



جامعة وهران 2  
كلية العلوم الاجتماعية

### أطروحة

للحصول على شهادة دكتوراه "ل.م.د."  
في علم النفس العمل والتنظيم

## القيم التنظيمية وعلاقتها بمستوى الالتزام التنظيمي

دراسة ميدانية على عينة من عمال مؤسسة "هيبروك"

مقدمة ومناقشة علنا من طرف

الطالب: بودهري عبد الرحمان

المشرف: د. فراحي فيصل

### أمام لجنة المناقشة

أ.د./مباركي بوحفص	أستاذ التعليم العالي	جامعة وهران 2	رئيسا
د.فراحي فيصل	أستاذ محاضر-أ-	جامعة وهران 2	مقرا
أ.د./منصوري مصطفى	أستاذ التعليم العالي	جامعة مستغانم	مناقشا
أ.د./بشلاغم يحي	أستاذ التعليم العالي	جامعة تلمسان	مناقشا
د.بزايد نجاة	أستاذة محاضرة-أ-	جامعة وهران 2	مناقشا
د.يوب مختار	أستاذ محاضر-أ-	جامعة وهران 2	مناقشا

السنة: 2017 - 2018



جامعة وهران 2  
كلية العلوم الاجتماعية

### أطروحة

للحصول على شهادة دكتوراه "ل.م.د."  
في علم النفس العمل والتنظيم

## القيم التنظيمية وعلاقتها بمستوى الالتزام التنظيمي

دراسة ميدانية على عينة من عمال مؤسسة "هيبروك"

مقدمة ومناقشة علنا من طرف

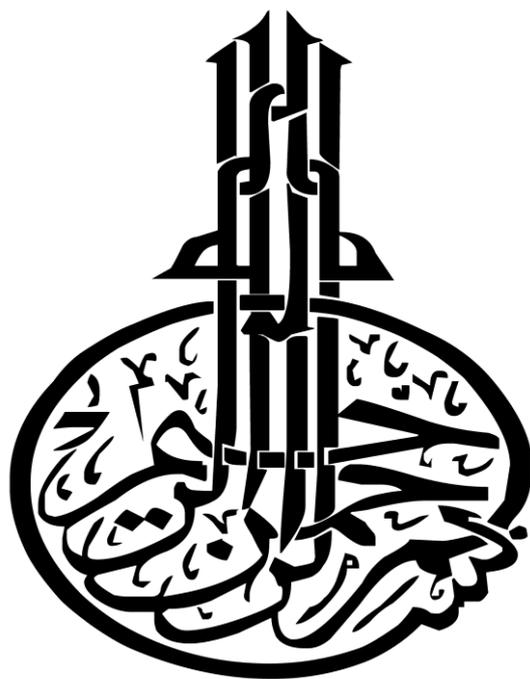
الطالب: بودهري عبد الرحمان

المشرف: د. فراحي فيصل

### أمام لجنة المناقشة

أ.د/مباركي بوحفص	أستاذ التعليم العالي	جامعة وهران 2	رئيسا
د.فراحي فيصل	أستاذ محاضر-أ-	جامعة وهران 2	مقرر
أ.د/منصوري مصطفى	أستاذ التعليم العالي	جامعة مستغانم	مناقشا
أ.د/بشلاغم يحي	أستاذ التعليم العالي	جامعة تلمسان	مناقشا
د.بزايد نجاة	أستاذة محاضرة-أ-	جامعة وهران 2	مناقشا
د.يوب مختار	أستاذ محاضر-أ-	جامعة وهران 2	مناقشا

السنة: 2017 - 2018



## إهداء

إلى والدتي الغالية التي أسأل الله أن يديم عليها الصحة والعافية...

إلى روح والدي الطيبة الزكية...

أهدي هذا العمل.

## شكر وتقدير

الحمد لله سبحانه الذي تتم بنعمته الصالحات

أتقدم بالشكر الجزيل إلى أستاذي الفاضل السيد فراحي فيصل الذي أفادني بمعلوماته و نصائحه التي ساهمت في تجويد هذا العمل، بالإضافة إلى أخلاقه الفاضلة التي التمتتها من خلال إشرافه على هذا العمل.

وأتقدم بالشكر إلى كل أساتذتنا الأفاضل الذين ساعدونا بتوجيهاتهم لإتمام المسار الدراسي بمن فيهم الأستاذ مباركى بوحفص و الأستاذ مختار يوب والأستاذة بزاید نجاه.

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى الزميل بدر الدين الذي أمدني بكل ما يستطيع لإجراء الدراسة الميدانية.

كما لا يفوتني أن أتشكر بلحديد على أحمد الذي قدم لي كل التسهيلات للتفرغ لهذا العمل، وإلى كل الزملاء في العمل الذين شجعوني على إنجاز هذا العمل.

## ملخص الدراسة:

حاولت هذه الدراسة الكشف عن العلاقة بين القيم التنظيمية ومستوى الالتزام التنظيمي وتحديد طبيعتها، بالإضافة إلى تحديد مستويات إدراك العمال للقيم التنظيمية وكذا مستوى الالتزام التنظيمي السائد في العينة بالإضافة إلى التحقق من مدى مساهمة القيم التنظيمية في التنبؤ بمستوى الالتزام التنظيمي.

تمت هذه الدراسة في مؤسسة "هيبروك" (HYPROC) للنقل البحري، وهي مؤسسة عمومية ذات طابع خدماتي تابعة للقطاع الاقتصادي الجزائري الكائن مقرها الرئيسي بولاية وهران.

اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، بحيث بلغت عينة الدراسة مائتان وسبعة (207) أفراد من إطارات سامية وإطارات ومتحكمين ومنفذين، ولقد تم اختيارهم بطريقة صدفية.

تم جمع البيانات باستخدام مقياس "فرانسيس وودكوك" (1995) لقياس القيم التنظيمية، ومقياس الالتزام

التنظيمي

لـ "بورتر" وزملاءه (1974)، كما تم تحليل هذه البيانات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) النسخة رقم (22)، فكانت نتائج الدراسة كما يلي:

-وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائيا بين القيم التنظيمية ومستوى الالتزام التنظيمي.

-عرفت قيم (القوة، الفعالية، الكفاية، الدفاع) مستويات مرتفعة الإدراك من قبل عينة الدراسة.

-عرفت قيم (النخبة، المكافأة، الاقتصاد، العدل، فرق العمل، القانون والنظام، التنافس، استغلال الفرص)

مستويات متوسطة الإدراك من قبل عينة الدراسة.

-مستوى الالتزام التنظيمي السائد في عينة الدراسة هو الالتزام العاطفي.

-وجود مساهمة ذات دلالة إحصائية للقيم التنظيمية (القوة، الفعالية، الكفاية، الاقتصاد، فرق العمل، استغلال

الفرص) في التنبؤ بمستوى الالتزام التنظيمي.

الكلمات المفتاحية: القيم التنظيمية، مستوى الالتزام التنظيمي، "ديف فرانسيس ومايك وودكوك" (1995)،  
"بورتر وزملاؤه" (1974).

### **Summary:**

This study attempted to identify the relationship between the organizational values and organizational commitment level and determine its nature, In addition to determine workers' perception of the organizational values, And the level of organizational commitment prevailing in the sample, then to verify the contribution of the organizational values in predicting the organizational commitment level.

This study took place in Oran HYPROC Shipping Company, which belongs to the Algerian economic sector.

In this study, the researcher adopted the descriptive analysis method, in which the study sample reached two hundred and seven (207) individuals from Senior Manager, Master, Executor, and they were selected coincidentally.

Data were collected using the Francis and Woodcock (1995) scale to measure the organizational values and the organizational commitment scale of Porter and his colleagues (1974), these data were analyzed using the version (22) of the Statistical Package of Social Sciences (SPSS). The results of the study were as follows:

- There is a statistically significant positive correlation between the organizational values and the organizational commitment level.
- The values (strength, efficacy, efficiency, defense) showed high levels of perception in the sample.
- The values (elite, reward, economy, justice, team work, law and regulation, competition, seizing opportunities) presented average levels of perception in the sample.
- The emotional commitment level is predominant in the sample.
- There is a statistically significant contribution of organizational values (strength, efficacy, efficiency, economy, team work, seizing opportunities) in predicting the organizational commitment level.

**Keywords:** Organizational Values, the Level of Organizational Commitment, Dave Francis and Mike Woodcock (1995), Porter and All (1974).

### **Résumé:**

Cette étude a tenté de détecter la relation entre les valeurs organisationnelles et le niveau d'engagement organisationnel et déterminer sa nature, et identifier les niveaux de la perception

des travailleurs aux valeurs organisationnelles, puis le niveau d'engagement organisationnel prévalant sur l'échantillon, afin de vérifier la contribution des valeurs organisationnelles dans la prédiction du niveau d'engagement organisationnel.

L'étude a été réalisée dans une entreprise de Transport Maritime (HYPROC) du secteur économique son siège social à la wilaya d'Oran.

Le chercheur a adopté dans cette étude l'approche d'analyse descriptive, de sorte que l'échantillon de l'étude est arrivé de deux cent sept (207) personnes de cadres supérieurs; cadres; maitrises; exécuteurs, ils ont été sélectionnés d'une manière aléatoire.

Les données ont été recueillies en utilisant l'échelle de Francis et Woodcock (1995) pour mesurer les valeurs organisationnelles et l'échelle d'engagement organisationnel de Porter et ses collègues (1974), ces données ont été analysées à l'aide de la version (22) du Paquet statistique des sciences sociales (SPSS). Les résultats de l'étude étaient les suivants:

- Il y a une corrélation positive statistiquement significative entre les valeurs organisationnelles et le niveau d'engagement organisationnel.
- Les valeurs (force, efficacité, efficacité, défense) présentaient des niveaux élevés de perception par l'échantillon de l'étude.
- Les valeurs de (élite, récompense, économie, justice, groupes de travail, loi et règlement, compétition, saisir les occasions) présentaient des niveaux moyens de perception par l'échantillon de l'étude.
- Le niveau d'engagement émotionnel est prédominant dans l'échantillon de l'étude.
- il y a une contribution statistiquement significative des valeurs organisationnelles (force, efficacité, efficacité, économie, groupes de travail, saisir les occasions) dans la prédiction du niveau d'engagement organisationnel.

**Mots-clés :** Les Valeurs Organisationnelles, le Niveau d'Engagement Organisationnel, Dave Francis et Mike Woodcock (1995), Porter et Al (1974)

## قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	إهداء.....
ب	شكر وتقدير.....
ت	ملخص الدراسة.....
ح	قائمة المحتويات.....
ر	قائمة الجداول.....
ص	قائمة الأشكال.....
ط	مقدمة.....
<b>الفصل الأول: تقديم خطة البحث</b>	
2	1. الإشكالية.....
8	2. الفرضيات.....
9	3. أهمية البحث.....
10	4. أهداف البحث.....
11	5. حدود مجال البحث.....
12	6. التعريفات الإجرائية لمصطلحات البحث.....
<b>الفصل الثاني: القيم التنظيمية</b>	
17	تمهيد.....
17	أولاً: تعريف القيم.....
19	ثانياً: أهمية القيم.....
22	ثالثاً: مراحل تطور القيم التنظيمية.....
24	رابعاً: القيم التنظيمية.....
24	1. إدارة الإدارة.....
25	1.1. القوة "السلطة والنفوذ" (المديرون يجب أن يديروا).....
31	2.1. النخبة (النخبة دائماً في القمة).....
34	3.1. المكافأة (الأداء ملك).....
38	2. إدارة المهمة.....
41	1.2. الفعالية (عمل الشيء الصحيح).....

47	.....2.2 الكفاية (عمل الأشياء الصحيحة بطريقة صحيحة).
52	.....3.2 الاقتصاد (لا شيء مجاناً).
57	.....3 إدارة العلاقات.
62	.....1.3 العدل (من يهتم يكسب).
66	.....2.3 فرق العمل (العمل مع بانسجام).
70	.....3.3 القانون والنظام (العدل لا بد أن يسود).
73	.....4 إدارة البيئة.
78	.....1.4 الدفاع (أعرف عدوك).
80	.....2.4 التنافس (البقاء للأصلح).
84	.....3.4 استغلال الفرص (من يجزؤ يكسب).
90	..... خلاصة

### الفصل الثالث: الالتزام التنظيمي

92	..... تمهيد
92	..... أولاً: مفهوم الالتزام التنظيمي
96	..... ثانياً: تميز الالتزام التنظيمي عن بعض المتغيرات التنظيمية.
98	..... ثالثاً: مداخل دراسة الالتزام التنظيمي.
101	..... رابعاً: النماذج النظرية لصور وأبعاد الالتزام التنظيمي.
112	..... خامساً: أبعاد الالتزام التنظيمي حسب "بورتير" وزملاءه (1974).
118	..... سادساً: مراحل تطور الالتزام التنظيمي.
122	..... سابعاً: محددات الالتزام التنظيمي.
129	..... ثامناً: العوامل المساعدة على تنمية الالتزام التنظيمي.
132	..... تاسعاً: السلوك الناجم عن الالتزام التنظيمي.
134	..... خلاصة

### الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

136	..... تمهيد
136	..... أولاً: الدراسة الاستطلاعية.
136	..... 1. دواعي الدراسة الاستطلاعية.
136	..... 2. المجال الجغرافي للدراسة الاستطلاعية.

145	.....أدوات الدراسة الاستطلاعية.	3.
146	.....الإعداد لمقياسي الدراسة.	4.
155	.....مدة الدراسة الاستطلاعية.	5.
156	.....مواصفات عينة الدراسة الاستطلاعية.	6.
158	.....الخصائص السيكمترية لمقياسي الدراسة الاستطلاعية.	7.
173	.....التغيرات التي طرأت على مقياسي الدراسة.	8.
174	.....ثانيا: الدراسة الأساسية.	
174	.....دواعي الدراسة الأساسية.	1.
174	.....المجال الجغرافي للدراسة الأساسية.	2.
174	.....مدة الدراسة الأساسية.	3.
174	.....منهج الدراسة.	4.
175	.....مجتمع الدراسة الأساسية.	5.
175	.....عينة الدراسة الأساسية.	6.
176	.....مواصفات عينة الدراسة الأساسية.	7.
180	.....التأكد من الخصائص السيكمترية لأدوات القياس.	8.
185	.....أساليب المعالجة الإحصائية.	9.
186	.....خلاصة	

### الفصل الخامس: عرض النتائج ومناقشتها

188	.....تمهيد	
188	.....تحديد طبيعة متغيرات الدراسة.	1.
210	.....شروط تطبيق تحليل الانحدار.	2.
219	.....عرض نتائج الفرضيات.	3.
230	.....مناقشة النتائج	4.
243	.....استنتاج عام	5.
246	.....خلاصة	
247	.....خاتمة	
248	.....التوصيات	
250	.....قائمة المراجع	

250	.....	1. المراجع باللغة العربية.
261	.....	2. المراجع باللغة الأجنبية.
266	.....	الملاحق.

## قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1	مراحل تطور القيم التنظيمية (Mc Gregor, 1969, p.28)	23
2	العوائد الذاتية والعوائد الخارجية (محمد عباس وحسين علي، 1999)	35
3	معايير قياس الفعالية حسب "كامبيل" (Campbell, 1977)	42
4	أبعاد الالتزام التنظيمي حسب تصور كل باحث (Dixit & Bhati, 2012, p.37)	113
5	محددات الالتزام التنظيمي وفق عدد من الباحثين (المصاروة والخفاجي، 2016، ص. 56)	128
6	الوكالات الجزائرية و الأجنبية المنافسة للمؤسسة	144
7	المشاريع التي سعت المؤسسة للاستثمار فيها	144
8	المشاريع التي سعت المؤسسة فيما يخص اليد العاملة	145
9	الأبعاد الأساسية و الجزئية و القيم الممثلة لها مع الفقرات لمقياس القيم التنظيمية حسب ديف فرانسيس و مايك وودكوك (1990)	151
10	أوزان درجات الإجابة وفق سلم ليكرت الخماسي (القيم التنظيمية)	152
11	مستويات القيم التنظيمية مع مجال التقدير	152
12	أبعاد الالتزام التنظيمي مع فقرات كل بعد	153
13	أوزان درجات الإجابة وفق سلم ليكرت الخماسي في الاتجاه الموجب (الالتزام التنظيمي)	153
14	أوزان درجات الإجابة وفق سلم ليكرت الخماسي في الاتجاه السالب (الالتزام التنظيمي)	153
15	مستويات الالتزام التنظيمي مع مجال التقدير	154
16	الترميز المعطى لمتغير السن	154
17	الترميز المعطى لمتغير الجنس	154
18	الترميز المعطى لمتغير الأقدمية	155
19	الترميز المعطى لمتغير الرتبة	155
20	الترميز المعطى لمتغير طبيعة العمل	155
21	الترميز المعطى لمتغير المؤهل العلمي	155
22	عدد الاستبيانات الموزعة و نسبة استجابة عينة الدراسة الاستطلاعية	156
23	توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير السن	156
24	توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الجنس	156
25	توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الأقدمية	157

157	توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الرتبة	26
157	توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير طبيعة العمل	27
158	توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير المؤهل العلمي	28
159	نسب قبول فقرات مقياس القيم التنظيمية مع الملاحظات	29
163	التعديلات التي طرأت على فقرات مقياس القيم التنظيمية	30
166	نسب قبول فقرات مقياس الالتزام التنظيمي مع الملاحظات	31
167	التعديلات التي طرأت على فقرات مقياس الالتزام التنظيمي	32
168	معاملات ارتباط بيرسون بين الأبعاد الأساسية و أبعاد المقياس ككل (القيم التنظيمية)	33
169	معاملات ارتباط بيرسون بين الأبعاد الجزئية و أبعاد المقياس ككل (القيم التنظيمية)	34
170	معاملات ارتباط بيرسون بين الأبعاد الجزئية والأبعاد الأساسية (القيم التنظيمية)	35
171	معاملات ارتباط بيرسون بين الأبعاد الأساسية و أبعاد المقياس ككل (الالتزام التنظيمي)	36
172	معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات بعد الالتزام العاطفي وبعد الالتزام العاطفي ككل	37
172	معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات بعد الالتزام الاستمراري و بعد الالتزام الاستمراري ككل	38
173	معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات بعد الالتزام المعياري و بعد الالتزام المعياري ككل	39
175	نسبة الاستجابة للاستبيانات الموزعة (الدراسة الأساسية)	40
180	معاملات ارتباط بيرسون بين الأبعاد الأساسية و أبعاد المقياس ككل (القيم التنظيمية)	41
181	معاملات ارتباط بيرسون بين الأبعاد الجزئية و أبعاد المقياس ككل (القيم التنظيمية)	42
182	معاملات ارتباط بيرسون بين الأبعاد الجزئية والأبعاد الأساسية (القيم التنظيمية)	43
183	معاملات ارتباط بيرسون بين الأبعاد الأساسية وأبعاد المقياس ككل (الالتزام التنظيمي)	44
183	معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات بعد الالتزام العاطفي وبعد الالتزام العاطفي ككل	45
184	معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات بعد الالتزام الاستمراري وبعد الالتزام الاستمراري ككل	46
184	معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات بعد الالتزام المعياري وبعد الالتزام المعياري ككل	47
188	استجابات العينة لعنصر القوة	48
189	استجابات العينة لعنصر النخبة	49
190	استجابات العينة لعنصر المكافأة	50
191	الجدول التلخيصي لنتائج بعد إدارة الإدارة	51
192	استجابات العينة لعنصر الفعالية	52
193	استجابات العينة لعنصر الكفاية	53

194	استجابات العينة لعنصر الاقتصاد	54
196	الجدول التلخيصي لنتائج بعد إدارة المهمة	55
197	استجابات العينة لعنصر العدل	56
198	استجابات العينة لعنصر فرق العمل	57
199	استجابات العينة لعنصر القانون والنظام	58
200	الجدول التلخيصي لنتائج بعد إدارة العلاقات	59
201	استجابات العينة لعنصر الدفاع	60
202	استجابات العينة لعنصر التنافس	61
203	استجابات العينة لعنصر استغلال الفرص	62
204	الجدول التلخيصي لنتائج بعد إدارة البيئة	63
204	الجدول التلخيصي العام نتائج متغير القيم التنظيمية	64
205	استجابات العينة لعدد الالتزام العاطفي	65
207	استجابات العينة لعدد الالتزام الاستمراري	66
208	استجابات العينة لعدد الالتزام المعياري	67
209	مستوى الالتزام التنظيمي السائد في العينة	68
211	معامل التفلطح والالتواء لمتغير القيم التنظيمية	69
212	معامل التفلطح والالتواء لمتغير الالتزام التنظيمي	70
213	معادلة الاعتدال لمتغيري الدراسة	71
216	الجدول التلخيصي لمعادلة الانحدار البسيط لمتغيري الدراسة	72
218	مصفوفة الارتباطات للمتغيرات المستقلة	73
219	معامل ارتباط بيرسون للمؤشر العام للقيم التنظيمية وعلاقته بمستوى الالتزام التنظيمي	74
220	حجم العلاقة من خلال معامل ارتباط ايتا (n)	75
222	نموذج الانحدار للفرضية الفرعية الأولى	76
222	تحليل تباين الانحدار الخاص بقيم إدارة الإدارة ومستوى الالتزام التنظيمي	77
223	معاملات بيتا لمساهمة قيم إدارة الإدارة في التنبؤ بمستوى الالتزام التنظيمي	78
224	نموذج الانحدار للفرضية الفرعية الثانية	79
224	تحليل تباين الانحدار الخاص بقيم إدارة المهمة ومستوى الالتزام التنظيمي	80
225	معاملات بيتا لمساهمة قيم إدارة المهمة في التنبؤ بمستوى الالتزام التنظيمي	81

226	نموذج الانحدار للفرضية الفرعية الثالثة	82
226	تحليل تباين الانحدار الخاص بقيم إدارة العلاقات ومستوى الالتزام التنظيمي	83
227	معاملات بيتا لمساهمة قيم إدارة العلاقات في التنبؤ بمستوى الالتزام التنظيمي	84
228	نموذج الانحدار للفرضية الفرعية الرابعة	85
229	تحليل تباين الانحدار الخاص بقيم إدارة البيئة ومستوى الالتزام التنظيمي	86
229	معاملات بيتا لمساهمة قيم إدارة البيئة في التنبؤ بمستوى الالتزام التنظيمي	87

## قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
1	مثلث الجودة حسب عقيلي (2015)	3
2	التصور النظري لإطار البحث لعلاقة القيم التنظيمية بمستوى الالتزام التنظيمي	7
3	درجات القوة لدى الأفراد داخل المنظمة حسب عمر الحريري (2011)	26
4	العلاقة بين القوة والسلطة حسب "كريتير" (Kreitner, 1986)	27
5	مكونات رؤية المنظمة حسب حافظ (2011)	40
6	مقياس الكفاية الإدارية للمدير حسب حنفي وأبو قحف (1993)	48
7	الكفاية من خلال سيرورة النشاط حسب Wesley (1976)	50
8	مؤشر الكفاية بين القطاع الخاص والقطاع العام حسب (Mihaiu & al, 2010)	51
9	سلسلة الرقابة الإدارية حسب كول (2014)	54
10	وظائف رقابة التكاليف حسب سالمى (2010)	56
11	مجال بدائل مشاركة العمال حسب كول (2014)	60
12	القيم المشتركة حسب قدوري (2008)	65
13	مصنوفة كثافة و محتوى استخدام المعلومات حسب الغالبي وإدريس (2009)	74
14	من التحليل البيئي العام إلى التحليل التنافسي والصناعي خاصة حسب الغالبي وإدريس (2009)	81
15	تحديد عوامل النجاح الرئيسية حسب الغالبي و إدريس (2009)	82
16	التفاعل بين البيئة والتنظيم حسب القريوتي (2008)	88
17	القيم الأثنتي عشرة مع قضاياها الجوهرية حسب فرانسيس و وودكوك (1995)	90
18	نموذج الالتزام التنظيمي حسب Etzioni (1962)	103
19	نموذج الالتزام التنظيمي حسب kanter (1962)	105
20	نموذج الالتزام التنظيمي السلوكي حسب Salancik & Staw (1977)	107
21	نموذج الالتزام التنظيمي لـ Steers حسب المعاني (1996)	108
22	العلاقات المقترحة لنموذج الالتزام التنظيمي الثلاثي لـ Meyer & Allen (2002)	110
23	نموذج الالتزام التنظيمي حسب Angel & Perry (1983)	111
24	مراحل تطور الالتزام التنظيمي لـ "بورتر" و "ماودي" (1988) حسب المعاني (1996)	119
25	مراحل تطور الالتزام التنظيمي لـ Buchanan (1974) حسب الكايد (1999)	121

176	توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب متغير السن	26
177	توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب متغير الجنس	27
177	توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب متغير الأقدمية	28
178	توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب متغير الفئات	29
179	توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب متغير طبيعة العمل	30
179	توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب متغير المستوى العلمي	31
205	مستوى إدراك عينة الدراسة الأساسية لأبعاد متغير القيم التنظيمية	32
210	مستوى الالتزام التنظيمي السائد في عينة الدراسة الأساسية	33
212	التوزيع الطبيعي لمتغير القيم التنظيمية	34
213	التوزيع الطبيعي لمتغير الالتزام + التنظيمي	35
214	مخطط التوزيع الإعتدالي النظري لبواقي متغير القيم التنظيمية	36
214	مخطط التباين عن التوزيع الإعتدالي لبواقي متغير القيم التنظيمية	37
215	مخطط التوزيع الإعتدالي النظري لبواقي متغير الالتزام التنظيمي	38
215	مخطط التباين عن التوزيع الإعتدالي لبواقي متغير الالتزام التنظيمي	39
217	التوزيع التكراري للبواقي بالدرجات المعيارية	40
217	انحدار البواقي بالدرجة المعيارية	41
218	سحابة الانتشار لانحدار البواقي بالدرجة المعيارية على الالتزام التنظيمي	42
212	حجم العلاقة بين المؤشر العام للقيم التنظيمية ومستوى الالتزام التنظيمي	43
245	التصور النظري لإطار البحث لعلاقة القيم التنظيمية بمستوى الالتزام التنظيمي بعد الاختبار	44

## مقدمة:

يعتبر الالتزام التنظيمي ظاهرة جديدة بالدراسة، بحيث قام عدة باحثين في مجال السلوك التنظيمي، ببذل جهودات لدراسة هذا المتغير، وهذا لاقتناعهم بدوره الإيجابي الذي ينعكس على اتجاهات وسلوكيات الأفراد العاملين، بما يفضي إلى تحسين كفاءتهم وفعاليتهم في المنظمة (Williams & Anderson, 1991, p. 601).

كما أن هذه الجهودات كُلت بالوصول إلى حقيقة تمتع الالتزام التنظيمي بتعددية مستوياته (عاطفي، استمراري، معياري)، وما يزيد من أهمية الالتزام التنظيمي هي تلك السلوكيات المترتبة عنه، كالروح المعنوية التي تساعد على الانسجام مع فريق العمل، لتضمن الثقة في أعضاء المجموعة والقيادة، بالإضافة إلى قلة التسبب والدوران في العمل، ليساهم كل ذلك في رفع وزيادة الكفاءة في الأداء من خلال الاندماج مع المنظمة وتحقيق أهدافها.

والمنظمة هي نظام مكون من عدة أنظمة فرعية عبارة عن إدارات يتشكل منها هيكلها التنظيمي، فهذه الأنظمة الفرعية تعمل وتنشط بصفة تكاملية، أي يكمل بعضها بعضا لتحقيق هدف ورسالة المنظمة، فتعمل المنظمة على تسخير إدارة الموارد البشرية باعتبارها نظاما فرعيا، للقيام بجمل من الوظائف المتعلقة بالموارد البشرية والتي يتغلغل نشاطها في جميع الأنظمة الفرعية الأخرى (الإدارات) بطريقة تفاعلية، فهي أي إدارة الموارد البشرية، تمد الإدارات بالموارد البشرية بالأعداد والمواصفات المطلوبة، حتى تتمكن من إنجاز المهام الخاصة بها، فإدارة الموارد البشرية تؤثر بنشاطاتها في جميع تلك الإدارات بطريقة مباشرة (عقيلي، 2015، ص. 24).

كما يقع على عاتق الإدارة العليا للمنظمة اتخاذ التدابير اللازمة لتوفير بيئة عمل سليمة ومناخ تنظيمي صحي، من خلال رسم السياسات والتخطيط لتنفيذ مشروع المنظمة باعتبارها الجهاز المسؤول عن اتخاذ القرارات التي من شأنها أن تساهم في إنجاز مهمة المنظمة، وضبط علاقة الأفراد العاملين بمنظمتهم، بالإضافة إلى رصد البيئة التي تحيط بالمنظمة من منافسين قد يهددون بقاء المنظمة واستمرارها.

لذا تسعى كل منظمة إلى تبني واعتماد جملة من القيم التنظيمية، فهي تعكس رؤية المنظمة ورسالتها وأهدافها، وهي بذلك تدخل في ثقافة المنظمة ككل، فهي عبارة عن مرجع يستند عليه الأفراد لتوجيه سلوكياتهم، ومعياري يسمح لهم بالحكم على سلوكهم من خلال القدرة على تحديد الصواب والخطأ، بما في ذلك تحمل المسؤولية الذي ينمي الإحساس بالرضا في ظل المحافظة على الإطار الذي تنادي به تلك القيم.

وهنا تظهر الأهمية البالغة للممارسات التي يقوم بها الأفراد أصحاب المناصب القيادية كالمدرء ورؤساء المصالح والأقسام في تكريس وتفعيل تلك القيم وغرسها في الأفراد العاملين، فوجود القيم التنظيمية من عدمها مرتبط بإدراكهم لتلك القيم من خلال الممارسات والسلوكيات التي يقوم بها هؤلاء المدرء.

إذن هذه الممارسات هي بمثابة عنصر محفز أو مثبط يترتب على إثره إحجام أو إقدام الأفراد العاملين إلى ما تنادي به تلك القيم، فالقوة والمكافأة واستغلال الفرص مثلا تتجلى للأفراد العاملين بالممارسات والسلوكيات الناجمة عن هؤلاء المدرء، وهم بذلك يبرزون شخصية المنظمة بما تحمله من قيم لهؤلاء الأفراد.

وهذا يحمل الأفراد العاملين على المبادرة والمباشرة في القيام بمهامهم و العمل على إنجازها، وفي المقابل ينتظرون العوائد من جرّاء تحقيق أو إنجاز تلك المهام، كالمكافأة والمعاملة العادلة وغيرها، وهذا يزيدهم اقتناعا بمضامين تلك القيم، ليتحقق ذلك التماهي والانسجام بين قيم المنظمة وقيم هؤلاء الأفراد حتى يندمجوا معها، وحصول ذلك يؤدي إلى التزام الأفراد بمنظمتهم والبقاء للعمل فيها والعكس صحيح.

وبالتالي سعي المنظمات إلى تمتع أفرادها العاملين بمستوى من الالتزام التنظيمي، يترتب عله جملة من الاهتمامات والتي هي بمثابة توقعات ينتظرها الأفراد العاملين بما يلي حاجاتهم المادية والمعنوية، كالأستخدام السليم والعقلاني للقوة من خلال التطبيق السليم لقانون الثواب والعقاب، وكذا عدالة الإجراءات، وبناء فرق العمل بطرق تكفل سد النقائص والأستفادة من مواهبهم، واختيار مدرء أكفاء قادرين مع تقديم صلاحيات تساعدهم على توحيد جهود الأفراد لتحقيق أهداف وحداتهم، وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة بوجه عام.

ومن خلال ما تم تقديمه، سيحاول الباحث بهذا الصدد دراسة العلاقة بين القيم التنظيمية والالتزام التنظيمي بمستوياته الثلاثة (العاطفي، الاستمراري، المعياري)، وسيكون ذلك في مؤسسة وطنية ذات طابع خدماتي، ولقد ضم هذا البحث الفصول التالية:

**الفصل الأول:** تقديم البحث وهو بمثابة المدخل العام للدراسة، واشتمل على مقدمة البحث والإشكالية وتوضيح التصور النظري لإطار البحث والذي تم على إثره طرح جملة من التساؤلات، وكذا تبني جملة من الفرضيات، كما تم توضيح الأهمية من هذا البحث والأهداف المراد تحقيقها، بالإضافة إلى تبيان حدود مجال البحث ليتم اختتام هذا الفصل بالتعريفات الإجرائية لمصطلحات البحث.

**الفصل الثاني:** القيم التنظيمية وفيه تطرق الباحث إلى تعريف القيم وتوضيح أهميتها في سلوك الأفراد، ليتم التطرق إلى مراحل تطور القيم التنظيمية، كما تطرق الباحث في هذا الفصل إلى عرض تفصيلي للقيم التنظيمية التي أشار إليها فرانسيس وودكوك (1995)، من خلال التطرق إلى قضية إدارة الإدارة التي تضم القوة، النخبة والمكافأة، ثم التطرق إلى قضية إدارة المهمة والتي تضم الفعالية، الكفاية والاقتصاد، وبالنسبة لقضية إدارة العلاقات فقد ضمت العدل، فرق العمل والقانون والنظام، وصولاً إلى القضية الرابعة والأخيرة وهي إدارة البيئة والتي تضم الدفاع، استغلال الفرص والتنافس.

**الفصل الثالث:** الالتزام التنظيمي الذي تم تناوله من خلال تحديد مفهومه وتمييزه عن بعض المتغيرات التنظيمية والمداخل التي يتم على أساسها دراسته، ثم تم الانتقال إلى النماذج النظرية التي قامت بتفسير صور وأبعاد الالتزام التنظيمي، وبعدها تم توضيح أبعاد الالتزام التنظيمي حسب "بورتر" وزملاءه (1974) ومراحل تطوره ومحدداته، والعوامل المساعدة على تنميته ليتم اختتامه بالسلوك الناجم عن الالتزام التنظيمي.

**الفصل الرابع:** الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية وتم تقسيمه إلى جزئين، فُحُص الجزء الأول للدراسة الاستطلاعية وتم فيها الإشارة إلى دواعيها ومجالها الجغرافي، والمؤسسة التي تمت فيها الدراسة، وبعدها تم التطرق إلى

أدواتها وتحديد خصائصها السيكمومترية، وكذا مواصفات عينة الدراسة الاستطلاعية، أم الجزء الثاني فقد تم تخصيصه للدراسة الأساسية، بحيث تم فيها الإشارة إلى دواعيها ومجالها الجغرافي ومدتها بالإضافة إلى مجتمع الدراسة وعينتها بمواصفاتها، ثم التأكد للمرة الثانية من الخصائص السيكمومترية لأدوات الدراسة وصولاً إلى أساليب المعالجة الإحصائية.

**الفصل الخامس:** عرض النتائج ومناقشتها الذي تم فيه التحقق من نتائج الفرضيات الخاصة بالبحث ومناقشتها، وعليه تم تقسيم هذا الفصل إلى جزئين، فالجزء الأول كان لعرض النتائج، بينما كان الجزء الثاني لمناقشتها.

وفي الأخير تم تقديم خاتمة لهذا البحث، وفي الأخير الإشارة إلى التوصيات التي ارتأتها الدراسة على أساس النتائج التي تم رصدها.

