01	X1	التكرار	4	4	4	20	8	3.60	1.21	عالية	5
		النسبة	10	10	10	50	20				
02	X2	التكرار	2	4	5	22	7	3.70	1.04	عالية	3
		النسبة	5	10	12.5	55	17.5				
03	X3	التكرار	1	0	0	20	19	4.40	0.74	عالية جدا	1
		النسبة	2.5	0	0	50	47.5				

				5							
4	عالية	1.20	3.70	9	21	3	3	4	التكرار	X4	04
				22. 5	52. 5	7.5	7.5	10	النسبة		
2	عالية	0.68	4.20	14	20	6	0	0	التكرار	X5	05
	جدا			35	50	15	0	0	النسبة		
عالية		0.48	3.92	المتوسط الحسابي العام و الانحراف المعياري للبعد الاول							

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

التعليق: من الجدول السابق يتضح أن هناك درجة موافقة عالية لاتجاه أفراد العينة حول البعد الأول من أبعاد الالتزام الوظيفي ألا و هو بعد الالتزام العاطفي، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام للبعد حيث يقدر ب 3.92 و انحراف معياري 0.48 و يمكن ترتيب عبارات هذا البعد تنازليا من مستوى الموافقة الأعلى إلى مستوى الموافقة المنخفض بناء على المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري الخاص بآراء عينة الدراسة حول كل عبارة من عبارات هذا البعد كما يلي:

- جاءت في المرتبة الأولى العبارة رقم (03): " تهمني سمعة هذه الثانوية في المجتمع" بمتوسط حسابي بلغ 4.40 يبين درجة موافقة عالية جدا على العبارة و بانحراف معياري 0.74 يدل على تمركز الإجابات حول المتوسط الحسابي، هذه النتيجة تبين أن الموظفين تهتمهم سمعة الثانوية؛
- جاءت في المرتبة الثانية العبارة رقم (05): " أشعر بالانتماء لهذه الثانوية بمتوسط حسابي بلغ 4.20 يبين درجة موافقة عالية جدا على العبارة و بانحراف معياري 0.68 يدل على تمركز الإجابات حول المتوسط الحسابي، هذه النتيجة تبين شعور الموظفين بالانتماء داخل الثانوية؛
- جاءت في المرتبة الثالثة العبارة رقم (02): " أستمتع بالحديث عن الثانوية التي أعمل بها مع زملائي و أصدقائي الآخرين من خارجها" بمتوسط حسابي بلغ 3.70 يبين درجة موافقة عالية على العبارة و بانحراف معياري 1.04 يدل على تمركز الإجابات حول المتوسط الحسابي، هذه النتيجة تبين استمتاع الموظفين بالحديث عنها مع زملائهم و أصدقائهم الآخرين من خارجها؛
- جاءت في المرتبة الرابعة العبارة رقم (04): " أحس بالراحة و الأمان عند العمل في هذه الثانوية" بمتوسط حسابي بلغ 3.70 يبين درجة موافقة عالية على العبارة و بانحراف معياري 1.20 يدل على تمركز الإجابات حول المتوسط الحسابي، هذه النتيجة تبين احساس الموظفين بالراحة و الأمان عند العمل في هذه الثانوية؛
- جاءت في المرتبة الخامسة العبارة رقم (01): " أعتبر مشاكل هذه الثانوية و كأنها مشاكل" بمتوسط حسابي بلغ 3.60 يبين درجة موافقة عالية على العبارة و بانحراف معياري 1.21 يدل

على تمركز الإجابات حول المتوسط الحسابي، هذه النتيجة تبين اعتبار الموظفين مشاكل الثانوية و كأنهم مشاكلهم.

تحليل نتائج فقرات البعد الثاني (الالتزام المعياري) من المحور الثاني

فيما يلي جدول يوضح النتائج الإحصائية لعبارات البعد الثاني و تتضمن الالتزام المعياري كآلاتي:

الجدول رقم(18): النتائج الإحصائية لفقرات البعد الثاني من المحور الثاني

الرقم	فقرات البعد	القياس	التكرار و النسب المئوية					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
			غير مواف ق تماما	غير مواف ق	محايد د	مواف ق	مواف ق تماما				
01	X1	التكرار	4	7	15	10	4	3.07	1.11	متوسطة	5
		النسبة	10	17.5	37.5	25	10				
02	X2	التكرار	0	4	4	20	12	4.00	0.90	عالية	4
		النسبة	0	10	10	50	30				
03	X3	التكرار	0	1	4	23	12	4.15	0.69	عالية	3
		النسبة	0	2.5	10	57.5	30				
04	X4	التكرار	0	0	0	23	17	4.42	0.50	عالية جدا	2
		النسبة	0	0	0	57.5	42.5				
05	X5	التكرار	0	0	0	13	27	4.67	0.47	عالية جدا	1
		النسبة	0	0	0	32.5	67.5				
المتوسط الحسابي العام و الانحراف المعياري للبعد الثاني											
عالية											
0.49											
4.06											

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

التعليق: من الجدول السابق يتضح أن هناك درجة موافقة عالية لاتجاه أفراد العينة حول البعد الثاني من الالتزام الوظيفي ألا و هو الالتزام المعياري و هذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام للبعد حيث يقدر ب 4.06 و انحراف معياري 0.49 و يمكن ترتيب عبارات هذا البعد تنازليا من مستوى الموافقة الأعلى إلى

مستوى الموافقة المنخفض بناءً على المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري الخاص بآراء عينة الدراسة حول كل عبارة من عبارات هذا البعد كما يلي:

- جاءت في المرتبة الأولى العبارة رقم (05): " أحرص على أداء عملي بكل مصداقية و ضمير " بمتوسط حسابي بلغ 4.67 يبين درجة موافقة عالية جداً على العبارة و بانحراف معياري 0.47 يدل على تمركز الإجابات حول المتوسط الحسابي، هذه النتيجة تبين حرص الموظفين على أداء عملهم بكل مصداقية و ضمير؛
- جاءت في المرتبة الثانية العبارة رقم (04): " أقوم بعمل عملي حسب الأهداف المخططة " بمتوسط حسابي بلغ 4.42 يبين درجة موافقة عالية جداً على العبارة و بانحراف معياري 0.50 يدل على تمركز الإجابات حول المتوسط الحسابي، هذه النتيجة تبين قيام الموظفين بأعمالهم حسب الأهداف المخططة؛
- جاءت في المرتبة الثالثة العبارة رقم (03): " أحترم أوقات الدخول و الخروج من العمل " بمتوسط حسابي بلغ 4.15 يبين درجة موافقة عالية جداً على العبارة و بانحراف معياري 0.69 يدل على تمركز الإجابات حول المتوسط الحسابي، هذه النتيجة تبين احترام الموظفين لأوقات الدخول و الخروج من العمل؛
- جاءت في المرتبة الرابعة العبارة رقم (02): " تستحق هذه الثانوية إخلاصي و ولائي لها " بمتوسط حسابي بلغ 4.00 يبين درجة موافقة عالية جداً على العبارة و بانحراف معياري 0.90 يدل على تمركز الإجابات حول المتوسط الحسابي، هذه النتيجة تبين أن الثانوية تستحق إخلاص و ولاء الموظفين لها؛
- جاءت في المرتبة الخامسة العبارة رقم (01): " تتشابه قيمي و توجهاتي الشخصية مع قيم و توجهات الثانوية " بمتوسط حسابي بلغ 3.07 يبين درجة موافقة متوسطة على العبارة و بانحراف معياري 1.11 يدل على تمركز الإجابات حول المتوسط الحسابي، تبين هذه النتيجة تشابه قيم و توجهات الموظفين الشخصية مع قيم و توجهات الثانوية.

تحليل نتائج فقرات البعد الثالث (الالتزام المستمر) من المحور الثاني

فيما يلي جدول يوضح النتائج الإحصائية لعبارات البعد الثالث و تتضمن الالتزام المستمر كآلاتي:

الجدول رقم(19): النتائج الإحصائية لفقرات البعد الثالث من المحور الثاني

الرقم	فقرات البعد	القياس	التكرار و النسب المئوية					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
			٥	٤	٣	٢	١				
01	X1	التكرار	3	0	0	22	15	4.15	1.02	عالية	1

				37.5	55	0	0	7.5	النسبة		
2	عالية	0.49	4.06	10	20	5	1	4	التكرار	X2	02
				25	50	12.5	2.5	10	النسبة		
4	عالية	1.15	3.52	7	19	4	8	2	التكرار	X3	03
				17.5	47.5	10	20	5	النسبة		
3	عالية	1.00	3.75	9	18	8	4	1	التكرار	X4	04
				22.5	45	20	10	2.5	النسبة		
عالية		0.56	3.80	المتوسط الحسابي العام و الانحراف المعياري للبعد الثالث							

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS.