## الفصل الأول: تقديم خطة البحث

1. الإشكالية

2. الفرضيات

3. أهمية البحث

4. أهداف البحث

5. حدود مجال البحث

6. التعريفات الإجرائية لمصطلحات البحث

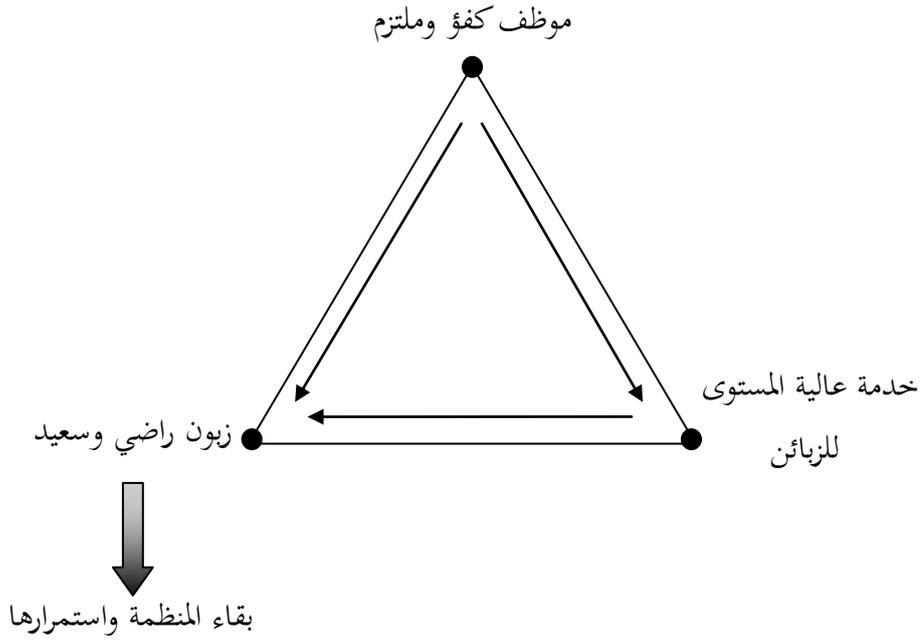
## 1 الإشكالية:

يعتبر المورد البشري (Human Resource) من الموارد الهامة جدا في أي منظمة، فالموارد البشرية هي رؤساء ومرؤوسين، وهم الذين تم توظيفهم في هذه المنظمة للقيام بمهام ووظائف مختلفة تحت سقف قيمها التنظيمية، والتي توضح وتضبط وتوحد أنماط السلوك لتلك الموارد، بما في ذلك الخطط والأنظمة والسياسات والإجراءات التي تنظم تلك المهام والوظائف من أجل الوصول إلى الأهداف وتحقيق رسالة المنظمة، ويكون ذلك على أساس تقديم تعويضات وعوائد كرواتب أو أجور ومزايا وظيفية أخرى مادية كانت أو معنوية، وعلى الرغم من أن الموارد المادية (رأس المال، مواد، تجهيزات) ذات أهمية، تبقى الموارد البشرية من أهم تلك الموارد، لأنها تقوم بالابتكار والإبداع من خلال تصميم الخدمات والإشراف عليها ورقابة جودتها، وهي التي تسوقها وتستثمر في رأس مالها، كما أنها هي من تضع الأهداف والاستراتيجيات لتحقيقها.

والذي زاد من أهمية المورد البشري ظهور منهجية إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management [TQM])

التي أصبحت تطبقها المنظمات في القرن الواحد والعشرين (21)، فهذه المنهجية تؤكد على أن بقاء المنظمة واستمرارها يعتمد على رضا الزبون الذي يعطيها حصة أكبر في السوق، لتضمن بذلك الأرباح والاستمرار والبقاء، ورضا الزبون لا يكون إلا من خلال جودة خدمات عالية وسعر تنافسي، فتحقيق هذين الأخيرين لا يكون إلا من خلال موارد بشرية مؤهلة وذات كفاءة عالية ومتمتعة بالتزام تنظيمي اتجاه منظماتها.

إذن من خلال دور المورد البشري في تحقيق رضا الزبون من خلال جودة الأداء والخدمة يمكن تقديم الشكل الموالي:



**شكل رقم (1) يبين مثلث الجودة حسب عقيلي (2015) بتصريف**

فمن جهة، يعتبر الالتزام التنظيمي أحد المطالب الأساسية التي تسعى المنظمات إلى أن يتمتع أفرادها العاملين بهذا المتغير، ذلك لأنه يشكل ركيزة أساسية مرتبطة بسلوكهم اتجاه منظماتهم، لما لهذا الأخير من آثار تعود بالفائدة على المنظمة كالشعور بالروح المعنوية العالية، قلة التسبب والتسرب، الإنجاز المبدع، وقد أشار دودين (2014) إلى وجود علاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء المتميز، والعلاقة بينهما هي علاقة طردية، فالأفراد الذين تتوفر لديهم درجات مرتفعة من الالتزام التنظيمي يتميزون بإنتاجية مرتفعة نابعة من حب الأفراد ورضاهم وحماسهم للعمل والتزامهم بأهداف المنظمة، فهذه الآثار إذن تساهم في رفع أداء الموارد البشرية إلى المستوى المطلوب.

إذن يمكن اعتبار متغير الالتزام التنظيمي مؤشر يسمح لنا بتفسير تلك السلوكيات الناجمة عن الأفراد العاملين بالمنظمة لما يتميز به من مستويات، فارتباط الفرد والتزامه بالمنظمة يكون على مستويات، كالمستوى العاطفي،

الاستمراري، والمعياري، وهذا ما أثبتته دراسة "ألان" و"ماير" (Allen & Mayer, 1990) و"بورتر وزملاءه"

(Porter & Al, 1974) ومن خلال الالتزام التنظيمي يمكن تفسير عدة سلوكيات وهذا ما أشار إليه "دافت" (Daft)

.(Daft, 2010, p. 442)

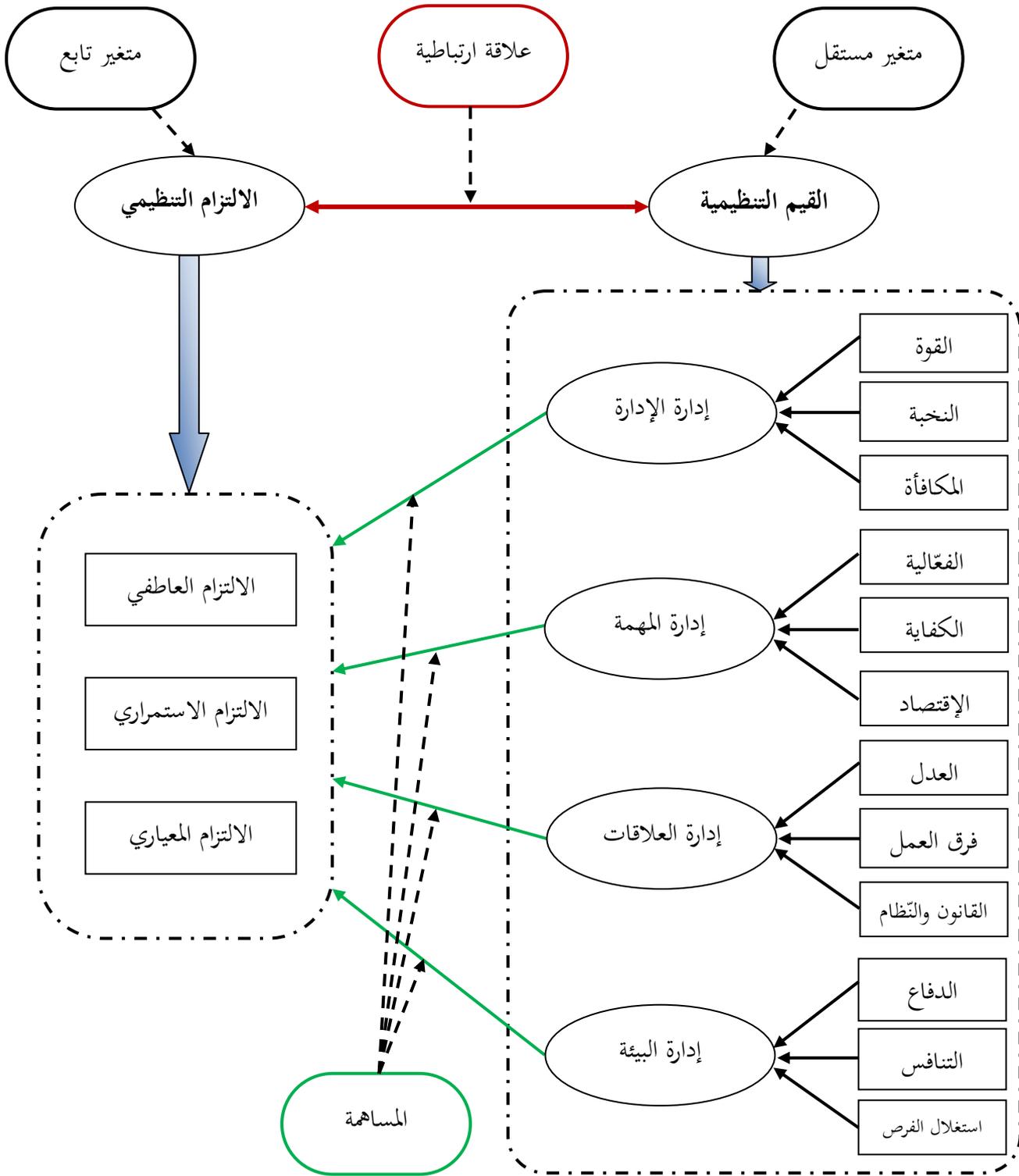
ومن جهة أخرى، تعتبر القيم بصفة عامة والقيم التنظيمية بصفة خاصة هي المحرك والمرشد لسلوكات الأفراد داخل التنظيم، فبالإضافة إلى كونها من أبرز محددات تلك السلوكات، تعتبر مصدر أساسي لما يصدر عن الفرد من سلوك، وهي بمثابة إطار مرجعي له في تنظيم وتقييم سلوكه، وبالتالي تعتبر القيم التنظيمية متغيرا حاسما في سلوك العاملين، فالدراسة التي قام بها فريد (1987) تناولت "القيم وأثرها على كفاءة وفعالية المنظمة" كان من أهم نتائجها هو أن المبادئ والأصول والأسس العلمية للإدارة بمفردها غير كاف لتطوير المنظمات وتحديثها، بل يتطلب الأمر دراسة نسق القيم الذي يحدد مدى نجاح أو فشل هذه المبادئ. ودراسة مصطفى (1997) التي تناولت "فلسفة القيم وبيئة المجتمع" خلصت إلى نتيجة مفادها أن القيم هي التي تتولى ضبط سلوكيات الأفراد، فتماسك القيم يساعد على التماسك الجماعي داخل التنظيم، والأفراد يستوعبونها من خلال تكريسها وهذا يقودهم إلى إتباع مضامينها. غير أن دراسة البدائية والعضائية (1996) والتي تناولت قيم المديرين كمؤشر لثقافة المنظمة في كل من شركة الفوسفات والبوتاس بالأردن والهيئة الملكية للجبيل وينبع وشركة سابك بالسعودية، حيث تم اعتماد مقياس القيم التنظيمية لـ"ديف فرانسيس و"مايك وودكوك" (1995) الذي يشتمل على إثني عشر قيمة (12) غير أن الهدف من دراستهما هو معرفة الترتيب الهرمي للقيم التنظيمية. ولقد استخدم الشوافي (2002) أيضا مقياس القيم التنظيمية لـ"ديف فرانسيس و"مايك وودكوك" (1995) غير أنه تناول "اختلاف القيم التنظيمية بين المديرين وعلاقته بالإحباط الوظيفي" الذي استهدف فيها تحليل هيكل القيم التنظيمية ومدى اختلافها فيما بين المديرين بالمستويات الإدارية وأثر هذا الاختلاف على الشعور بالإحباط الوظيفي، فأكدت دراسته اختلاف القيم التنظيمية بين المديرين يساهم في ظهور الكثير من الأعراض التنظيمية السلبية، كسوء الاتصالات بين الأفراد والأقسام والإدارات ووجود صراعات تنظيمية بين الأفراد الإدارة العليا المتخذة للقرارات، بالإضافة إلى صعوبة تبادل المعلومات مما يزيد من حالات عدم الرضا والشعور بالاستياء والإحباط الوظيفي. ودراسة فرح (1999) أكدت أن القيم التنظيمية تسبق السلوك، فدرستها تناولت "أثر القيم على السلوك الإداري" التي أكدت تأثير القيم على السلوك الإداري من خلال

تناولها القضايا الأربعة للقيم (إدارة الإدارة، إدارة المهام، إدارة العلاقات، إدارة البيئة)، واهتمام المنظمات بالقيم التنظيمية هو بمستويات متفاوتة، فالدراسات والأبحاث العلمية أثبتت أن المنظمة التي تولي اهتماما كبيرا للقيم من خلال تفعيلها وتكريسها عادت بنتائج إيجابية على مواردها البشرية كقيمة المكافأة، العدل، النخبة، فرق العمل، الفعالية وغيرها، لذلك جاءت دراسة "آرغاندونا" (Argandona, 2003) لتؤكد ضرورة رعاية القيم في المنظمات بحيث تناولت "رعاية القيم في المنظمات" (Fostering Values in Organizations)، كما جاءت دراسة "آيرون" (Aeron, 2007) الموسومة بـ "أثر القيادة على الإدارة المبنية على القيم" (The Effect of Leadership on Values- Based Management) بحيث كان هدفها دراسة دور قادة المنظمة في استقطاب الدعم لتنمية السلوك الملازم للإدارة المبنية على القيم لدى المرؤوسين، وكانت النتيجة وجود أثر معتبر لقادة المنظمة على سلوكيات وممارسات مرؤوسيهـم الإدارية المبنية على القيم.

إذن من خلال هذه الدراسات المقتضية تبين للباحث أهمية القيم التنظيمية في سلوك الأفراد العاملين والأثر الذي تلعبه في توجيه هذا الأخير، باعتبارها متغيرا مستقلا يسبق السلوك، وكذا تميزها بالتعددية بحيث حاول كل باحث تحديد أو اعتماد جملة من القيم التنظيمية في دراسته، فلفت انتباه الباحث القيم التنظيمية التي قدمها "ديف فرانسيس" و"مايك وودكوك" (1995) فهي تتميز بالانسجام والشراء ويكمل بعضها بعضا، وتشتمل على قيم تنظيمية كالقوة، النخبة، والمكافأة، الكفاية، الفعالية، والاقتصاد، العدل، فرق العمل، والقانون والنظام، الدفاع، استغلال الفرص، والتنافس، وهذه القيم تحتويها أربع قضايا جوهرية (إدارة الإدارة، إدارة المهمة، إدارة العلاقات، إدارة البيئة)، وتبين له أن هذه الجملة من القيم التنظيمية هي جديدة بالدراسة.

بالإضافة إلى ذلك لاحظ الباحث شح وفراغ كبير وهذا حسب علمه طبعاً، بحيث لم يتم اختبار القيم التنظيمية كالقوة والاقتصاد والعدل والقانون والنظام وغيرها مع التزام الأفراد بمنظمتهم، وبالتالي عدم دراسة العلاقة التي تربط القيم التنظيمية بالالتزام التنظيمي.

وعليه، فإن الباحث في هذه الدراسة يهدف إلى دراسة العلاقة بين القيم التنظيمية التي تشمل ( [القوة، النخبة، المكافأة]، [الكفاية، الفعالية، الاقتصاد]، [العدل، فرق العمل، القانون والنظام]، [الدفاع، استغلال الفرص، التنافس] ) باعتبارها متغيرا مستقلا، ومستوى الالتزام التنظيمي بمستوياته الثلاث (العاطفي، الاستمراري، المعياري) باعتباره متغيرا تابعا في مؤسسة "هيبروك" ذات الطابع الخدماتي، وعلى هذا الأساس قام الباحث بتصميم وبناء التصور النظري لإطار البحث (Research Framework)، وهو موضح في الشكل الموالي:



شكل رقم (2) يبين التصور النظري لإطار البحث لعلاقة القيم التنظيمية بمستوى الالتزام التنظيمي

وعلى أساس ما سبق، تتجلى إشكالية الدراسة في السؤال الموالي:

هل توجد علاقة ارتباطية بين المؤشر العام للقيم التنظيمية ومستوى الالتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة

"هيبروك"؟

وعلى أساس هذا التساؤل تم طرح جملة من التساؤلات الفرعية وهي كما يلي:

هل تساهم القيم التنظيمية لإدارة الإدارة (القوة، النخبة، المكافأة) في التنبؤ بالمؤشر العام لمستوى الالتزام

التنظيمي لدى عمال مؤسسة "هيبروك"؟

هل تساهم القيم التنظيمية لإدارة المهمة (الكفاية، الفعالية، الاقتصاد) في التنبؤ بالمؤشر العام لمستوى الالتزام

التنظيمي لدى عمال مؤسسة "هيبروك"؟

هل تساهم القيم التنظيمية لإدارة العلاقات (العدل، فرق العمل، القانون والنظام) في التنبؤ بالمؤشر العام

لمستوى الالتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة "هيبروك"؟

هل تساهم القيم التنظيمية لإدارة البيئة (الدفاع، التنافس، استغلال الفرص) في التنبؤ بالمؤشر العام لمستوى

الالتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة "هيبروك"؟

## 2 الفرضيات:

من خلال جملة التساؤلات التي تم طرحها، كانت فرضيات الدراسة كما يلي:

### 2-1- الفرضية الرئيسية:

- توجد علاقة ارتباطية بين المؤشر العام للقيم التنظيمية ومستوى الالتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة "هيبروك".

### 2-2- الفرضيات الفرعية:

1 - تساهم القيم التنظيمية لإدارة الإدارة (القوة، النخبة، المكافأة) في التنبؤ بالمؤشر العام لمستوى الالتزام

التنظيمي لدى عمال مؤسسة "هيبروك".

2 -تساهم القيم التنظيمية لإدارة المهمة (الكفاية، الفعالية، الاقتصاد) في التنبؤ بالمؤشر العام لمستوى الالتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة "هيبروك".

3 -تساهم القيم التنظيمية لإدارة العلاقات (العدل، فرق العمل، القانون والنظام) في التنبؤ بالمؤشر العام لمستوى الالتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة "هيبروك".

4 -تساهم القيم التنظيمية لإدارة البيئة (الدفاع، التنافس، استغلال الفرص) في التنبؤ بالمؤشر العام لمستوى الالتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة "هيبروك".

### 3 أهمية البحث:

يستمد هذا البحث أهميته من خلال الجوانب الآتية:

أهمية القيم التنظيمية والدور الذي تلعبه في توجيه وترشيد سلوك الأفراد العاملين، فهي تعمل على بناء السلوك الإيجابي من خلال تفعيلها وتكريسها، ل يتم ضبط المصلحة الذاتية على حساب المصلحة العامة (أبو بكر، 2003، ص. 91).

أهمية الالتزام التنظيمي بالنسبة للموارد البشرية بصفة عامة وبمستوياته (العاطفي، الاستمراري، المعياري)، فهو يسمح للمنظمة باكتشاف التوجهات الهامة لدى عمالها كالاندماج والبقاء أو الانسحاب والمغادرة، فهم الذين يقومون على تحقيق أهدافها.

أهمية تناول العلاقة بين القيم التنظيمية ومستوى الالتزام التنظيمي لتبيان وزن القيم التنظيمية وإعطائها حقها في النسيج التنظيمي الداخلي والخارجي للمنظمة، وأن مستوى الالتزام التنظيمي يستجيب لهذه الأخيرة. للمؤسسة التي تم فيها هذا البحث هي مؤسسة ذات طابع خدماتي، ومعلوم أن المؤسسات من هذا النوع بصفة عامة تعاني من عدة مشاكل كنقص الكفاية والفعالية وغيرها، فهذا النوع من المؤسسات يحتاج إلى تمتع موارده البشرية بالالتزام التنظيمي أكثر من غيره لما له من أهمية في المساهمة في اقتصاد الدولة.

القيم التنظيمية هي أساس شخصية المنظمة، وتحديد مستوياتها يسمح للإدارة العليا بتقييم الامتيازات والمخاطر وبالتالي يعطيها الصورة الحقيقية التي يراها الأفراد العاملين، وهذا يسمح لها أيضا باتخاذ التدابير اللازمة. أهمية التأكيد على الخصائص السيكومترية لمقياس القيم التنظيمية المعتمد في هذه الدراسة، لأن الدراسات التي اعتمدت هذا الأخير قليلة جدا وخاصة في البيئة الجزائرية، حسب علم الباحث طبعا، لتحقيق نوع من الارتياح والاطمئنان بخصوص النتائج التي يفرزها هذا الأخير، مما يشجع الباحثين وحتى الممارسين في المؤسسات لاعتماد هذا المقياس مستقبلا.

النتائج المترتبة عن هذا البحث تساعد المؤسسة محل الدراسة للوقوف على أهمية العلاقة بين القيم التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى عمالها، من خلال لفت انتباه أصحاب القرار إلى ضرورة الاهتمام بالقيم التنظيمية للوصول إلى المستوى المطلوب من الالتزام

هذا البحث يعتبر من البحوث القليلة إن لم نقل نادرة حسب علم الباحث طبعا، التي تناولت القيم التنظيمية بهذه الصفة وعلاقتها بمستوى الالتزام التنظيمي، لذلك تبرز أهمية هذا البحث في سد أو إثراء هذا الفراغ. يعتبر هذا البحث حجر أساس للانطلاق في دراسات أخرى لتطوير نماذج و أنساق قيمية جديدة التي من شأنها أن تساهم في مستوى الالتزام التنظيمي، باعتبار هذا الأخير مطلب دائم الإلحاح من قبل المنظمات وأرباب العمل.

#### 4 أهداف البحث:

يهدف هذا البحث للوصول إلى جملة من الأهداف وهي كما يلي:

تسليط الضوء على القيم التنظيمية المعتمدة في البحث وتوضيح مضامينها.

الوقوف على الالتزام التنظيمي وتوضيح محتوى مستوياته الثلاثة (العاطفي، الاستمراري، المعياري).

المكشوف عن طبيعة العلاقة بين القيم التنظيمية ومستوى الالتزام التنظيمي وتحديد لها لدى عمال المؤسسة محل الدراسة.

تحديد مستوى القيم التنظيمية المدركة من قبل عمال المؤسسة محل الدراسة.

تحديد مستوى الالتزام التنظيمي السائد في عمال المؤسسة محل الدراسة.

للتحقق من مدى مساهمة القيم التنظيمية لإدارة الإدارة (القوة، النخبة، المكافأة) في التنبؤ بالمؤشر العام لمستوى الالتزام التنظيمي لدى عمال المؤسسة محل الدراسة.

- التحقق من مدى مساهمة القيم التنظيمية لإدارة المهمة (الكفاية، الفعالية، الاقتصاد) في التنبؤ بالمؤشر العام لمستوى الالتزام التنظيمي لدى عمال المؤسسة محل الدراسة.

للتحقق من مدى مساهمة القيم التنظيمية لإدارة العلاقات (العدل، فرق العمل، القانون والنظام) في التنبؤ بالمؤشر العام لمستوى الالتزام التنظيمي لدى عمال المؤسسة محل الدراسة.

للتحقق من مدى مساهمة القيم التنظيمية لإدارة البيئة (الدفاع، التنافس، استغلال الفرص) في التنبؤ بالمؤشر العام لمستوى الالتزام التنظيمي لدى عمال المؤسسة محل الدراسة.

## 5 حدود مجال البحث:

تتمثل حدود مجال البحث فيما يلي:

- مجال موضوع البحث: لقد تم حصر موضوع البحث كما هو مبين في إطار البحث في دراسة القيم

التنظيمية بقضاياها جوهرية الأربعة (إدارة الإدارة، إدارة المهمة، إدارة العلاقات، إدارة البيئة)، وقيمتها التنظيمية التي

تشمل ([القوة، النخبة، المكافأة]، [الكفاية، الفعالية، الاقتصاد]، [العدل، فرق العمل، القانون والنظام]،

[الدفاع، استغلال الفرص، التنافس])، ومستوى الالتزام التنظيمي بمستوياته الثلاث (العاطفي، الاستمراري،

المعياري).

- المجال البشري: شمل البحث الأفراد العاملين الذي يعملون على اليابسة (Sédentaire) في مؤسسة

"هيبروك" وتم إبعاد الأفراد أصحاب المناصب القيادية كرؤساء المصالح والأقسام والمدراء.

- المجال المكاني: لقد تم إجراء البحث في مؤسسة "هيبروك" للنقل البحري الكائن مقرها الرئيسي بوهران.

- المجال الزمني: المجال الزمني الذي تم تغطيته لهذا البحث هو في الفترة الممتدة من تاريخ

2016/02/15 إلى غاية 2016/06/06.

## 6 التعريفات الإجرائية لمصطلحات البحث:

1 - القيم التنظيمية: وهي تلك التي أشار إليها كل من فرانسيس وودكوك (1995) بحيث يعتبرها جملة من

الممارسات والاعتقادات التي يستجيب لها أفراد المنظمة، لتشكل الإطار المرجعي لسلوكهم داخل التنظيم، وهي

تتمثل في إدارة الإدارة، إدارة المهمة، إدارة العلاقات، وإدارة البيئة، ويعبر عنها إجرائيا في هذه الدراسة بالدرجة

الكلية التي يتحصل عليها أفراد العينة من خلال إجاباتهم على كل فقرات مقياس القيم التنظيمية الذي أعده

"ديف فرانسيس" و "مايك وودكوك" (1995) وفقا للبدائل المحددة.

1 4 - إدارة الإدارة: وهي تعني تنسيق وتوجيه العناصر المعقدة للمنظمة من خلال اختيار الأفراد بعناية وتدريبهم

وتحفيزهم، وهي تتمثل في القوة، النخبة، والمكافأة.

1 4 4 - القوة (المدراء يجب أن يديروا): وهي ذلك النفوذ الكامن وراء المركز الوظيفي الذي يسمح بتحمل

المسؤولية و التأثير على الأفراد العاملين.

1 4 2 - النخبة (النخبة دائما في القمة): وهي تعني أفضل المرشحين (النخبة) لشغل المناصب الإدارية القيادية

(مدراء ورؤساء مصالح وأقسام) وهم الذين يتمتعون بالتميز والكفاءة لشغل تلك المناصب.

1 4 3 - المكافأة (الأداء ملك): و هي تعني نظام مكافآت المرتبط بعوامل النجاح المحددة في الأداء.

- 1 2 - إدارة المهمة: وهي تعني الغرض الذي أنشأت من أجله، والتي تستهدف تحقيقه على المدى البعيد من خلال التركيز على أهداف واضحة، وتوفير المصادر لذلك والعمل بكفاءة، وهي تتمثل في الفعالية، الكفاءة، والاقتصاد.
- 1 2 4 +الفعالية (عمل الشيء الصحيح): وهي تعني التركيز الدائم على القضايا الصحيحة من خلال التوجيه الصحيح للجهود وتسخير المصادر المناسبة لذلك.
- 1 2 2 +الكفاءة (عمل الأشياء بطريقة صحيحة): وهي تعني البحث عن أفضل الطرق لعمل الأشياء التي تم تحديدها من طرف الإدارة العليا، وهي بمثابة حافز جيد لعمل الشيء الصحيح بإتقان.
- 1 2 3 +الاقتصاد (لا شيء مجاناً): وهي تلك الرقابة على التكاليف المصروفة في نشاطات المنظمة من خلال تفعيل مبدأ الربح والخسارة، باعتباره مبدءاً أساسياً للنجاح الاقتصادي لتلك المنظمة.
- 1 3 - إدارة العلاقات: وهي تشير إلى تلك العلاقات التي تربط المنظمة بأفرادها العاملين، فالمدراء ورؤساء المصالح والأقسام الذين يمثلون شخصية المنظمة يتوقعون من الأفراد العاملين ذلك العمل الجاد والالتزام بالمنظمة والمهارة في الأداء والأمانة، كما يتوقع الأفراد العاملين عدالة القواعد والأنظمة التي تعزز لهم الثقة في التنظيم الذي يعملون فيه، وتتمثل إدارة العلاقات في العدل، فرق العمل، والقانون والنظام.
- 1 3 4 +العدل (من يهتم يكسب): وهي تعني جملة الممارسات التي يقوم بها المدراء ورؤساء المصالح والأقسام التي تصب في وعاء العدل بما يسمح بكسب ثقة الأفراد العاملين والتزامهم.
- 1 3 2 - فرق العمل (العمل معاً بانسجام): وهي تعني تكريس العمل الجماعي من خلال تشكيل فرق عمل منسجمة ومحفزة.
- 1 3 3 +لقانون والنظام (العدل لا بد أن يسود): هي جملة القوانين التي تشكل النظام الذي يحدد القواعد الأساسية للسلوك المقبول دخل المنظمة، بما يكسبها من نفوذ لإرساء العدل في الوسط العمالي.

1 4 -إدارة البيئة: وهي تعني فهم المنظمة لحقيقة البيئة التي تنشط فيها بجوانبها الاجتماعية والاقتصادية

والتنافسية، بما يسمح من اتخاذ قرارات تعزز بقاء المنظمة بالمنافسة والدفاع عن مكانتها في السوق، وهي تتمثل في الدفاع، التنافس، واستغلال الفرص.

1 4 4 -الدفاع (اعرف عدوك): وهي تعني دراسة التهديدات الخارجية التي تهدد مكانة المنظمة في السوق، من

خلال اعتماد جملة خطط دفاعية قوية ذات مستوى استراتيجي.

1 4 2 -التنافس (البقاء للأصل): وهي تعني جملة الخطوات التي من شأنها أن تعزز بقاء المنظمة في التنافسية مما

يكسبها الندية مع المنظمات الأخرى في السوق.

1 4 3 -استغلال الفرص (من يجرؤ يكسب): وهي تعني الحكمة العملية والمتمثلة في بحث المنظمة الدائم عن

الفرص التي يمكن انتهازها بما يضمن عدم فسح المجال أمام المنظمات المنافسة، لسكب أكبر قدر ممكن

من الحصص الموجودة في السوق.

2 -الالتزام التنظيمي: وهو يعني اندماج وارتباط الأفراد العاملين بمنظمتهم، معبرين عن ذلك برغبتهم في البقاء،

والاستعداد لبذل الجهد المطلوب لصالحها، وقبول أهدافها والإيمان بقيمتها وهذا ما أشار إليه العالم "بورتر"

(Porter,1974)، وهو يتمثل في مستوياته الثلاث (العاطفي، الاستمراري، والمعياري)، ويعبر عنه إجرائيا في

هذه الدراسة بالدرجة الكلية التي يتحصل عليها أفراد العينة من خلال إجاباتهم على كل فقرات مقياس الالتزام

التنظيمي الذي أعده "بورتر" وزملاءه (Porter & Al,1974) وفقا للبدائل المحددة.

2 1 -مستوى الالتزام التنظيمي: ويقصد به المستويات الثلاثة للالتزام وهي العاطفي، الاستمراري، المعياري.

2 2 -الالتزام العاطفي: وهو يشير إلى رغبة الفرد للبقاء في المنظمة والاستمرار للعمل فيها من خلال التوافق

الحاصل بين الفرد و المنظمة من حيث الأهداف والقيم.

2 3 - الالتزام الاستمراري: وهو يعكس العوائد الكامنة وراء استمرار الفرد في العمل بمنظّمته، مع احتساب

التكاليف الناجمة في حال قراره التوقف عن العمل في هذه المنظمة.

2 4 - الالتزام المعياري: وهو يعني ذلك الالتزام الأدبي، الذي يؤدي بالفرد إلى تحمل نتائج بقاءه حتى على

حسابه.

## الفصل الثاني: القيم التنظيمية

تمهيد

أولاً: تعريف القيم

ثانياً: أهمية القيم

ثالثاً: مراحل تطور القيم التنظيمية

رابعاً: القيم التنظيمية:

1. إدارة الإدارة

2. إدارة المهمة

3. إدارة العلاقات

4. إدارة البيئة

خلاصة

## تمهيد:

العلماء والباحثين الذين اهتموا بدراسة السلوك بصفة عامة والسلوك داخل التنظيم بصفة خاصة، أشاروا إلى أهمية القيم التنظيمية لأي منظمة من المنظمات من خلال تقديم عدة نماذج للقيم بحيث تم طرحها كل حسب تصوره، وهذا لما لها من انعكاسات على أداء مواردها البشرية، فهي التي تحدد لأفراد العاملين الإطار المرجعي الذي يلتجئون إليه لتحديد المقبول وغير المقبول من السلوك في التنظيم، كما أن تفعيل هذه القيم من عدمه في المنظمة من قبل المدراء له دوره على الأفراد العاملين من خلال تقييمهم لسلوكياتهم على خلفية الممارسات التي ينتهجها القادة في المنظمة، وعليه سيحاول الباحث في هذا الفصل تقديم تعريف للقيم وأهميتها ومراحل تطورها وكذا القيم التنظيمية التي نظّر لها كل من فرانسيس وودوكوك (1995) والتي تضم إدارة الإدارة (القمة، النخبة، المكافأة) وإدارة المهمة (الفعالية، الكفاية، الاقتصاد) وإدارة العلاقات (العدل، فرق العمل، القانون والنظام) وإدارة البيئة (الدفاع، التنافس، استغلال الفرص)

## أولاً: تعريف القيم:

يعرّف الغامدي (2008) القيم بقوله "هي معايير اجتماعية ذات صبغة انفعالية تتصل بالمستويات الأخلاقية التي تقدها الجماعة، ويمتصها الفرد من بيئته الخارجية، ويقوم بها موازين يزن بها أفعاله، ويتخذها مرشداً يبعده عن كل جنوح يعوم الجماعة" (الغامدي، 2008، ص. 38).

وبهذا يرى المغربي (2003) أن كلمة قيمة تدل على أن الشيء يحمل في ذاته منفعة أو و زن أو ثمن، وكلمة قيم هي جمع لكلمة قيمة و تدل على أنواع الاعتقادات التي يحملها الشخص أو مجموعة أو مجتمع بأسره ويعتبرها مهمة ويلتزم بها وتحدد له عادة الصواب من الخطأ وما هو مقبول وما هو مرفوض في السلوك الإنساني. فالقيم التي يحملها الإنسان تنمو وتتطور من خلال العائلة والأصدقاء والمدرس والتعاليم الدينية ومكان العمل. فالقيم هي المرشد و الدليل للسلوك، والتي يتم في ضوءها تفضيل تصرف على آخر، وهي بمثابة المعيار الذي يحتكم إليه الفرد في تقييم

سلوكه وسلوك الآخرين. وتختلف القيم من مجتمع إلى آخر، كما أنها تختلف حسب الأساس الذي تركز عليه، كالنظم الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والجمالية والعلمية وغيرها، فالقيم الاقتصادية مثلا تؤثر في القيم الأخرى وتتأثر بها. فالقيم المادية في المجتمع الرأسمالي تتمثل في جمع الثروة والحصول على المال عن طريق العمل المستمر وتفترض أن الفرد كائن عقلاي يتمتع بالرشد الكامل وأن الثروة هي الوسيلة الوحيدة لإشباع حاجاته الحياتية. لذلك فإن قيمة العمل مقرونة بمردوده المادي، إلا أن القيم الاقتصادية لها انعكاساتها الاجتماعية حيث تصبح فكرة التنافس أمرا يشجعه المجتمع، كما ينظر إليها في المجالات التعليمية والسياسية والرياضية وغيرها. (المغربي، 2003، ص 106) ويعرّف العميان (2002) القيم بأنها "تلك المعتقدات التي يؤمن أصحابها بقيمتها ويلتزمون بمضامينها، أو هي - اعتقاد ضمني أو صريح - تعبر عما يعتقد فرد أو جماعة معينة بأنه المسلك المفضل، و يؤثر في اختيارهم لطرق وأساليب وغايات التصرف، وتعرف أيضا بأنها المعاني التي يعطيها الفرد أهمية كبرى أو تقدير كبير في حياته وسلوكه" (العميان، 2002، ص. 108).