التعليق: من الجدول السابق يتضح أن هناك درجة موافقة عالية لاتجاه أفراد العينة حول البعد الثالث من الالتزام الوظيفي ألا و هو بعد الالتزام المستمر، و هذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام للبعد حيث يقدر ب 3.80 و انحراف معياري 0.56، و يمكن ترتيب عبارات هذا البعد تنازليا من مستوى الموافقة الأعلى إلى مستوى الموافقة المنخفض بناءا على المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري الخاص بآراء عينة الدراسة حول كل عبارة من عبارات هذا البعد كما يلي:

- جاءت في المرتبة الأولى العبارة رقم (01): " أقدم لزملائي المساعدة في العمل " بمتوسط حسابي بلغ 4.15 يبين درجة موافقة عالية على العبارة و بانحراف معياري 1.02 يدل على تركز الإجابات حول المتوسط الحسابي، هذه النتيجة تبين تقديم الموظفين المساعدة لزملائهم في العمل؛
- جاءت في المرتبة الثانية العبارة رقم (02): " أعتبر بقائي في الثانوية رغبة شخصية" بمتوسط حسابي بلغ 4.06 يبين درجة موافقة عالية على العبارة و بانحراف معياري 0.49 يدل على تركز الإجابات حول المتوسط الحسابي، هذه النتيجة تبين اعتبار بقاء الموظفين في الثانوية رغبة شخصية؛
- جاءت في المرتبة الثالثة العبارة رقم (04): " أتطلع للحصول على وظيفة متميزة في الثانوية تمكيني من تحقيق طموحي الوظيفي" بمتوسط حسابي بلغ 3.75 يبين درجة موافقة عالية على العبارة و بانحراف معياري 1.00 يدل على تركز الإجابات حول المتوسط الحسابي، هذه النتيجة تبين تطلع الموظفين للحصول على وظيفة متميزة في الثانوية تمكنيهم من تحقيق طموحهم الوظيفي؛

- جاءت في المرتبة الرابعة العبارة رقم (03): " الظروف التي أعمل بها في هذه الثانوية هي احدى الأسباب الرئيسية لاستمراري بالعمل بها " بمتوسط حسابي بلغ 3.52 يبين درجة موافقة عالية على العبارة و بانحراف معياري 1.15 يدل على تمركز الإجابات حول المتوسط الحسابي، هذه النتيجة تبين أن الظروف التي يعمل بها الموظفين في هذه الثانوية هي احدى الأسباب الرئيسية لاستمرارهم بالعمل بها.

المطلب الثالث: اختبار و تحليل الفرضيات

من خلال هذا المطلب سنقوم بالاختبار و تحليل فرضيات الدراسة، و ذلك لإيجاد العلاقة بين المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) و المتغير التابع (الالتزام الوظيفي)، عن طريق مجموعة من الاختبارات، وذلك للتعرف على مدى قبول أو رفض الفرضيات عند مستوى (5%) المعتمد في الدراسة، و ذلك كالتالي:

الفرع الأول: اختبار الفرضية الأولى

لا يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية لبعد الالتزام العاطفي في تحقيق الثقافة التنظيمية في نظر موظفين الثانوية عند مستوى المعنوية ($\alpha < 0.05$).

للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية تم استخدام نتائج التباين للانحدار و الجدول رقم (20) يبين:

الجدول رقم (20): نتائج تحليل التباين للانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الأولى

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	0.809	1	0.809	3.603	0.065
الخطأ	8.535	38	0.225		
المجموع الكلي	9.344	39			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

الجدول رقم (21): نتائج تحليل الانحدار لأثر الفرضية الفرعية الأولى

المتغير التابع	معامل الانحدار B	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig	قيمة F المحسوبة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	مستوى الدلالة Sig
بعد الالتزام العاطفي	0.294	1.898	0.065	3.603	0.294	0.087	0.065

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال النتائج الواردة في الجدولين رقم (20) و (21) نجد أن sig يساوي 0.065 أي أنها غير دالة إحصائية عند مستوى الدلالة أقل من (0.05) بين البعد الأول و المتغير التابع، مما يشير إلى عدم وجود علاقة بين المتغيرين.

حيث بلغت قيمة F المحسوبة 3.603 هي أكبر من قيمتها الجدولية و أيضا t البالغة 1.898 بمستوى دلالة 0.065 و هي أكبر من 0.05 مما يؤكد عدم دلالة النموذج إحصائيا، و نلاحظ ان معامل الارتباط بلغ 0.294، أما معامل التحديد البالغ 0.087 أي 8.7% من التغيرات الحاصلة في الثقافة التنظيمية ترجع إلى التغيرات الحاصلة في الالتزام العاطفي.

و على هذا الأساس يتم رفض الفرضية البديلة القائلة بوجود أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) للثقافة التنظيمية على الالتزام الوظيفي من خلال بعد الالتزام العاطفي، و نقبل الفرضية الصفرية أي:

لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) للثقافة التنظيمية على الالتزام الوظيفي من خلال بعد الالتزام العاطفي.

الفرع الثاني: اختبار الفرضية الفرعية الثانية

لا يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية لبعد الالتزام المعياري في تحقيق الثقافة التنظيمية في نظر موظفين الثانوية عند مستوى المعنوية ($\alpha < 0.05$).

للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية تم استخدام نتائج التباين للانحدار و الجدول رقم (22) يبين:

الجدول رقم (22): نتائج تحليل التباين للانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الثانية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	0.000	1	0.000	0.000	0.990
الخطأ	9.391	38	0.247		
المجموع الكلي	9.391	39			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

الجدول رقم(23): نتائج تحليل الانحدار لأثر الفرضية الفرعية الثانية

مستوى الدلالة	معامل الانحدار B	T المحسوبة	F المحسوبة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	مستوى الدلالة
البعد الثاني	-0.002	-0.012	0.000	0.002	0.000	0.990

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال نتائج الجدولين رقم(22) و(23)، نجد أن sig يساوي 0.990 أي أنها غير دالة إحصائية عند مستوى الدلالة أقل من (0.05) بين البعد الثاني و المتغير التابع، مما يشير إلى عدم وجود علاقة بين المتغيرين.

حيث بلغت قيمة F المحسوبة 0.000 وهي قيمة صغيرة كما بلغت درجة الدلالة 0.990 وهي أكبر من 0.05، مما يؤكد عدم دلالة النموذج إحصائياً.

كما نلاحظ معامل الارتباط 0.002 وهي قيمة ضعيفة جداً، و معامل التحديد 0.000. و على هذا الأساس يتم رفض الفرضية البديلة القائلة أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) و نقبل الفرضية الصفرية أي: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) للثقافة التنظيمية على الالتزام الوظيفي من خلال بعد الالتزام المعياري.

الفرع الثالث: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

لا يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية لبعد الالتزام المستمر في تحقيق الثقافة التنظيمية في نظر موظفين الثانوية عند مستوى المعنوية ($\alpha < 0.05$).

الجدول رقم(24): نتائج تحليل التباين للانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	0.027	1	0.027	0.084	0.774
الخطأ	12.248	38	0.322		
المجموع الكل	12.275	39			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

الجدول رقم(25): نتائج تحليل الانحدار لأثر الفرضية الفرعية الثالثة

مستوى الدلالة	معامل الانحدار B	T المحسوبة	F المحسوبة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	مستوى الدلالة
البعد الثالث	0.047	0.290	0.084	0.047	0.002	0.744

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال نتائج الجدولين رقم(24) و (25)، نجد أن sig يساوي 0.744 أي أنها غير دالة إحصائية عند مستوى الدلالة أقل من (0.05) بين البعد الثالث و المتغير التابع، مما يشير إلى عدم وجود علاقة بين المتغيرين.

حيث بلغت قيمة المحسوبة 0.084 وهي قيمة صغيرة كما بلغت درجة الدلالة 0.744 و هي أكبر من 0.05، مما يؤكد عدم دلالة النموذج إحصائياً.

كما نلاحظ معامل الارتباط 0.047 وهي قيمة ضعيفة جداً، و معامل التحديد 0.002 أي أن البعد الثالث يفسر فقط 0.2% من التغيرات الحاصلة في الثقافة التنظيمية ترجع إلى التغيرات الحاصلة في الالتزام الوظيفي.

و على هذا الأساس يتم رفض الفرضية البديلة القائلة أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) و نقبل الفرضية الصفرية أي:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للثقافة التنظيمية على الالتزام الوظيفي من خلال بعد الالتزام المستمر.

الفرع الرابع: اختبار الفرضية الرئيسية

لا يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على الالتزام الوظيفي في نظر موظفين الثانوية عند مستوى المعنوية ($\alpha < 0.05$).

للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية تم استخدام نتائج التباين للانحدار و الجدول رقم(26) يبين ذلك:

الجدول رقم(26): نتائج تحليل التباين للانحدار لاختبار الفرضية الرئيسية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	0.134	1	0.134	1.087	0.304

الخطأ	4.684	38	0.123		
المجموع الكلي	4.818	39			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يتبين من الجدول السابق أن هناك ثبات في صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية حيث وصلت قيمة F المحسوبة 1.087 و هي أكبر من قيمتها الجدولية كما بلغت درجة الدلالة 0.304 و هي أكبر من 0.05 مما يؤكد عدم دلالة النموذج إحصائياً.