ويعرّف حسن (2002) القيم بقوله " هي ميل عام لتفضيل حالات معينة عن أخرى ، ويعني جانب التفضيل هنا أن القيم تتعلق بالمشاعر و العواطف التي نقيم على أساسها ما نعتبره جيدا أو سيئا، وتتميز المشاعر المتأصلة في القيم بطبيعتها الدافعة، طالما أنها تكون بمثابة الإشارات التي تميز أو تلقي الضوء على الجوانب الجاذبة في بيئة الفرد والتي يجب أن يبحث عنها، والجوانب غير الجاذبة التي يجب أن يتجنبها الفرد أو يغيرها، أما الميل العام فهو يعني أن القيم هي توجه عاطفي عام " ( حسن، 2002، ص. 151).

كما يعرّف عبوي (2006) القيم بأنها "ميول الأفراد إلى أوضاع معينة تحركهم في البيئة المحيطة أو هي اعتقاد وعمل الفرد من منطلق معين ويمكن من خلالها التعرف على اتجاهاته بشكل أفضل حيث يتوقف تفاعله في المستقبل على قيمة الشخص " (عبوي، 2006، ص. 173).

وترى قدوري (2008) أن القيم "هي بمثابة معايير وأعراف (Norms) في توجيه السلوك وتحقيق الأهداف للأفراد في حياتهم اليومية، وهي بمثابة القلب للثقافة التنظيمية" (قدوري، 2008، ص. 03).

و تعرفها ذياب (1988) بأنها "الحكم الذي يصدره الإنسان على شيء ما مهتديا بمجموعة من المبادئ والمعايير التي وضعها المجتمع الذي يعيش فيه، والذي يحدد المرغوب فيه، والمرغوب عنه من السلوك، أو هي اهتمام أو اختيار أو تفضيل يشعر معه صاحبها أن له المبررات الأخلاقية أو العقلية أو الجمالية، أو كل هذه مجتمعة بناء على معايير تعلمها من الجماعة ووعاها في خبرات حياته نتيجة عمليات الثواب والعقاب والإتحاد مع الغير" (ذياب، 1988، ص. 53).

كما عرفها زاهر (1996) بأنها "مجموعة من الأحكام المعيارية المتصلة بمضامين واقعية يتشربها الفرد من خلال انفعاله وتفاعله مع المواقف والخبرات المختلفة، ويشترط أن تنال هذه الأحكام قبولا من جماعة اجتماعية معينة حتى تتجسد في سياقات الفرد السلوكية أو اللفظية، أو اتجاهاته أو اهتماماته" (زاهر، 1996، ص. 24).  
إذن من خلال ما تم تقديمه من تعريفات يتبين أن هناك اتفاق على أن القيم هي إيمان الفرد و ميوله واعتباره لمضمون تلك القيم والالتزام بها في بيئته، والتي تعتبر كمحرك أو دافع نحو تبني سلوك معين.

### ثانيا: أهمية القيم:

تعتبر القيم من الأطر المرجعية للسلوك في حياة بصفة عامة بمجالات مختلفة؛ دينية، علمية، اجتماعية، اقتصادية، سياسية وفنية، وبالتالي الاهتمام بالقيم ضرورة حتمية، وأهمية بالغة على المستوى الفردي والجماعي (الجبالي، 2003، ص. 321).

وتبرز أهمية القيم على المستوى الفردي بما يلي:

تعتبر مصدرا أساسيا لما يصدر عن الفرد من مشاعر وأحاسيس وأفكار وطموحات وآمال وكذا الأقوال والأفعال، وبالتالي هي مكون حقيقي لشخصيته التي تميزه عن غيره.

تعتبر محددة لمكانته ومنزلته في المجتمع الذي يعيش فيه.

تعتبر إطارا مرجعيا ومعيارا يحكم وينظم تصرفات الفرد.

تعتبر أحكام معيارية يستند إليه الفرد ليقيم سلوكه وسلوك الأخرين.

هي ذلك السياج الذي يحمي الفرد من الانحراف (الديب، 2007، ص. 11).

هي التي تزود الفرد بالطاقات الفاعلة في حياته وتجنّب السلبية (الجلاد، 2013، ص. 44)

وبالتالي تعتبر المنظومة القيمية التي يتبناها الفرد موجه ومحرك أساسي لفكره وسلوكه وتصرفاته واختياراته.

(الديب، 2007، ص. 12).

وتعتبر المنظمات تجمعات إنسانية تدور أنشطتها حول الفرد، العامل، الزبون، المتعامل معها (كمورد أو مساهم) أو

منافس، لذا من الضروري دراسة العوامل المؤثرة على أداء وسلوك الفرد في المنظمة، باعتبار القيم من أبرز محددات

سلوك الفرد (رحاب، 2015، ص. 52)

أما بالنسبة للمستوى الجماعي فإن أهمية القيم تبرز في كون أن أي تنظيم جماعي بحاجة إلى نسق قيمى يماثل تلك

الأنساق القيمية لدى الأفراد، ليتضمن المثل العليا التي تقوم عليها العلاقات والأنشطة في ذلك التنظيم، لأن تضارب

القيم سرعان ما يحدث الصراع القيمى الذي يدفع بالتنظيم إلى التفكك والانهيار (الجبالي، 2003، ص. 321).

وبالتالي فإن القيم تحدد سلوكنا اليومي، وهذه حقيقة لا يمكن إنكارها وخاصة الأشخاص الذين يشغلون مراكز

القوة، إذ يجب أن يتبنوا قيم واضحة ومنتجة، فالإدارة تكافح من أجل عمل ما هو مريح، أي أنها تعمل على ما

تعتقد انه صحيح. وبالتالي يجب أن تكون القيم معروفة و متماسكة وممارسة، فعلى المنظمة أن تقوم بتوضيح القيم

التنظيمية بصورة منتظمة، لأن هذه القيم مستخلصة من خبرة ومعتقدات وأحاسيس، ولكي تكون القيم التنظيمية

واضحة لا بد من توفرها على ثمانية شروط وهي كما يلي:

يجب اختيار القيم من بين عدة بدائل: لأن القيم التي سيتم اختيارها عن قناعة يستتبعه المحافظة عليها بشدة والتمسك بمضمونها.

يجب أن تكون القيم منسجمة مع بعضها البعض: فالقيم المتبناة يجب أن تدعم بعضها البعض بصفة تكاملية متسقة، لأن القيم التي تؤدي إلى اتجاهات متعددة تكون هدامة.

يجب أن تكون القيم محدودة العدد: لأن محاولة تبني عدد كبير من القيم ستكون مبددة للجهود ومربكة، فالعدد المحدد للقيم يسمح للإدارة العليا بتحديد السلوك المنظم لتلك القيم، وهذا يساعد كل فرد في المنظمة أن يدرك العلاقة بين القيمة وعمله.

-يجب أن تكون القيم عملية: لان القيمة التي لا تترجم إلى واقع تصبح ضعيفة، لذلك لا ينبغي أن تلزم الإدارة العليا نفسها بتبني قيم مستحيلة.

ينبغي أن تعزز القيم الأداء: فالقيم هي وسيلة تمكينية (Enabling Device) لكي تحقق المنظمة أهدافها الأدائية، من خلال القيم المرغوبة، أي المطلوب من عمالها والعائد في مقابل ذلك، أي وجود علاقة منطقية بين عوامل نجاح المنظمة والقيم المتبناة.

يجب أن تكون القيم جذابة وتدعوا إلى الفخر: إن القيم المتبناة من قبل المنظمة يجب أن تلامس بعمق عواطف الأفراد في كل المستويات بحيث تدفعهم إلى التوحد والاندماج مع أهداف المنظمة.

ينبغي أن تكون القيم قابلة للتوصيل: لأن سلوكيات المدراء ورؤساء المصالح اتجاه العمال هي عبارة عن اتصال رمزي، من خلال ترجمة القيم إلى مصطلحات ذات معنى بالنسبة لكل فرد في المنظمة.

ينبغي تدوين القيم: لأن تدوين القيم يعود بثلاثة فوائد وهي:

توضيح الصورة العقلية لهذه القيم.

يثار النقاش حولها.

يزود أعضاء المنظمة برسالة قابلة للاتصال (Francis, 1987, p. 47).

### ثالثاً: مراحل تطور القيم التنظيمية:

لقد نمت وتطور القيم التنظيمية عبر سبعة مراحل، بحيث ساد في المرحلة الأولى معاملة الإنسان على انه شبيه بالآلة من خلال تحفيزه بالمكاسب المادية، ومن أهم روادها "ماكس فيبر" (Max Weber) و "فردريك تايلور" (Frederick Taylor)، وقد سعى "تايلور" وراء العقلانية في كل مظهر من مظاهر الحياة، بحي تتجلى ذلك من خلال توظيفه لنتائج دراساته وبحوثه للاستفادة من الطاقات البشرية بفاعلية. المرحلة الثانية بدأت من خلال دراسات مصنع "هاوثورن" في الولايات المتحدة الأمريكية، بحيث أثبتت نتائج تلك الدراسات أن العوامل غير العقلانية كالأحاسيس والاتجاهات لها تأثير عميق في السلوك، وكان منطلق هذه المرحلة رد افتراضات المدرسة الميكانيكية، بحيث تعتبر الكائن البشري أكثر تعقيد لتقوم بإدخال عدة تجارب كمحاولة لتحسين اتجاهات الفرد نحو عمله وتدريب المدراء على قيادة الفرق وكذا أساليب تحفيز جديدة إلى بيئة العمل. بالنسبة للمرحلة الثالثة كانت عبارة عن استجابة لظهور ما يعرف بالاتحادات المهنية، وأجبرت الإدارة على تعلم العراك لأن تلك الاتحادات أصبحت قوة ليس من السهل على المنظمات مواجهتها. لقد أصبحت القيم التنظيمية في المرحلة الرابعة قائمة على أساس الحرية في العمل، والكتاب الذي نشره "دوجلاس ماكريجور" (Douglas Mc Gregor) سنة (1960) بعنوان (The Human Side of Enterprise) والذي يعني الجانب الإنساني للمنظمات، والذي كان له تأثير كبير على التفكير الإداري في تلك الحقبة من خلال تبيان أهمية القيم التنظيمية ونظريته المعروفة بنظرية (X, Y). غير أن المرحلة الخامسة كانت بمثابة عصر جديد للقيم التنظيمية وظهر ما يسمى "الإدارة بالأهداف"، وحسب هذا المسمى فإن الفرد ينبغي أن تكون لديه أهداف إنتاجية شاملة ومتفق عليها، غير أن الفرد له الحرية في تحديد وسائل الإنجاز أو تحقيق تلك الأهداف، والغرض هنا هو الموازنة بين حاجات المنظمة وحاجات الفرد، لكن سرعان ما وجد المدراء أن الإدارة بالأهداف تتلاءم مع البيئات التي تتميز بالثبات نسبياً. عرفت المرحلة السادسة اهتماماً متزايداً

بنوعية ظروف العمل، وبدأ المدراء بتحليل الجوانب غير الإنسانية المسببة للضغط في بيئة العمل، ومن أبرز رواد هذه المرحلة البروفيسور الأمريكي " فريد هيرتزبيرج " (Fred Hertzberg) الذي حاول البحث في موضوع الرضا المهني والدوافع بحيث خلص إلى نتيجة مفادها أن المكافأة المادية والإشراف والبيئة المادية تفعل القليل من أجل تقديم الدافع الإيجابي، لذلك ظهرت الحاجة إلى إيجاد الفرصة للإنجاز في بناء الوظيفة ذاتها. وتعتبر المرحلة السابعة مزيجاً لتلك المراحل السابقة، فبعد عقود من الاندفاع أو السير على غير هدى أدرك المدراء أن مهمتهم صعبة فيما يتعلق بالقيادة والضبط والفوز، ومع التنافس العالمي الذي يعني المزيد من التهديدات، فإن البقاء لن يكون إلا للأفضل أو الأصلح. (عجّال، 2010، ص. 44)

الجدول الموالي يشير إلى مراحل تطور القيم التنظيمية:

#### الجدول رقم (1) يبين مراحل تطور القيم التنظيمية (Mc Gregor,1969,p.28)

المرحلة	الفكرة	القيمة الثابتة
الأولى	العقلانية	التحليل العلمي له ثماره
الثانية	العاطفية	الاهتمام بالعمال له نتائجه
الثالثة	المواجهة	الدفاع القوي أمر حيوي
الرابعة	الإجماع في الرأي	الأمر السياسية في المنظمات
الخامسة	التنظيم/التوازن الفردي	الإنجاز ملك (الإنجاز في القمة)
السادسة	الإمكانات	إمكانية تطور الأفراد
السابعة	الواقعية	الأشياء الجيدة لا تأتي بسهولة

إذن الجدول رقم (1) يبين جملة من المراحل التي مرت بها القيم التنظيمية، والتي تعتبر أساساً للدراسة العلمية للقيم

التنظيمية.

## رابعاً: القيم التنظيمية:

### 1 إدارة الإدارة:

لقد برزت الحاجة إلى الإدارة منذ أن كان الإنسان مضطراً لأن يشارك الآخرين في إنجاز عمل يهدف من خلاله إلى تحقيق جملة من الأهداف، فتحقيق هذه الأهداف لا يتم بمجهود فردي وإنما بتضافر جهود عدد من الأفراد، ويكون ذلك من خلال توجيهها وتنظيمها بشكل سليم. كما حاول العديد من العلماء إعطاء تعريف للإدارة، كل حسب نظرتة لها، فمنهم من عرفها من منظور سلوكي ومنهم من عرفها من منظور تنظيمي وهكذا، ولا بأس بذكر التعريفات التي تعكس وجهات نظر العلماء في ذلك.

عرف "فريدريك تايلور" (Taylor,1903) الإدارة بأنها "المعرفة الدقيقة لما تريده من الرجال أن يعملوا، ثم التأكد من أنهم يقومون بعملهم بأحسن طريقة وأرخصها"، وهذا التعريف جاء في كتابه تحت اسم "الإدارة العلمية" وبالتالي هو يرى أن جوهر الإدارة العلمية هي الثروة الذهنية وليس شيء آخر، وهذا يكون من جانبيين:

الأول: اعتراف أرباب العمل بحقوق عمالهم وتحفيزهم للعمل.

الثاني: تنفيذ العمال لواجباتهم بالشكل المطلوب منهم لزيادة الإنتاج ورفع الكفاءة الإنتاجية

(حرب، 2000، ص. 25).

أما "هنري فايول" (Fayol,1916) الفرنسي الجنسية والذي يعتبره البعض أب الإدارة الحديثة، من خلال تأليفه

لكتاب "الإدارة العامة والصناعية"، وهو يرى أن الإدارة تنبأ وتخطط وتنظم وتصدر الأوامر وتنسق وتراقب

(مشهور، 2010، ص. 13).

ويرى "كيمبول وكيمبول" أن الإدارة هي عبارة عن كل الواجبات والوظائف التي تتعلق بإنشاء المنظمة من حيث

تمويلها ووضع السياسات، وتوفير كل المعدات ورسم الشكل العام للتنظيم واختيار المدراء الأنسب لإدارة المنظمة

(الجويسوي وجاد الله، 2008، ص. 19).

ويرى "شيلدون" (Sheldon,1923) أن الإدارة وظيفة تهتم بتحديد سياسات مشروع المنظمة، والتنسيق بين التمويل والإنتاج والتوزيع وتقرير الهيكل التنظيمي والرقابة النهائية على التنفيذ، هذا فيما يخص المستوى الأول تحت مسمى الإدارة العليا (Administration)، أما المستوى الثاني فهو الإدارة التنفيذية (Management) وهي تعني تنفيذ سياسة المنظمة ضمن الحدود التي وضعتها الإدارة العليا من خلال تنظيم الأشياء والتي وضعت بين أيديها (حرب، 2000، ص. 25).

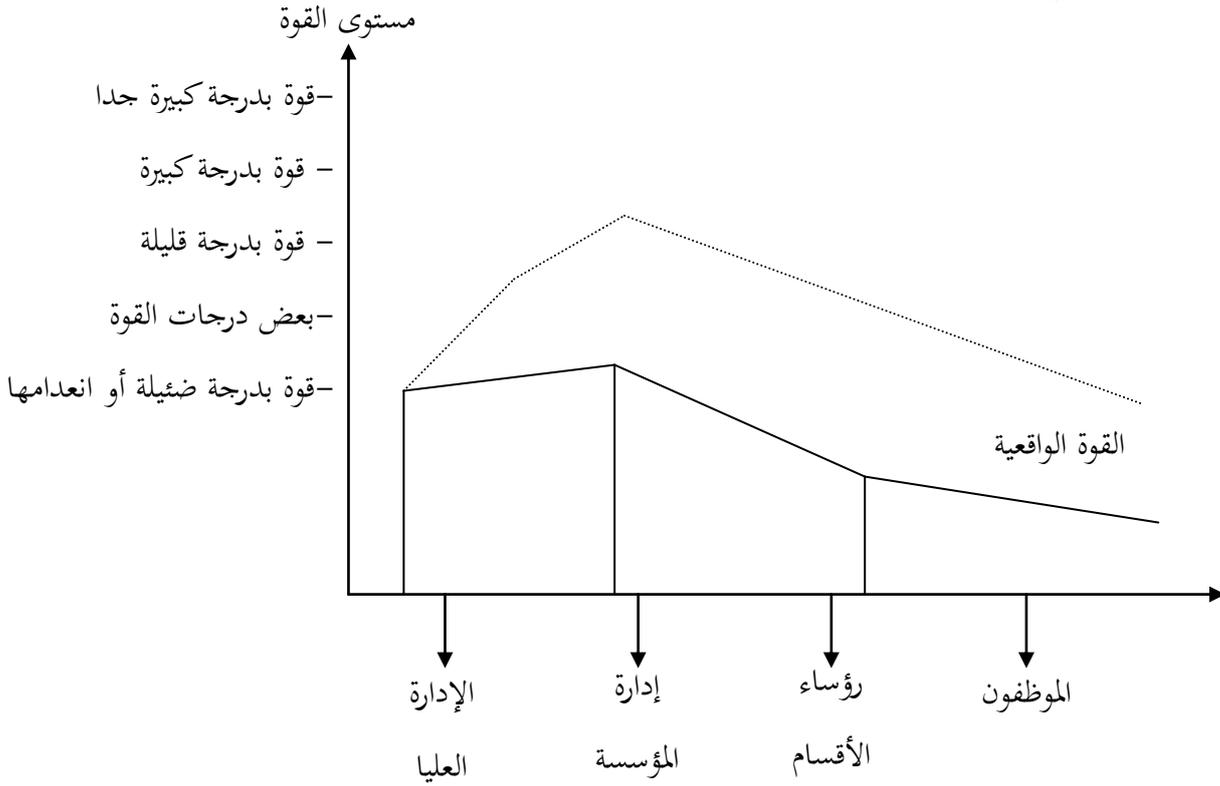
إذن، من خلال هذه التعريفات التي تم تناولها بالإضافة إلى العديد من التعريفات التي لم يتم سردها، يمكن اعتبار الإدارة بأنها ذلك التنظيم لمجموعة من الأفراد للعمل ضمن إطار تنظيمي معين وفق قوانين محددة للوصول إلى الأهداف المرغوبة (حرب، 2000، ص. 26).

والمنظمة هي نظام معقد تكتسيه جملة من الوظائف المتكاملة حتى تتمكن من العمل، فالإدارة تستطيع توجيه وتنسيق العناصر المعقدة للمنظمة لتحقيق النجاح، لذلك لا بد أن تحدد الموارد البشرية بدقة وتختار بعناية وتحفز حتى تؤدي الدور المنوط بها على الوجه التام، والقيم التنظيمية التي تندرج ضمن إدارة الإدارة هي: القوة، النخبة والمكافأة (فرانيسيس وودوكوك، 1990، ص. 40).

## **1 1 - القوة "السلطة والنفوذ" (المديرون يجب أن يديروا):**

تعرف القوة على أنها القدرة على التأثير في سلوك الأفراد، أو هي قدرة أحد الأطراف في التغلب على الطرف الآخر من أجل تحقيق أهداف محددة، ويمكن إدراك القوة من خلال العلاقة الاعتمادية بين العمال كل حسب مركزه الوظيفي والمجموعة الإدارية التي تمتلك المعلومات الكافية والسيطرة على مصادرها، وممارسة القوة يكون على أساس نوعية المنظمة وبنائها التنظيمي ونوعية الموارد البشرية، فالمراكز المتمثلة في الإدارة العليا والمكاتب الرئيسية ومجالس الإدارة تتمتع بقدر عظيم من القوة، ويمتلك رئيس القسم درجة كبيرة من القوة، وتنخفض درجات القوة لدى الأفراد داخل المنظمة الواحدة كلما اتجهنا إلى قاعدة الهرم التنظيمي (عمر الحريري، 2011، ص. 292).

والشكل الموالي يوضح ذلك:



شكل رقم (3) يوضح درجات القوة لدى الأفراد داخل المنظمة حسب عمر الحريري (2011)

كما أشار "مورغان" (1986) إلى ست نقاط بخصوص علاقات القوة في المنظمات وهي:

أولاً: يمكن أن تكون المنظمة أوتوقراطية، بحيث تكون القوة بأيدي فرد أو مجموعة صغيرة من الأفراد.

ثانياً: يمكن أن تكون المنظمة بيروقراطية، بحيث تكون اللوائح مكتوبة وعلاقات القوة محددة بوضوح.

ثالثاً: يمكن أن تكون المنظمة تكنوقراطية، حيث تحكم المعرفة والخبرة في النظام.

رابعاً: يمكن أن تكون القيادة ثنائية أو متوازية من حيث المشاركة في الحكم.

خامساً: هناك ديمقراطية التمثيل، حيث يتم انتخاب ممثلين للعمال وهذا حسب رغبتهم طبعاً.

سادساً: يمكن أن تكون المنظمة ديمقراطية مباشرة، من خلال مشاركة كل فرد في النظام وهذا النوع يظهر جلياً في

الشركات التعاونية (هال، 2001، ص. 252).

ويجب التنبيه إلى وجود فرق بين مفهومي القوة والسلطة، فالسلطة (Authority) تعني الحق في العمل أو إصدار الأوامر لتوجيه الآخرين نحو العمل من اجل تحقيق أهداف المنظمة، وهذا الحق حق شرعي أو قانوني مستمد من المركز الوظيفي في المنظمة، غير أن إعطاء الحق للمدير في توجيه الآخرين نحو العمل لا يضمن لنا تحقيق النتائج المطلوبة، ولتحقيق تلك النتائج يجب أن يمتلك المدير القدرة على التأثير على الآخرين، وهذه القدرة هي القوة (Power) (Kreitner, 1986, p. 458).

والفرد قد يمتلك سلطة لكنه لا يملك القوة أو يملك القوة ولكنه لا يملك السلطة، ويمكن أن يملكهما معا، والشكل الموالي يوضح العلاقة بين السلطة والقوة:



شكل رقم (4) يوضح العلاقة بين القوة والسلطة حسب كريتنر " (Kreitner, 1986)

السلطة تقترن بالعمل (المركز الوظيفي)، وحين يترك الفرد عمله الإداري يتخلى عن السلطة الملازمة لذلك العمل، وبالتالي فإن السلطة هي جزء من القوة أو يمكن اعتبارها احد مصادرها، وباكتسابهما معا يمكن احتواء الأفراد وتوجيههم نحو الأهداف المحددة (بلعباس، 2016، ص. 142).

ويعتبر "بيرنارد" (Barnard, 1951) أن القوة صفة مميزة للمنظمة بحكم تقبلها من طرف العمال بحيث تحكم على أعمالهم التي يقدمونها لمنظمتهم (Barnard, 1951, p. 163).

كما يرى "سيمون" (Simon, 1960) أن القوة تكمن في اتخاذ القرارات التي تحكم أعمال الآخرين، وهو بذلك يجمع بين كل من السلطة والقوة (Simon, 1960, p. 152).

كما لا ينبغي على الإدارة العليا أن تتخلى عن مسؤوليتها في تقرير مهمة المنظمة أو مشروعها، بحث يمتاز عناصرها بمسؤولية مساوية للسلطة الممنوحة لهم، أي لا يجب أن تكون أكبر أو أقل منها، وبالتالي فإن مبدأ توازن السلطة والمسؤولية مبدأ ضروري، فبقدر ما فُوض للشخص من سلطات بقدر ما يتحمل من مسؤوليات، فإذا زادت السلطة عن المسؤولية سيؤدي إلى سوء استخدام تلك السلطة، وإذا كان حجم المسؤولية أكبر من حجم السلطة فقد يحدث تقصير في الواجبات، وعليه يمكن القول بأن السلطة والمسؤولية مفهومان مترابطان، فأينما وجدت عملية تفويض للسلطة وجدت المسؤولية، فالمسؤولية إذن تعني التزام من فُوضت له السلطة بإنجاز عمل محدد أو الإشراف على إنجازه، كما توجد حدود فعلية للمسؤول في خط الإشراف عند اتخاذ القرارات بالإضافة إلى حدود سلطاته ومسؤولياته التي يجب أن تتاح له (العتيبي وزملاءه، 2007، ص. 229).

تكتسب المجموعة الإدارية القوة من أربع مصادر، وكل مصدر يعتمد على الآخر، فالإدارة العليا هنا مطالبة

بالمناضلة من أجل الاستحواذ على هذه الأخيرة، وهذه المصادر هي كالاتي:

**المصدر الأول: الملكية (ملكية مشروع المنظمة).**

فالأفراد الذين يملكون شرعية ملكية المنظمة أو المشروع هم الذين لهم الحقوق في هذه المنظمات، وبالتالي فإن

المدراء ورؤساء المصالح ما هم سوى وسائل متمرسة ومحترفة، وهم مسؤولون كي يتصرفوا لصالح ما يهم مالكي المشروع

أو المنظمة التي يديرونها، والسلطة الشرعية في المنظمة تنساب نحو المستويات الدنيا من خلال ما يسمى بوحدة الأوامر

الإدارية. هذا التنظيم أو البناء يسهل ملاحظته نسبيا في القطاع الخاص، لكن الوضع يختلف بالنسبة للقطاع العام، وخاصة في منظمات الخدمات الاجتماعية، وهنا تكون ما يسمى بهيئات عامة عبارة عن جماعة ممثلة يتصرفون في الواقع كملاك، وبالتالي تنشأ سلطتهم الشرعية من هذا المصدر، والإدارة الناجحة هي التي تقوي مُلاك المشروع أو المنظمة وهذا يُكسب المديرين المساندة الكاملة.

#### المصدر الثاني: المعلومات.

انطلاقا من ما يمكن قياسه يمكن إدارته، فإن نوعية نظم إدارة المعلومات تسمح للمدراء ورؤساء المصالح أن يتحكموا وينسقوا أعمال المنظمة، لذلك تقوم الإدارة الناجحة بالتعرف على عوامل النجاح التي تؤثر في منظماتها وتتأكد من أن نظام المعلومات الإدارية الموجود يقيس الأشياء الهامة بشكل سريع.

#### المصدر الثالث: الجاذبية.

إذ يتوجب على الإدارة كسب قلوب وعقول موظفيها، والقوة الجاذبة تأتي من امتلاك القائد للنظرة المستقبلية المبنية على القيم السليمة، ويتم توصيلها إلى العمال، وهذا ينمي شعورهم ورغبتهم بأن يكونوا جزءا من ترجمة هذه القيم إلى حقيقة، والاتصال هو الدور الذي يقع على عاتق المدير، وبالتالي فالإدارة الناجحة تجذب عمالها بالقول والفعل.

#### المصدر الرابع: المكافأة والعقاب.

فالعمال يقومون بما يؤدي إلى مكافأتهم ويتجنبون ما يؤدي إلى عقابهم، فالمدراء ورؤساء المصالح والأقسام يستطيعون التحكم في نظام المكافأة والعقاب، واستخدام أساليب العصا والجزر بطرق غير مهذبة لا تنمي الدافع القوي للعمل، لذلك فإن الإدارة الناجحة هي التي تستخدم المكافأة بمهارة (فرانسيس وودكوك، 1995، ص. 57). ولكي تكتسب الإدارة هذه المصادر الأربعة التي تسمح لها باكتساب السلطة الفاعلة، لابد من توفر ثلاثة عناصر

وهي:

**+الاهتمام:** أشار "هنري مينزبرج" (Henry Minzberg) في مقالة عن الإستراتيجية بأن المدير الناجح يشبه الحرفي، حيث يجب عليه أن يمتلك المعلومات الأساسية الخاصة بالمواد التي يعمل بها، فالإدارة هنا تحتاج إلى أن تنتبه إلى التفاصيل وتحافظ على القدرة في إدراك التغييرات الحاصلة، لأن المحافظة على القوة يتطلب أن تقوم الإدارة باتخاذ القرارات السليمة في الوقت المناسب.

**+الاحترام:** الاحترام يجب أن يكتسب، ويمكن تحقيق ذلك من خلال الكفاءة ووضوح الدور، سنتكلم لاحقاً عن الكفاءة، أما وضوح الدور فعلى المدراء هنا تكوين وبلورة هيئة المنظمة، من خلال التوجهات والأهداف، والإدارة هنا لا بد لها أن:

ترسخ المبرر وراء وجود المنظمة.

تحدد مهمة المنظمة.

تحدد العوامل الأساسية لنجاح المنظمة.

تحدد المعايير والوسائل الخاصة بقياس الأداء.

تبنى من أجل مستقبل المنظمة.

تحتّم بالعمال الذي يعتمد مصدر رزقهم وحياتهم على قرارات الإدارة (Minzberg, 1987, p. 58).

**+المبادرة:** وهي مرتبطة ارتباطاً قوياً بالاهتمام غير أنها عملية، فالإدارة هنا تحتّم بإنجاز الأشياء، والقوة تأتي من خلال التصرف في الوقت المناسب، لذلك ينبغي عدم التباطؤ في التصرفات، إذن تتطلب المحافظة على القوة التنظيمية يقظة دائمة، وهناك جملة من التوجيهات لحصول ذلك:

منح المزايا العليا للأفراد الذين يظهرون الجدارة باستمرار.

عندما ينخفض أداء موظف لفترة طويلة، تأكد أن هذا الموظف لم يعد يستمتع بمزايا المركز العالي

الممنوح له سابقاً.

للتأكد من عدم تكاسل المدراء ورؤساء المصالح.

تجنب الرمزيات أو الطقوس المصاحبة للمناصب العليا المعيقة للاتصال الصاعد

(Francis, 1987, p. 59).

## 1 2 - النخبة (النخبة دائما في القمة):

الأفراد الذين ينعمون بالقوة عادة ما يكونون من النخبة، بحيث يتم اختيارهم من بين المتميزين من حيث الذكاء والخصائص، ويتوجب على الإدارة هنا اتجاه هؤلاء، الحرص على تكوينهم لكي يقوموا بمسؤولياتهم المنوطة بهم على أكمل وجه. ولقد عرّف قاموس "أكسفورد" (Oxford Dictionary) النخبة بأنها مجموعة من المتفوقين والموهوبين، وبالتالي هناك بعض الأفراد موهوبون أو متفوقون بطبيعتهم، فالالتجاهات والمهارات والمعارف تتطلب إنجاز أو تحقيق درجة عالية من الكفاءة في مجال معين. لذلك يجب على الإدارة العليا أن تضمن أن معظم المناصب الحساسة ذات الأدوار الحاسمة في المنظمة مشغولة بالأفراد المتفوقين (فرانسيس وودكوك، 1995، ص. 65).

إذن، من جملة ما سبق نجد أن مفهوم النخبة يتميز بالخصائص التالية:

أها مجموعة صغيرة من الأفراد، أي تميز فرد واحد في مجموعة من الأفراد.

هذه المجموعة هي متفوقة وذات خصائص مميزة.

تستمد نفوذها وسلطتها من مركزها الوظيفي (قريشي، 2007، ص. 45).

### 1-2-1- إختيار النخبة: لقد اقترح كل من "جونس" و "وودكوك" (Jones & Woodcock, 1986) ستة خطوات

لاختيار الأفراد الذين يتولون الأدوار المهمة في المنظمة وهي كالاتي:

تعريف التفوق أو التميز: من خلال تحديد الكفاءات التي لها علاقة بالأداء المتميز.

استخدام معايير موضوعية: وبالتالي لا بد من تجنب التقييم الذاتي.

مراجعة سجل سلوك الفرد: من خلال تفصي سلوك الفرد الحقيقي وخاصة الحالات التي يكون فيها عرضة للضغط

استكشاف القيم: من خلال التعرف على قيم الفرد اتجاه المنظمة.

فحص الكفاءات الفعلية: من خلال استخدام اختبارات لتقييم كفاءة الفرد.

استكشاف الدوافع: فمعرفة دوافع الفرد ضرورية بحيث تحته على العمل بشكل جيد

(Jones & Woodcock, 1986, p. 68).

**1-2-2-تدريب النخبة:** تدريب المدراء الأكفاء له أهمية بالغة، إذ يتوجب على الإدارة تلقين هؤلاء المتدربين

الأسرار الخفية للإدارة، وهذا التدريب يشمل عدة مجالات وهي كما يلي:

**الإدارة الذاتية للجدارة:** ذلك أن الإدارة كثيرة المطالب، وتستغرق طاقة الفرد الانفعالية والعقلية، فالمدير

المحترف يملك الفهم العميق لإدارة الوقت بصفة استمرارية.

**القيم الواضحة:** لأن المدير يتخذ قرارات في كل ما هو مهم، وخياراته لا بد أن تكون مبنية على قيم يمكن

الدفاع عنها، وبالتالي المدير المحترف يمتلك قيم واضحة ومجرية.

**الأهداف الواضحة:** فدور الإدارة هو العمل على تحقيق الأهداف، وهذا يتطلب تسخير المصادر المتاحة

لتحقيق تلك الأهداف، فالمدير المحترف يحدد أهداف واقعية وقابلة للقياس وذات طابع يتسم بالتحدي.

**التطوير الشخصي المستمر:** هنا لا بد على المدراء اتخاذ خطوات لتطوير كفاءاتهم باستمرار، كما أن الأفراد

يجب أن يتحملوا المسؤولية لإدارة تطويرهم وتنميتهم، إذ أن المدير المحترف هو الذي يتخذ خطوات مدروسة

لتطوير ذاته خلال حياته المهنية.

**مهارات حل المشكلات:** لأن الأخطاء التي تحدث تتعلم منها الإدارة، بحيث تسمح بتوافر الحلول خاصة في

القضايا غير الروتينية والمعقدة، إذن المدير المحترف يمتاز بالمهارة والبراعة في حله للمشكلات.

**+الإبداع العالي:** فالمدراء يتعاملون مع تحديات غير مألوفة، وهذا بدوره يتطلب إبداع شخصي وقدرة على

توجيه مواهب الآخرين، إذ أن المدير المحترف له القدرة على التغلب على الأمور الاعتيادية من خلال إيجاد

الفرص والحلول للمشكلات المستعصية.

**+التأثير الشديد:** لأن مهارات تأكيد الذات والقدرة على التفاوض والمناقشة المقنعة لها علاقة بالتأثير، فالمدير

المحترف هو القائد الفعّال في جميع الاتجاهات سواء كانت تصاعديّة أو تنازليّة أو جانبية.

**+الرؤية الإدارية:** من خلال توفير مناخ ملائم للعمال لتقديم الأفضل وهذا يكون من إدارة نافذة البصيرة، والتي

تضمن اختيار أساليب مناسبة لتحفيز العمال، والمدير المحترف هنا هو الذي يهيئ مناخا مفتوحا وإيجابيا يوفر

الدعم والتوجيه المطلوب للعمال.

**+المهارات الإشرافية العالية:** تعامل الإدارة مع المصادر وتحديد الأولويات يستغرق وقت طويل وهذا يتطلب

منظمة حاضرة وساهرة على ذلك، من خلال إيجاد أنظمة الضبط وتأسيسها، والمدير المحترف هنا ذو مهارة

فيما يتعلق بالتصميم التنظيمي.

**+إمكانية التدريب:** لأن نجاح المدير يقاس بكفاية الوحدة التي يديرها وكذا التحكم فيها، فالتطوير المستمر

لمهارات رؤوسيه مطلوب من خلال أدائهم وتفعيل التغذية المرتدة والاستشارة والتدريب المباشر، إذن المدير

المحترف هو الذي يعمل على تطوير الآخرين.

**+القدرة على بناء الفرق:** كون أن فريق العمل مهم لأسباب تحفيزية وعلمية، من خلال تنسيق الأنشطة

المعقدة بالاتصال غير الرسمي، فالمدير المحترف يبني فرق العمل بشكل فعال

(Woodcock & Francis, 1982, p. 70).

**1-2-3- المحافظة على النخبة وصيانتها:** إبقاء النخبة بدرجة مناسبة من الحماسة، يتم من خلال إيجاد

تحديات جديدة وتجريب أساليب مُحسّنة للتطوير، فالمدراء يحتاجون إلى أن ينظموا في شبكات تسمح لهم

بالمقابلة بطرق غير رسمية من أجل مناقشة الاهتمامات المشتركة، وهذه الشبكات نشطة جدا في اليابان،

ويعدّها الكثيرون سر نجاح الأعمال لديهم، فأفكارهم يتم تحديثها بالمناقشات والمشاركة في الخبرة

(Woodcock & Francis, 1982, p. 72).

### 1 3 - المكافأة (الأداء ملك):

يعتبر أداء الأفراد الذين يقودون المنظمة أمر بالغ الأهمية، وهذا يحتم على المدراء العمل بثبات وجدية من أجل

تحقيق أهداف المنظمة، والمنظمة الناجحة هي التي تحدد مستويات النجاح وتكافئ عليه، وبالتالي على المنظمة أن

تتبنى قيمة الأداء ملك (فرانسيس وودكوك، 1995، ص. 77).

وبهذا الصدد يجب على المنظمة تبني نظام للمكافآت والعوائد التي تكفل استمرارية الجهود المبذولة من طرف

العمال، بحيث تشير نظرية "فروم" (Vroom) للتوقع إلى أن العمال يسلكون ويتصرفون بالطريقة التي يتوقعون على

إثرها تحقيق فوائد ومكافآت نتيجة هذا السلوك وذلك، وهذا يكفل إشباع حاجاتهم وأهدافهم الشخصية، وتصنف

العوائد كما يلي:

**عوائد ذاتية وعوائد خارجية:** بالنسبة للعوائد الذاتية تكون متأتية من داخل وعمل الفرد نفسه، فهي نشير في

الغالب إلى إدارة الذات (Self-Administered) أي هي جملة من المشاعر يشعر بها الفرد من خلال أداءه

لعمله، وبالنسبة للعوائد الخارجية فهي تلك المستخدمة من قبل المنظمة للتأثير في سلوك الفرد، كالرواتب

والعلاوات والترقية ومزايا عينية، وخدمات اجتماعية وصحية إلى غير ذلك

(محمد عباس وحسين علي، 1999، ص. 277).

والجدول الموالي يبين العوائد الذاتية والعوائد الخارجية:

## الجدول رقم (2) يبين العوائد الذاتية والعوائد الخارجية (محمد عباس وحسين علي، 1999)

العوائد الخارجية	العوائد الذاتية
الأجور والرواتب	الشعور بالكفاءة
المزايا العينية	الشعور بالأداء والقابلية
الخدمة المختلفة	المسؤولية والاستقلالية في العمل
التقييم والتشجيع	الشعور بالنمو والتطور في العمل
الترقية	الشعور بأهمية العمل

عوائد مالية وغير مالية: فالعوائد المالية هي كل ما يضاف إلى مدخول العمال المادي، كالأجر والمكافآت المادية والمشاركة في الأرباح، أما العوائد غير المادية فهي تلك العوائد المرتبطة بحاجات معنوية كتأهيل الظروف المناسبة للعمل والتي تزيد من مشاعر العمال الإيجابية تجاه عملهم ومنظمتهم.

عوائد على أساس الأداء والعضوية: فالعوائد المبنية على أساس الأداء يكون من خلال خطط دفع الأجر على أساس الاستحقاق، فكلما زاد أداء العامل كلما استحق عوائد أكثر، أما بالنسبة للعوائد على أساس العضوية، فالعوائد هنا تكون بأشكال مختلفة، كالزيادة في الأجر بسبب غلاء المعيشة والإجازات واستخدام وسائل النقل الخاصة فكل، فكل هذه العوائد لا تعتمد على أداء الفرد وإنما بسبب عضويته في المنظمة (محمد عباس وحسين علي، 1999، ص. 280).

وحتى يمتاز نظام العوائد بالفاعلية، أشار "لور" (Lawler) إلى وضوح تأثير هذا الأخير في دفع العمال وتحفيزهم لزيادة الإنتاج من خلال بذل الجهود الإضافية، وعليه فإن الخصائص التي يتوجب توفرها في نظام العوائد الفعال هي:

**عدالة التوزيع (Equitable Distributions):** فالعمال يرغبون في العوائد والمكافآت التي توزع بشكل

عادل، ومفهوم العدالة هنا يتضمن حصول العمال على الأجور والمزايا التي تتناسب مع جهودهم المبذولة،

ولقد بينت نظرية العدالة (Equity Theory) أن عدم توازن العائد مع الجهد المبذول تجعل العمال يدخلون في

مقارنة ذلك، فإذا كانت العوائد لا تتسم بالعدالة فإن هذا يولد مشاعر سلبية نحو المنظمة والعمل نفسه، ومن بين نتائج عدم العدالة في العوائد نجد:

تغيير العمال وتعديل جهودهم المبذولة حسب العوائد.

تأثير العمال في بعضهم البعض لتغيير الجهد والأداء.

رغبة التخلي عن العمل في المنظمة.

**الوضوح (Visibility):** لأن العوائد الواضحة تساهم بدرجة كبيرة في إشباع حاجات العمال بكيفية تجعلهم

يقرونها ويساهمون في وضعها، ويمكن معالجة الوضوح من خلال استخدام المنشورات والدوريات للإعلان عن

العوائد المخطط لها وبدون سرية، وكذا نشر أسماء وصور العمال الذين حصلوا على مختلف العوائد مع

الأعمال التي أنجزوها، بالإضافة إلى تجميع العوائد حتى تصبح بمقدار ذا أهمية للفرد.

**المرونة (Flexibility):** فدرجة مرونة نظام العوائد تساهم في فاعليته، بحيث يمكن الاستجابة للتغيرات

الحاصلة في الأداء، وهذا يعني أن تتغير العوائد التي يتحصل عليها العمال من الناحية الكمية ومدى شموليتها

لكافة الأقسام والوحدات الإدارية في المنظمة.

**انخفاض الكلفة (Lows Cost):** فالموازنة بين كلف العوائد والإيرادات المتأتية منها أمر ضروري، وعدم تحقيق

ذلك يؤدي ضعف فاعلية المنظمة (Lawler III, 1977, p. 167).

كما أشار دويدار (2006) أن نظام المكافآت والجزاءات لا يكفي بكونه عادلا فحسب، بل يجب أن يكون أيضا

سهل الفهم، فلا يحتاج لمحلل مالي كي يفهم فلسفة نظام هذا الأخير، وهذا يشجع العمال على التنافس لا الصراع

(دويدار، 2006، ص. 37).

وسياسة المكافأة المتبناة من طرف المنظمة تساهم بدرجة كبيرة في تحديد العلاقة بينهما وبين مواردها البشرية، لأنها تربط بين الجهد والتكلفة التي تحددها المنظمة وكذا ما يتوقعه العنصر البشري من عمله في المنظمة، والإدارة هنا هي الوسيط في تقريب وجهات النظر بين الطرفين وهذا بغرض تحقيق توقعات كل طرف (العتيبي، 2002، ص.338).

وتعرف المكافأة لغة بقول: كافأه أي جازاه، أو أعطاه الأجر المقنع الكافي، أما اصطلاحاً فهي مقابل مالي للجهود غير العادية، مستهدفة بذلك العام والخاص، أما العام فيكون عندما يرى جميع العمال كيف يثاب المجتهد منهم وعدم ضياع جهده سدى، بينما الخاص يعني العامل ذاته، وهي بذلك تغرس في نفسه نتائج حسن الصنيع والشعور بالتقدير، مشكلاً بذلك دافعا له للعمل والمثابرة (حافظ حجازي، 2008، ص. 253).

وحتى يتمكن العمال من تبني قيمة الأداء ملك وحتى يكون للمكافأة قوتها، لابد من اتباع الخطوات أو الطرق

الخمسة وهي كما يلي:

اجتذاب الأفراد القادرين.

إبراز القيم المناسبة.

توضيح أن اكتساب المنافسة يكون بالجدارة.

العمل على تشكيل السلوك.

توحيد الجهود.

كما أن قيمة الأداء ملك لها مضمونان، فالمضمون الأول هو أن كل الفرد يجب أن يكون لديه تعريف شخصي دقيق لمعنى الأداء الممتاز، والمضمون الثاني هو أن الأنشطة المتعلقة بنقائص الأداء لابد من تطويرها، فأسلوب الإدارة بالأهداف مثلا يؤكد أن كل شخص ينبغي أن يعرف ما هي المخرجات المطلوبة من خلال عمله، غير أن سبيل تحقيق ذلك يتم من خلال السماح له باختيار وسائل الإنجاز، وهذا يعتبر المكون الأساسي في إدارة الأفراد، وبالتالي

لابد من تصريف طاقاتهم في أشياء جوهرية والذي بدوره يقوي التزام المنظمات الناجحة، وبهذا الصدد اقترح كل من

فرانسيس وودكوك (1995) ست (06) إستراتيجيات للمكافأة وهي بمثابة دليل علمي مفيد:

-كن واضحا بالنسبة لمكونات النجاح في كل عمل.

-كافئ السلوك الإيجابي بأعلى معدل من العوائد المادية.

-كافئ السلوك الإيجابي بأعلى معدل من الاعتراف.

-إستخدم كل الوسائل الممكنة للإقناع (القيادة، الإعلام، الاتصال...) من أجل توجيه جهود فريق العمل نحو

الأداء العالي.

-أوجد الفرص للعمال من أجل الشعور بالسعادة فيما يتعلق باستخدام معارفهم ومهاراتهم.

-تعامل مع المعايير المتدنية للأداء (فرانسيس وودكوك، 1995، ص. 82).

## 2 -إدارة المهمة:

حتى تكون جهود المنظمة وإدارة العمليات فعالة، يجب أن تكون للمنظمة مهمة تحدد وجهتها، أي إلى أين تريد

الذهاب أو السير.

المهمة هي وراء وجود أي منظمة، والغرض الذي أنشأت من أجله، والتي تستهدف تحقيقه على المدى البعيد،

وبالتالي يمكن قول ما يلي:

مهمة المنظمة هي الغرض الذي يحدد ما ستهتم به أو ما تقدمه للمجتمع.

المهمة تضع الحدود التي تتحرك بها المنظمة، وهي بذلك تساعد على التركيز، وتحدد لها المفهوم الذي

تستجمع له المنظمة قوتها وجهودها.

المهمة تمثل الفكرة التي تقصد أو تريد تحقيقها، والتي يتم على أساسها تصميم إستراتيجية لإنجازها.

المهمة تحدد السبب (Rationale) الذي من أجله وُجدت المنظمة.

ومهمة المنظمة قد تكون على شكل بيان أو نص مكتوب وصریح يجيب على العديد من التساؤلات:

ما هو الغرض من المنظمة؟

ما هي المعتقدات الأساسية للمنظمة؟

ما نوع النشاط الذي تقوم به المنظمة؟ أي الأعمال التي تقوم بها.

أين ينبغي أن تكون المنظمة بعد خمس (05) سنوات من الآن؟

من هم زبائن المنظمة؟

ما هي الأهداف الرئيسية التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها؟ والتي بواسطتها يتم قياس نجاح المنظمة كالأرباح،

النمو، حصة السوق (محسن والنجار، 2009، ص. 46).

قد يكون العمل مملاً ومرهقاً ومزعجاً في نفس الوقت لكنه يحمل تحدي، لكن في نهاية الأمر المنظمة تهتم بالنتائج

التي تحققها وليس بشدة أو صعوبة المهمة، فإدارة المهمة تعني العمل بإتقان، والإتقان هنا يعني التركيز على أهداف

واضحة، والعمل بكفاءة بالإضافة إلى توفير المصادر لهذا العمل (فرانسيس وودكوك، 1995، ص. 41).

التركيز على أهداف واضحة والعمل بكفاءة يستلزم وجود مهمة واضحة، لأن ذلك يساعد المنظمة على ما يلي:

توفير أساس أو معيار لتخصيص موارد المنظمة.

توفير الدافع للاستخدام الفعال لموارد المنظمة.

خلق مناخ تنظيمي عام ومشارك في المنظمة.

وجود نقطة مرجعية يعتمد عليها الأفراد لتحديد توجه المنظمة.

تسهيل ترجمة الأهداف إلى أنشطة وأعمال محددة.

تحديد الأغراض التنظيمية لكي تترجم إلى أهداف بشكل يجعل معايير التكلفة والوقت والأداء من السهل

تحديدها ومراقبتها.

تنسيق الأنشطة التي تتم على المدى القصير والبعيد (حافظ، 2011، ص. 510).

بالإضافة إلى ذلك فإن مهمة المنظمة تضع السياق العام الذي تسترشد به في جميع القرارات التي تتخذها المنظمة،

والتي تتخذ على إثرها عدة استراتيجيات، كالإستراتيجية الكلية والإستراتيجية التنافسية للأعمال، والإستراتيجية

الوظائفية (التسويق، العمليات، التمويل، البحث والتطوير والموارد البشرية)، كما أن فهم مهمة المنظمة يساعد المدراء

على إدراك نوع المنتجات والخدمات الجديدة المطلوب تصميمها وتقديمها للزبائن، وهنا ينبغي التنبيه لأمرين:

الأمر الأول: إذا تميزت مهمة المنظمة بإطار واسع فإن هذا قد يدخلها في أنشطة وأعمال ليس للمنظمة أي خبرة

فيها.

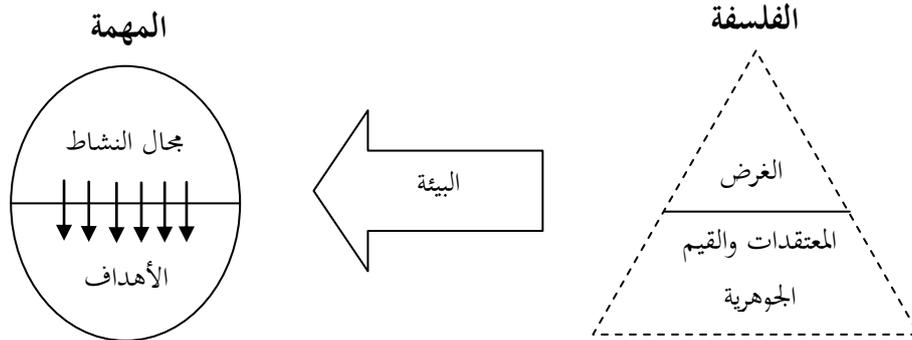
الأمر الثاني: هو تميز مهمة المنظمة بإطار ضيق جدا وهذا يكون بمثابة حاجز يقف أمام نمو المنظمة وانتشارها

(محسن والنجار، 2009، ص. 47).

إن المهمة تعكس جانبا من جوانب رؤية المنظمة، فهذه الأخيرة تتكون من فلسفة المنظمة ومهمة المنظمة،

وبخصوص الفلسفة فهي تتكون من عنصرين هما المعتقدات والقيم الجوهرية والغرض، بينما تتكون المهمة من مجال

النشاط والأهداف، والشكل الموالي يوضح مكونات رؤية المنظمة:



شكل رقم (5) يبين مكونات رؤية المنظمة حسب حافظ (2011)

إذن فلسفة المنظمة عبارة عن قيم ومعتقدات جوهرية والتي يلتزم بها أصحاب أو صناع القرار إضافة إلى الغرض،

ولها جملة من الخصائص:

التحديد والمخاطرة.

الاهتمام بالتفاصيل.

التوجه نحو النتائج.

الاهتمام بالموظفين.

توحيد جهود فرق العمل وتوجيهها.

الروح الهجومية والتنافسية.

الاستقرار النسبي مقابل التغيير.

أما بالنسبة لمهمة المنظمة، فهي تبين أهداف ومجال نشاطها الذي تعمل فيه، وهذا يميزها عن غيرها من المنظمات، سواء كان هذا المجال يتعلق بالمنتجات أو أنواع المستهلكين الذين ترغب في إشباع حاجاتهم إضافة إلى الجانب التكنولوجي المستخدم، وبهذا نكون قد بينا موقع مهمة المنظمة في ظل الرؤية المتبناة (حافظ، 2011، ص. 481). وبالنسبة للقيم التي تندرج ضمن إدارة المهمة هي كما يلي:

## 2 1 - الفعالية (عمل الشيء الصحيح):

التركيز على القضايا الصحيحة يجب أن يكون موضع اهتمام المنظمة، فبدون التوجيه الصحيح للجهود، يجعل

المنظمات المنافسة تستحوذ على الحصص الموجودة في السوق، فالمنظمة الناجحة هي القادرة على التركيز وتسخير

المصادر للأنشطة التي تحقق النتائج المطلوبة والمنظمة هنا تتبنى قيمة عمل الشيء الصحيح

(فرانسيس وودكوك، 1995، ص. 91).

يشير مفهوم الفعالية إلى مؤشرات نوعية تتمثل أساسا في القدرة على تحقيق الأهداف، فتصميم الوظائف، وتحديد

أدوار العمال، وعلاقات العمل بينهم هي عوامل محددة للفعالية، والمدراء الناجحون يفهمون الأنماط التنظيمية التي

تناسب مع ظروف أكثر من غيرها، ولقد ساد في الخمسينيات أن تحقيق الفعالية مرهون بقدرة المنظمة على تحقيق

الأهداف المرغوبة، فقدرة المنظمة على البقاء (Survival) هو مؤشر كاف على الفعالية، غير أن المفهوم تغير مع بداية

الستينات والسبعينات، من خلال الالتفات إلى معايير جزئية كالروح المعنوية لدى العمال، معدل حوادث العمل والإصابات، نسب التغيب، معدل الدوران الوظيفي (Turne Over Rate) (القيوتي، 2008، ص. 112).

والجدول الموالي يبين معايير قياس الفعالية:

**جدول رقم (3) يبين معايير قياس الفعالية حسب "كامبيل" (Campbell,1977)**

1	معدل الإنتاجية	16	مستوى الإجماع على الأهداف
2	الكفاية	17	إيمان العمال بأهداف المنظمة
3	معدل الربح	18	درجة التوافق مع الأدوار والقيم التنظيمية
4	نوعية الخدمة المقدمة	19	درجة المهارة في العلاقات الشخصية
5	معدل حوادث العمل	20	مستوى المهارات المهنية
6	نسبة النمو	21	طبيعة الاتصالات وإدارة المعلومات
7	معدلات التغيب عن العمل	22	درجة الجاهزية والاستعداد للعمل
8	نسبة دوران العمل	23	التحكم بالبيئة المحيطة
9	مستوى الرضا المهني	24	اعتماد التقييم على الجهات الخارجية
10	مستوى الدافعية للعمال	25	الثبات والاستقرار
11	مستوى الروح المعنوية	26	أهمية الموارد البشرية
12	درجة الرقابة	27	مشاركة العمال وقدرتهم على التأثير
13	درجة التماسك/التناقض	28	التأكيد على أهمية التدريب والتطوير
14	درجة المرونة/التكيف	29	التأكيد على الإنجاز
15	التخطيط/تحديد الأهداف	30	الفعالية الشاملة

وهناك معادلة مقترحة لقياس الفعالية، وذلك من خلال نسبة المخرجات الفعلية مقسومة على المخرجات المتوقعة

ضرب العدد 100:

$$\text{الفعالية} = \frac{\text{المخرجات الفعلية (Actual Out Put)}}{\text{المخرجات المتوقعة (Expected Out Put)}} \times 100$$

إذن، الفعالية من خلال هذه المعادلة تتعلق بالمنتجات العملية وتحقيق الأهداف، وذلك من خلال تنفيذ ما تم

التعهد به من قبل مسؤولي العمليات في تحقيق النتائج المرغوبة وبلوغ الصواب، فهي بذلك تشمل ما يلي:

الجودة: مثل جودة المنتجات أو مستوى الخدمات.

الكمية: عدد المنتجات أو الدفعات، عدد الفرق المنظفة.

الالتزام بالوقت: مثل سرعة الاستجابة، وقت التحضير للمنتج، وقت الدورة.

التكلفة أو السعر: كتكلفة الوحدة (القزاز وزملاءه، 2009، ص. 182).

غير أن اعتماد الفعالية أو عمل الأشياء الصحيحة منوط بفريق إدارة عليا قادرة على اتخاذ القرار السليم وهذا يكون بوجود فريق متوازن يشتمل على مفكرين مبدعين ومنتقدين، وأفراد يحرصون على الوصول إلى النتائج وهذا يكون على أساس ما يلي:

ينبغي على فريق الإدارة العليا تجنب مأزق البحث عن مجموعة مشكلة من أفراد متماثلين، لأن الكفاءات المتعددة والمتباينة هي مفتاح نجاح الجماعة.

تنزع القوى غالبا ما يحدث عندما يكون الأفراد الأقوياء يعملون في نفس الفريق، وهنا تبرز الحاجة إلى اختيار عادل لأعضاء الفريق، من أجل منع الصراع الشخصي المفرط.

جناء الفرق شيء أساسي، والأعضاء يجب أن يدركوا مصادر قوة كل فرد، وأن يحترموا الاختلافات التي بينهم.

كما أنّ امتلاك المكونات اللازمة فقط لا يكفي ، لأن أعضاء فريق الإدارة العليا يحتاجون إلى أن يفهموا أن دورهم

متميز إلى حد بعيد، فهم حراس مهام واستراتيجيات المنظمة، والقرارات الأساسية المتعلقة بالقيم والمصادر والأولويات

والخطط والغايات يمكن عملها فقط من قبل الإدارة العليا، ولا بد أن يتمتع موظفوها بالفهم المتبادل فيما بينهم للتراث

الذي يتمنون أن يتركوه في المنظمة بعد مغادرتها (Belbin, 1981, p. 93).

كما أن عملية اتخاذ القرار لا ينبغي أن تتم في نظام مغلق، فأفراد الإدارة العليا يجب أن يواجهوا بالتحدي على

الدوام وأن يطبّعوا على الصدق وتحمل المسؤولية، وعندما يتحقق هذا المسعى، هناك احتمال كبير في أن الأمور

الصحيحة سوف يتم عملها، ويكون احتمال حدوثها بدرجة كبيرة عندما تسود الحوكمة أو الإدارة المفتوحة التي تتقبل

النقاش ووجهات النظر الأخرى، لأن طرح القضايا بأمانة وإخلاص يزيد من فرص القرارات الحكيمة. وحتى تكون

للمنظمة إستراتيجية للمحافظة على أفضليتها في المنافسة يمكنها تبني ثلاث استراتيجيات تنافسية متميزة وهي:

أن تكون أنت الأرخص (التكاليف).

أن تكون متخصصا (الاختلاف).

أن توجه جهودك نحو مجال محدد من أجل التركيز (الاهتمام).

لذلك لا بد على مدراء الإدارة العليا أن يتفهموا أي إستراتيجية تنافسية ينبغي استخدامها، وبعد ذلك يتم متابعة

المسار الذي تم اختياره بقوة (Porter, 1980, p. 95).

إن عمل الأشياء الصحيحة متعلق أيضا بأساليب تفكير المدراء، لأن المدير الذي يرى التنظيم على أنه قيود أو

مدخلات في قائمة الميزانية يجد صعوبة في إدراك البيانات النوعية أو الكيفية، وفي هذا المقام وصف "جارات"

(Garratt) أربعة أشكال رئيسية من أساليب التفكير التي يستخدمها مدراء الإدارة العليا لتوجيه أنفسهم، كما أن كل

أسلوب من هذه الأساليب له محدوديته، ويمكن تقديم هذه النماذج كما يلي:

وجهة النظر الوظيفية (The Functionalist View): ينظر مدراء الإدارة العليا من خلال هذا النموذج إلى

عالمهم على أساس أنه مجموعة من الوظائف التقليدية كالإنتاج والمبيعات والتمويل، فهؤلاء المدراء يوجهون

بعضا من انتباههم إلى البيئة والسوق الذي يعملون فيه لكن من خلال البناء التنظيمي الموجود فقط، ومن

الناحية المثالية فإن مثل هذه المنظمات لديها عدد قليل من فرق العمل في المستويات العليا، بحيث لا توجد إلا

قضايا قليلة تحتاج إلى نقاش، لأن معظم المهام تم تحليلها إلى مستويات وظيفية.

وجهة النظر المستجيبة وظيفيا أو الحساسية اتجاه الوظيفة (The Functionality Responsive View): من خلال هذا النموذج ينظر مدراء الإدارة العليا إلى العالم من خلال المصطلحات الوظيفية، لكنهم يطورون فرق العمل لديهم وذلك من أجل أن يتعاملوا مع عدد كبير من القضايا، كالقضايا الاجتماعية والاقتصادية والأخلاق، إذن في هذا النموذج يرى المدراء أنفسهم على أنهم رؤساء الوظائف مثلهم كمثل المدراء في النموذج الأول، غير أن نوعية الطرح والمناقشة التي تتم بينهم وبين مرؤوسيهام متحسنة بدرجة كبيرة عن وجهة النظر الوظيفية في النموذج الأول.

وجهة نظر مجموعات القوى والنفوذ (The Power Grouping View): ينظر المدراء في هذا النموذج إلى مهمتهم على أساس تعاملهم مع الذين يمتلكون القوة بالنسبة للتأثير على المنظمة. هذا النفوذ يتضمن المالكين والجمهور والمستهلكين وأولئك الذين يمدون النظام بالعمل أو النشاط الذي يؤمن السلع والخدمات. وعندما يتبنى المدراء هذه النظرة، فإن هناك احتمال ضئيل لوقوعهم في مصيدة تغيير كل شيء من خلال العوائق الوظيفية التي تحول بينهم وبين النظر إلى الأشياء الجانبية الأخرى.

وجهة النظر المتعلقة بالجودة الشاملة (The Competitive Quality View): يحدد المدراء من خلال هذا النموذج ما يجب على منظماتهم القيام به والذي يقدم شيء ذا قيمة إلى العالم، وهم بذلك يفكرون في أربعة أمور:

جودة أداء العمل.

جودة خدمة المستهلك.

جودة ظروف العمل.

جودة المسؤولية الاجتماعية.

وهذه الطريقة من التفكير تركز الانتباه على الإسهام الذي يتطلب تحديدا دقيقا لمكونات التنافس، وهي بذلك تؤدي إلى تحديد مهمة المنظمة على أساس الاستحقاق، والمنظمة التي تفكر بهذا الأسلوب ينصب اهتمامها على الأسباب التي ترضي الزبائن وتعتبر الربح مقياس للنجاح.

إذن، يتبين من خلال هذه النماذج أنه لا توجد طريقة واحدة صحيحة للتفكير فيما يتعلق بالإدارة، فالمرونة في حالة توظيف البناء التنظيمي تعد مفتاحا للنجاح، فالمدرء الأكفاء ينظرون إلى أعمالهم من خلال عدد من الطرق المتباينة، ويجرون في نفس الوقت عددا من التجارب الفكرية ويكونون بذلك صورة شاملة من وجهات نظر مختلفة (Garratt, 1987, p. 97).

هناك خمس خطوات عملية لتشجيع الفعالية أو عمل الشيء الصحيح:

اتخاذ خطوات لتطوير مهارات اتخاذ القرار لمدرء الإدارة العليا من خلال الاتفاق مع مدارس إدارة الأعمال لتحديد احتياجات المنظمة والقيام بمحاضرات بخصوص ذلك، ولا بأس بدعوة مستشار في هذا المجال لحضور جلسات فريق الإدارة العليا ليتمكن من معرفة مكامن القوة والضعف.

تعرف على أفضل ثلاثة منافسين للمنظمة واجمع معلومات عن طبيعة أو كيفية اتخاذهم القرار من خلال تعيين فريق لهذا العمل، من أجل إمكانية إجراء مقارنة تفصيلية بين المنظمة ومنافسيها.

أحصل على نسخة من مراجعة التفكير الجماعي (The Group Think Audit) لكي يقوم فريق الإدارة العليا بإكمالها وهذا يساعد من الناحية النفسية على تقييم نقاط القوة والضعف في عملية اتخاذ القرار، ووجود خبير في هذا المجال في هذا الشأن يسهل عمل الفريق، والتقارير الخاص بمراجعة التفكير يحتوي على مقترحات عملية فيما يخص الأساليب التي تؤدي إلى التقليل من مخاطر التفكير الجماعي.

تم بالتجريب، وذلك من خلال الخدمات المتعلقة بالمدير غير التنفيذي للإسهام في اتخاذ القرار على مستوى الإدارة العليا، كما يمكن دعوة مدير خبير يقوم بدور المحفز (Catalyst) في اجتماعات اتخاذ القرار، كما يمكن المحاولة مع عدد من العمال لدراسة تأثير الشخصيات والمهارات المختلفة على اتخاذ القرار. ركب كمرّة الفيديو في عدد من لقاءات فرق الإدارة العليا واحصل على الفيديوهات المسجلة لنصف ساعة، لتحديد الخصائص الأساسية لعملية الاجتماع، ليتم عرضه على الفريق للقيام بما يسمى بطريقة العصف الذهني (Group Brainstorm) لتحسين عمل الفريق (فرانسيس وودكوك، 1995، ص. 100).

## 2 2 - الكفاية (عمل الأشياء بطريقة صحيحة):

يقال أن الإدارة الجيدة هي التي تستطيع أن تعمل عدة أشياء صغيرة بطريقة متقنة، ففي كثير من الأحيان يكون للخطأ الصغير تأثير متفاوت على نوعية العمل ككل، فمحاولة عمل كل شيء بطريقة متقنة يوفر حافزا جيدا، فالمنظمة الناجحة تبحث بدون كلل ولا ملل عن أفضل الطرق لعمل الأشياء وهي بذلك تبني باستمرار الفخر والاعتزاز لأداء العمل، وهي بذلك تبني قيمة عمل الأشياء بطريقة صحيحة. والإدارة العليا يقع على عاتقها مسؤولية تحقيق أهداف المنظمة، سواء كانت هذه الأهداف معبر عنها برقم معين من الأرباح ينبغي الوصول إليه، أو عبارة عن تقديم خدمة معينة، أو تتمثل في معدل معين من النمو كالمبيعات والقوى العاملة وحجم الاستثمارات، وهذا لا يكون إلا من خلال الاستخدام الأمثل للموارد، فالكفاية (Efficiency) هنا تعني الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة طبعاً، لتحقيق حجم أو مستوى معين من النواتج أو المخرجات، والاستخدام الأمثل يكمن في إتباع الطرق الصحيحة عند القيام بالأعمال، ويمكن قياس الكفاية من

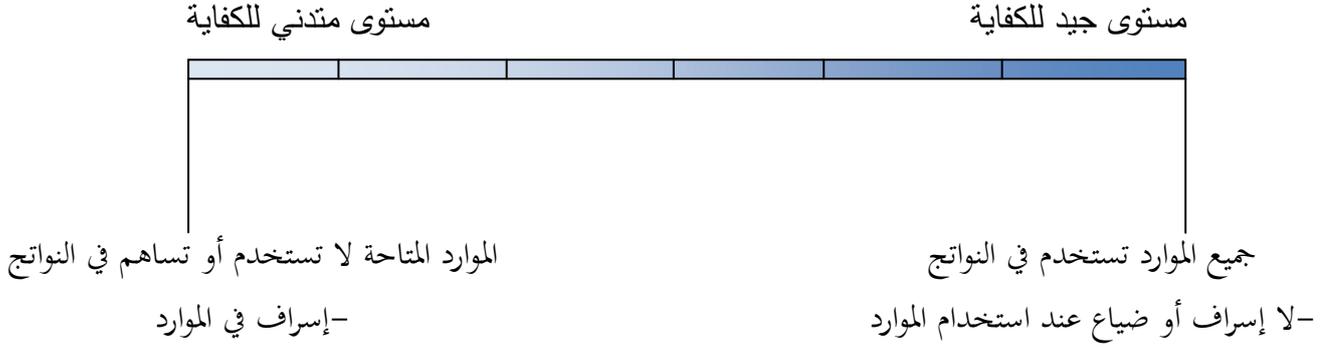
خلال المعادلة التالية:

$$\text{الكفاية} = \frac{\text{النواتج (كمية أو قيمة)}}{\text{المدخلات (كمية أو قيمة)}}$$

وبالتالي فإن الكفاية الإدارية (Managerial Efficiency) تعني قدرة المدير على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة

في مختلف الوحدات، كل حسب نوع عمله (حنفي وأبو قحف، 1993، ص. 25).

والشكل الموالي يبين مستويات الكفاية الإدارية للمدير:



### شكل رقم (6) يبين مقياس الكفاية الإدارية للمدير حسب حنفي وأبو قحف (1993)

كما أشار القزاز وزملاءه (2009) إلى أن تحسين الكفاية مرتبط أو مرهون بارتباط المخرجات بأهداف محددة،

إذن كل المدخلات هي عرضة لقياس الكفاية، فيمكننا استخدام كفاية العمال وكفاية المعدات من حيث الاستخدام

(utilization)، كفاية المواد وحتى كفاية المعلومات وهي بذلك تسمح لنا بتحديد نسب الكفاية الإنتاجية

(القزاز وزملاءه، 2009، ص. 183).

والمنظمات الناجحة تحقق ذلك من خلال غرس القيم الصحيحة، عن طريق التأكيد على الحقيقة الأساسية وهي

أن عمل الأشياء بطريقة صحيحة هو خلق أساسي، ويعبر عن رؤية دائمة في تحسين جودة المنتج أو الخدمة، وتطوير

الثقافة التنظيمية يساهم في تعزيز تلك القيمة، وإذا أرادت المنظمات النجاح فليس لها إلا كما ذكرنا سالفاً، هو تطوير

ثقافة تنظيمية جادة وملتزمة، ولا بد على مدراء الإدارة العليا أن يلتزموا التزاماً تاماً بمبدأ عمل الأشياء بطريقة صحيحة،

ثم نقل هذه الرسالة أو المبدأ إلى جميع أنحاء المنظمة، وعمل ذلك يتطلب الإقناع وتلقي المبادئ، وهنا ينبغي الإشارة

إلى عدة أمور:

يجب أن يتمتع المدراء بالوضوح التام فيما يخص المعايير الجوهرية للأداء.

معايير محددة للأداء يسير عليها العامل.

كل مدير ومشرف وعامل لابد له من معرفة ما تعنيه هذه المعايير وما علاقتها بمهامه الفعلية بالضبط.

لابد أن يشعر العامل بأن يعامل بعدالة لأن ذلك يدفعه إلى الإيمان بمعايير المنظمة.

إيجاد برنامج فعال وشامل للاتصال المقنع على الدوام.

وهنا لابد على المدراء أن يدركوا إدراكا جازما بأنهم ينقلون معاييرهم من خلال التصرفات الرمزية، لأن سلوكهم

الفعلي هو الذي يشكل الواقع (Francis, 1987 , p. 108).

وتعد قيمة عمل الأشياء بطريقة صحيحة مظهرا من مظاهر ثقافة المنظمة والتي تتضمن القيم ، المعتقدات،

الممارسات، الاتجاهات والعادات والتي تعطي للمنظمة خاصيتها المميزة، وعليه فإن الممارسين للإدارة يجب عليهم أن

يديروا الأبعاد الرئيسية لتلك الثقافة من خلال:

ضمان أن المدراء يشتركون في وجهة النظر فيما يتعلق بمسار المنظمة.