و من أجل تحديد العلاقة بين المتغيرين المستقل و الذي يتمثل في الثقافة التنظيمية و المتغير التابع المتمثل في الالتزام الوظيفي باستخدام أسلوب الانحدار البسيط تم تلخيص أهم النتائج في الجدول التالي:

الجدول رقم(27): نتائج تحليل الانحدار لأثر الثقافة التنظيمية على الالتزام الوظيفي

معامل الانحدار B	T المحسوبة	مستوى الدلالة	F المحسوبة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	مستوى الدلالة
0.167	1.043	0.304	1.087	0.167	0.028	0.304

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال نتائج الجدولين رقم(26) و (27)، نجد أن sig يساوي 0.30 أي أنها غير دالة إحصائية عند مستوى الدلالة أقل من (0.05) بين الثقافة التنظيمية و الالتزام الوظيفي، مما يشير إلى عدم وجود علاقة بين المتغيرين.

حيث بلغت قيمة F المحسوبة 1.087 وهي قيمة صغيرة كما بلغت درجة الدلالة 0.304 و هي أكبر من 0.05، مما يؤكد عدم دلالة النموذج إحصائياً.

كما نلاحظ معامل الارتباط 0.167 وهي قيمة ضعيفة جداً، و معامل التحديد 0.028 أي أن البعد الثالث يفسر فقط 0.28% من التغيرات الحاصلة في الثقافة التنظيمية ترجع إلى التغيرات الحاصلة في الالتزام الوظيفي.

و على هذا الأساس يتم رفض الفرضية البديلة القائلة أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) ونقبل الفرضية الصفرية أي:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للثقافة التنظيمية على الالتزام الوظيفي من خلال أبعاده الثلاثة (الالتزام العاطفي، المعنوي، المستمر).

خلاصة الفصل:

في هذا الفصل تم إسقاط الجانب النظري الذي تطرقنا إليه في الفصل الأول على الجانب التطبيقي لمعرفة أثر الثقافة التنظيمية على الالتزام الوظيفي في ثانوية بن طوبال سليمان بميلة، حيث تم الاستعانة بالاستبيان في جمع المعلومات، بعد التحليل و المناقشة تم التوصل إلى مجموعة من النتائج، و تبين لنا من خلال المعالجة الاحصائية أنه لا توجد علاقة تأثيرية بين الثقافة التنظيمية و الالتزام الوظيفي.

خاتمة

خاتمة:

من خلال هذه الدراسة التي تناولت موضوع الثقافة التنظيمية و أثرها على الالتزام الوظيفي في المؤسسة التعليمية، حيث تطرقنا للمفاهيم الأساسية للثقافة التنظيمية و التي تمثل عامل جد مهم داخل المنظمة و الذي يؤثر على أداء عمالها إما سلباً أو إيجابياً حسب نوع الثقافة التنظيمية السائدة داخلها. و الالتزام الوظيفي من أحد الأهداف التي تسعى المنظمات لتحقيقها، لما له من أثر إيجابي في سلوك العاملين و في تحقيق مستويات أداء متميزة، فلا يمكن بلوغ الأهداف التنظيمية لولا التزام العاملين بتحقيقها، الأمر الذي يظهر جلياً في استعدادهم لبذل أقصى جهد ممكن لصالح منظماتهم، و هذا ما دعانا لنطرح التساؤل التالي: كيف تؤثر الثقافة التنظيمية على الالتزام الوظيفي في الثانوية؟ حيث توصلنا بعد بحثنا هذا للنتائج النظرية و الميدانية.

نتائج الدراسة:

نتائج الجانب النظري:

- ❖ تعتبر الثقافة التنظيمية اطار فكري يوجه أعضاء المنظمة الواحدة و ينظم أعمالهم وعلاقاتهم و انجازاتهم؛
- ❖ تعبر الثقافة التنظيمية عن الملامح المميزة للثقافة التنظيمية عن غيرها من المنظمة و هي كذلك مصدر فخر و اعتزاز للعاملين بها؛
- ❖ الثقافة التنظيمية تعطي لأفراد المنظمة هوية تنظيمية و تشجع على التنسيق و التعاون بين الأعضاء؛
- ❖ الالتزام الوظيفي حالة غير ملموسة تتجسد في ولاء الموظفين لمؤسساتهم؛
- ❖ يؤثر الالتزام الوظيفي على قرار الموظف فيما يتعلق ببقائه أو تركه للمنظمة؛
- ❖ يساهم الالتزام الوظيفي في توحيد جهود الموظفين نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة مما يعزز من فعاليتها و كفاءتها؛
- ❖ يساهم الالتزام الوظيفي في بناء ثقافة عمل جماعي قوية تعزز فعالية الفريق؛
- ❖ الثقافة التنظيمية على أداء الأفراد داخل المنظمة و كيفية توجيه سلوكياتهم.

نتائج الجانب التطبيقي:

- ❖ من خلال دراستنا و تحليلنا لنتائج الدراسة الميدانية التي قمنا بها، توصلنا إلى النتائج الرئيسية التالية:
- ❖ من خلال اختبار ألفا كرو نباخ تبين لنا ان أداة الدراسة تمتاز بالثبات و بالتالي هناك صدق عبارات الاستبيان؛
- ❖ كانت آراء المستجوبين في الثانوية محل الدراسة حول تأثير الثقافة التنظيمية على الالتزام الوظيفي بين موافق إلى حد ما و موافق تماماً؛

خاتمة

- ❖ لا يوجد أثر موجب للثقافة التنظيمية على الالتزام الوظيفي لثانوية بن طوبال سليمان -ميلة- ؛
 - ❖ لا يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ للثقافة التنظيمية على الالتزام الوظيفي من خلال بعد الالتزام العاطفي؛
 - ❖ لا يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ للثقافة التنظيمية على الالتزام الوظيفي من خلال بعد الالتزام المعياري؛
 - ❖ لا يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ للثقافة التنظيمية على الالتزام الوظيفي من خلال بعد الالتزام المستمر.
- ومن خلال هذه النتائج نستنتج أن ليس هناك أثر للثقافة التنظيمية على الالتزام الوظيفي لثانوية بن طوبال -ميلة-.

الاقتراحات:

- بناء على النتائج التي توصلنا إليها يمكن تقديم المقترحات التالية:
- ❖ ضرورة العمل على تشجيع حالة التنافس العلمي و تكريم المبدعين؛
- ❖ تشجيع العاملين على العمل ضمن فرق عمل تسودها المخاطرة؛
- ❖ تعزيز الالتزام الوظيفي للعاملين من خلال إشراكهم في القرارات التي تؤثر على حياتهم المهنية و الاجتماعية؛
- ❖ تعزيز الالتزام العاطفي من خلال منح استقلالية أكثر للعاملين و توطيد العلاقات الوظيفية معهم؛
- ❖ توصية الباحثين إلى إجراء دراسات مستقبلية تتعلق بالالتزام الوظيفي، و علاقته بمتغيرات أخرى لم تتناولها الدراسة الحالية.

أفاق الدراسة:

- حاولنا من خلال هذه الدراسة معالجة هذا الموضوع في حدود الإشكالية المطروحة، و حسب المعطيات المتوفرة التي أمكن الحصول عليها، فلا يمكن اعتبار هذه الدراسة أحاطت بجميع جوانب الموضوع، لذلك يمكن فتح أفاق علمية جديدة، و في هذا الصدد نقترح عددا من المواضيع التي يمكن أن تشكل مواضيع مستقبلية.
- ❖ مساهمة الثقافة التنظيمية في تمكين العاملين بالمؤسسة؛
 - ❖ تأثير الثقافة التنظيمية على الالتزام الوظيفي في المؤسسات العمومية؛
 - ❖ أثر الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

❖ المراجع العربية:

أولاً: الكتب

- ✓ بلال خلف الله السكارنه، التطوير التنظيمي والإداري، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان-الأردن، 2009.
- ✓ أ- د- حسين حريم، إدارة المنظمات "منظور كلي"، الطبعة الثانية، دار الحمد للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2010.
- ✓ عبده وعبد المجيد، فاروق ومحمد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2005.
- ✓ عبد الرؤوف صالح أحمد، السلوك الإداري والسلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار تزويد للنشر، الأردن، 2022.
- ✓ حسين حريم، إدارة الموارد البشرية- إطار متكامل، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2013.
- ✓ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية، مصر، 2007.
- ✓ الطاهر مجاهدي، مدخل إلى علم النفس العمل والتنظيم، دار البحث والنشر والاشهار برج بوعرييج، الجزائر، ط1، 2011.
- ✓ غنى دحام الزبيدي، إدارة السلوك التنظيمي، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2015.
- ✓ موسى اللوزي، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، ط3، الأردن، 2003.
- ✓ فادية ابراهيم شهاب، التطوير التنظيمي القواعد النظرية والممارسات التعبيرية الأكاديميون للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2018.