تنبيه كل فرد إلى طبيعة تلك القوى المنافسة والتي تهدد المنظمة.

حرف الأموال في البرامج التي تستهدف تغيير مناخ المنظمة.

جعل مدير الإدارة العليا مسؤولا عن توحيد وتكامل أنشطة تغيير المناخ التنظيمي

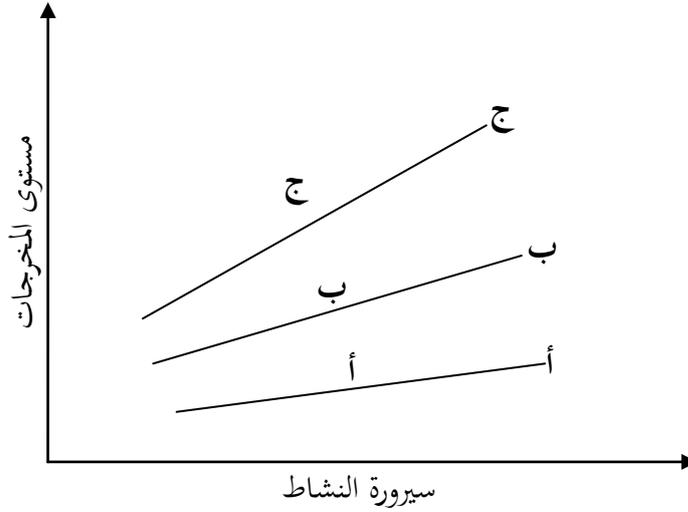
(فرانسيس وودكوك، 1995، ص. 109).

هذه الأبعاد تساعد في الوصول إلى ما يسمى بالكفاية التنظيمية وخاصة في مجال سيورة نشاط المنظمة، وكفاية

الوحدات أو الأقسام تكمن في تحقيق التوازن بين المدخلات والمخرجات بأقل جهد وموارد بشرية أقل وعتاد أقل

ونفقات أقل (Wesley, 1976, p. 279).

والشكل الموالي يبين الكفاية على أساس سيرورة نشاط المنظمة:



شكل رقم (7) يبين الكفاية من خلال سيرورة النشاط حسب Wesley (1976).

فالكل هنا يبين عددا من نشاطات المنظمة (أ، ب، ج)، وكل نشاط له سيرورة معينة ومحددة من طرف المنظمة، وهو يحتاج بطبيعة الحال إلى موارد (بشرية، مادية، نفقات وغير ذلك) بهدف الوصول إلى النتائج والتي هي بمثابة مخرجات، فإذا حصل ذلك بموارد أقل، فهذا يعني أن الكفاية هي استثمار حقيقي للموارد المتاحة.

إذن المنظمات التي تطبق الكفاية التنظيمية، هي تصر على أن يكون لديها معايير أداء عالية، وهذا يكسبها قوة عاملة ذات دافعية ممتازة، مما يجعلها أي القوى العاملة ترتبط ارتباطا جيدا مع منظماتها، مما يولد فخر شخصي لهؤلاء الأفراد، وعليه فإن الأخلاقيات المرتبطة بعمل الأشياء بطريقة صحيحة يجب تطبيقها من القمة إلى القاعدة، فالثقافة التنظيمية التي تتسم بهذه الأخيرة تجني خمسة فوائد وهي:

زيادة احتمال تنفيذ استراتيجيات وخطط المنظمة بنجاح.

التكيف السهل مع التكنولوجيا الجديدة.

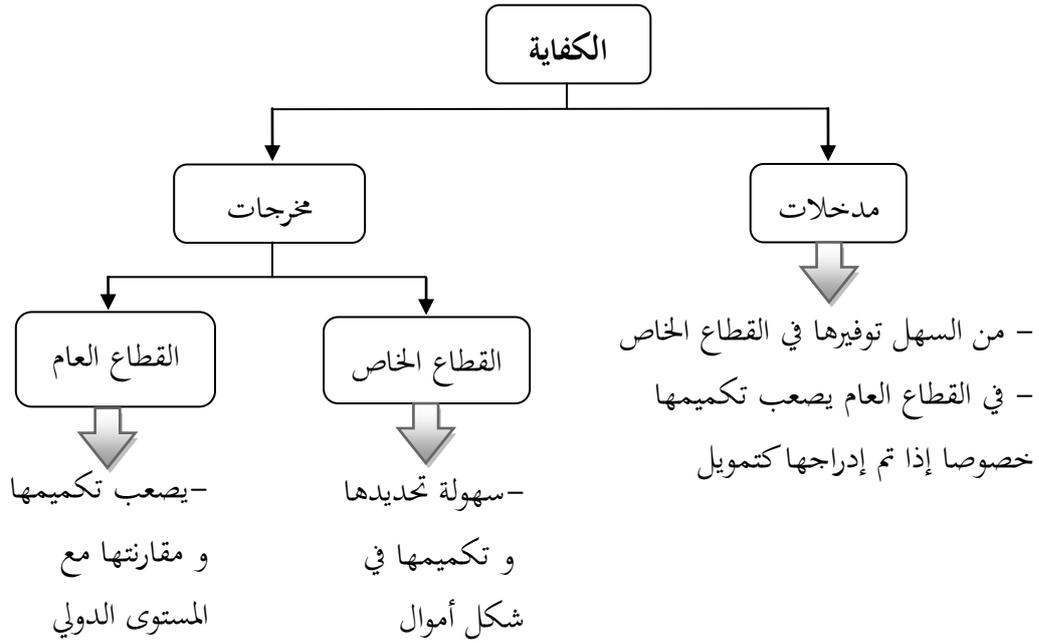
حدوث أضرار أقل في حال وجود صراعات بين الأقسام.

وجود فرص أكبر للإيجابية من قبل العمال.

المرضاء العالي للزبون (فرانسيس وودكوك، 1995، ص. 110).

ولقد أشارت "ميهيو" وزملاءها (Mihaiu & Al, 2010) أن الكفاية تتم من خلال العلاقة بين الآثار أو النواتج والجهود أو المدخلات، والعلاقة بسيطة وسهلة ويمكن فهمها بدون تكلف، غير أن ممارسة ذلك ليس بالأمر السهل وخاصة في القطاع العام (Mihaiu & Al, 2010, p. 133).

والشكل الموالي يوضح مؤشر الكفاية بين القطاع العام والقطاع الخاص:



شكل رقم (8) يبين مؤشر الكفاية بين القطاع الخاص والقطاع العام حسب (Mihaiu & al, 2010)

ففي كثير من الحالات المنافع الاقتصادية المباشرة تكون مفقودة خاصة في القطاع العام مما يستلزم عدم قياس

المخرجات مالياً أو نقداً.

يقترح كل من "ديف فرانسيس" و "مايك وودكوك" (1995) خمس خطوات عملية لتشجيع عمل الأشياء بطريقة

صحيحة وهي كما يلي:

تشكيل مجموعتين، كل مجموعة من مختلف المستويات في المنظمة، بغرض دراسة المنافسين الأكثر نجاحاً لمعرفة

وتحديد أساليب هؤلاء المنافسين خاصة فيما يتعلق بعمل الأشياء، ويجب أن تعمل كل مجموعة على حدا.

تجريب مفهوم حلقات الجودة، من خلال اختيار مدراء متحمسين وبارعين، لتعلم فوائد وخصائص تطبيق حلقات الجودة، ويمكن الاستعانة بمستشار خبير في مجال حلقات الجودة.

قيام مصلحة التكوين بدورات تحسيسية للعمال بخصوص عمل الأشياء بطريقة صحيحة كحملة تنظيمية يكرس فيها أسلوب المناقشة الجماعية، وفرق العمل.

إيجاد فكرة متعلقة بالتنوع في كل شهر، للتعامل مع جانب من جوانب عمل الأشياء بطريقة صحيحة، وعلى المدراء أن يكرسوا منهج المشاركة للحصول على تغذية مرتدة عن واقع اتصاله بالعمال.

تحيات السبل التي تساعد المدراء على تعلم كيفية تغيير الثقافة التنظيمية، من خلال الاستعانة بإرشادات وتوجيهات المستشارين والأكاديميين المختصين في هذا المجال (فرانسيس وودكوك، 1995، ص. 114).

## 2 3 - الإقتصاد (لا شيء مجاني):

يعتبر إنفاق النقود أسهل بكثير من جمعها، لذلك يعتبر غياب رقابة التكاليف الفعالة سببا شائعا في فشل الأعمال التجارية وكذا الإسراف أو الهدر التنظيمي، فالنظام المقدم بواسطة الربح والخسارة يزود المشروع التجاري الحكيم بالمعيار الأساسي للنجاح، ذلك أن كل نشاط تقوم به المنظمة الناجحة تدرك أهمية مواجهة الحقيقة الاقتصادية، وبالتالي فهي تتبنى قيمة لا شيء مجاني (فرانسيس وودكوك، 1995، ص. 117).

الرقابة بصفة عامة وظيفة من الوظائف الإدارية المهمة التي يقوم بها المدراء في كافة مستويات الهرم التنظيمي للمنظمة، كل حسب اختصاصه ومسؤولياته، وهي بذلك تعني التأكد من تنفيذ الخطط الموضوعة مسبقا ومحاولة معالجة الانحرافات أو الاختلالات التي قد تقع، بغرض تقويمها وتدارك الأمر قبل تفاقمه، وبالتالي فإن الرقابة هي عمل مكرس لتحقيق تطابق العمليات مع الأهداف والغايات التي سبق تحديدها، وهي تشمل بذلك عملية قياس أداء العمال والمنظمة، وللرقابة أهمية بالغة لاتصالها بمكونات العملية الإدارية وجميع وظائفها، كالتنظيم والتوجيه (ياسين، 2009، ص. 227).

أما التكاليف فهي عبارة عن تضحيات اقتصادية بجزء من موارد المؤسسة والتي تتكبدها أو تتحملها مقابل الحصول

على سلعة أو خدمة لها منفعة حقيقية لتحقيق أهداف المنظمة، من خلال معايير مقررّة، بحيث يمكن قياسها في

شكل قيم نقدية، ومن خلال ما تقدم يمكن إبراز جملة من الخصائص:

تعتبر التكلفة عن تضحية اقتصادية بجزء من موارد المؤسسة.

تقابل التكلفة الحصول على سلعة أو خدمة لها منفعة ضرورية بالنسبة للمؤسسة، حيث تمثل التكلفة القدر

الواجب أن تتحمله المؤسسة في سبيل تحقيق أهدافها.

تتمثل التكلفة في استخدام الفعلي للعنصر طبقاً للمعايير المقررة.

اللتنبؤ بالتكلفة وتحديدّها قبل البدء في الإنتاج (لخضاري، 2007، ص. 57).

وللتكاليف جملة من العناصر، يجب توضيحها على النحو التالي:

المصرفوف: عبارة عن نفقة مالية حقيقية تمت في تاريخ معين.

العبء: عبارة عن مقابل المصرفوف عند حساب التكاليف وتحديد النتائج، فالمصرفوف له صفة مادية يمكن

حسابه وتقييمه بسهولة، غير أن العبء يتميز بالتجريد مما يستلزم إجراء عمليات حسابية خاصة بالدورات

الاستغلالية، واستعماله كمدخل في تقنيات مراقبة التسيير.

للتكلفة: هي مجموعة من الأعباء متعلقة بمرحلة معينة أو منتج مادي أو خدمة قبل المرحلة النهائية، أي قبل

بيعها أو تقديمها.

سعر التكلفة: هو مجموعة التكاليف التي يتكلفتها منتج ما، بدءاً من عملية الإعداد إلى مرحلة الوصول

(عيساوي، 2004، ص. 142).

ولقد أشار ياسين (2009) إلى أن رقابة التكاليف لا بد أن تتضمن عدة عوامل وهي:

للرقابة المحاسبية: هي مجموعة من القرارات تساعد المنظمة في الاحتفاظ بالتكاليف الفعلية بمستوى مقارب

للتكاليف المعيارية المحددة مسبقا (ياسين، 2009، ص. 229).

للرقابة الإدارية: تهتم الرقابة الإدارية أساسا بقياس التقدم وتصحيح الانحرافات، ولها عدة عناصر:

● إنشاء أو اعتماد معايير للأداء.

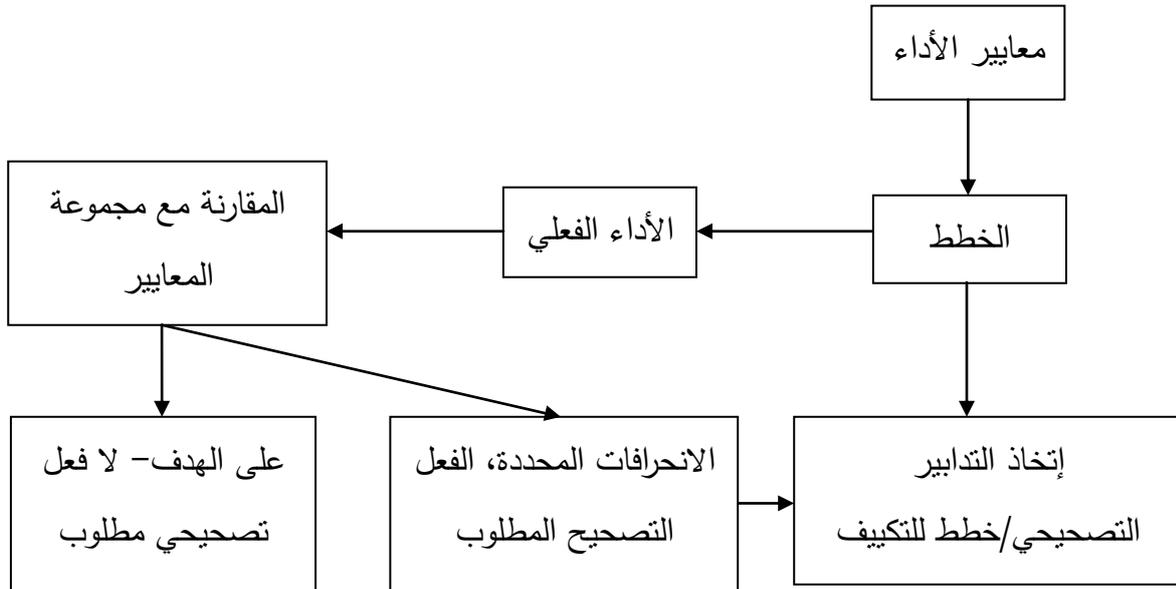
● قياس الأداء.

● مقارنة النتائج الفعلية مقابل المعايير.

● اتخاذ التدابير الصحيحة اللازمة (كول، 2014، ص. 416).

وكل عنصر من هذه العناصر مرتبط بآخر مشكلا بذلك عمليو مستمرة تنتهي إما بإنجاز أو تحقيق الهدف أو

تكيف الخطط نتيجة رد فعل، والشكل الموالي يوضح ذلك:



شكل رقم (9) يبين سلسلة الرقابة الإدارية حسب كول (2014)

للرقابة الاقتصادية: البعد الاقتصادي في تحليل الانحرافات ومراقبتها، له أهمية بالغة، فمن خلال تفسير استخدام

الموارد والإمكانات المتاحة بشكل موضوعي ودقيق، لأن حدوث انحراف في نقطة من نقاط هذا الاستغلال،

يوجب تحديد العائد الضائع والمنافع الضائعة التي كان بالإمكان تحقيقها، فالرقابة الاقتصادية تعطي للإدارة نظرة شمولية للانحرافات وآثارها على أهداف المنظمة (ياسين، 2009، ص. 239).

الرقابة على تكاليف الجودة: تشكل تكاليف الجودة نسبة مسجلة في التكاليف الإجمالية للمنظمة ككل، مما يستدعي إحكام الرقابة عليها، ذلك أن تكاليف الجودة تضمن تقديم سلع وخدمات للزبائن وهذا حسب طلبهم وحاجتهم، فقياس تكلفة الجودة أمر في غاية الأهمية في المنظمة، فمراقبته تسمح بعدم هدر النفقات، والحرص على احترام معايير المواثمة أو المطابقة للسلع والخدمات بمستوى مطلوب (ياسين، 2009، ص. 240).

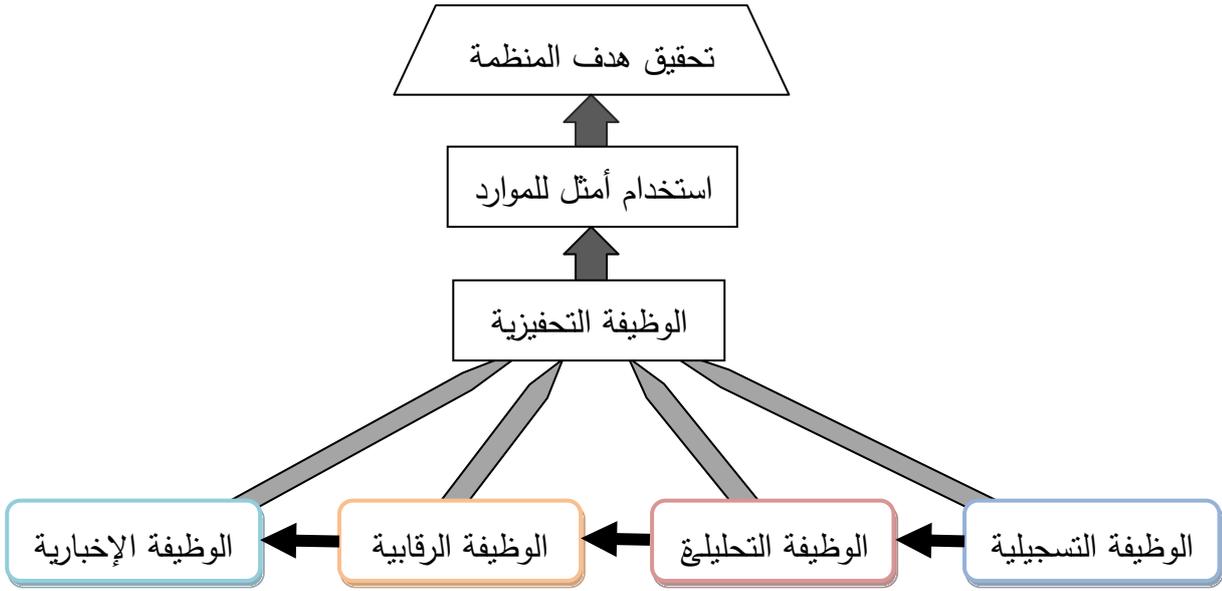
إذن من خلال توضيح العوامل المرتبطة برقابة التكاليف، تبين أن لها عدة وظائف، إذ بواسطتها يمكن للمنظمة أن تحقق أهدافها، وهي كما يلي:

وظيفة التسجيل: أي تسجيل كل ما ينفق من عناصر التكاليف (مواد، أجور، مصروفات).  
وظيفة التحليل: وهنا يتم تحليل كل عنصر من عناصر التكاليف بهدف تحديد نصيب كل منتج من هذه العناصر.

وظيفة الإخبار: فبعد تحديد الانحرافات ودراسة أسبابها، يتم رفع هذه المعلومات إلى الإدارة العليا. لتتخذ القرارات المناسبة بشأن هذه الانحرافات.

وظيفة التحفيز: لأنها تمثل عامل دفع لأقسام المنظمة من أجل تنفيذ ما هو مخطط له، وعدم تجاوز المعايير المحددة في عملية الإنفاق، وهذا بدوره يحفز أقسام المنظمة، في استخدام مواردها بشكل مثالي أو بالأحرى اقتصادي (سالمي، 2010، ص. 34).

والشكل الموالي يوضح وظائف رقابة التكاليف كما يلي:



شكل رقم (10) يبين وظائف رقابة التكاليف حسب سالمى (2010)

كما أن المدراء الناجحون ملزمون بالاتجاه نحو الاقتصاد في النفقات، وهذا يستدعي فحص وتدقيق الأعمال التي ستقدم عليها المنظمة لمعرفة التأثير الحقيقي الذي يمكن أن تحدثه على المستوى الاقتصادي، ويتم قياس هذا التأثير وتسجيل نتائجه ومراجعته بانتظام (فرانسيس وودكوك، 1995، ص. 124).

والاقتصاد في النفقات لا يكون إلا من خلال إتباع أسلوب من أساليب ترشيد النفقات، فهي تساعد على خفض التكاليف والتقليل من أعبائها، مما يسمح بالتحكم الجيد في موارد المنظمة والاستغلال الهادف لهذه الأخيرة، فهناك أساليب كمية كالتكلفة الكلية والتكاليف المعيارية والتكاليف الجزئية، وأخرى غير كمية كأسلوب إدارة الجودة الشاملة وأسلوب التحسين المستمر، أسلوب بطاقة الأداء المتوازن وغيرها، فالمنظمة تختار الأسلوب الأنسب لها حتى تتمكن من ترشيد نفقاتها ولا تدع مجال لصرف الأموال بالمجان (زعرور، 2015، ص. 138).

وبهذا الصدد يقترح كل من ديف فرانسيس ومايك وودكوك (1995) خمس خطوات عملية لتشجيع قيمة لا

شيء مجاناً:

أطلب من كل مدير الأعمال التي يمكن أن يقوم بها بصورة مختلفة عن الوضع الراهن في حال امتلاكه لهذه المنظمة، ثم بعد ذلك تتم مراجعة المقترحات المقدمة لتقوم الإدارة العليا بالمراجعة والتخطيط على ضوء تلك المقترحات.

تكوين وتدريب ممثلي الاتحادات العمالية للمنظمة في الجوانب المالية للإدارة، وهذا بغرض إدراك الأثر الاقتصادي لمعدل الرواتب وغير ذلك على الإنتاج، ودفعهم لفحص الأوضاع المالية للمنافسين محليا ودوليا. يحدد كل مدير الطرق التي يمكن لقسمه أو وحدته الإدارية أن تضيف قيمة للمنتجات أو الخدمات الحالية. تنفيذ برامج تدريبية في المحاسبة للمدراء والمشرفين، ثم بعد ذلك تناقش هذه البرامج، كل مدير مع أعضاءه وإدارته، ثم تنقل النتائج المناقشة إلى المستويات الدنيا للإدارة.

الحصول على إحصائيات لمقارنة الربح والإنتاج، كل مدير مع قسمه أو وحدته، ليتم مناقشتها في جميع المستويات، ليتم بعدها تكوين فريق عمل لمعالجة جوانب القصور التي تم تحديدها أو التعرف عليها

(فرانسيس وودكوك، 1995، ص. 127).

### 3 - إدارة العلاقات:

العلاقات بصفة عامة، تشير إلى جملة النشاطات التي تسهم في تنظيم العلاقات بين أرباب العمل ومستخدميهم، وهي على العموم تأخذ طابع رسمي كنتيجة للاتفاق الجماعي بين أرباب العمل والنقابات، مما يعني أن العلاقات تتخذ جملة من الترتيبات لإرساء هذه العلاقة. كما عرفت المؤسسات جملة من التغييرات في العديد من دول العالم المتقدمة، كدخول غمار المنافسة الحادة وإعادة الهيكلة، وكل ما تتطلبه البيئة أو المحيط الذي تنشط فيه تلك المؤسسات، وعليه يمكن الإشارة إلى مجموعة من الأسباب التي ساهمت في حدوث تلك التغييرات:

ضغط المنافسة الحادة على المنظمات الذي أدى بها إلى تقليص الكلفة.

إعادة تنظيم عالم الأعمال خاصة الصناعية منها والتجارية.

إعادة هيكلة المنظمات مما استدعى تغيير المسؤوليات الخاصة بالعمل وكذا التوقعات.

عمرونة العمل أصبحت عنصرا مدججا في تصميم الوظائف (كول، 2014، ص. 679).

وعندما نتكلم عن العلاقات لا بد أن نشير إلى وجود تفاعلات، وهذه التفاعلات تتجلى من خلال ما يتوقعه

المنظمة من أعمال وما يتوقعه العمال منها، فالعلاقة الناشئة بين رب العمل والعامل تحوي جملة من الوجبات التي تقع

على عاتق العامل في مقابل حصوله على الحقوق المترتبة على أداء الواجبات، فضمن حقوق العامل من قبل المنظمة،

يدفع العامل إلى بذل الجهد لأداء الواجبات على أكمل وجه، وبالتالي يبقى للعلاقة بعدها الإنساني العلائقي في ظل

النسيج التنظيمي الذي يكفل استمرار تلك العلاقة (بودراع، 2014، ص. 54).

وتختلف وجهات النظر للعلاقة بين المنظمة والعامل، وهذا ليس مفاجئا، لأنه وبكل بساطة كل طرف ينظر للعلاقة

تبعاً لموقعه في العلاقة، ويمكن طرح هذه الوجهات على النحو التالي:

\*المدراء يرون أن العلاقات تستمر من خلال:

- خلق دافع قوي للعمال والمحافظة عليه.

- إنجاز مستويات أعلى من الفعالية والخدمة من خلال التعاون مع العمال وممثليهم.

- إنشاء قنوات تواصل عملية وموثوقة مع العمال.

- التفاوض مع ممثلي النقابة.

- المشاركة المنتظمة بين أعضاء الإدارة وممثلوا العمال (ليس بالضرورة النقابات).

\*العمال يرون أن العلاقات تستمر من خلال:

- الجهود التي تبذلها الإدارة العليا لكسبهم إلى صفها في طريقة التفكير.

- المحاولة الصادقة من الإدارة العليا لتبني مقاربة مفيدة للعمال.

- لقاءات الإدارة والنقابة لتناول قضية (هم ونحن).

- الفرص المتاحة لهم للمشاركة في صنع القرار علت مستوى وحداتهم وورشاتهم أو حتى على مستوى مجلس الإدارة.

\*أما بالنسبة للأطراف الأخرى كالوسطاء والمحكمين والقضاة، يرون أن استمرار العلاقة من خلال:

- القيام بمحاولات لإنجاز علاقات منسجمة ومتبادلة بين أرباب العمل والعمال.

- إرساء قواعد السلوك للعلاقة بين رب العمل والعامل.

- تنظيم صراع السلطة بين المدراء والمالكين من جهة والعمال وتنظيم عملهم من جهة أخرى.

- إبراز اتفاقيات ترسي السلام بين الطرفين (رب العمل والعامل) لحماية كلي الطرفين

(كول، 2014، ص. 681).

ولو تأملنا وجهات النظر الثلاث، هي في حقيقة الأمر مطالب مشروعة لكل طرف، فرب العمل أو المنظمة تنتظر من عمالها مستويات عالية من الأداء والعمال ينتظرون المكافأة جزاء الجهود التي يبذلونها في حين يسعى الوسطاء إلى تحقيق الانسجام بين الطرفين، فكان من الضروري وجود قوانين تنظم تلك العلاقات، فوجد في الجزائر مثلاً قانون رقم 90-11 الذي صدر بتاريخ 21 أبريل 1990 الذي جاء لينظم العلاقات خاصة في القطاع العمومي الخدماتي والاقتصادي والذي عرف بدوره عدة تعديلات تماشياً مع جملة من الإصلاحات وخاصة الاقتصادية، فالقانون هنا عبارة عن قواعد قانونية تحدد موقع كل طرف للعلاقة التي تربط بينهما، فمن جملة المحاور التي يحتويها:

علاقات العمل.

التكوين.

الأجور.

النزاعات.

العقوبات (الديوان الوطني للتعليم والتكوين عن بعد، دت، ص. 03).

أما بالنسبة لمشاركة العمال في قضايا المنظمة هو موضوع خلاف كبير لأنه في السنوات العشرين الماضية، تم اقتراح عدد من البدائل كمشاركة من قبل العمال، بدأ من خيارات المشاركة إلى تعاونيات العمال، والشكل الموالي يوضح ذلك:



شكل رقم (11) يبين مجال بدائل مشاركة العمال حسب كول (2014)

خيارات المشاركة/الأجر المرتبط بالربح: لقد شجع هذا الخيار في المملكة المتحدة كجزء من الدفع إلى توسيع مدى وروح المشروع الخاص في الاقتصاد، والغاية من ذلك هو تقديم فرصة للعمال لامتلاك أسهم في منظماتهم، وهم بذلك يشاركون في تمويلها، بالإضافة إلى نية ربط جهد العامل بالربحية من خلال السماح لعناصر تتعلق بالربح لتدخل في المرتب الإجمالي وهذا بمثابة تشجيع.

المشورة: فالعمال هنا يستشارون في القارات التي تؤثر في حياتهم العملية، فنجد مثلا في دوائر الجودة أن الاستشارة تشجع على نحو نشط لكي تحسن طرق العمل ومعايير الجودة والإنتاجية.

تخصيب العمل: وهنا يقدم العمال توجيهات على قرارات العمل المباشر، بحيث تضيف دافع لهم لزيادة المسؤولية والاهتمام الوظيفي.

الإدارة التشاركية: وهي فكرة أن يُشجع العمال على لعب دور في القرارات التي تؤثر في عملهم، غير أن هذا من حيث الممارسة، ليس سوى محاولة أبوية لإشراك العمال في القضايا اليومية، وهنا ستتوفر للعمال القدرة في عملية صنع القرار على كل المستويات بما فيها المستوى الاستراتيجي.

التفاوض الجماعي: فالتفاوض الجماعي غدا أقل انتشاراً، فالإدارة عندما تصبح في وضع تفاوضي قوي بسبب الظروف الاقتصادية الخارجية، يقل احتمال رغبتها في التفاوض مع العمال، لأن هذا يقيد حريتها في التصرف، لكن إذا كان العكس يكون أعضاء النقابة في موقع قوي للإصرار على المفاوضة المشتركة قبل الموافقة على التغييرات في السياسة والممارسة.

مجالس الأعمال: هي هيئات مشتركة من مدراء وعمال تنشأ لدراسة قضايا أساسية تؤثر على التشغيل في المنظمة وتوافق عليها، وهي ليست مقتصرة على العمال النقابيين فقط، بل مفتوحة على كل مراتب ومجموعات العمال.

التمثيل في مجلس الإدارة: وهذا الخيار يعني تعيين عمال عاديين في مجالس المنظمة غير التنفيذية، بحيث يعمل العمال الإداريون في المجلس الاستشاري، وليس في المجلس التنفيذي الأصغر، وهذه المقاربة تمكن العمال من جعل وجهات نظرهم مسموعة في مسائل السياسة الأساسية للمنظمة.

تعاونيات العمال: هذا الخيار هو الأقرب إلى سيطرة العمال، وهذا يعني أن العمل يديره العمال بطريقة تعاونية، ومن أكثر الأمثلة نجاحاً لهذا الخيار من المشاركة هو التجربة التي قام بها "مندراغون" (Mondragon) في منطقة الباسك في إسبانيا، حيث نشأت العديد من التعاونيات في إدارة الأعمال.

إذن المناخ الحالي الذي يعج بالمنافسة الشديدة، والنفقات العامة المخفضة، كانت الحاجة إلى تأسيس مؤسسات مرنة مستجيبة لهذه الأخيرة، فالمؤسسات في القطاع العام والخاص يمكنها أن تكسب الكثير من خلال زيادة مشاركة عمالها في عملية صنع القرار (كول، 2014، ص. 695).

إذن مما سبق يمكن القول أن المدراء يتوقعون أشياء كثيرة من العمال، فهم يطالبونهم بالعمل الجاد والالتزام، والمهارة في الأداء والأمانة، غير أن العمال يقدمون التزامهم للإدارة التي يدركون أنها تدير بشكل مناسب يؤدي بهم إلى الإحساس بقيمتهم في المنظمة وعدالة أنظمتها وقواعدها، وهذه العملية تسمى إدارة العلاقات، والقيم التنظيمية التي تدرج ضمنها هي: العدل، العمل الجماعي (فرق العمل)، القانون والنظام (فرانسيس وودكوك، 1995، ص. 42).

### 3 1 العدل (من يهتم يكسب):

تؤثر الإدارات بتصرفاتها في الحياة المهنية لعمالها أو خارج العمل، لأن ما يقوم وما لا يقوم به المدراء له أثر كبير على نوعية حياة العمال، واستخدام قوة التأثير بشيء من الشفقة والعدل يؤدي إلى بناء الثقة والالتزام لدى العمال. المنظمة الناجحة تدرك الأهمية الكبيرة لوجهات نظر العمال وإدراكهم وشعورهم، وهي بذلك تتبنى هذه القيمة: من يهتم يكسب (فرانسيس وودكوك، 1995، ص. 131).

ولقد اعتُبر العدل من أحد الموضوعات البالغة الأهمية في إدارة الأعمال، فالمنظمة تعتمد على الموارد البشرية لتحقيق أهدافها، وإعطاء الاعتبار لعمالها لتحقيق تلك الأهداف، فكان لزاماً على المنظمة توفير كل السبل للوصول إلى مناخ تنظيمي إيجابي يستجيب له العمال وخاصة إذا اتسم بالعدل في جوانب العمل وكذا السلوك التنظيمي في مختلف العمليات الإدارية (البشاشة، 2008، ص. 427).

لذلك حاول العديد من الباحثين والعلماء إعطاء تعريف للعدل داخل المنظمة أو التنظيم، فكان تقارب واضح لتلك التعريفات، فنجد مثلاً:

الباحث "تريك" (Titrek, 2009) الذي يرى أن العدل بكل بساطة هو توزيع للمنافع ذو صورة متساوية. وتشير حسن (2002) إلى العدل في المؤسسة أنه اعتقاد أو إدراك الفرد بأنه يعامل بمعاملة عادلة مقارنة مع العمال الآخرين والعكس صحيح، أي أن اللاعدل يعني إدراكه عدم المعاملة العادلة مقارنة مع العمال الآخرين.

وأشار وادي (2007) في مقالته الموسومة بالعدالة التنظيمية إلى تعريف لـ"جرينبرغ" (Greenberg) للعدل في

المنظمة بأنه الكيفية التي يقدر على إثرها العامل عدالة الأسلوب الذي ينتهجه المدير مع مرؤوسيه على الصعيد الوظيفي والإنساني من حيث التعامل.

كما بيّن كل من "رو" و "بايرز" (Rue & Byars, 1997) أن العدل في المنظمة هو محصلة الاتفاق بين الجهود

المبدولة والعوائد المحققة منها، بطريقة تكفل تحقيق أهداف المنظمة (Byars & Rue, 1997, p. 325).

كما عرّف كل من "سال" و "مور" (Saal & Moore, 1993) العدل في التنظيم هو تلك القيمة الناتجة لإدراك

العامل لشفافية الإجراءات والمخرجات بكل موضوعية والتي تعتمد في المنظمة (Saal & Moore, 1993, p. 106).

ويعتبر "آدمز" (Adams) أن العدل داخل التنظيم يعني المساواة، فالفرد يقوم بمقارنة معدل مخرجاته ومدخلاته مع

مخرجات ومدخلات الأفراد الآخرين، فإذا كان هناك تساوي فهذا يعني العدل، أما إذا كان غير ذلك، قد يشعر

العامل بالظلم أو تأنيب الضمير وهو مبين كالآتي:

مدخلات الفرد	أصغر من	مدخلات الآخرين	الشعور بالظلم ←
مخرجات الفرد		مخرجات الآخرين	
مدخلات الفرد	أكبر من	مدخلات الآخرين	الشعور بتأنيب الضمير ←
مخرجات الفرد		مخرجات الآخرين	
مدخلات الفرد	تساوي	مدخلات الآخرين	العدل ←
مخرجات الفرد		مخرجات الآخرين	

(الشنفري، 2007، ص. 20).

إذن من خلال هذه التعريفات الموجزة، تبين أن مصطلح المساواة والمقارنة موجودة بقوة عندما نتكلم على العدل

بصفة عامة، فالمقارنة هي وسيلة تنتهجها العامل لكي يدرك وجود العدل في المنظمة من عدمه من خلال تحقق

المساواة وعدمها.

ولقد أشار حمدي (2015) إلى وجود ثلاثة أبعاد للعدل في المنظمة وهي:

العدل التوزيعي (Distributive Justice) : وهي تعني مدى إدراك الفرد لعدالة التوزيع للمخرجات التي يتلقاها

خاصة المكافآت المادية، مقابل المدخلات التي يقدمونها للمنظمة.

العدل الإجرائي (Procedural Justice) : وهي تعني إدراك الفرد لعدالة الأساليب المستخدمة والطرق

والإجراءات التي من خلالها تحدد القرارات المتعلقة بالمخرجات.

العدل التفاعلي أو العلاقات (Interactional Justice) وهي تتجلى في علاقة العامل مع رئيسه أي كيفية

تعامل المدير مع العامل حمدي، 2015، ص. 547).

كما أشار كل من "فرانسيس" و"وودكوك" (1995) إلى أن المنهج الأبوي الذي تتم إدارته بطريقة صحيحة يؤدي

إلى التزام عمالها، فالمنظمات الناجحة تمتلك إيديولوجية قوية تتضمن فلسفة الرعاية والاهتمام بالآخرين، أي أن

المنظمات تحتاج لأن تمتلك قلب يعبر عن القيم الإنسانية من خلال الاهتمام بشؤون عاملها، فالخطط الإستراتيجية

المتبناة من طرف المنظمة والتركيز على الربحية هو أمر ضروري، لكنه غير كافٍ ولا يمثل دافع قوي لعمالها، وهنا لا بد

من اعتبار المنظمات ككائنات حية تحتاج إلى إحساس واضح بالغرض والمبادئ المترابطة والتي هي بمثابة مصدر قوة

للمنظمة وذلك للأسباب التالية:

تساعد على جعل القرارات أكثر قوة وحزما.

تساعد على تبني منهج مترابط.

تساعد على إمكانية التعرف بسرعة على النقاط البارزة.

تؤدي إلى احترام الموقف ذي المبادئ.

تساعد على إمكانية الحكم على الأمور بطريقة أسرع.

تساعد على بناء الثقة (فرانسيس وودوك، 1995، ص. 135).

وبهذا الصدد يعتقد "هارفي جونز" (Harvey Jones,1988) أن أفضل المنظمات فعّالية هي تلك التي تساند فيها

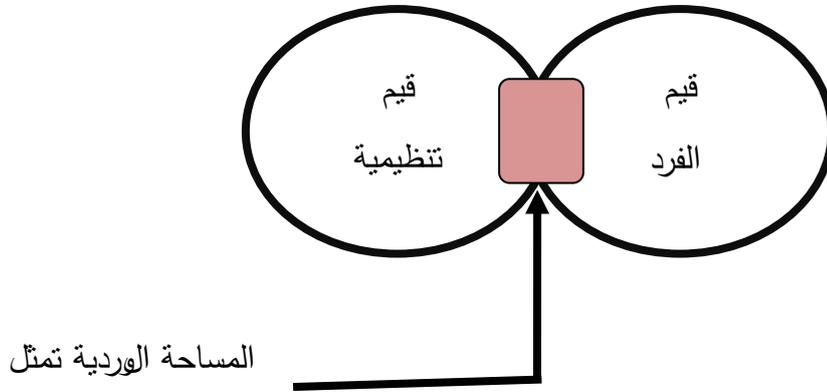
قيم المنظمة قيم الفرد والعكس صحيح (Harvey, 1988, p. 138).

وبيّنت قدوري (2008) أن تبني قيم مساندة لقيم الفرد تعتبر غاية كل منظمة سواء بين المنظمة وعمالها على

أساس السلطة وقناعته بالطرف الآخر بغض النظر عن حجم المنظمة وطبيعة نشاطها وأهدافها، فالوصول إلى هذا

المستوى يعني وجود قيم مشتركة بين المنظمة والفرد.

والشكل الموالي يوضح ذلك:



الشكل رقم(12) يمثل القيم المشتركة حسب قدوري (2008)

وعلى هذا الأساس يرى فرانسيس وودكوك (1995) جملة من الفوائد للمنهج الأبوي في الإدارة:

حصول المنظمات على التزام عالي من موظفيها في حال إبرازها لالتزام عالٍ نحوهم.

الموقف المسؤول والواضح للإدارة يعطيها أحقية في المنظمة.

العمال يثقون في صاحب العمل الجيد بدرجة كبيرة.

يجتذب أرباب العمل المحترمون أفضل العمال في سوق الأعمال التنافسية.

المنهج الأبوي في الإدارة يحطم الحواجز الاجتماعية الطبقيّة الهدامة كما يضعف القاعدة القوية للاتحادات

العمالية المقاتلة (فرانسيس وودكوك، 1995، ص. 140).

ويقترح فرانسيس وودكوك (1995) خمس خطوات عملية لتشجيع قيم من يهتم يكسب:

للقيام بزيارة لبعض المنظمات اليابانية واستجواب عمالها حول كيفية عمل الإدارة، قم بإعداد تقرير لمناقشته مع

الإدارة العليا، ثم تكوين فريق عمل لتنفيذ أي تغييرات تبدوا مقبولة.

تدوين أو كتابة الكيفية التي تود التعامل بها شخصيا كعامل في أي منظمة، ثم النظر فيما إذا كانت منظمتك

تعمل بها أم لا، ليتم التعرف على الثغرات وإبرازها بقوة لجذب انتباه من يمكنهم التصرف.

دعوة مختص في علم النفس العمل والتنظيم مختص في دراسة الاتجاهات ليقدم محاضرات عن كيفية جمع

المعلومات حول الاتجاهات بطرق صحيحة، أو القيام بالمسح الاعتراضي (Blockage Survey) عن الكيفية

التي تعمل بها المنظمة.

ناقش بطريقة غير رسمية موقفك الإداري نحو الأفراد وذلك مع ممثلي الاتحادات العمالية، كذلك تشجيع مديري

الإدارة العليا لقراءة الأدبيات المتعلقة بالاتحادات العمالية.

تنظيم جماعات مناقشة مكونة من خمسة أشخاص على أن يتم اختيارهم بطريقة عشوائية ودعوتهم لمناقشة فيما

إذا كانت المنظمة التي يعملون بها مكان جيد للعمل. ثم بعدها سجل المناقشة واستخدم نتائج التحليل

لتشجيع الإدارة على مناقشة قضية العدل في المنظمة (فرانسيس وودكوك، 1995، ص. 143).

### 3 2 فرق العمل (العمل مع بانسجام):

يمكن لجماعة العمل المنظمة والمحفزة جيدا أن تنجز أكثر من مجرد مجموعة أفراد يشكلون جماعة، فالأفراد يستمتعون

بالانضمام للآخرين والعمل مع بتجانس، فموهبة شخص ما يمكنها أن تعوض ضعف شخص آخر، فشعور الأفراد

بانتمائهم إلى بعضهم البعض هو شيء أساسي، فالمنظمة الناجحة هي التي يمكنها حصد فوائد من فرق العمل

الفاعلة، لذلك فهي تتبنى قيمة العمل معا بانسجام (فرانسيس وودكوك، 1995، ص. 145).

لقد تعددت التعريفات بخصوص فرق العمل، فعرف كل باحث أو مختص في مجاله فريق العمل حسب نظريته وهذا طبعاً وفق مجال اهتمامه و تناوله، وفيما يلي بعض التعريفات لفريق العمل:

في حين يرى "بيبل" (2003) أن فريق العمل هو مجموعة من الأفراد يتعاونون ويتفاعلون فيما بينهم لتحقيق الهدف المنشود (بيبل، 2003، ص. 18).

ويرى جعلوك (1999) أن فريق العمل وحدة مؤلفة من عدد من الأفراد، ويتميزون بإدراكهم لوحدهم الجماعية وقدرتهم على العمل مع ضمن بيئة جامعة لهم، لتحقيق هدف مشترك (جعلوك، 1999، ص. 10).

يرى جودة (2004) أن فريق العمل هو مجموعة من الأفراد يعملون جنباً إلى جنب لتحقيق أهداف مشتركة ومحددة (جودة، 2004، ص. 62).

ويشير "هولب" (1999) إلى أن فريق العمل هو عبارة عن مجموعة عمل تتكون من أعشاش أقصاها عشرون فرداً لهم مسؤوليات وصلاحيات تمكنهم من تحقيق الأهداف المسطرة (هولب، 1999، ص. 48).

وتعتبر "سقوفسوت" (2001) فريق العمل على أنه مجموعة من الأشخاص لهم هدف مشترك، ويستخدمون إمكانيات المجموعة لبلوغ ذلك الهدف (سقوفسوت، 2001، ص. 133).

إذن من خلال التعريفات التي تم سردها على سبيل الذكر تتفق كلها على أن فريق العمل هو مجموعة من الأفراد يعملون بشكل متناغم ومنسجم لتحقيق الهدف المحدد، وهذه التعريفات بلا شك تبين مدى أهمية فرق العمل في المنظمة.

فالمدرء ينظرون إلى العمال على أنهم وحدات عمالية فقط، نجعلهم يتناسون حاجاتهم الاجتماعية والعاطفية، فالعمال يدركون أهمية تشكيل روابط وثيقة في شكل جماعات صغيرة، فهم بالطبيعة يكونون فرق عمل تتصرف كما لو أنها أسر عمل وتصبح لها أهمية بالغة في حياتهم المهنية، ففرق العمل تعتبر وسيلة قوية وفعالة، فالأعمال الضخمة والتي تتميز بالصعوبة تشكل هلا فرق عمل لإنجازها، ففريق العمل الكفاء يتميز بعد مزايا:

تحييد جوانب الضعف الفردية وتعويضها بجوانب القوة لدى الآخرين.

يعمل فريق العمل على بناء الإجماع والالتزام.

العضوية في فريق العمل محفز قوي.

يتضاءل حدوث الأخطاء وعدم الاهتمام في ظل فرق العمل (فرانسيس وودوك، 1995، ص. 147).

كما أشار بعيط (2009) إلى أن فريق العمل الكفاء يتميز أيضا بالتماسك الذي يعود بالإيجاب على أعضاء

الفريق مما يعطي هوية لهذا الفريق والتي بطبيعة الحال يعتز بها الأعضاء هذا بدوره يعود بالإيجاب على أداء الفريق ككل

(بعيط، 2009، ص. 59).

إذن فريق العمل يمكن أن يلي حاجات كل من الفرد والمنظمة، فالجمع بين المواهب والمهارات يحقق النجاح،

والفريق المكون والمدار إدارة جيدة مثله مثل الأسرة السليمة التي تعتبر مصدر إثارة وتحفيز الأعضاء من أجل التفوق

وكل حسب مستواه ومجاله، لذلك يرى كل من فرانسيس وودوك (1995) ضرورة التمييز بين أنواع الفرق وأدوارها

في المنظمات:

فريق الإدارة العليا: يقوم بتقديم التوجيه والضبط والهوية الذاتية للعمال في الإدارة العليا.

الفرق الإدارية: تقوم بابتكار وتنسيق ومتابعة الخطط والإستراتيجيات التشغيلية.

فرق الخطط والمشاريع: تقوم بمباشرة مهام محددة بكاملها.

الفرق الإبداعية: تعمل على جذب المواهب المختلفة لابتكار الحلول الإبداعية واستغلال الفرص.

فرق العمل: تقوم بالاتصال والتعاون من أجل إنجاز الأعمال (فرانسيس وودوك، 1995، ص. 147).

غير أن تشكيل فريق عمل فاعل ليس بالأمر السهل، فالتحدي هنا يكمن في اختيار المكونات الملائمة لذلك،

فمصمم الفريق لا بد أن يعتمد منهجاً لإيجاد أفضل توازن لمهارات الشخصية والأنظمة المهنية، وبهذا الصدد قام الخبير

في التطوير الإداري "ميريدث بيلبن" (Meredith Belbin,1981) بتقديم كيفية يمكن بها تشكيل فريق عمل ناجح

وذلك من خلال تحديد الأفراد القادرين على القيام بالأدوار التالية:

السيد القائم بالواجب: يعمل من أجل مصلحة المنظمة وهو متحفظ ويمكن التنبؤ بسلوكه.

السيد رئيس الجلسة: يقوم بتحديد الأهداف كما يعمل على استثمار أفضل للقدرات لدى كل شخص.

السيد العملي: يتحدى ويقود ويحفز.

السيد صاحب الأفكار: يستخدم الخيال، ويقترح طرقا جديدة من أجل تنفيذ الأعمال.

السيد الخبير بالأمر (المصلح): يعرف الأفراد ويستغل المواقف.

السيد المتأمل: يقارن بين الخيارات بعناية وذلك قبل الحكم.

السيد المنسق: يقرب الاختلافات بين الأعضاء ويجعل الأفراد يشعرون بالراحة وعدم الرغبة.

السيد الذي يحرص على أداء العمل بالشكل السليم: يحاول التأكد من أن المهام تنجز وفق أعلى المعايير.

فالمدير الناجح يحرص على جمع مزيج من الأفراد في فريق متوازن، ليشكل بذلك مصدرا متينا لتحفيز وتنشيط

الأفراد التي تكمل قدراتهم مع بعضهم البعض، وشيئا فشيئا يصبح هؤلاء الأفراد أسرة عمل

(Belbin, 1981, p. 152).

أشار نصير وعبابنة (1998) إلى أن بناء فريق عمل يعتبر من تقنيات التطوير التنظيمي المخطط، بحيث تقوم على

إشراك مجموعة من الأفراد ذوي مهام مترابطة ومهارات متعددة ويتميزون بميول للمشاركة والتعاون مع غيرهم لتحقيق

هدف معين (نصير وعبابنة، 1998، ص. 332).

وبالتالي فإن بناء فريق عمل يحتاج إلى جهد مبذول لدراسة كيفية عمل أعضاء الفريق، وكذا توفير المناخ المناسب

لتوجيه طاقاتهم لتحقيق الأهداف، مع تفعيل عنصر تحمل المسؤوليات (حسن، 1995، ص. 14).

كما أشار فرانسيس وودكوك (1995) إلى أن بناء فريق عمل متلاحم يتطلب ثلاثة أمور:

وجود مدير الفريق الذي يرغب في استخدام منهج الفريق.

وجود المجموعة التي لديها أهداف والتي تتطلب العمل مع بعضها.

وجود الإرادة والمهارات الأساسية للعمل الجماعي (فرانسييس وودوك، 1995، ص. 153).

وبخصوص فرق العمل، يقترح فرانسييس وودوك (1995) خمس خطوات عملية لتشجيع قيمة العمل معاً

بانسجام:

دعوة مستشارين في مجال العمل مع الفرق، للبحث في تطوير وبناء فريق الإدارة العليا للمنظمة.

فحص الإجراءات الحالية المتبعة في المنظمة والمتعلقة باختيار أعضاء فريق العمل.

جمع أعضاء الفريق في لقاء يستمر لمدة ساعتين لتدارس أعمال الفريق والأهداف المرصودة وكذا الأساليب

المتخذة لتحسين أداء الفريق.

تعزيز العلاقات الحميمة بين أعضاء الفريق لتحسين تماسك الفريق والعمل بشكل جيد.

فتح باب مناقشة بين أعضاء فريق العمل، وتسجيل جل النشاطات التي تم تناولها لتحليل واستخراج الأفكار

التي تساهم في تطوير عمل الفريق (فرانسييس وودوك، 1995، ص. 159).

### 3 3 القانون والنظام (العدل لا بد أن يسود):

المنظمات بصفة عامة مثلها مثل المجتمعات، توجد أو تكوّن قواعد للسلوك والتي تصبح بدورها منسقة ومجتعة في

أنظمة من القوانين، فالأفراد يدركون الأهمية الأولى للقانون في صيانة المجتمعات المنظمة والمنتجة، فالمنظمات الناجحة

عي التي تبتكر وتدير باحترام نظاماً مناسباً من القواعد والإجراءات وبذلك هي تتبنى قيمة: العدل لا بد أن يسود

(فرانسييس وودوك، 1995، ص. 159).

فالقانون ليس غاية في ذاته، بل هو وسيلة للتوفيق بين مصالح ورغبات الأفراد وكذلك الغايات التي تأسست على

إثرها المنظمة بما يضمن بقاءها، وقوة القانون وما يترتب عليها من احترام له، يتوقف على مدى تحقيقه للعدل

(وظيفة القانون، 2016).

يقترن مقدار الانضباط بالقانون والنظام داخل المنظمة بنوع المهام التي تؤديها، فإسهام القانون والنظام بالنسبة

للمنظمات من الممكن إدراكه فقط عندما نفهم أن بعض المشاريع أو المنظمات مختلفة بصفة أساسية في الخاصية التي

تميزها عن المشاريع أو المنظمات الأخرى، وعلى هذا يميز كل من فرانسيس وودكوك (1995) أربع مجموعات

للمنظمات:

**المنظمات التي تؤدي مهام سهلة وروتينية:** وهي تمثل المنظمات الإنتاجية، والعمل فيها يتم إنجازها بسرعة

وكفاية، والانضباط شيء أساسي في هذا النوع، والإدارة يمكنها أن تتنبأ تقريبا بالسلوك، فهي تقوم بإيجاد

قوانين تفصيلية للسلوك للتأكد أن الأمور تسير حسب ما خطط لها بالضبط.

**المنظمات التي تؤدي مهام صعبة وروتينية:** ويمثل هذا النوع من المنظمات ذات المهام اليدوية أو المتخصصة،

والعمل فيها يتطلب معلومات ومهارات متخصصة، أي أن عمالها محترفون ومتخصصون، فالمنظمة ينبغي أن

تكون في خدمة هؤلاء المتخصصين، ومن أمثلتها المستشفيات والجامعات، فحرية التصرف تعطى للمحترف

والمتخصص، فدور المدراء هنا وضع الخطوط العريضة الخاصة باختيار الموظفين، كما أن الإقناع هنا أداة

رئيسية.

**المنظمات التي تؤدي مهام سهلة وإبداعية:** وهي بمثابة المهام الطبيعية للمنظمات اللامركزية والتي تحتاج إلى

أن تتكيف على الدوام مع المواقف الجديدة في أسواقها أو أعمالها المتقلبة، ولو تأملنا أعمال القضاء والملكية

والشحن والتأمين، نجد أن الإدارة العليا لا يمكنها فهم كل سوق على حدا، مما يستدعي تكوين أو تشكيل

فرق إدارية لتسيير كل نوع من العمل، فالمبادرة والتكيف على مستوى فرق العمل يعتبر شيئاً أساسياً. فالتحدي الذي يواجهه صانعي القانون التنظيمي، هو إيجاد معايير يمكن من خلالها الحكم على الأداء.

**المنظمات التي تؤدي مهام صعبة وإبداعية:** وهي تمثل منظمات البحوث والتطوير والوظائف التي تتميز

بإبداع عالي، ففي هذه المنظمات يجب توفير الحلول الجديدة للمشكلات البالغة التعقيد، كما أن التفكير

الإبداعي غالباً ما يكون مطلوباً من أجل التقدم في المعرفة أو التقنية. والعمل بهذه المنظمات يتميز بالمرونة

وغالباً ما يؤدي من خلال فرق، فمن أمثلة هذا النوع من المنظمات تلك المؤسسات التي تحترف صناعة

الإعلانات ومخابر البحث، وبعض وحدات الإنتاج ذات التكنولوجيا المتطورة، فالسلوك غير المألوف في هذه

المنظمات قد يكون مقبولاً من الأفراد المنجزين، فالتحدي الذي يواجهه صانعي القانون التنظيمي هنا، هو

المواقف المعقدة جداً والمتغيرة على الدوام، فهم يتجنبون الأنظمة الصارمة لتصريف المصادر تصرفاً جيداً

(فرانسيس وودوك، 1995، ص. 162).

ويقترح كل من فرانسيس وودوك (1995) خمس خطوات عملية لتشجيع قيمة: العدل لا بد أن يسود.

أطلب من كل مدير أن يقوم بعمل ما يلي:

\* وضع قائمة للأنظمة السارية المفعول.

\* وضع قائمة للأنظمة التي لا يتم العمل بها.

\* وضع قائمة للأنظمة التي لا يبدو أن لها صلة بعمل المنظمة.

\* وضع قائمة بأي أنظمة جديدة يمكن اعتبارها مرغوبة.

تستخدم هذه المعلومات لإعداد تقرير مفصل لفريق الإدارة العليا وذلك كمقدمة لمراجعة الأنظمة في المنظمة. ويتم

دعوة محامي ممارس ومتخصص في القانون الصناعي لزيارة المؤسسة ليقوم بما يلي:

\* القيام بتقييم مدى تطابق الممارسة الحالية مع متطلبات القانون.

\*التعليل على العدل في المنظمة وخاصة الكيفية التي سيثبت بها منهجك إذا كانت المنظمة في محاكمة.

- دعوة مستشار أو مختص تنظيمي لتنفيذ حلقة ليوم واحد خاصة بالإدارة العليا، حول كيفية التي تتحكم وتنظم المنظمات نفسها.

- فحص التنظيمات الداخلية الحالية وقواعد السلوك لتقرر إذا كانت هذه الأخيرة يتم التعبير عنها بإيجابية أو العكس.

- إلقاء نظرة جديدة على الإجراءات وذلك لوضع النظام موضع التنفيذ ولحولة الحصول على تغذية مرتدة سريعة، وهذا حتى يكون العقاب بعد الجريمة مباشرة. كما يجب العمل على تطوير معايير للحكم على النجاح واستنباط وسائل لمراقبة الأداء (فرانسيس وودوك، 1995، ص. 173).

#### 4- إدارة البيئة:

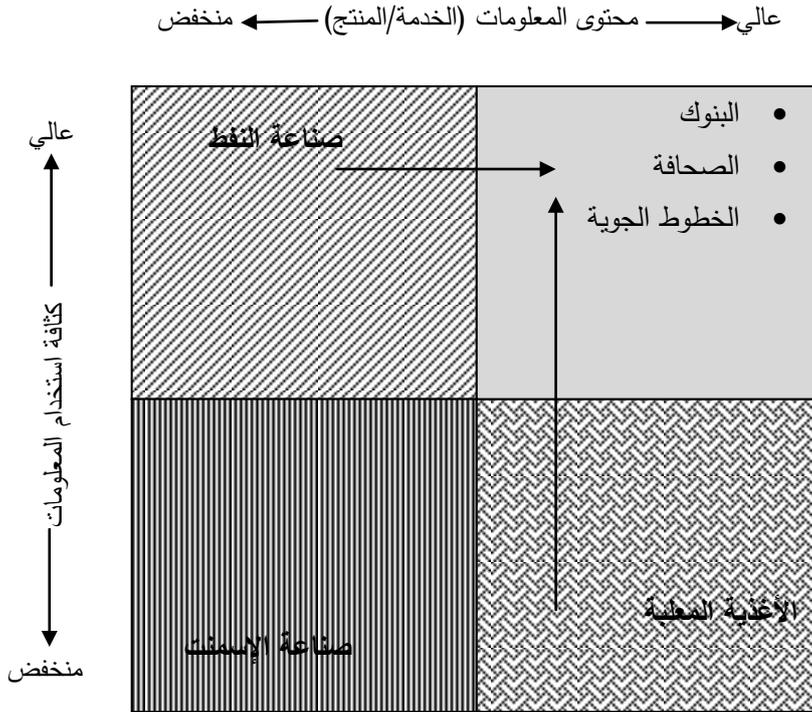
تتواجد كل منظمة في بيئة، قد تكون مضطربة وغير ودية (عدائية) ومعقدة، والإدارة يجب عليها فهم حقيقة البيئة التي تنشط فيها من كل الجوانب الاقتصادية والفنية والتنافسية، فبدون هذه المعلومات لا يمكن اتخاذ القرارات الصائبة. فاستمرار المنظمة ونجاحها في البيئة التي تعيش فيها يرتكز على اعتماد إستراتيجية للدفاع القوي لحماية مصالحها، مع اتخاذ الخطوات الضرورية لكي تنافس وتستغل الفرص (فرانسيس وودوك، 1995، ص. 43).

فالمنظمات تتفاعل باستمرار مع بيئة دائمة التطور والتغيير، وهذا التفاعل يجري وفق آليات مختلفة في ضوء المنظور والفلسفة العامة للإدارة، وحتى يكون هذا التفاعل مفيدا، يجب على المنظمة الاهتمام الجدي بالمعلومات من حيث المحتوى والكثافة وتنوع وتعدد مصادر الحصول عليها، والمعلومات المتعلقة بالمنافسين هي معلومات استخبارية يمكن جمعها من مصادر كثيرة كالعاملين في مجال المبيعات وكذلك قواعد البيانات المتوفرة على نطاق تجاري، والبعض من هذه المعلومات يتطلب إيجاد معايير لترايبتها بحيث تشكل أساس سليم للقرارات المتخذة، بالإضافة إلى جودة ونوعية

ومصادقية هذه المعلومات، كما أن طبيعة ونشاط المنظمات له تأثير على محتوى وكثافة استخدام المعلومات باعتبار أن بيئة المنظمة تختلف عن أخرى، فبعضها يتسم بالثبات النسبي والآخر سريع التغيير

(الغالي وإدريس، 2009، ص. 251).

والشكل الموالي يوضح ذلك:



شكل رقم (13) يبين مصفوفة كثافة و محتوى استخدام المعلومات حسب الغالي وإدريس (2009)

فالمنظمات تجسد سلوكيات مختلفة في تعاملها مع البيئة، وهذا راجع إلى طبيعة ومحتوى المعلومات المؤطرة للقرار

المتخذ، فالتعامل مع البيئة لا يتم إلا من خلال البيانات والمعلومات والحقائق وجميع المعطيات التي يتم الحصول عليها

بطرق مختلفة ومن مصادر متنوعة (الغالي وإدريس، 2009، ص. 252).

وبالتالي للبيئة أهمية بالغة، بحيث تعد مصدرا للعديد من الأشياء التي تحتاجها المؤسسة وتمثل في ما يلي:

للبيئة مصدر للمعلومات (Source of Information): فالمعلومات هي من أهم عناصر المدخلات التي تعمل

بموجبها المنظمة، والتي تشمل المعلومات الخاصة بنشاط أو عمل المنظمة وتحقيق أهدافها كالمعلومات عن

الأسواق، المواد الأولية، التشريعات والقوانين، معلومات علمية، معلومات عن المفاهيم الاجتماعية والعادات، المنافسين وغير ذلك.

البيئة مصدر التنوع الأدائي (Source of Variety): فالبيئة تفرض على المنظمة متطلبات معينة ومختلفة، مما يتطلب معها استجابة المنظمة لهذه الأخيرة، فعمليات التنوع والاختلاف والتغيير مصدرها البيئة.

البيئة مصدر الموارد الأولية (Stock of Resources): فكما قلنا سابقا تعد البيئة مصدرا للمدخلات، كونها المخزن الخارجي لمستلزمات إنتاج السلع والخدمات، حيث أنها توفر جميع الموارد المالية والبشرية وغيرها

(المغربي، 2001، ص. 95).

ويمكن تصنيف البيئة إلى عدة أصناف وهي كما يلي:

\* البيئة الداخلية (Internal Environment): وهي البيئة التي تمثل القوى داخل المنظمة والتي لها تأثير مباشر

على المنظمة وأدائها، وتشمل ما يلي:

- العاملون.

- نمط القيادة.

- أخلاقيات المنظمة.

\* البيئة الخارجية (External Environment): وهي مجموعة العناصر والعوامل الواقعة خارج حدود المنظمة والتي

تؤثر بالمنظمة ومكوناتها وأهدافها ونشاطاتها وفعاليتها، وتنقسم إلى قسمين:

أ- بيئة عامة (General Environment): وهي تتكون من القوى التي تملك التأثير العام على المنظمة، وتأثيرها

يكون بدرجات متفاوتة باختلاف المنظمات وأشكالها وأنواعها، وهي تشمل:

-العناصر البيئية الاجتماعية كالعادات والتقاليد والقيم السائدة في المجتمع.

-العناصر البيئية الثقافية كالإيديولوجيات الثقافية والمستوى الثقافي ومكوناته.

العناصر البيئية التعليمية كمستوى ودرجة التقدم التعليمي والعلمي في المجتمع كنظام التعليم وأساليبه.

عناصر البيئة الأخلاقية وتعني مجموعة المعايير والقواعد والأعراف المقبولة والمعتمدة بشكل عام في مجتمع معين، والتي تشكل ضغط على المنظمة كأخلاقيات والمهنة المعترف بها في المجتمع.

العناصر البيئية الاقتصادية وهي من أقوى العوامل تأثيرا في المنظمة، فهي ترتبط بمدى كفاءة وفعالية المنظمة في المجتمع كنوع النظام الاقتصادي السائد والسياسة الاقتصادية المعتمدة، الوضع الاقتصادي ودرجة وحجم السوق، النظام المصرفي، مستوى المعيشة، حجم القدرة الشرائية، مستوى الأسعار والضرائب وغيرها.

العناصر البيئية السكانية وهي محتويات الطاقة البشرية في المجتمع والتي تعتبر عنصرا أساسيا من مدخلات المنظمة كمكوّن أساسي فيها كحجم السكان وتوزيعهم الجغرافي والديموغرافي، طبيعة القوى البشرية المتوفرة، معدلات النمو السكاني، درجة التحضر، معدلات النمو، فالمنظمة تسعى لامتلاك كافة المعلومات المتوفرة حول العوامل الديموغرافية لمعرفة مدى توفر القوى العاملة من جهة، وتأثير التوزيعات على نمط وأسلوب عمل المنظمة لإشباع حاجات الفئات الاجتماعية المختلفة من جهة أخرى.

العناصر البيئية السياسية وهي تمثل فلسفة الحكم ومبادئه وسياسته وطبيعته، نوع النظام السياسي ومدى تدخل الدولة في النظام الإداري، درجة الاستقرار السياسي، الأحزاب السياسية والمؤسسات النقابية.

العناصر البيئية التشريعية والقانونية: وتشمل القوانين والتشريعات السائدة، طبيعة النظام القضائي، السلطات القانونية والإجرائية لأجهزة الدولة، الاعتبارات الدستورية التي يفرضها دستور الدولة، فالمنظمة مجبرة على الالتزام الكامل بما تفرضه القوانين والتشريعات عليها.

العناصر البيئية التكنولوجية التي تمثل مستوى التطور التقني والتكنولوجي في المجتمع مدى توفر الخبرة الفنية ودرجة الابتكار والإبداع ومقاييس السيطرة والنوعية المفروضة في المجتمع، وهي من أكثر العوامل حركة وتغيرا نتيجة لتطور البحوث والدراسات في هذا المجال.

ب- البيئة الخاصة (Special Environment): وهي عبارة عن عناصر وجهات ذات تأثير مباشر على المنظمة في تحقيق أهدافها وهم: الزبائن، المجهزون، المنافسون.

\* البيئة المستقرة (Stable Environment): وهي التي تكون فيها درجة الاستقرار والثبات عالية، والتغير فيها قليل، والمتغيرات الداخلية والخارجية تكون فيها محدودة نسبياً، فمن سماتها قلة الحركية، مشاكل قليلة ومتباعدة زمنياً، محدودية القوى الضاغطة، المنافسة قليلة نوعاً ما وذات تأثير قليل.

\* البيئة الحركية (Dynamic Environment): وهي عكس المستقرة، أي حركة التغيرات فيها سريعة وبشكل مستمر مما يخلق تعقيداً في البيئة، مما يستدعي جهداً استثنائياً من المنظمة لمواجهة هذا التغير

(عبوي، 2006، ص. 95).

بينما يقسم "دافت" (Daft, 1992) البيئة إلى قسمين:

بيئة المهام (Task Environment): وهي تتضمن القطاعات التي تتفاعل معها المنظمة بشكل مباشر وتأثر على قدرة المنظمة في تحقيق أهدافها، وتشمل القطاعات التالية:

قطاع الصناعة (Industry Sector).

المواد الخام (Raw Materials).

قطاع التسويق (Market Sector).

الموارد البشرية (Human Resources).

القطاع الدولي (International Sector).

البيئة العامة (General Environment): وهي تتضمن القطاعات التي ليس لها أثر مباشر على العمليات اليومية

في المنظمة لكنها قد تؤثر عليها بشكل مباشر، وتشمل: القطاع الحكومي، الظروف الاقتصادية، الثقافة

الاجتماعية، القطاع المالي (Daft, 1992, p. 103).

ومما تقدم ذكره، يمكن تقديم القيم التنظيمية التي تندرج ضمن إدارة البيئة وهي كالتالي:

#### 4-1- الدفاع (اعرف عدوك):

المنظمة التي تحوي أفراد موهوبين يقومون بإعداد خطط إستراتيجية لزيادة نشاطها، وهذا على حساب التنافس، فالمنظمات غير التجارية تجد نفسها تحت التهديد من أولئك الذين يزودونها بالاعتمادات المالية، فالمنظمة الناجحة تقوم بدراسة التهديدات الخارجية ثم تضع خطة دفاعية محكمة، لذلك ينبغي على المنظمة أن تحدد أعدائها من خارج المنظمة ومن داخلها.

ولتحديد الأعداء من خارج المنظمة لابد من:

تخصيص غرفة عمليات بحيث تخزن فيها وتوزع كل المعلومات المتعلقة بالتنافس.

تخوة الأداء التي تشمل مديري الإدارة العليا، ومحلل اقتصادي ممتاز ومنفذين.

السرعة في الأداء لتجنب البيروقراطية في أداء المهمة.

معايير صارمة للموضوعية.

قائمة بأسماء المنافسين للمنظمة في الوقت الحالي.

قائمة بأسماء المنافسين للمنظمة في المستقبل.

ملف خاص بكل منافس يحتوي على معلومات مفيدة في دراسة التهديدات.

تكوين ملف خاص بالمنظمة يحتوي على إحصائيات السوق ونموه، تقييمات متخصصة مكتوبة عن السوق.

قائمة بأسماء المنافسين السيئين وهم الذين يقومون بتدمير المنظمة بشكل خطير.

تقييم المخاطر الناجمة عن كون المنظمة أصبحت متقدمة تكنولوجياً.

دراسة فريق الإدارة لكل منافس سيء أو خطير من حيث:

الذي يملك النفوذ والصلاحيات.

تاريخه.

نقاط القوة والضعف لدى فريق الإدارة العليا (فرانسيس وودكوك، 1995، ص. 182).

كما أن نتائج الاتجاهات والأحداث الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية والتنافسية هي في حد ذاتها فرص وتهديدات (Opportunities & Threats) والتي يمكن أن تؤثر بشكل واضح على المنظمة بصورة إيجابية أو سلبية في المستقبل، فإذا كانت إيجابية فهي تمثل فرصا لابد للمنظمة أن تحتضنها، أما إذا كانت سلبية فهي مخاطر وتهديدات يجب على المنظمة تجنبها أو التقليل من خطرها على المنظمة (الغالي وإدريس، 2009، ص. 324).

أما بالنسبة للتهديدات الداخلية عادة ما تكون مدمرة، لأنها تقوض وحدة المنظمة، وهي بمثابة سوسة الخشب التي تنخر سلامة المنظمة، فالتهديدات الداخلية غالبا ما تعزز نتائج هدامة، وعليه يمكن حصر ستة (06) تهديدات كامنة أو محتملة تهدد الوحدة الداخلية للمنظمات وهي كما يلي:

غياب التركيز مما يؤدي بالمنظمة إلى فقدان طريقها نحو الهدف.

عدم ملائمة التطوير التنظيمي بحيث يؤدي إلى تبيد المصادر.

لا تكامل بين الوظائف، وهذا يؤدي بلا تناسق.

الإبداع البطيء.

غياب الإجماع، وهنا لا يؤمن كل الأعضاء بها ، وهذا يؤدي بعدم الاهتمام بنجاح المنظمة.

المجمعات المنظمة من جماعات أخرى قوية وحيرة الإدارة هنا تكون مقيدة

(فرانسيس وودكوك، 1995، ص. 182).