ثانياً: المجلات

- ✓ د- حناشي لعل، التنظيم الإداري في الإسلام المفهوم و الخصائص، مجلة الإحياء، العدد الثالث عشر.
- ✓ سارة طالب، الثقافة التنظيمية- آليات التكوين وأبعاد المؤسسة، مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد 7، العدد 32، ماي 2019.
- ✓ د- حسين بن سليم، أ- أحمد سويس، الثقافة التنظيمية وقيم المؤسسة، مجلة تاريخ العلوم، العدد الثامن، الجزء الأول، جوان 2017.

قائمة المراجع

- ✓ م، نماء جواد العبيدي، أثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، مجلة تكريت للعلوم الإدارية و الاقتصادية، المجلد 08، العدد 24، جامعة تكريت العراق، 2012.
- ✓ حسام قرني أحمد، دور الثقافة التنظيمية في تعزيز مظاهر الالتزام التنظيمي للعاملين في المنظمات، المجلة العربية للإدارة، المجلد 38، العدد 02، يونيو 2018.
- ✓ دليلى أحسن، محمد سليم خميس، واقع الالتزام التنظيمي في المكونات التعليمية، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 12، 2020.
- ✓ محمد شمس حسني، الدور البسيط للالتزام التنظيمي في العلاقة بين الصمت التنظيمي وأبعاد المواطنة التنظيمية بالمؤسسات العامة، مجلة البحوث المالية والتجارية، المجلد 22، العدد 3، مصر، 2011.
- ✓ نوبيات عبد القادر، يوسف كمال، دور الدعم المدرك في تقرير الالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية في المؤسسة الاستشفائية العمومية-زهرابي، مجلة كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 16، جامعة بوضياف المسيلة، الجزائر، 2016.
- ✓ مسعود طحطوح جمال بن عروس العقد النفسي اثر على الالتزام التنظيمي للعمال، جامعة باتنة للعلوم الاجتماعية والانسانية، العدد 37، الجزائر، 2017.

ثالثا: الرسائل و الأطروحات

- ✓ حنين فاطمة، دور الثقافة التنظيمية في التوافق المهني للعامل بالمؤسسة الجزائرية، مذكرة ماجستير، تخصص علم اجتماع التنظيم و العمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية، جامعة أدرار، الجزائر، 2013-2014.
- ✓ ربحي كريمة، تكامل الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة لتحسين الأداء في المؤسسات الجامعية، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة، الجزائر، 2012-2013.
- ✓ هادي عذاب سلمان، دور الأنماط القيادية المعاصرة في تحقيق الالتزام التنظيمي، دراسة تحليلية لآراء معنيين من القيادات الإدارية العليا في الشركات الصناعية العراقية، أطروحة دكتوراه، 2013.
- ✓ إسماعيل العمري، علاقة السلوك القيادي بالالتزام التنظيمي لدى عينتين من عمال قطاع المحروقات دراسة ميدانية بمنطقة ورقلة، أطروحة دكتوراه، تخصص علم نفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة ورقلة، 2017.
- ✓ ابتسام عاشوري، الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة خيضر بسكرة، الجزائر، 2015.

قائمة المراجع

- ✓ بياضي صفاء، دور إدارة الأداء البشري في تحقيق الالتزام التنظيمي، مذكرة ماجستير، جامعة خيضر بسكرة، الجزائر، 2015.
- ✓ رويذة جميل، خليل أبو راضي، المنظومة القيمية الإدارية لدى مدير المدارس الخاصة بمحافظة عمان وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين، رسالة ماجستير، تخصص الإدارة و القيمات التربوية، كلية العلوم التربوية قيم الإدارة و المناهج، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2013.

رابعاً: المذكرات

- ✓ دقيش زوليخة، أساليب الصراع التنظيمي وعلاقته بالثقافة التنظيمية، مذكرة ماستر، تخصص علم النفس العمل والتنظيم و الأرغونوميا، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة ابن خلدون- تيارت، الجزائر، 2015-2016.
- ✓ العرابي خديجة-بومدين هاجر، الثقافة التنظيمية وأثرها على الأداء الوظيفي، مذكرة ماستر، تخصص علم اجتماع عمل وتنظيم، كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية، جامعة بلحاج شعيب، الجزائر، 2021-2022.
- ✓ بعوش الحسن-كموخ محمد، واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية في الجامعة الجزائرية، مذكرة ماستر، تخصص إدارة أعمال كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة، الجزائر، 2020-2021.

❖ المراجع الأجنبية:

- ✓ Norrozien and uhalip : a three compoment conceplalizationalus for ganaturrel continent Departement management and economis universiti enddikan suva ldis ikah,jaurnd of acedua resuarch in rusimes and social science, 2016,p 19.

قائمة الملاحق

الملحق رقم: (01)

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

تخصص: إدارة الأعمال

السنة الثانية ماستر

إستمارة حول:

الثقافة التنظيمية وأثرها على الالتزام الوظيفي
دراسة حالة لموظفي ثانوية بن طوبال سليمان - ميله -

لي عظيم الشرف أن أضع بين أيديكم الكريمة هذه الاستمارة، والتي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي أقوم بها استكمالاً للحصول على شهادة الماستر، راجين الإجابة عليها بتمعن وذلك لأجل الحصول على إجابات دقيقة والخروج بالنتائج والاقتراحات المرجوة، علماً أن إجاباتكم ستعامل بشكل سري ولأغراض البحث العلمي فقط.

الطالبين :

_ يعقوب منى

لدرع ايمان_

المشرف :

معاذ ميمون .

المحور الأول: البيانات الشخصية:

الجنس :

☐ أنثى ☐ ذكر

الوظيفة :

- ☐ موظفو التعليم
- ☐ موظفو التربية
- ☐ موظفو التوجيه والإرشاد
- ☐ موظفو المصالح الإقتصادية
- ☐ موظفو إدارة مؤسسة التربية والتعليم
- ☐ الاسلاك المشتركة (العمال المهنيين)

العمر :

- ☐ أقل من 30 سنة
- ☐ من (30 الى 40) سنة
- ☐ من (41 إلى 50) سنة
- ☐ من 51 سنة فما فوق

سنوات الخبرة :

- ☐ 5 سنوات. فأقل
- ☐ من 6 الى 10 سنوات
- ☐ من 11 الى 15 سنة
- ☐ 16 سنة فما فوق

المحور الثاني: مدى تبني الثانوية للثقافة التنظيمية

الرجاء وضع إشارة (X) في الخانة المناسبة وذلك من حيث درجة موافقتكم على هذه العبارات، وذلك بغرض معرفة مدى تبني الثانوية للثقافة التنظيمية.

درجات سلم القياس					العبارة		الرقم
موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما			
					تسمح إدارة الثانوية بمشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات.		01
					يهتم المدير بمصلحة الموظفين.		02

قائمة الملاحق

					تقوم إدارة الثانوية بمكافأة وتحفيز الموظفين حسب أدائهم .	03	الثقافة التنظيمية
					تعتبر القواعد و الإجراءات التنظيمية في الثانوية عادلة.	04	
					تحت إدارة الثانوية على بناء علاقة ثقة بين الموظفين.	05	
					تشجع إدارة الثانوية حالة التنافس وتكرم المبدعين.	06	
					هناك صراعات قليلة بين الموظفين داخل الثانوية.	07	
					تقوم إدارة الثانوية بإجراء دورات تكوينية للموظفين .	08	
					تقوم إدارة الثانوية بفرض عقوبات على التغيب عن العمل.	09	
					تحرص إدارة الثانوية على تكريم أفضل موظف أو تكريم المتقاعدين.	10	
					تسعى إدارة الثانوية إلى التخلص من الممارسات السلبية مثل الأنانية و النميمة.	11	
					تعزز المعتقدات الإيجابية مثل الصداقة و التقدير.	12	

المحور الثالث: الالتزام الوظيفي للمؤسسة

الرجاء وضع إشارة (X) في الخانة المناسبة وذلك من حيث درجة موافقتكم على هذه العبارات، وذلك بغرض معرفة الالتزام الوظيفي للمؤسسة.

الرقم	العبارة	درجات سلم القياس				
		غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
	الالتزام العاطفي					
01	أعتبر مشاكل هذه الثانوية وكأنها مشاكل.					
02	أستمتع بالحديث عن الثانوية التي أعمل بها مع زملائي وأصدقائي الآخرين من خارجها.					