فنتائج التغيرات والعوامل التي يمكن السيطرة عليها داخل المنظمة والتي تكون على نحو سيء أو جيد تمثل القوة

والضعف الداخلية (Strengths & Weaknesses) ، فالنتائج إذا كانت جيدة فإن ذلك يدل على قوة إحدى

مجالات المنظمة، ومن أمثلتها التنظيم الإداري ومجالات التسويق وشؤون الإنتاج والعمليات والنواحي المالية والمحاسبية وأنشطة البحث والتطوير، فالمنظمة لا بد أن تعتمد على عناصر قوتها للتغلب على نقاط الضعف وعلاجها (الغالب وإدريس، 2009، ص. 324).

كما يقترح كل من فرانسيس وودكوك (1995) خمس خطوات عملية لضمان تطبيق قيمة إعرف عدوك:

ترتيب لقاء مع خبير عسكري ليقوم بإلقاء محاضرة على فريق الإدارة العليا للمنظمة، بخصوص بناء الخطط والتغلب على العدو.

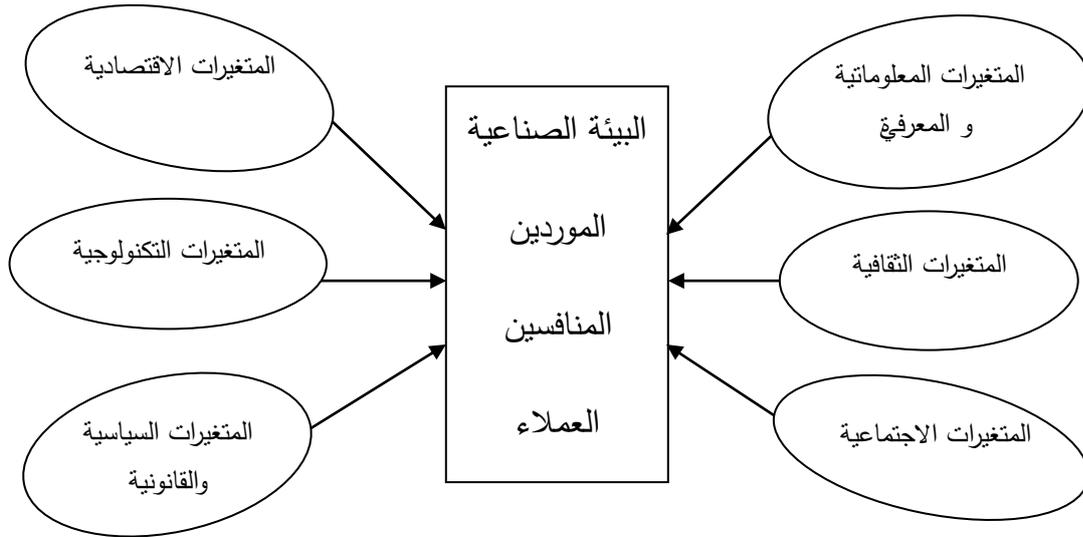
جعل التعريف المتعلق بمهمة المنظمة يشتمل على الحافز الاستراتيجي المختار، من خلال تكليف كل مديري الإدارة العليا بتقديم تقرير عن الكيفية التي سوف يكتفون بها أداء أقسامهم لتعزيز الحافز الاستراتيجي المختار. تكوين جماعة دراسة من الإدارة العليا لتقييم الفوائد التي تحصل عليها المنظمة وموظفيها من اتحادات العمال. للتأكد من أن الخبراء في شؤون الموظفين قد تحصلوا على تكوين جيد في مهارة التفاوض. وضع قائمة بأسماء المنظمات التي استطاعت أن تحقق علاقات جيدة مع الاتحادات العمالية ذات العلاقة، والقيام بزيارتها للوقوف على التي حققوا بها ذلك (فرانسيس وودكوك، 1995، ص. 193).

#### 4-2- التنافس (البقاء للأصل):

القدرة على أن تكون منافسا هي الطريقة الوحيدة الموثوق فيها للبقاء، وهذه الحقيقة يتم إدراكها في أعلى المستويات، غير أنه من المحتمل أن تكون هذه الرسالة مفهومة في بقية المنظمة، فالمنظمة الناجحة هي التي تتخذ كل الخطوات الضرورية من اجل أن تكون تنافسية، وعالم التجارة يقر بأن الأفضل هو الذي يبقى والضعيف يتم إزالته، فالمنظمة الناجحة هنا تتبنى قيمة البقاء للأصلح (فرانسيس وودكوك، 1995، ص. 197).

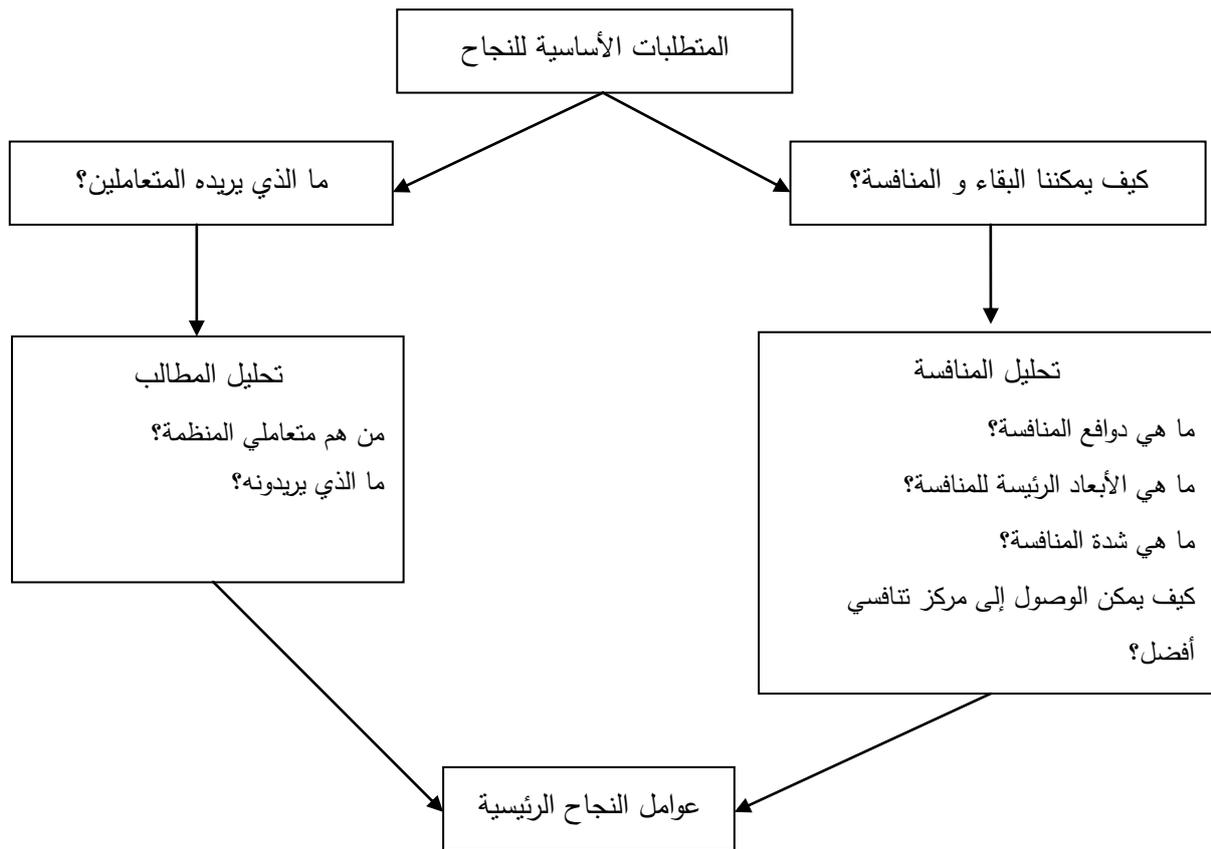
كما أن المنافسة وانفتاح البيئة العالمية وازدياد ظاهرة العولمة والارتقاء بتقنيات المعلومات والاستخدام الواسع لها في العصر الحديث، ولدت قيود ومحددات أساسية للمنافسة، فتحليل البيئة الخارجية العامة وتأثيرها على البيئة التنافسية والصناعية خاصة هو أمر منطقي (الغالي وإدريس، 2009، ص. 263).

والشكل الموالي يوضح ذلك:



**شكل رقم (14) يبين من التحليل البيئي العام إلى التحليل التنافسي و الصناعي خاصة حسب الغالي و إدريس (2009)**

فعوامل النجاح هي التي تؤثر بشكل كبير على القرارات المتخذة من قبل الإدارة باعتبارها تتحكم بالموقع التنافسي لمنظمات الأعمال، وبصفة عامة المنظمات الناجحة تكون قوية في المجالات التي تعكس عوامل النجاح الرئيسية، أما المنظمات الأقل نجاحا تكون أضعف في تلك العوامل، والشكل الموالي يبين تحديد العوامل الرئيسية للنجاح:



شكل رقم (15) يبين تحديد عوامل النجاح الرئيسية حسب الغالبي و إدريس (2009)

ولقد أشار كل من فرانسيس وودكوك (1995) أن التنافس يرتكز على الارتقاء بالمعايير والحفاظ على مستوى

عالي من الإنجاز والدافعية، والتنافس في المنظمات يكون على خمسة مستويات وهي:

**المستوى الأول:** فرد في مقابل فرد.

فالتنافس بين فرد وآخر داخل المنظمة يمكن أن يكون دافعا فريدا قيما، لكن يجب أن يتم توجيهه من أجل منع

الفاشلين من الاستسلام فالنجاح يجب أن يطمح إليه الجميع، كما أن النجاح المطرد مطلوب للحفاظ على الدافع.

## المستوى الثاني: فريق مقابل فريق.

التنافس يمكن ان يحدث داخل المجموعات، والمبدأ هنا يتمثل في وضع معايير جماعية للإنجاز، والكثير من العمال يعملون بقوة من أجل تحقيق أو إنجاز المعايير المقررة من خلال تحفيزهم بمكافآت ملموسة، فهم لا يتنافسون ضد بعضهم البعض، بل يتنافسون من أجل المكافأة.

## المستوى الثالث: وحدة إدارية مقابل وحدة إدارية.

وهذا المستوى من التنافس يكون مفيدا في إمكانية تنافس الوحدات التنظيمية بعضها ببعض، فتقدم الجوائز للوحدات الإدارية الناجحة بما يسمح بتنشيط الحياة العملية للعمال.

## المستوى الرابع: المنظمة في مقابل المنظمات الأخرى.

وهذا المستوى من التنافس غالبا ما يكون مرغوبا فيه على الدوام، فالمنظمات لا بد أن تتنافس لتلبية احتياجات الزبون، والمنظمة التي لا تتجاوب مع الزبون يصعب عليها التنافس وستقوم منظمات أخرى بتقديم خدمات أو منتجات وهذا يعتبر بمثابة تهديد لها.

## المستوى الخامس: التنافس العالمي.

فعندما يوظف التنافس بحرية ويصبح العالم أكثر فأكثر سوقا واحدة، كان التنافس في البلد الواحد غير فعال، والكثير من المشكلات الاقتصادية هي النتيجة المباشرة لعدم القدرة على التنافس على المستوى العالمي، ولا يوجد حل طويل الأمد للمشكلات الاقتصادية دون وجود حافز تنافسي (فرانسيس وودكوك، 1995، ص. 200).

لقد أشار الغالي وإدريس (2009) إلى أن فهم المنافسين يعتبر عاملا أساسيا في صياغة وتطوير إستراتيجية فاعلة، كما أن تحليل المنافسة يمثل تحديا جوهريا للإدارة، فالهدف الأساسي من هذا التحليل هو مساعدة الإدارة العليا في تقييم وفهم شروط المنافسة ومتطلباتها، وبالتالي إجراء مقارنة مع المنافسين منة جهة ومع المنظمة ذاتها بفترات زمنية

محددة، وهذا ينطلق من المعرفة الوافية للحالة الراهنة، وكذلك التنبؤ بالاحتمالات المتاحة لمبادرات المنظمة في إطار

البيئة التنافسية التي تعمل فيها، وتحليل الوضع التنافسي عادة ما يتضمن الأبعاد التالية:

حصصة السوق - مزايا السعر - الطاقة الإنتاجية - المركز المالي - الموارد البشرية - عمق واتساع خطوط  
المنتجات والخدمات - فاعلية الإعلان والترويج - التجربة - جودة المنتجات والخدمات - السمعة العامة  
للمنظمة - فاعلية توزيع المنتجات والخدمات - المواقع والفروع - تكاليف المواد الأولية - مزايا البحوث  
والتطوير (الغالي وإدريس، 2009، ص. 267).

وفي هذا الصدد اقترح فرانسيس وودكوك (1995) خمس خطوات عملية لتشجيع التنافس وهي كما يلي:

تقييم كل الأفراد من أجل معرفة مدى توافق أعمالهم مع المعايير العليا.

القيام بتحديد أو تعيين فرق في الأعمال المتشابهة وتحفيزها بالتنافس وهذا لإمكانية الحكم على الأداء التنافسي  
بينهم.

ابتكار مشروع للتعرف على الاستخدامات غير البناءة لمبدأ التنافس للكشف عن العوامل الهدامة.

تكليف المحاسبين بتقديم تقرير عن الكيفية التي يتم من خلالها استخدام المعلومات التي يبرزونها بطريقة تعزز

التنافس داخل المنظمة (فرانسيس وودكوك، 1995، ص. 208).

#### 4-3- إستغلال الفرص (من يجرؤ يكسب):

التخطيط من قبل الإدارة العليا لا ينبغي حتمية وجود فرص وتهديدات تحدث في المستقبل، فالمنظمة لا يمكنها أن

تجاهل الأمور الفجائية، فالحكمة العملية هنا تقتضي بحث المنظمة عن فرص في الخارج بدلا من أن تعطي مجالا

للآخرين لينتزعوا أفضل الفرص، لذا ينبغي انتهاز الفرص بسرعة على الرغم من وجود بعض المخاطر في ذلك،

فالمنظمة الناجحة تلزم نفسها باستغلال الفرص وهي بذلك تتبنى قيمة من يجرؤ يكسب

(فرانسيس وودكوك، 1995، ص. 208).

استغلال الفرص له علاقة مباشرة مع المعطيات البيئية، ومن أجل استغلال تلك الفرص لابد على المنظمة أن تتبنى بعض الاستراتيجيات، والمنظمة تستجيب للبيئة التي تنشط فيها من خلال أسلوبين:

**التكيف مع البيئة:** أي تحاول المنظمة تكيف نفسها لتنسجم سياساتها الإدارية مع متطلبات الظروف المحيطة بها.

**تكيف البيئة للمنظمة:** أي تحاول المنظمة منا تكيف البيئة لصالح أهدافها الأساسية، والأسلوب الثاني تلعب فيه المنظمات دورا بارزا في التأثير على البيئة، والمنظمة يمكنها استخدام عدة أساليب لتكيف البيئة الخارجية لمتطلباتها التنظيمية، وبالتالي إتباع أسلوب أو أكثر حسب الظروف التي تنشط فيها

(الدهان، 1992، ص. 43).

وهذه الاستراتيجيات هي كما يلي:

**الانسحاب (The Withdrawal Model):** قد تنسحب المنظمة من البيئة التي تنشط فيها كلياً أو جزئياً، وفي حال الانسحاب الكلي فإن المنظمة تتلاشى وتزول.

**النفاد المختار (Selective Access):** بهذا الأسلوب تحدد المنظمة لنشاطاتها وأعمالها مجالاً محدداً في البيئة بحيث يكون لها تأثير مباشر، ولكن من مخاطر هذا الأسلوب هو فقدان المنظمة للفرص المتاحة بسبب تحديد ذلك المجال.

**التكيف (Adaptive):** في هذه الحالة تتكيف المنظمة مع البيئة التي تتعامل معها، ولكن ينطوي هذا الأسلوب على مخاطرة أيضاً، فالتغير المستمر للبيئة يحتم على المنظمة ملاحقة ومتابعة التغيير من الناحية التنظيمية مما يفقد المنظمة الاستقرار النسبي لقيام بمهامها.

**التكيف العملي أو الفعلي (Action Adaptation):** فالمنظمة تعمل على التأثير اللازم في البيئة من أجل استغلال الفرص المتاحة مخلق ظروف جيدة، كقيام المنظمة بإجراء بحوث التسويق في البيئة المحيطة بهدف

الوقوف على حاجات ورغبات الزبائن، فالمنظمة هنا تكيف نفسها مع مطالب المستهلكين وإنتاج ما يلي حاجاتهم ورغباتهم وتوقعاتهم.

إشراك عناصر خارجية في المنظمة (involvement of Outside Members): فيمكن أن تستدعي حالات معينة القيام بإشراك أفراد من خارج المنظمة في مجلس الإدارة كما هو الحال في إشراك بعض ممثلي البنوك في مجلس إدارة المنشآت المقترضة من تلك البنوك.

المساومة (Bargaining): وهي عبارة عن تفاوض بين طرفين أو أكثر من أجل التوصل إلى اتفاق يقيه مصلحة الأطراف المشاركة، مثال ذلك المفاوضات بين المنظمات والنقابات العمالية لفض النزاعات العمالية. للتجمعات (Coalitions): أي تجميع جهود عدة منظمات من أجل الحصول على منفعة مشتركة وجميع الأطراف الداخلة في المجتمع، أو من أجل مواجهة ظروف خارجية مشتركة، مثال ذلك اتحاد المنتجين واتحاد المزارعين للتأثير في كميات الإنتاج والعرض والأسعار (السالم، 1988، ص. 194).

واستغلال الفرص يكون على مستويين:

\* المستوى الأول: استغلال الفرص الفردية.

فالشخص المستغل للفرص يتسم بوجود حس البحث والتقصي وذلك من حيث الملاحظة المتميزة ومراقبة الأحداث الظاهرة للعيان والتي من المحتمل أنها تقدم فرص، وهذه الفرص من الممكن عندئذ أن تستثمر أو تتجنب ذلك اعتماداً على حصافة مستغل الفرص والمكافأة والعقاب المحتملة بالنسبة للنجاح، كما أن استغلال الفرص على المستوى الفردي يتطلب خصائص شخصية محددة وهي:

توجه الكفاية: فالفردي الذي لديه درجة عالية من التوجه نحو الكفاية يفكر بلغة المعايير والمقاييس والإنجاز، أي أنه شخص مبدع ولديه مهارات عالية في وضع الأهداف والتخطيط والتنظيم.

المبادرة بالنشاط: فالشخص المبادر بالنشاط يرى نفسه مصدرا للتصرفات في الحياة، فالأفراد المتسمون بهذه  
الإمكانية يميلون إلى القيام بأداء العمل أو إنجازه من خلال تحمل المسؤولية وتطوير علاقاته مع من يزودونه  
بالمعلومات اللازمة لأداء ذلك العمل وإنجازه.

الاستخدام التشخيصي للمفاهيم: أي إتباع الفرد منهجا للتفكير والذي بواسطته يكتشف مستغل الفرص  
نماذج ذات معنى للمعلومات بطريقة منتظمة في مقابل المفاهيم، إذن هي طريقة استدلالية في التفكير

(فرانسيس وودكوك، 1995، ص. 213).

\* المستوى الثاني: استغلال الفرص التنظيمية.

المنظمات أصبحت تؤيد استغلال الفرص كطريقة للحياة مع مرور الزمن، والمنظمات لا يمكن أن تكون مستغلة  
للفرص بذاتها، لكنها تستطيع أن توفر المناخ الذي ينشط فيه الشخص المستغل للفرص، وهذا يتطلب هيكل تنظيمي  
مرن محل المركزية الشديدة في اتخاذ القرارات والبيروقراطية، فالمنظمة المستغلة للفرص لديها الجرأة في استغلال موهبة  
الاكتشاف والتنبؤ بالأشياء. كما أن استغلال الفرص التنظيمية يبدأ باستخدام الأساليب المتقنة جيدا من أجل  
فحص البيئة بدقة.

ويمكن تشجيع استغلال الفرص التنظيمية من خلال:

إلزام الإدارة العليا بصدق وإخلاص في الإبداع الناجح.

تكريس الثقافة التي تشجع على استغلال الفرص بإظهار أن المغامرة لها قيمة معتبرة.

تدريب المدراء في مجال إدارة الإبداع.

تكوين فرق عمل مختلطة من المطورين والمنفذين من أجل استغلال الأفكار.

تقديم مكافأة مادية وصلاحيات ملموسة كاعتراف بجهود المبدعين.

إبداء النصح من قبل مستغلي الفرص ذوي الخبرة وذلك من أجل نقل اتجاههم ومهاراتهم لذوي المهارات المبتدئين.

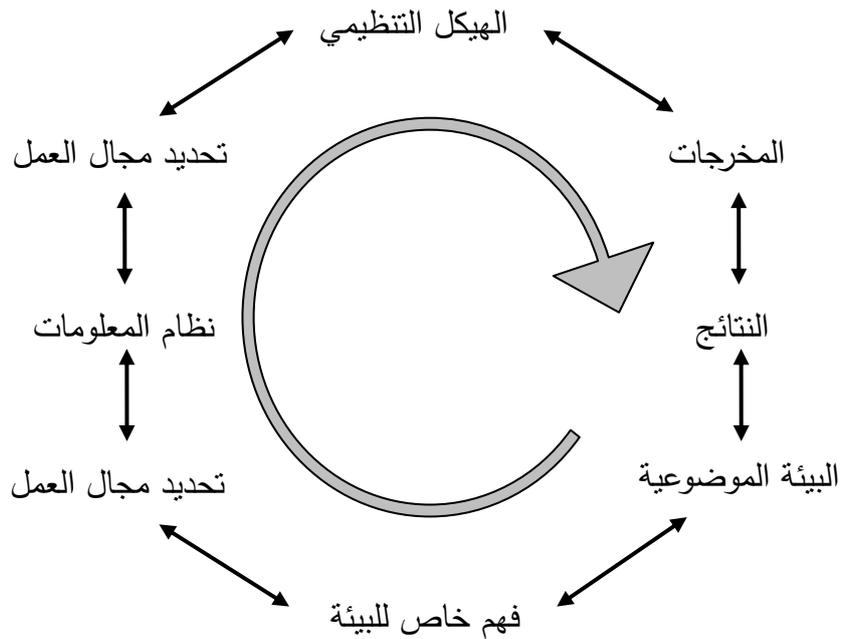
تقديم الوسائل الكفيلة بتقييم الأفكار بعناية

تحديد واستغلال مصادر تمويل مشاريع المحازفة والتي تساعد مشاريع استغلال الفرص للانطلاق والعمل

(فرانسيس وودكوك، 1995، ص. 220).

وتجدر الإشارة إلى وجود جملة من الخصائص التي تؤثر على نمط الهيكل التنظيمي للمنظمة، لأن العلاقة هي تبادلية بين البيئة والتنظيم، فالهيكل التنظيمي يتحدد بداية باتخاذ قرار تحديد القطاع أو المجال الذي يعمل فيه التنظيم لإنتاج السلع والخدمات، لخدمة قطاع محدد للمستهلكين، وهو أمر يحدد بدوره نظاما خاصا بالمعلومات اللازمة، مما يحدد بدقة نوعية المشاركين، والمتعاملين مع التنظيم، واحتياجاتهم المختلفة بشكل أكثر دقة، مما يترتب على هذا الاختيار الدقيق فهما خاصا بالبيئة، فهو مجرد جزء من البيئة الموضوعية العامة والتي قد تتطابق مع هذا الاختيار والفهم الخاص للبيئة (القريوتي، 2008، ص. 319).

والشكل الموالي يبين بعض خصائص البيئة وتأثيرها على نمط الهيكل التنظيمي للمنظمة:



شكل رقم (16) يبين التفاعل بين البيئة والتنظيم حسب القريوتي (2008)

وينصح كل من فرانسيس وودكوك (1995) بتطبيق خمسة خطوات عملية لتشجيع مبدأ استغلال الفرص وهي:

تشجيع مهارات الفرد المتسم باستغلال الفرص، من خلال برامج التدريب التي تنمي قدرة أو جدارة الالتزام أو حب رعاية المشاريع.

مراجعة الإجراءات التنظيمية والهياكل والأنظمة من أجل تحديد ما إذا كان هناك فرص محتملة قد تمت إضاعتها بسبب الإفراط في البيروقراطية.

البحث عن طرق عملية لمكافأة مستغلي الفرص في كل مستوى من المنظمة وذلك من المدير إلى الموظفين المتعاملين مع الزبائن، ومكافأة هؤلاء تكون بالاعتراف والتغذية المرتدة والتشجيع بالإضافة إلى المكاسب المادية.

التخطيط للمستقبل في حدود خمس إلى عشر سنوات (5-10) بكل تفاصيلها وذلك بقدر الإمكان، ويمكن الاستعانة في هذا الباب بمعاهد مختصة في هذا المجال مثل:

(The Institute for The Future in Menlo Park, California)، وبعدها يتم إجراء تحليل تفصيلي

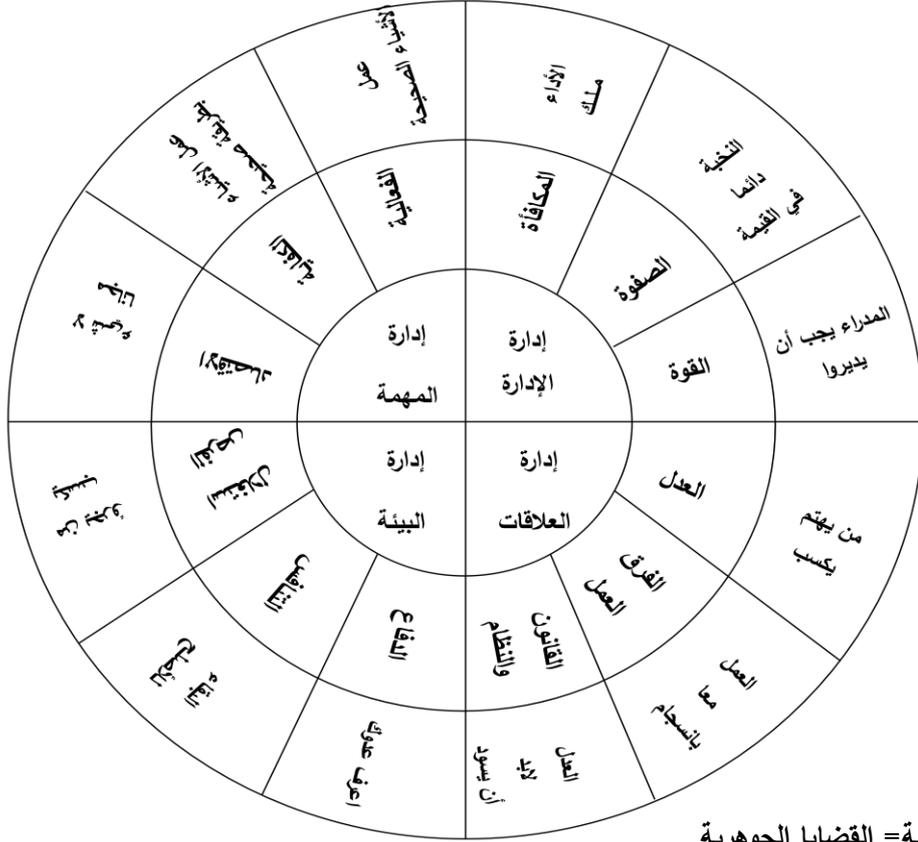
للاتجاهات أو المؤشرات التي من المحتمل أن تؤثر على الأسواق والتكنولوجيا التي تتعامل معها.

تكوين جماعات استغلال الفرص بحيث تضم أفراداً من المنظمة أو الزبائن الحاليين والمتوقعين، ثم تنظيم لقاءات لتبادل الآراء، ويجب التأكد من أن مدير التسويق لديه هذا المفهوم كهدف أمامه

(فرانسيس وودكوك، 1995، ص. 224).

إذن من كل ما تم سرده من قيم تنظيمية في هذا الفصل هي أساس النجاح التنظيمي، فلائتي عشرة قيمة تشكل

الإطار الخاص بالمنظمات ذات الأداء العالي، ويمكن توضيحها وتلخيصها حسب الشكل الموالي:



الدائرة المركزية = القضايا الجوهرية

الدائرة الوسطى = القضايا الفرعية الناشئة عن القضايا الجوهرية

الدائرة الخارجية = القيم

شكل رقم (17) يبين القيم الأثنتي عشرة مع قضاياها الجوهرية حسب فرانسيس و وودكوك (1995)

### خلاصة:

من خلال تقديم فصل حول القيم التنظيمية، تبين أن القيم التنظيمية التي قدمها كل من فرانسيس وودكوك

(1995) لها أهمية بالغة في سبيل تحقيق النجاح، وأن كل قيمة من هذه القيم لا تقل عن نظيراتها بحيث لا يجب

تكريس قيمة دون أخرى، بحيث تحاول المنظمة تحقيق مستوى متوازن لهذه القيم بما يكفل تحقيق جملة من الفوائد التي

تعود بالإيجاب لدى المنظمة كالقوة، الكفاية، التنافس، العدل وغيرها لتعزيز وتقوية الالتزام لدى عمالها، والذي سيتم

تقديمه في الفصل الموالي.

## الفصل الثالث: الالتزام التنظيمي

تمهيد

أولاً: مفهوم الالتزام التنظيمي

ثانياً: تميز الالتزام التنظيمي عن بعض المتغيرات التنظيمية

ثالثاً: مداخل دراسة الالتزام التنظيمي

رابعاً: النماذج النظرية لصور وأبعاد الالتزام التنظيمي

خامساً: أبعاد الالتزام التنظيمي

سادساً: مراحل تطور الالتزام التنظيمي

سابعاً: محددات الالتزام التنظيمي

ثامناً: العوامل المساعدة على تنمية الالتزام التنظيمي

تاسعاً: السلوك الناجم عن الالتزام التنظيمي

خلاصة

## تمهيد:

تعد دراسة الالتزام التنظيمي له من الأهمية بمكان، فهو يشير إلى اتجاهات الأفراد نحو منظماتهم، فهو يقوم على تفسير عدة سلوكيات بحيث يقودهم الالتزام التنظيمي إلى التصرف على نحو معين (Daft, 2010, p. 442). كما أن دراسة السلوك التنظيمي هو أمر بالغ التعقيد، فهو يدخل في عدة مجالات كعلم النفس الاجتماعي وعلم دراسة الإنسان والاقتصاد والأخلاقيات والإدارة وغيرها من المواضيع (المصاروة والخفاجي، 2016، ص.48). لذا سيتم في هذا الفصل تحديد مفهوم الالتزام التنظيمي وما يميزه عن غير من المتغيرات التنظيمية وجملة المداخل المؤسسة لدراسته والنماذج النظرية المفسرة لأبعاده، وتوضيح الأبعاد التي يتكون منها ومراحل تطور ومحدداته، والعوامل المساعدة على تنميته والسلوك الناجم عنه

## أولاً: مفهوم الالتزام التنظيمي:

كلمة "إلتزام" من الناحية اللغوية هي من الفعل إلتزم، ويقال إلتزم الأمر أي أوجبه على نفسه، ويقال إلتزم العمل أي تعهد على إن يؤديه (حمودي، 2000، ص.138).

كما جاء في معجم قطر المحيط في نفس السياق ، بحيث أن لزوم الشيء يعني إثباته والمداومة عليه، وألزمه المال والعمل فصار واجبا عليه (المبيضين والأكلي، 2012، ص.183).

ولقد اطلع الباحث البعض من المعاجم والقواميس الغوية كالبيستاني ومعجم متن اللغة ولسان العرب وقاموس (Webster)، فتشابهت جلها في تبيان معنى الالتزام من الناحية اللغوية (البيستاني، 1869، ص.1642) (رضا، 1960، ص.173) (Webster, 1992, p197).

كما حاول العديد من الباحثين إعطاء تعريف للالتزام التنظيمي وذلك من خلال الدراسات والبحوث التي قاموا بها، لأن الالتزام التنظيمي يعد من المفاهيم السلوكية و التنظيمية التي أخذت أبعادا و اتجاهات، فلم يظهر لحد الساعة

و هذا حسب علم الباحث طبعا تعريف شامل موحد ونموذج يبرز عملية الالتزام أو يمكن أن يدمج بين التشعبات في وجهات نظر مختلفة (School,1981,p590).

فقد عرف "بوشانون" (Buchanan, 1974) الالتزام التنظيمي بأنه تعبير عن موالاة الفرد للمنظمة، بحيث يظهر هذا التعبير في ثلاثة صور وهي:

- التطابق (Identification) بين قيم الفرد وأهداف المنظمة.

- الاندماج (Involvement) في النشاط الذي يمارسه الفرد.

- الولاء (Loyalty) من خلال مودة الأفراد و تعلقهم بالمنظمة (Buchanan ,1974,p.534)

كما يرى "شيلدون" (Sheldon,1971) أن الالتزام التنظيمي يعني توجه الفرد نحو المنظمة التي تربطه بها رابطة وثيقة (Sheldon,1971,p.143).

ويشير "سكول" (School,2000) إلى أن الالتزام التنظيمي هو أحد المفاهيم التي تم استخدامها بطرق مختلفة،

لتبيين أن الفرد الملتزم الذي يحرص على أن يظهر نماذج سلوكية معينة كالدفاع عن المنظمة والشعور بالفخر والاعتزاز بالانتماء لها والرغبة في البقاء فيها لأطول مدة ممكنة، ويبرز مستويات عالية من سلوك الدور المتميز

(Extra rôle behavior) التي تصب في الأداء المطلوب.

كما حاول البعض تقديم تعريف للالتزام التنظيمي وحصره في مجال الفائدة الاقتصادية التي يحصل عليها الفرد من

المنظمة، فقد بين كل من "أوتو وهاربينيك" (Alutto&Herbiniak,1972) بأن مصطلح الالتزام التنظيمي يشير إلى

أنه ظاهرة هيكلية تحدث نتيجة الصفقات الاقتصادية الفردية والتنظيمية والتي تشكل استثمارات بمرور الوقت. وهذا

يتفق مع ما عرضه "ريشيرس" (Richers,1985) إذ اعتبر الالتزام التنظيمي دالة كلفة الانتماء و العوائد المتحققة منها

والتي ترافق عضوية الفرد وتزداد طرديا مع زيادة سنوات الخدمة (المبعضين والأكلي،2012،ص.186).

ويشير "كيpton" (Keyton,2005) إلى أن الالتزام التنظيمي عملية مستمرة ومعقدة إذ من خلاله يتجلى تواجد

الأفراد فيها، ويحافظون كذلك عليها والتجند لكل تغيير يفيدها (Keyton,2005,p.124)

كما عرّف "فيسكيو" (viccbio,1991) الالتزام التنظيمي على انه شعور داخلي يضغط على الفرد للعمل بالطريقة

التي يمكن من خلالها تحقيق مصالح المنظمة (veccbio,1991,p.20).

هذا ويعتبر الالتزام التنظيمي مناصرة وتأييد للجماعة من قبل الفرد العامل لمنظمتها، بالإضافة إلى الصداقة التي لها

تأثير في تبني قيم المنظمة وتحقيق أهدافها، ويأتي الالتزام بتفاعل ثلاثة عناصر وهي:

- التطابق: أي قبول العامل أهداف المنظمة وقيمها.

- الاستغراق: أي الانهماك أو الانغماس أو الانغمار النفسي في نشاطات المنظمة.

- الإخلاص و الوفاء: أي شعور العامل بارتباط عاطفي قوي مع منظمته (برقوق ودرنوبي، 2014، ص.17).

وأشار "ماير وألان" (Mayer& Allen,1991) أن الالتزام التنظيمي يتعلق بمدى اندماج الفرد مع المنظمة التي يعمل

بها (Mayer&Allen,1991,p62)

ولقد بين "تاي" (tay,2009) أن تعريف "ماير وألان" (1991) مبني على ثلاثة أبعاد و هي:

1 - الاعتقاد القوي بقيم المنظمة وقبول أهدافها.