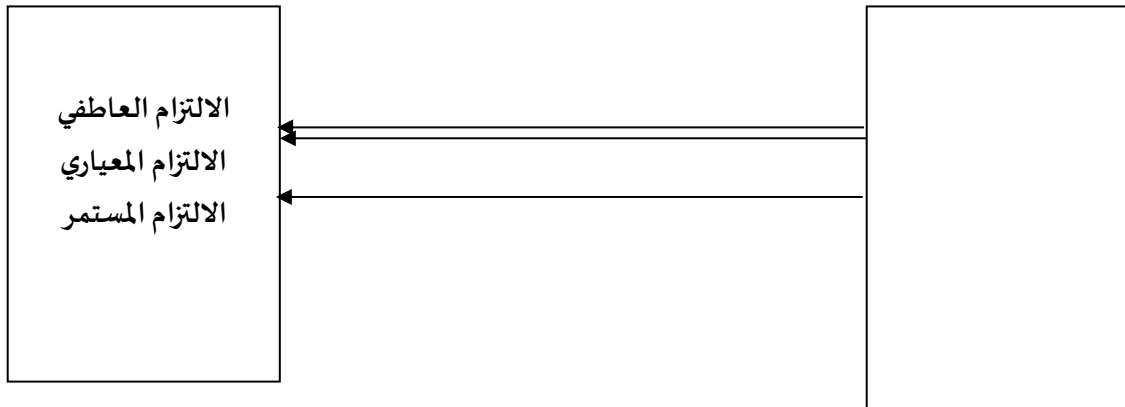
قائمة الملاحق

03	تهمني سمعة هذه الثانوية في المجتمع.				
04	أحس بالراحة و الأمان عند العمل في هذه الثانوية.				
05	أشعر بالإنتماء لهذه الثانوية.				
الالتزام المعياري					
06	تتشابه قلبي وتوجهاتي الشخصية مع قيم وتوجهات الثانوية.				
07	تستحق هذه الثانوية إخلاصي و ولائي لها.				
08	أحترم أوقات الدخول و الخروج من العمل.				
09	أقوم بعملتي حسب الأهداف المخططة.				
10	أحرص على أداء عملي بكل مصداقية وضمير .				
الالتزام المستمر					
11	أقدم لزملائي المساعدة في العمل.				
12	أعتبر بقائي في الثانوية رغبة شخصية.				
13	الظروف التي أعمل بها في هذه الثانوية احدى الأسباب الرئيسية لاستمرارى بالعمل بها.				
14	أتطلع للحصول على وظيفة متميزة في الثانوية تمكيني من تحقيق طموحي الوظيفي.				

نموذج الدراسة:

المتغير المستقل: الثقافة التنظيمية

المتغير التابع: الالتزام الوظيفي



شكرا على حسن تعاونكم

الملحق رقم: (02)

الرقم	اسم المحكم و لقبه	الجامعة
1	ابراهيم عاشوري	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف
2	براهم نور الهناء	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف

الملحق رقم: (03)

نتائج قياس الثبات (ألفا كرو نباخ)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.796	12

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,506	14

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.730	26

الصدق التكويني (البنائي) لأداة الاستبيان

Corrélations

	الثقافة التنظيمية	الالتزام المعياري	الالتزام العاطفي	الالتزام المستمر
Corrélacion de Pearson	1	-,002	,294*	,047
Sig. (unilatérale)		,495	,033	,387
N	40	40	40	40
Corrélacion de Pearson	-,002	1	,291*	,030
Sig. (unilatérale)		,495	,034	,428
N	40	40	40	40
Corrélacion de Pearson	,294*	,291*	1	,304*
Sig. (unilatérale)		,033	,034	,028
N	40	40	40	40
Corrélacion de Pearson	,047	,030	,304*	1

قائمة الملاحق

	Sig. (unilatérale)	,387	,428	,028	
	N	40	40	40	40
	Corrélation de Pearson	,167	,657**	,781**	,622**
الالتزام الوظيفي	Sig. (unilatérale)	,152	,000	,000	,000
	N	40	40	40	40
	Corrélation de Pearson	,875**	,321*	,617**	,343*
الاستبيان	Sig. (unilatérale)	,000	,022	,000	,015
	N	40	40	40	40

Corrélations

		الالتزام الوظيفي	الاستبيان
	Corrélation de Pearson	,167	,875
الثقافة التنظيمية	Sig. (unilatérale)	,152	,000
	N	40	40
	Corrélation de Pearson	,657	,321
الالتزام المعياري	Sig. (unilatérale)	,000	,022
	N	40	40
	Corrélation de Pearson	,781*	,617*
الالتزام العاطفي	Sig. (unilatérale)	,000	,000
	N	40	40
	Corrélation de Pearson	,622	,343
الالتزام المستمر	Sig. (unilatérale)	,000	,015
	N	40	40
	Corrélation de Pearson	1	,624**
الالتزام الوظيفي	Sig. (unilatérale)		,000
	N	40	40
	Corrélation de Pearson	,624**	1*
الاستبيان	Sig. (unilatérale)	,000	
	N	40	40

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (unilatéral).

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (unilatéral).

الصدق المحك لأداة الاستبيان

Correlations

		تسمح إدارة الثانوية بمشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات.	يهتم المدير بمصلحة الموظفين.	تقوم إدارة الثانوية بمكافأة وتحفيز الموظفين حسب أدائهم.	تعتبر القواعد و الإجراءات التنظيمية في الثانوية عادلة.	تحت إدارة الثانوية على بناء علاقة ثقة بين الموظفين.
تسمح إدارة الثانوية بمشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات.	Pearson	1	,699**	,516**	,205	,344*
	Correlation					
	Sig. (2-tailed)		,000	,001	,204	,030

قائمة الملاحق

		N	40	40	40	40	40
يهتم المدير بمصلحة الموظفين.	Pearson		.699**	1	.467**	.215	.410**
	Correlation						
	Sig. (2-tailed)		.000		.002	.182	.009
	N	40	40	40	40	40	40
تقوم إدارة الثانوية بمكافأة وتحفيز الموظفين حسب أدائهم.	Pearson		.516**	.467**	1	.062	.345*
	Correlation						
	Sig. (2-tailed)		.001	.002		.702	.029
	N	40	40	40	40	40	40
تعتبر القواعد و الإجراءات التنظيمية في الثانوية عادلة.	Pearson		.205	.215	.062	1	.404**
	Correlation						
	Sig. (2-tailed)		.204	.182	.702		.010
	N	40	40	40	40	40	40
تحت إدارة الثانوية على بناء علاقة ثقة بين الموظفين.	Pearson		.344*	.410**	.345*	.404**	1
	Correlation						
	Sig. (2-tailed)		.030	.009	.029	.010	
	N	40	40	40	40	40	40
تشجع إدارة الثانوية حالة التنافس وتكرم المبدعين.	Pearson		.117	.129	.548**	.442**	.225
	Correlation						
	Sig. (2-tailed)		.474	.427	.000	.004	.163
	N	40	40	40	40	40	40
هناك صراعات قليلة بين الموظفين داخل الثانوية.	Pearson		.185	.402*	.345*	-.213-	.218
	Correlation						
	Sig. (2-tailed)		.252	.010	.029	.186	.176
	N	40	40	40	40	40	40
تقوم إدارة الثانوية بإجراء دورات تكوينية للموظفين.	Pearson		.112	-.099-	.260	.537**	.186
	Correlation						
	Sig. (2-tailed)		.491	.544	.105	.000	.251
	N	40	40	40	40	40	40
تقوم إدارة الثانوية بفرض عقوبات على التغيب عن العمل.	Pearson		-.277-	-.175-	-.116-	-.260-	-.259-
	Correlation						
	Sig. (2-tailed)		.084	.281	.476	.105	.106
	N	40	40	40	40	40	40
تحرص إدارة الثانوية على تكريم أفضل موظف أو تكريم المتقاعدين.	Pearson		.234	.368*	.301	.485**	.301
	Correlation						
	Sig. (2-tailed)		.145	.020	.059	.002	.059
	N	40	40	40	40	40	40
تسعى إدارة الثانوية إلى التخلص من الممارسات السلبية مثل الأنانية و النميمة.	Pearson		.083	-.009-	.135	.674**	.376*
	Correlation						
	Sig. (2-tailed)		.610	.958	.406	.000	.017
	N	40	40	40	40	40	40
تعزز المعتقدات الإيجابية مثل الصداقة و التقدير.	Pearson		.257	.420**	.211	.548**	.205
	Correlation						
	Sig. (2-tailed)						

قائمة الملاحق

	Sig. (2-tailed)	.109	.007	.192	.000	.205
	N	40	40	40	40	40
الثقافة التنظيمية	Pearson	.556**	.598**	.637**	.657**	.579**
	Correlation					
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000
	N	40	40	40	40	40

Correlations

		تشجع إدارة الثانوية حالة التنافس وتكرم المبدعين.	هناك صراعات قليلة بين الموظفين داخل الثانوية.	تقوم إدارة الثانوية بإجراء دورات تكوينية للموظفين.	تقوم إدارة الثانوية بفرض عقوبات على التغيب عن العمل.	تحرص إدارة الثانوية على تكريم أفضل موظف أو تكرم المتقاعدين.
تسمح إدارة الثانوية بمشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات.	Pearson	.117	.185	.112	-.277-	.234
	Correlation					
	Sig. (2-tailed)	.474	.252	.491	.084	.145
	N	40	40	40	40	40
يهتم المدير بمصلحة الموظفين.	Pearson	.129	.402*	-.099-	-.175-	.368*
	Correlation					
	Sig. (2-tailed)	.427	.010	.544	.281	.020
	N	40	40	40	40	40
تقوم إدارة الثانوية بمكافأة وتحفيز الموظفين حسب أدائهم.	Pearson	.548**	.345*	.260	-.116-	.301
	Correlation					
	Sig. (2-tailed)	.000	.029	.105	.476	.059
	N	40	40	40	40	40
تعتبر القواعد و الإجراءات التنظيمية في الثانوية عادلة.	Pearson	.442**	-.213-	.537**	-.260-	.485**
	Correlation					
	Sig. (2-tailed)	.004	.186	.000	.105	.002
	N	40	40	40	40	40
تحت إدارة الثانوية على بناء علاقة ثقة بين الموظفين.	Pearson	.225	.218	.186	-.259-	.301
	Correlation					
	Sig. (2-tailed)	.163	.176	.251	.106	.059
	N	40	40	40	40	40
تشجع إدارة الثانوية حالة التنافس وتكرم المبدعين.	Pearson	1	.092	.603**	-.280-	.638**
	Correlation					
	Sig. (2-tailed)		.574	.000	.080	.000
	N	40	40	40	40	40
هناك صراعات قليلة بين الموظفين داخل الثانوية.	Pearson	.092	1	.101	.261	.008
	Correlation					
	Sig. (2-tailed)	.574		.535	.103	.959
	N	40	40	40	40	40
تقوم إدارة الثانوية بإجراء دورات تكوينية للموظفين.	Pearson	.603**	.101	1	-.078-	.325*
	Correlation					

قائمة الملاحق

	Sig. (2-tailed)	.000	.535		.634	.040
	N	40	40	40	40	40
تقوم إدارة الثانوية بفرض عقوبات على التغيب عن العمل.	Pearson Correlation	-.280-	.261	-.078-	1	-.520**
	Sig. (2-tailed)	.080	.103	.634		.001
	N	40	40	40	40	40
تحرص إدارة الثانوية على تكريم أفضل موظف أو تكريم المتقاعدين.	Pearson Correlation	.638**	.008	.325*	-.520**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.959	.040	.001	
	N	40	40	40	40	40
تسعى إدارة الثانوية إلى التخلص من الممارسات السلبية مثل الأتانية و النميمة.	Pearson Correlation	.542**	-.211-	.448**	-.501**	.558**
	Sig. (2-tailed)	.000	.191	.004	.001	.000
	N	40	40	40	40	40
تعزز المعتقدات الإيجابية مثل الصداقة و التقدير.	Pearson Correlation	.551**	-.068-	.343*	-.329*	.746**
	Sig. (2-tailed)	.000	.678	.030	.038	.000
	N	40	40	40	40	40
الثقافة_ التنظيمية	Pearson Correlation	.733**	.286	.582**	-.303-	.728**
	Sig. (2-tailed)	.000	.073	.000	.057	.000
	N	40	40	40	40	40

Correlations

		تسعى إدارة الثانوية إلى التخلص من الممارسات السلبية مثل الأتانية و النميمة.	تعزز المعتقدات الإيجابية مثل الصداقة و التقدير.	الثقافة_ التنظيمية
تسمح إدارة الثانوية بمشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات.	Pearson Correlation	.083	.257	.556**
	Sig. (2-tailed)	.610	.109	.000
	N	40	40	40
يهتم المدير بمصلحة الموظفين.	Pearson Correlation	-.009-	.420**	.598**
	Sig. (2-tailed)	.958	.007	.000
	N	40	40	40
تقوم إدارة الثانوية بمكافأة وتحفيز الموظفين حسب أدائهم.	Pearson Correlation	.135	.211	.637**
	Sig. (2-tailed)	.406	.192	.000
	N	40	40	40
تعتبر القواعد والإجراءات التنظيمية في الثانوية عادلة.	Pearson Correlation	.674**	.548**	.657**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000
	N	40	40	40
تحت إدارة الثانوية على بناء علاقة ثقة بين الموظفين.	Pearson Correlation	.376*	.205	.579**
	Sig. (2-tailed)	.017	.205	.000
	N	40	40	40

قائمة الملاحق

تشجع إدارة الثانوية حالة التنافس وتكرم المبدعين.	Pearson Correlation	.542**	.551**	.733**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000
	N	40	40	40
هناك صراعات قليلة بين الموظفين داخل الثانوية.	Pearson Correlation	-.211-	-.068-	.286
	Sig. (2-tailed)	.191	.678	.073
	N	40	40	40
تقوم إدارة الثانوية بإجراء دورات تكوينية للموظفين.	Pearson Correlation	.448**	.343*	.582**
	Sig. (2-tailed)	.004	.030	.000
	N	40	40	40
تقوم إدارة الثانوية بفرض عقوبات على التغيب عن العمل.	Pearson Correlation	-.501-**	-.329-*	-.303-
	Sig. (2-tailed)	.001	.038	.057
	N	40	40	40
تحرص إدارة الثانوية على تكريم أفضل موظف أو تكريم المتقاعدين.	Pearson Correlation	.558**	.746**	.728**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000
	N	40	40	40
تسعى إدارة الثانوية إلى التخلص من الممارسات السلبية مثل الأنانية و النميمة.	Pearson Correlation	1	.501**	.593**
	Sig. (2-tailed)		.001	.000
	N	40	40	40
تعزز المعتقدات الإيجابية مثل الصداقة و التقدير.	Pearson Correlation	.501**	1	.709**
	Sig. (2-tailed)	.001		.000
	N	40	40	40
الثقافة التنظيمية	Pearson Correlation	.593**	.709**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	
	N	40	40	40

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

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

قائمة الملاحق

Correlations

		أستمتع بالحديث عن الثانوية التي أعمل بها مع زملائي وأصدقائي الآخرين من خارجها.	أعتبر مشاكل هذه الثانوية وكأنها مشاكلي.	تهمني سمعة هذه الثانوية في المجتمع.
أعتبر مشاكل هذه الثانوية وكأنها مشاكلي.	Pearson Correlation	1	.085	.295
	Sig. (2-tailed)		.602	.065
	N	40	40	40
أستمتع بالحديث عن الثانوية التي أعمل بها مع زملائي وأصدقائي الآخرين من خارجها.	Pearson Correlation	.085	1	.093
	Sig. (2-tailed)	.602		.570
	N	40	40	40
تهمني سمعة هذه الثانوية في المجتمع.	Pearson Correlation	.295	.093	1
	Sig. (2-tailed)	.065	.570	
	N	40	40	40
أحس بالراحة و الأمان عند العمل في هذه الثانوية.	Pearson Correlation	-.189-	-.074-	-.034-
	Sig. (2-tailed)	.242	.652	.833
	N	40	40	40
أشعر بالإنتماء لهذه الثانوية.	Pearson Correlation	.006	-.021-	.291
	Sig. (2-tailed)	.970	.895	.069
	N	40	40	40
الإنتماء العاطفي	Pearson Correlation	.531**	.454**	.555**
	Sig. (2-tailed)	.000	.003	.000
	N	40	40	40

Correlations

		أحس بالراحة و الأمان عند العمل في هذه الثانوية.	أشعر بالإنتماء لهذه الثانوية.	الإنتماء العاطفي
أعتبر مشاكل هذه الثانوية وكأنها مشاكلي.	Pearson Correlation	-.189-	.006	.531**
	Sig. (2-tailed)	.242	.970	.000
	N	40	40	40
أستمتع بالحديث عن الثانوية التي أعمل بها مع زملائي وأصدقائي الآخرين من خارجها.	Pearson Correlation	-.074-	-.021-	.454**
	Sig. (2-tailed)	.652	.895	.003
	N	40	40	40
تهمني سمعة هذه الثانوية في المجتمع.	Pearson Correlation	-.034-	.291	.555**
	Sig. (2-tailed)	.833	.069	.000
	N	40	40	40
أحس بالراحة و الأمان عند العمل في هذه الثانوية.	Pearson Correlation	1	.354*	.455**
	Sig. (2-tailed)		.025	.003
	N	40	40	40
أشعر بالإنتماء لهذه الثانوية.	Pearson Correlation	.354*	1	.537**
	Sig. (2-tailed)	.025		.000
	N	40	40	40
الإنتماء العاطفي	Pearson Correlation	.455**	.537**	1
	Sig. (2-tailed)	.003	.000	
	N	40	40	40

قائمة الملاحق

النسبة و التكرار:

الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أنثى 28	70.0	70.0	70.0
	ذكر 12	30.0	30.0	100.0
	Total 40	100.0	100.0	

الوظيفة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موظفو التعليم 15	37.5	37.5	37.5
	موظفو التربية 6	15.0	15.0	52.5
	موظفو التوجيه والإرشاد 1	2.5	2.5	55.0
	موظفو المصالح الإقتصادية 2	5.0	5.0	60.0
	موظفو إدارة مؤسسة التربية والتعليم 6	15.0	15.0	75.0
	الأسلاك المشتركة 10	25.0	25.0	100.0
	Total 40	100.0	100.0	

العمر

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 30 سنة 1	2.5	2.5	2.5
	من 30 إلى 40 سنة 15	37.5	37.5	40.0
	من 41 إلى 50 سنة 15	37.5	37.5	77.5
	51 سنة فما فوق 9	22.5	22.5	100.0
	Total 40	100.0	100.0	

سنوات الخبرة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5 سنوات فأقل 3	7.5	7.5	7.5
	من 6 إلى 10 سنوات 7	17.5	17.5	25.0
	من 11 إلى 15 سنة 13	32.5	32.5	57.5
	16 سنة فما فوق 17	42.5	42.5	100.0
	Total 40	100.0	100.0	

قائمة الملاحق

تسمح إدارة الثانوية بمشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق تماما	7	17.5	17.5	17.5
	غير موافق	8	20.0	20.0	37.5
	محايد	4	10.0	10.0	47.5
	موافق	19	47.5	47.5	95.0
	موافق تماما	2	5.0	5.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

يهتم المدير بمصلحة الموظفين.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق تماما	5	12.5	12.5	12.5
	غير موافق	3	7.5	7.5	20.0
	محايد	4	10.0	10.0	30.0
	موافق	23	57.5	57.5	87.5
	موافق تماما	5	12.5	12.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

تقوم إدارة الثانوية بمكافأة وتحفيز الموظفين حسب أدائهم.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق تماما	15	37.5	37.5	37.5
	غير موافق	8	20.0	20.0	57.5
	محايد	7	17.5	17.5	75.0
	موافق	7	17.5	17.5	92.5
	موافق تماما	3	7.5	7.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

تعتبر القواعد و الإجراءات التنظيمية في الثانوية عادلة.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق تماما	10	25.0	25.0	25.0
	غير موافق	3	7.5	7.5	32.5
	محايد	13	32.5	32.5	65.0
	موافق	11	27.5	27.5	92.5

قائمة الملاحق

	موافق تماما	3	7.5	7.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

تحث إدارة الثانوية على بناء علاقة ثقة بين الموظفين.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق تماما	3	7.5	7.5	7.5
	غير موافق	7	17.5	17.5	25.0
	محايد	11	27.5	27.5	52.5
	موافق	17	42.5	42.5	95.0
	موافق تماما	2	5.0	5.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

تشجع إدارة الثانوية حالة التنافس وتكرم المبدعين.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق تماما	13	32.5	32.5	32.5
	غير موافق	10	25.0	25.0	57.5
	محايد	10	25.0	25.0	82.5
	موافق	6	15.0	15.0	97.5
	موافق تماما	1	2.5	2.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

هناك صراعات قليلة بين الموظفين داخل الثانوية.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق تماما	2	5.0	5.0	5.0
	غير موافق	5	12.5	12.5	17.5
	محايد	10	25.0	25.0	42.5
	موافق	18	45.0	45.0	87.5
	موافق تماما	5	12.5	12.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

تقوم إدارة الثانوية بإجراء دورات تكوينية للموظفين.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق تماما	12	30.0	30.0	30.0

قائمة الملاحق

غير موافق	11	27.5	27.5	57.5
محايد	8	20.0	20.0	77.5
موافق	8	20.0	20.0	97.5
موافق تماما	1	2.5	2.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

تقوم إدارة الثانوية بفرض عقوبات على التغيب عن العمل.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق تماما	1	2.5	2.5
	غير موافق	1	2.5	5.0
	محايد	5	12.5	17.5
	موافق	26	65.0	82.5
	موافق تماما	7	17.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

تحرص إدارة الثانوية على تكريم أفضل موظف أو تكريم المتقاعدين.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق تماما	14	35.0	35.0
	غير موافق	8	20.0	55.0
	محايد	6	15.0	70.0
	موافق	10	25.0	95.0
	موافق تماما	2	5.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

تسعى إدارة الثانوية إلى التخلص من الممارسات السلبية مثل الأنانية و النميمة.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق تماما	8	20.0	20.0
	غير موافق	7	17.5	37.5
	محايد	9	22.5	60.0
	موافق	14	35.0	95.0
	موافق تماما	2	5.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

تعزز المعتقدات الإيجابية مثل الصداقة و التقدير.

قائمة الملاحق

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق تماما	7	17.5	17.5	17.5
	غير موافق	4	10.0	10.0	27.5
	محايد	12	30.0	30.0	57.5
	موافق	13	32.5	32.5	90.0
	موافق تماما	4	10.0	10.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

أعتبر مشاكل هذه الثانوية وكأنها مشاكل.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق تماما	4	10.0	10.0	10.0
	غير موافق	4	10.0	10.0	20.0
	محايد	4	10.0	10.0	30.0
	موافق	20	50.0	50.0	80.0
	موافق تماما	8	20.0	20.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

أستمع بالحديث عن الثانوية التي أعمل بها مع زملائي وأصدقائي الآخرين من خارجها.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق تماما	2	5.0	5.0	5.0
	غير موافق	4	10.0	10.0	15.0
	محايد	5	12.5	12.5	27.5
	موافق	22	55.0	55.0	82.5
	موافق تماما	7	17.5	17.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

تهمني سمعة هذه الثانوية في المجتمع.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق تماما	1	2.5	2.5	2.5
	موافق	20	50.0	50.0	52.5
	موافق تماما	19	47.5	47.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

قائمة الملاحق

أحس بالراحة و الأمان عند العمل في هذه الثانوية.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق تماما	4	10.0	10.0	10.0
	غير موافق	3	7.5	7.5	17.5
	محايد	3	7.5	7.5	25.0
	موافق	21	52.5	52.5	77.5
	موافق تماما	9	22.5	22.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

أشعر بالانتماء لهذه الثانوية.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	6	15.0	15.0	15.0
	موافق	20	50.0	50.0	65.0
	موافق تماما	14	35.0	35.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

تتشابه قيمي وتوجهاتي الشخصية مع قيم وتوجهات الثانوية.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق تماما	4	10.0	10.0	10.0
	غير موافق	7	17.5	17.5	27.5
	محايد	15	37.5	37.5	65.0
	موافق	10	25.0	25.0	90.0
	موافق تماما	4	10.0	10.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

تستحق هذه الثانوية إخلاصي و ولائي لها.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	4	10.0	10.0	10.0
	محايد	4	10.0	10.0	20.0
	موافق	20	50.0	50.0	70.0
	موافق تماما	12	30.0	30.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

قائمة الملاحق

أحترم أوقات الدخول و الخروج من العمل.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	1	2.5	2.5	2.5
	محايد	4	10.0	10.0	12.5
	موافق	23	57.5	57.5	70.0
	موافق تماما	12	30.0	30.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

أقوم بعملتي حسب الأهداف المخططة.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق	23	57.5	57.5	57.5
	موافق تماما	17	42.5	42.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

أحرص على أداء عملي بكل مصداقية وضمير.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق	13	32.5	32.5	32.5
	موافق تماما	27	67.5	67.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

أقدم لزملائي المساعدة في العمل.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق تماما	3	7.5	7.5	7.5
	موافق	22	55.0	55.0	62.5
	موافق تماما	15	37.5	37.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

أعتبر بقائي في الثانوية رغبة شخصية.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق تماما	4	10.0	10.0	10.0
	غير موافق	1	2.5	2.5	12.5
	محايد	5	12.5	12.5	25.0

قائمة الملاحق

موافق	20	50.0	50.0	75.0
موافق تماما	10	25.0	25.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

الظروف التي أعمل بها في هذه الثانوية احدى الأسباب الرئيسية لاستمراري بالعمل بها.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق تماما	2	5.0	5.0	5.0
	غير موافق	8	20.0	20.0	25.0
	محايد	4	10.0	10.0	35.0
	موافق	19	47.5	47.5	82.5
	موافق تماما	7	17.5	17.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

أتطلع للحصول على وظيفة متميزة في الثانوية تمكنني من تحقيق طموحي الوظيفي.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق تماما	1	2.5	2.5	2.5
	غير موافق	4	10.0	10.0	12.5
	محايد	8	20.0	20.0	32.5
	موافق	18	45.0	45.0	77.5
	موافق تماما	9	22.5	22.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

الثقافة_التنظيمية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.25	1	2.5	2.5	2.5
	1.58	1	2.5	2.5	5.0
	1.83	1	2.5	2.5	7.5
	2.00	1	2.5	2.5	10.0
	2.17	3	7.5	7.5	17.5
	2.25	1	2.5	2.5	20.0
	2.42	2	5.0	5.0	25.0
	2.50	1	2.5	2.5	27.5
	2.75	3	7.5	7.5	35.0
	2.83	1	2.5	2.5	37.5
	2.92	2	5.0	5.0	42.5

قائمة الملاحق

3.00	3	7.5	7.5	50.0
3.08	1	2.5	2.5	52.5
3.17	3	7.5	7.5	60.0
3.25	3	7.5	7.5	67.5
3.33	2	5.0	5.0	72.5
3.42	1	2.5	2.5	75.0
3.50	3	7.5	7.5	82.5
3.58	2	5.0	5.0	87.5
3.75	1	2.5	2.5	90.0
3.83	2	5.0	5.0	95.0
3.92	1	2.5	2.5	97.5
4.00	1	2.5	2.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

الإلتزام_العاطفي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.40	1	2.5	2.5
	3.40	7	17.5	20.0
	3.60	2	5.0	25.0
	3.80	11	27.5	52.5
	4.00	9	22.5	75.0
	4.20	2	5.0	80.0
	4.40	2	5.0	85.0
	4.60	3	7.5	92.5
	4.80	2	5.0	97.5
	5.00	1	2.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

الإلتزام_المعياري

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	1	2.5	2.5
	3.20	2	5.0	7.5
	3.40	2	5.0	12.5
	3.60	3	7.5	20.0
	3.80	5	12.5	32.5
	4.00	11	27.5	60.0
	4.20	4	10.0	70.0
	4.40	5	12.5	82.5

قائمة الملاحق

4.60	1	2.5	2.5	85.0
4.80	4	10.0	10.0	95.0
5.00	2	5.0	5.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

الالتزام_المستمر

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.50	1	2.5	2.5
	2.75	2	5.0	7.5
	3.00	3	7.5	15.0
	3.25	2	5.0	20.0
	3.50	3	7.5	27.5
	3.75	9	22.5	50.0
	4.00	13	32.5	82.5
	4.25	1	2.5	85.0
	4.50	4	10.0	95.0
	5.00	2	5.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري:

Statistics

		تسمح إدارة الثانوية بمشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات.	يهتم المدير بمصلحة الموظفين.	تقوم إدارة الثانوية بمكافأة وتحفيز الموظفين حسب أدائهم.	تعتبر القواعد و الإجراءات التنظيمية في الثانوية عادلة.	تحت إدارة الثانوية على بناء علاقة ثقة بين الموظفين.
N	Valid	40	40	40	40	40
	Missing	0	0	0	0	0
	Mean	3.0250	3.5000	2.3750	2.8500	3.2000
	Std. Deviation	1.27073	1.19829	1.35282	1.29199	1.04268

Statistics

		تشجع إدارة الثانوية حالة التنافس وتكرم المبدعين.	هناك صراعات قليلة بين الموظفين داخل الثانوية.	تقوم إدارة الثانوية بإجراء دورات تكوينية للموظفين.	تقوم إدارة الثانوية بفرض عقوبات على التغيب عن العمل.	تحرص إدارة الثانوية على تكريم أفضل موظف أو تكريم المتقاعدين.
N	Valid	40	40	40	40	40
	Missing	0	0	0	0	0
	Mean	2.3000	3.4750	2.3750	3.9250	2.4500
	Std. Deviation	1.15913	1.03744	1.19158	.79703	1.33877

قائمة الملاحق

Statistics

		تسعى إدارة الثانوية إلى التخلص من الممارسات السلبية مثل الأنانية و النميمة.	تعزز المعتقدات الإيجابية مثل الصداقة و التقدير.	أعتبر مشاكل هذه الثانوية وكأنها مشاكل.	أستمتع بالحديث عن الثانوية التي أعمل بها مع زملائي وأصدقائي الأخرين من خارجها.	تهمني سمعة هذه الثانوية في المجتمع.
N	Valid	40	40	40	40	40
	Missing	0	0	0	0	0
	Mean	2.8750	3.0750	3.6000	3.7000	4.4000
	Std. Deviation	1.24422	1.24833	1.21529	1.04268	.74421

Statistics

		أحس بالراحة و الأمان عند العمل في هذه الثانوية.	أشعر بالإنتماء لهذه الثانوية.	تتشابه قيمي وتوجهاتي الشخصية مع قيم وتوجهات الثانوية.	تستحق هذه الثانوية إخلاصي و ولائي لها.	أحترم أوقات الدخول و الخروج من العمل.
N	Valid	40	40	40	40	40
	Missing	0	0	0	0	0
	Mean	3.7000	4.2000	3.0750	4.0000	4.1500
	Std. Deviation	1.20256	.68687	1.11832	.90582	.69982

Statistics

		أقوم بعملتي حسب الأهداف المخططة.	أحرص على أداء عملي بكل مصداقية وضمير.	أقدم لزملائي المساعدة في العمل.	أعتبر بقائي في الثانوية رغبة شخصية.	الظروف التي أعمل بها في هذه الثانوية احدى الأسباب الرئيسية لاستمراري بالعمل بها.
N	Valid	40	40	40	40	40
	Missing	0	0	0	0	0
	Mean	4.4250	4.6750	4.1500	3.7750	3.5250
	Std. Deviation	.50064	.47434	1.02657	1.16548	1.15442

Statistics

		أنتطلع للحصول على وظيفة متميزة في الثانوية تمكنني من تحقيق طموحي الوظيفي.	الثقافة التنظيمية	الإلتزام العاطفي	الإلتزام المعياري	الإلتزام المستمر
N	Valid	40	40	40	40	40
	Missing	0	0	0	0	0
	Mean	3.7500	2.9521	3.9200	4.0650	3.8000
	Std. Deviation	1.00639	.66100	.48948	.49071	.56102

قائمة الملاحق

اختبارات الانحدار البسيط:

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	الثقافة التنظيمية ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : الإلتزام العاطفي

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Durbin-Watson
1	,294 ^a	,087	,063	,473920	1,650

a. Valeurs prédites : (constantes), الثقافة التنظيمية

b. Variable dépendante : الإلتزام العاطفي

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	,809	1	,809	3,603	,065 ^b
1 Résidu	8,535	38	,225		
Total	9,344	39			

a. Variable dépendante : الإلتزام العاطفي

b. Valeurs prédites : (constantes), الثقافة التنظيمية

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	3,277	,347		9,440	,000
الثقافة التنظيمية	,218	,115	,294	1,898	,065

Coefficients^a

Modèle	Corrélations			Statistiques de colinéarité	
	Corrélation simple	Partielle	Partie	Tolérance	VIF
1 (Constante)					
الثقافة التنظيمية	,294	,294	,294	1,000	1,000

a. Variable dépendante : الإلتزام العاطفي

قائمة الملاحق

Diagnostics de colinéarité^a

Modèle	Dimension	Valeur propre	Index de conditionnement	Proportions de la variance	
				(Constante)	الثقافة التنظيمية
1	1	1,976	1,000	,01	,01
	2	,024	9,155	,99	,99

a. Variable dépendante : الإلتزام_العاطفي

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	الثقافة التنظيمية ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : الإلتزام_المعياري

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Durbin-Watson
1	,002 ^a	,000	-,026	,497122	1,474

a. Valeurs prédites : (constantes), الثقافة_التنظيمية

b. Variable dépendante : الإلتزام_المعياري

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1					
Régression	,000	1	,000	,000	,990 ^b
Résidu	9,391	38	,247		
Total	9,391	39			

a. Variable dépendante : الإلتزام_المعياري

b. Valeurs prédites : (constantes), الثقافة_التنظيمية

قائمة الملاحق

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	4,069	,364		11,177	,000
الثقافة التنظيمية	-,001	,120	-,002	-,012	,990

Coefficients^a

Modèle	Corrélations			Statistiques de colinéarité	
	Corrélation simple	Partielle	Partie	Tolérance	VIF
1 (Constante)					
الثقافة التنظيمية	-,002	-,002	-,002	1,000	1,000

a. Variable dépendante : الإلتزام المعيارى

Diagnostics de colinéarité^a

Modèle	Dimension	Valeur propre	Index de conditionnement	Proportions de la variance	
				(Constante)	الثقافة التنظيمية
1	1	1,976	1,000	,01	,01
	2	,024	9,155	,99	,99

a. Variable dépendante : الإلتزام المعيارى

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	الثقافة التنظيمية ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : الإلتزام المستمر

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Durbin-Watson
1	,047 ^a	,002	-,024	,567727	1,662

a. Valeurs prédites : (constantes), الثقافة التنظيمية

b. Variable dépendante : الإلتزام المستمر

قائمة الملاحق

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	,027	1	,027	,084	,774 ^b
1 Résidu	12,248	38	,322		
Total	12,275	39			

a. Variable dépendante : الإلتزام المستمر

b. Valeurs prédites : (constantes), الثقافة التنظيمية

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	3,682	,416		8,856	,000
1 الثقافة التنظيمية	,040	,138	,047	,290	,774

Coefficients^a

Modèle	Corrélations			Statistiques de colinéarité	
	Corrélation simple	Partielle	Partie	Tolérance	VIF
1 (Constante)					
1 الثقافة التنظيمية	,047	,047	,047	1,000	1,000

a. Variable dépendante : الإلتزام المستمر

Diagnostics de colinéarité^a

Modèle	Dimension	Valeur propre	Index de conditionnement	Proportions de la variance	
				(Constante)	الثقافة التنظيمية
1	1	1,976	1,000	,01	,01
	2	,024	9,155	,99	,99

a. Variable dépendante : الإلتزام المستمر



الْحَمْدُ لِلَّهِ

الَّذِي بِنِعْمَتِهِ تَتِمُّ الصَّالِحَاتُ