2 - الاستعداد التام لتقديم الجهد المطلوب لفائدة المنظمة.

3 - الرغبة القوية والأكيدة للاستمرار في العمل داخل المنظمة (Tay , 2009, p61).

كما أشار العطية(2003) إلى أن الالتزام التنظيمي حالة من توحيد العامل مع منظمته من خلال تبني أهدافها

والرغبة في المحافظة على بقاءه عضوا فيها (العطية، 2003، ص.103).

وجاء تعريف العطية (2003) موافقا للتعريف الذي قدمه "بورتر وزملاءه" (Porter,1974)، إذ يرى أن الالتزام التنظيمي يكمن في قوة تطابق الفرد مع منظمته و الارتباط بها.

ويرى العميري (2004) أن الالتزام التنظيمي يعني الارتباط الوظيفي الذي يكون بين الفرد والمنظمة التي يشتغل فيها، بحيث يدفعه هذا الأخير إلى الاندماج في العمل وتبني قيم المنظمة (العميري، 2004، ص.115).

وأشار اللوزي (2003) إلى أن الالتزام التنظيمي هو تلك المشاعر التي كونها الفرد اتجاه الأفراد و المنظمات التي يعيش فيها بما تحمله من قيم ومبادئ وأفكار، وهذه المشاعر تولد للفرد الرغبة والاستعداد لتقديم النصح للزملاء في العمل والمنظمة (اللوزي، 2003، ص.132).

إذن، من خلال عرض هذه الجملة من التعريفات للإلتزام التنظيمي، يتبين وجود رؤى أو مداخل لتناول متغير الالتزام التنظيمي وهي:

- المدخل السلوكي: وجاء هذا التصور من خلال إسهامات كل من علماء السلوك وعلماء النفس في الجانب الاجتماعي، وهم يرون أن العوامل الاجتماعية والنفسية أكثر تأثيرا وفعالية من العوامل البنائية في التزام الفرد بمنظمته (الشلوي، 2005، ص.62).

- المدخل التبادلي: هذا التصور يرى أن الالتزام التنظيمي هو نتيجة تبادلات تحفيز ومساهمة بين منظمة ما وأي عضو من أعضائها، وكلما كان التبادل إيجابيا من وجهة نظر عضو المنظمة، كان التزامه للمنظمة أكبر (اليامي، 2003، ص.224).

- مدخل التنظيمات المتعاظمة: يقوم هذا التصور على فكرة تحقيق الحد الأمثل من التزام الفرد لأهداف المنظمة وقيمها، يكون من خلال تعاظم هيمنة التنظيم الرسمي على أعضائه، ليس فقط في محيط العمل، بل على حياتهم الاجتماعية خارج المنظمة (علام، 1993، ص.257).

- المدخل البنائي المحدث: وجاء هذا المدخل نتيجة إسهامات علماء البناء الوظيفي والراديكالي بتناولهم عدة قضايا لسوق العمل والتنظيم، والمكانة والطبقة الاجتماعية وكذا القوة والعمل، ومن أبرز هؤلاء العلماء نجد "مورغن" و"فرديناند" و"هود سون" بحيث يتجلى رفضهم للرأي القائل بأن العلاقة بين الفرد ومنظمتها لا تتسم بالثبات والانعزالية، بل هي علاقة ديناميكية فعالة وذلك من خلال تبني المدخل السلوكي الذي يركز على مناقشة سلوك الأفراد والرضا عن العمل وجماعات العمل وكذا أخلاقياتها (علام، 1993، ص.258).

إذن من خلال ما تم تقديمه من تعريفات ورؤى لمتغير الالتزام التنظيمي، يمكن القول بأن الالتزام التنظيمي يعني نزعة الفرد للاندماج والارتباط بمنظمة ما، معبرا عنها بالرغبة في البقاء، والاستعداد لبذل الجهد المطلوب لصالح المنظمة، وقبول أهدافها والإيمان بقيمتها وهذا ما أشار إليه العالم "بورتير" (Porter, 1974)، ليشمل بذلك الجانب النفسي السلوكي والجانب التبادلي الذي يعزز هذا الأخير (عبد الرحمان، 2011، ص.08).

### ثانيا: تميز الالتزام التنظيمي عن بعض المتغيرات التنظيمية:

هناك بعض المفاهيم مرادفة أو قريبة من مفهوم الالتزام التنظيمي التي قد تشوش عليه نوعا ما، فقد أشار إلى ذلك "بوشانون" (Buchanan, 1974)، وهذا يعود إلى تأثير هذه المتغيرات بذات العوامل التي تؤثر على الالتزام التنظيمي، أو بالأحرى تولد نتائج متشابهة أو تقترب من نتائجه، وسيتم التطرق إليها كما يلي:

أ تميز الالتزام التنظيمي عن الولاء التنظيمي: هناك خلط ملاحظ خاصة على مستوى الأدبيات العربية في ترجمة كلمة التزام (Commitment) لتشير إلى الولاء (Loyalty)، وأحيانا يستعمل مصطلح الولاء كبديل أو مرادف لمصطلح الالتزام، في حين إن ترجمة مصطلح (Loyalty) إلى العربية تعني الولاء، الوفاء أو الإخلاص، وقد ورد ذلك في عدد من القواميس. كما أن كلمة مودة أو صداقة لشخص ما يمكن أن يعبر عنها بكلمة ولاء بدلا من كلمة التزام التي هي غير شخصية، ويمثل الولاء التنظيمي أعتلى درجات الالتزام طالما تجسدت فيه فكرة

الإخلاص و التفاني والارتباط الوثيق بالشيء لمدة طويلة، كما أن قوة الالتزام تتدرج من الولاء العالي إلى الانسحاب أو الاغتراب (المبيضين والأكليبي، 2012، ص.188).

كما تبنت العديد من الدراسات الولاء كبعد من أبعاد الالتزام التنظيمي شأنه في ذلك شأن الأبعاد الأخرى للالتزام، مثل الإيمان بأهداف المنظمة وقيمها والرغبة في استمرار العضوية فيها (Marsh & Mannari, 1977, p60). إذن من خلال ما تقدم يتبين أن الالتزام التنظيمي أوسع وأشمل من الولاء التنظيمي، وهو بذلك يستوعبه كأحد مكوناته، واستعمال الولاء بديلاً أو مرادفاً لمصطلح الالتزام هو بسبب تقارب المصطلحين، فالولاء يعبر عن قوة الالتزام (المبيضين والأكليبي، 2012، ص.188).

ب - تميز الالتزام التنظيمي عن الرضا الوظيفي: متغير الرضا الوظيفي من أكثر المتغيرات المشابهة لمتغير الالتزام التنظيمي من حيث التأثير والاستجابة، فكلاهما يعبر عن موقف أو شعور إيجابي اتجاه منظمته متبوعاً بسلوكيات معينة، وكثير من الدراسات أكدت وجود علاقات ذات دلالة معنوية بين الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي، بما في ذلك زيادة مستوى الالتزام بزيادة الرضا الوظيفي (Glisson & Durick, 1988, p63). رغم ارتباط الالتزام التنظيمي بالرضا الوظيفي، إلا أنه يختلف عنه، ويكمن هذا الاختلاف في كون الالتزام التنظيمي أكثر شمولية في عكسه للاستجابات المؤثرة على المنظمة، في حين أن الرضا الوظيفي يعكس الاستجابة لعمل محدد أو لجوانب ثابتة في العمل، كما أن الالتزام أكثر استقراراً، إذ أن مواقفه تتطور ببطء مع مرور الوقت لكنها أكثر ثباتاً، بينما الرضا الوظيفي أكثر مرونة في طبيعته، عاكساً بذلك ردود فعل مباشرة لجوانب ملموسة ومحددة أكثر في بيئة العمل مثل الأجر ونمط الإشراف (المبيضين والأكليبي، 2012، ص.189).

ج - تميز الالتزام التنظيمي عن التوقع: متغير التوقع (Expectancy) يعتبر من المتغيرات السلوكية التي تقترب من الالتزام التنظيمي في تفسير سلوك الفرد وارتباطه بالمنظمة، فإذا تطلب مفهوم الالتزام التنظيمي أية فائدة

تحليلية، كان لابد من تمييزه عن مفهوم التوقع كونهما قوتين سلوكيتين، لأن مفترض التوقع يقوم على أساس أن نزعة الفرد للبقاء في المنظمة تزداد كاحتمالية لإدراكه استمرار المكافآت العادلة المرتبطة باستمرار عضويته في تلك المنظمة، لكن مفترض الالتزام يرى أن نزعة بقاء الفرد في المنظمة تزداد بزيادة الاستفادة، والفرص البديلة للعمل خارج المنظمة تصبح معدومة، وتطابق الفرد مع أفراد تلك المنظمة تجعله يترتب عليها (School,1981,p589).

مما سبق يتبين أن كلا من الالتزام والتوقع يوضحان عضوية الفرد في المنظمة والأداء الذي يترتب على تلك العضوية، وعلى الرغم من أن الالتزام والتوقع يلتقيان في كونهما قوتين سلوكيتين تفسران تمسك الفرد وارتباطه بالمنظمة، غير أن مفترضهما وآليتهما متباينتين، ففي الذي يركز فيه التوقع على العوائد والعدالة، يتبين أن دوافع الالتزام تتعدى ذلك ليكون الالتزام الناتج عن رسالة اجتماعية تحققها المنظمة أو بسبب الرغبة في تحقيق النجاح أو بسبب ميول أو نزعة شخصية (المبيضين والأكلبي، 2012، ص.189).

### ثالثاً: مداخل دراسة الالتزام التنظيمي:

لقد تعددت المداخل نعد دراسة الالتزام التنظيمي، وكل باحث أو عالم في هذا المجال درسه على أساس مدخل معين، فمنها ما هو سلوكي ومنها ما هو اتجاهي ومنها ما هو متعدد، وفي السطور التالية سيتم التتطرق إلى هذه المداخل كما يلي:

أ - المدخل السلوكي (Behavioral Approach) : أساس هذا المدخل يقوم على افتراض أن الفرد يكون ملتزماً إذا كان مقيداً بأفعاله السابقة أو لديه كلفة انتماء في المنظمة، ومن الصعب عليه استرجاعها، وهنا يمكن القول بأن العمال يصبحون ملتزمين إذا هم عملوا لمدة عشرين (20) سنة فأكثر في المنظمة، لأنهم

سيفقدون الكثير من المزايا إذا ما تركوا المنظمة من اجل العمل في مكان آخر، وهذا يجعلهم يتحملون كلفة عالية جدا في حال تركهم المنظمة (المبيضين والأكليبي، 2012، ص.190).

إذن شعور الفرد بالالتزام وفق هذا المدخل ليس موجه بالضرورة للمنظمة، بل لأفعاله أو الأنشطة التي يؤديها في المنظمة، ونظرية الاستثمارات (Investments Theory) تفسر الالتزام على أنه ظاهرة تراكمية تحدث نتيجة الاستثمارات بمرور الوقت، وهي تتمثل في الوقت والجهد والعوائد التي سيفقدها الفرد في حال ترك المنظمة، فالالتزام الفرد هنا ينبع من العوائد التي يجنيها من أفعاله ونشاطاته والتي هي بمثابة استثمارات قد تكون مادية وغير مادية (رشيد، 2004، ص.13)

فحسب هذا المدخل، الفرد يبقى مقيدا وملتزمًا للمنظمة إذا كانت لديه خدمة طويلة فيها كي لا يخسر تقاعده أو يفقد مركزه الوظيفي، كما يصعب عليه إيجاد عمل يناسبه في مكان آخر، ويمكن القول أن هذا المدخل يقدم لنا تفسيرًا منطقيًا للالتزام لبعض الأفراد لمنظمتهم، وبالتالي يصعب تعميم هذا التفسير على جميع الأفراد، حيث لا يعطى دور للقيم والمبادئ التي يؤمن بها العمال والتي تدفعهم للالتزام بمنظمتهم (المبيضين والأكليبي، 2012، ص.190).

ب - المدخل الاتجاهي (Attitudinal Approach): هذا المدخل يرى أن الالتزام التنظيمي هو حالة من

التطابق بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة بما فيها من قيم والتي تعزز الرغبة في بذل أكبر جهد ممكن

لتحقيق أهداف المنظمة والبقاء فيها (عبد الباقي، 2004، ص.17).

وأشار "شيلدون" (Sheldon, 1971) إلى أن مهمة تسهيل تحقق أهداف المنظمة منوط بمحافظته العامل

على عضويته في المنظمة، وكذا الاقتران الفعال بين الفرد والمنظمة من خلال تقديم ما يمكن تقديمه لبلوغ

تلك الأهداف (اللوزي، 1999، ص.122).

والمدخل الاتجاهي تفسره نظرية التبادل (Exchange Theory) والتي تقوم أساسا على افتراض أن الأفراد يأتون إلى المنظمة ومعهم حاجاتهم وتوقعاتهم، وسيعطون التزامهم بمقدار ما تقدمه لهم المنظمة ومقدرتها على إشباع حاجاتهم، والفرد هنا يبادل إسهاماته بهدف الحصول على العوائد وإشباع حاجات أخرى (School,1981,p590).

إذن التزام الفرد بموجب هذا المدخل يعتمد بدرجة كبيرة على قدرة المنظمة في إقناع العامل وتلبية حاجاته، ويتم هذا من خلال الوقوف على تلك الحاجات وإمكانية إشباعها، بما يضمن تطابق واندماج الفرد مع منظمته (المبيضين والأكليبي، 2012، ص.190).

ت -مدخل الالتزامات المتعدد (Multiple Commitments Approach): الالتزام التنظيمي وفق هذا

المدخل عبارة عن مجموعة من الالتزامات للجماعات التي تكوّن المنظمة، وجاءت فكرة هذا الأخير من

نظرية المنظمة التي تبين مداخل عديدة ذات صلة بالمنظمات ، وترى بأنها كيانات متحالفة مع بعضها

البعض لكسب جهود والتزامات الأفراد مع الجماعات المختلفة داخل وخارج المنظمة

(Reichers,1985,p.467).

وعلى أساس هذا التوجه فإن القيم والأهداف الخاصة بالمنظمة لا تعتبر مرجعيات (Référents) نهائية لالتزام الفرد،

لأن المنظمة تتكون من جماعات كثيرة كالزملاء ، المشرفين والزبائن، بالإضافة إلى الجماعات الموجودة في المجتمع،

وعليه فإن المفهوم وفق هذا المدخل هو تفكيك الالتزام ليعكس الالتزامات لهذه الأخيرة، وجوهر هذه الصورة هو

اختبار التزام الفرد لمجموعة محددة من مكونات المنظمة وبطريقة منفصلة بدلا من تحليل الالتزام الكلي لها

(المبيضين والأكليبي، 2012، ص.191).

ث -المدخل الحديث "السلوكي والاتجاهي" (Modern Approach) : هذا المدخل يدمج بين المدخلين

الذين تم تقديمهما سابقا وهما المدخل السلوكي والمدخل الاتجاهي، فوفق هذا المدخل فإن كل من الالتزام

العاطفي "الشعوري" والالتزام المعياري ينتميان إلى المدخل الاتجاهي، بينما ينتمي الالتزام الاستمراري إلى المدخل السلوكي (المبعضين والأكلي، 2012، ص.191).

#### رابعاً: النماذج النظرية لصور وأبعاد الالتزام التنظيمي:

لقد تم القيام بالعديد من الدراسات وهي في جوهرها محاولات لتفسير ظاهرة الالتزام التنظيمي وذلك من خلال التطرق إلى الأسباب التي تكمن وراء زيادة أو انخفاض مستوى الالتزام التنظيمي، وكذا النتائج الناجمة عن ارتفاع أو انخفاض هذا الأخير، فليس هناك نموذج موحد حسب علم الباحث، يجمع بين هذه النتائج، وفي ما يلي عرض لهذه النماذج:

#### 1- نموذج "إتزيوني" (Etzioni 1962) :

لقد اعتمد "إتزيوني" (1962) في بناء نموده بشكل قوي على درجة انقياد الفرد لتوجهات المنظمة، من خلال تأصل سلطة التنظيم في طبيعة ومستوى استغراق الفرد في العمل، وهذه العلاقة الالتزامية تأخذ أحد صورها من خلال وضع نموذج تحليلي لمختلف التنظيمات يتضمن الجوانب البنائية والدافعية، لأن الجانب البنائي يهتم بأنواع السلطة وكيفية توزيعها داخل المنظمة، بينما الجانب المرتبط بالدافعية نحو العمل يشير إلى مدى التزام سلوكيات الفرد الوظيفية والاجتماعية في العمل، وفي هذا السياق بين "إتزيوني" (1962) أثر السلطة في تعميق مستوى امتثال الفرد في العمل يتوقف على قبول الفرد للعلاقة التعاقدية مع المنظمة المرتبطة بها، من خلال إدراكه لوجود إجراءات قانونية لعملية الاتصالات المقترنة بالتسلسل الهرمي وتدرج السلطة، لأن قبول الفرد لسلطة المنظمة يسمح لها باعتماد وسائل قوية للتأثر على الفرد من خلال تلك السلطة مقارنة مع أسلوب الاستمالة (Etzioni, 1962, p.69).

وعلى هذا الأساس أشار "إتزيوني" (1962) إلى أن الالتزام والاستغراق في العمل يتجلى في الصور الثلاثة التالية:

أ -إلتزام أخلاقي (Moral Commitment): وهو يمثل ذلك التوجه الإيجابي العميق نحو المنظمة على أساس

توحد الفرد مع أهداف وقيم ومعايير السلطة في المنظمة، وهذا النوع من الإلتزام يرتبط بالتوجه القيمي نحو العمل، وهذا التوجه مبني على عملية التطبيع الاجتماعي، كما وصف "رو" (ruh) هذا التوجه على كونه تأثير إيجابي نحو الأداء والإيمان بقيم العمل الجاد، السعي نحو تحقيق مكانة مرموقة، الإيمان بجوانب وطبيعة العمل وارتباطها بالقيم الدينية (Robert,1975,p.303).

ب -إلتزام حسابي (Calculative Commitment) : وهذا الإلتزام هو أقل عمقا مع المنظمة، وهو يركز

بصورة أساسية على تلك العلاقة التبادلية التي تنمو بين الفرد والمنظمة. وتقدير العائد هنا يكون بين المثيرات التنظيمية من حيث الكم والكيف (أجر، خدمات صحية واجتماعية) وبين إسهام الفرد في العمل (نشاط، خدمة، رضا العملاء). وهو بذلك يعمل على إيجاد التوازن من حيث مستوى الرضا لدى الأفراد، بحيث يرتبط مستوى الدلالة بين المتغيرين (المثير التنظيمي ودرجة إسهام الفرد) بارتفاع مستوى الرضا. وعلى هذا الأساس أشار "إتزيوني" (1962) إلى طبيعة العلاقة بين كل من مقياس الرضا ومقياس المثير التنظيمي، وعندما تكون النقطة الصفرية (Critical Zero Point) لمقياس الرضا، يبدأ عندها الإشارة إلى درجات عدم الرضا (Etzioni, 1962,p.63).

ت -إلتزام اغترابي (Alientive commitment): وهو ذلك التوجه السلبي نحو المنظمة، وهذا ينجم عنه

محدودية سلوكيات الفرد الايجابية بشكل ملحوظ، وحدد "ولنسكي" (Wilensky) السمات المحددة لصورة الذات (Image-Self) والتي يمكن تعزيزها أو إحباطها من خلال الدور المنوط بالفرد وهي:

-الذكاء

-الاجتماعية

-الاستقلالية

-الذاتية

-الطموح

وفي نفس السياق أشار "ولنسكي" (Wilensky) إلى أن درجة التجانس بين صورة الذات لدى الفرد وطبيعة دوره هي التي تحدد الاغتراب الاجتماعي.

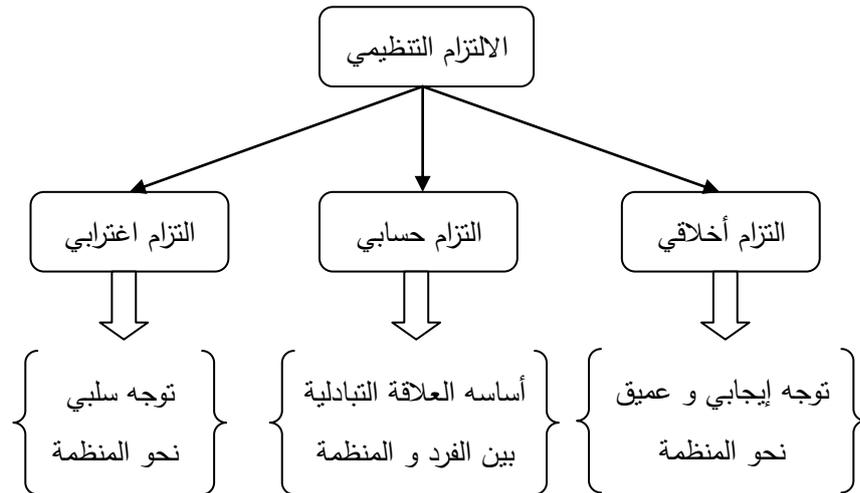
ويبين "بلونر" (Blauener) أن اغتراب الذات لدى الفرد يكون عند أداء العمل وخاصة عند شعوره بنقص عنصر الرقابة في العمل وضعف الروابط مع الزملاء مما يشعره بانعدام الارتباط والانخفاض في مستوى الاستغراق المباشر في العمل، بحيث يصبح العمل وسيلة لتحقيق اعتبارات أخرى أكثر من كونه غاية في حد ذاته (John:1969,p.28). وبالإضافة إلى ذلك فقد تضمن نموذج "إتزيوني" (1962) آليات رقابية تضمن للمنظمة التزام الفرد بتوجهات العمل، بحيث تتفق هذه الآليات مع نوعية الالتزام، وهي كما يلي:

- إلتزام أخلاقي ترتبط به سلطة المعيارية.

- إلتزام حسابي ترتبط به سلطة الإثابة.

- إلتزام اغترابي ترتبط به سلطة الإلحاح (رسمي، 2004، ص.15).

وبناء على ما قدمه "إتزيوني" (1962) بخصوص الإلتزام التنظيمي، قام الباحث بتصميم الشكل الموالي:



شكل رقم (18) يبين نموذج الإلتزام التنظيمي حسب Etzioni (1962)

## 2- نموذج "كانتر" (Kanter,1986):

لقد بينت "كانتر" (1986) أن هناك ثلاث أنواع من الالتزام منبثقة عن متطلبات سلوكية تفرضها المنظمة على الأفراد، وهي كما يلي:

أ - **الالتزام المستمر (continuance commitment):** في هذا النوع من الالتزام تلتقي "كانتر" (1986) مع

كل من "ألان و ماير" (Allen & Mayer) في كون الالتزام هنا يمثل لهما حالة من التفاني والإخلاص نحو منظمة ما وهذا راجع إلى حاجة الفرد إلى البقاء في المنظمة بسبب متغير الاستثمار الذي يؤدي بصاحبه إلى استحالة ترك العمل الذي سيكلفه الكثير، كما تلتقي "كانتر" مع "بيكر" (Backer) في تبيان العلاقة البرجمائية لمفهوم الالتزام على أنه عقد مبرم بين الفرد والمنظمة، وإذا أصبح للعامل النية في ترك هذه الأخيرة، يتعين عليه حساب عامل التكلفة والإثابة، وخاصة إذا كان الفرد يريد الاستمرار في العمل لفترة طويلة.

ب - **الالتزام ألتجانسي (cohésion commitment):** هذا النوع من الالتزام يشير إلى التقارب والتفاعل بين

أفراد جماعة العمل، فمستوى التجانس هنا مرتبط بمستوى الدافعية للبقاء في الجماعة.

في هذا السياق أكد "ستيفن ألتمان" (Steven Altman,1985) وجود ارتباط واضح بين كل من نوع وكم تفاعل الجماعة، فالجماعات التي تتصف بارتفاع مستوى التجانس تتميز بارتفاع مستوى الاتصال بين أفرادها وأنماط التفاعل ومحتواها ذات توجهات إيجابية، ويتميز أفرادها أيضا بالود والتعاون طبقا لأسلوب محدد يعمل على الرفع من مستوى التفاعل (Altman :1985,p.228).

غير أن هناك مجموعة من العوامل تتداخل وتتشابه لتساهم في تحديد مستوى تجانس جماعة العمل، كبرامج توجيه

وإرشاد الأفراد، عملية التطبيع الاجتماعي والمهني في العمل، درجة اندماج الفرد من خلال المشاركة في الأنشطة

الاجتماعية كالحفلات والرحلات، فاكتمال جوانب هذه العوامل يسمح بارتفاع مستوى التجانس والذي يتبعه ارتفاع

في مستوى الالتزام داخل جماعة العمل (رسمي، 2004، ص.16).

ت - الالتزام الرقابي (control commitment): وهو يعني الارتباط بالمعايير التنظيمية التي تعمل على توجيه

سلوكيات الأفراد نحو الهدف المنشود، وهذه المعايير في الحقيقة هي توقعات منتظرة من الأفراد بخصوص

سلوكاتهم داخل التنظيم، والانحراف عنها يصبح مصدر قلق وإحباط. كما أن التقصير في هذه المعايير

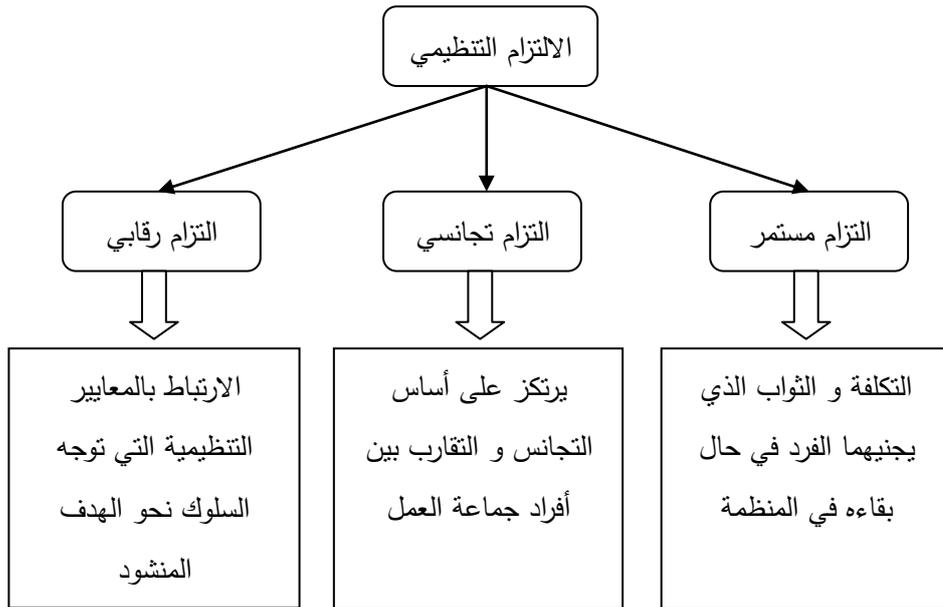
وانتهاكها يؤدي بالفرد إلى الانسحاب والاعتزاب حماية لذاته، بسبب فقدان الأمن النفسي الناتج عن

غياب الحدود الخارجية بين الفرد وزملائه في العمل (William,1990,p.713).

وتشير "كانتر" (1986) إلى وجود ارتباط قوي بين هذه الأنواع الثلاثة من الالتزام، وتفاعلها يزيد من التزام الفرد

بمنظمتها (رسمي، 2004، ص.16).

كما قام الباحث بتصميم شكل يبين نموذج "كانتر" (1986) حسب ما تم تقديمه:



شكل رقم (19) يبين نموذج الالتزام التنظيمي حسب Kanter (1962)

### 3- نموذج "سلانيسك" و"ستو" (Staw & Salancick,1977) :

لقد كان تناول "سلانيسك" و"ستو" مختلفا عن ما تناوله المهتمون بالسلوك التنظيمي وعلم النفس الاجتماعي، وقد أطلقا على مدرسة ستيرز و "مادي" (Mowday & Steers,1982) التي تناولت الالتزام أن مفهومهما للالتزام هو اتجاهي (Attitudinal Commitment)، بحيث ترى هذه المدرسة أن جوانب الالتزام تنحصر في توحد الفرد مع الهدف، والرغبة للبقاء في المنظمة، فهذه المظاهر اعتبرها كل من "سلانيسك" و"ستو" تعبيرا لفظيا عن السلوك.

ونقدهما لهذا الاتجاه جعلهما يتبينان مفهوم آخر للالتزام أطلقا عليه الالتزام السلوكي

(Behavioral Commitment) الذي يعني أن ارتباط الفرد بما يقوم به من عمل ينجم عنه استغراق في سلوك ما،

بحيث تعمل ثلاثة خصائص على ربط الفرد بما يؤديه من عمل وهي:

- الرؤية.

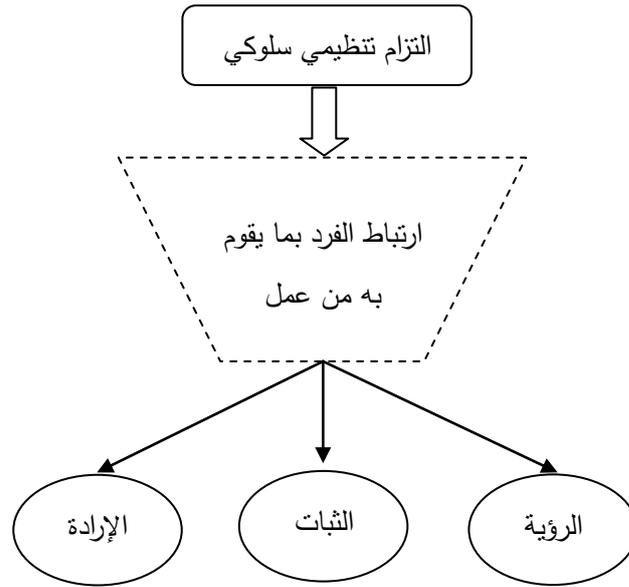
- الثبات

- الإرادة (Steers & Mowday, 1982, p.19).

كما أن مستوى التزام الفرد يتحدد من خلال تفاعل واستظهار تلك الخصائص، إذ يتعين على الفرد إيجاد ميكانيزمات لتحقيق عمل التوافق النفسي مع مستوى الالتزام في تشكيل السلوك، من خلال قدرة الفرد على تكيف اتجاهاته حتى تتناسب مع المواقف التي يلتزم بها (Steers & Mowday, 1982, p.27).

ولقد خلص كل من "سلانيسك" و"ستو" (Staw & Salancick,1977) إلى وجود ارتباط بين كل من الالتزام والاتجاهي الذي يعني مجموعة عقلية يتم من خلالها تناول مدى التماثل والاتساق بين أهداف وقيم الأفراد وأهداف وقيم المنظمة، والالتزام السلوكي الذي يعني عملية بقاء الفرد في المنظمة (رسمي، 2004، ص.17).

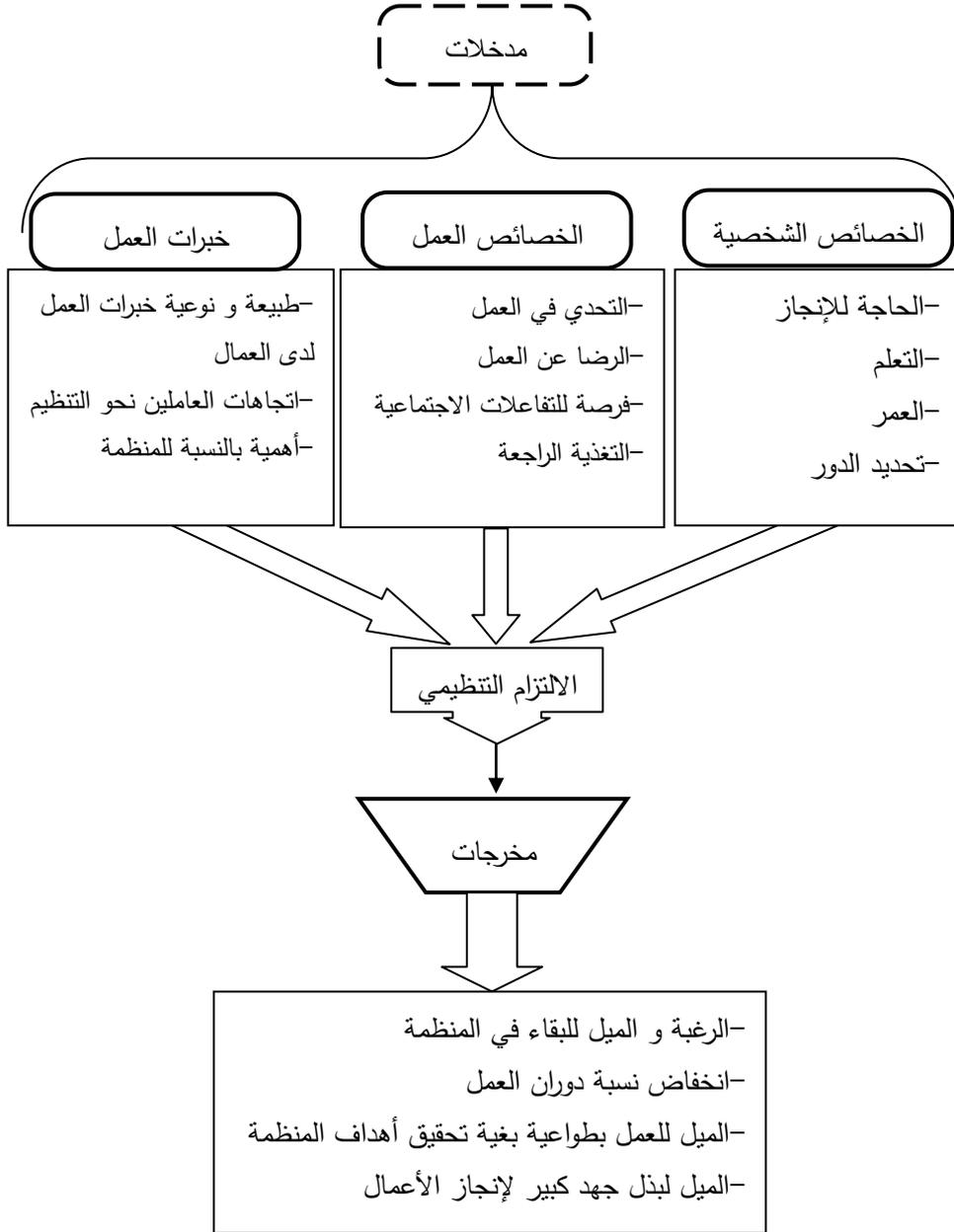
وبناء على ما قدمه "سلانيسك" و"ستو"، قام الباحث بتصميم شكل يبين الالتزام التنظيمي وفق نموذجهما:



شكل رقم(20) يبين نموذج الالتزام التنظيمي السلوكي حسب Salancik & Staw (1977)

#### 4- نموذج "ستيرز" (Steers,1988):

لقد بين "ستيرز" (1988) أن هناك جملة من الخصائص، منها ما هو متعلق بشخصية الفرد، ومنها ما هو متعلق بالعمل، ومنها ما هو متعلق بخبرات العمل، فهذه الخصائص تتفاعل فيما بينها لتكون بذلك مدخلات للالتزام التنظيمي، لتساهم بذلك في ميل الفرد للاندماج مع منظمته وهذا يسمح بتقبل أهداف وقيم هذه الأخيرة من قبل الفرد، مما يؤدي إلى تقوية رغبته في بذل جهد لتحقيق تلك الأهداف والبقاء في المنظمة، مما يستدعي قلة غياب الفرد عن العمل وكذا انخفاض نسبة دوران العمل، والشكل الموالي يوضح تلك المدخلات و ما يتمخض عنها من نتائج (المعاني، 1996، ص.30):



شكل رقم (21) يبين نموذج الالتزام التنظيمي لـ Steers حسب المعاني (1996)

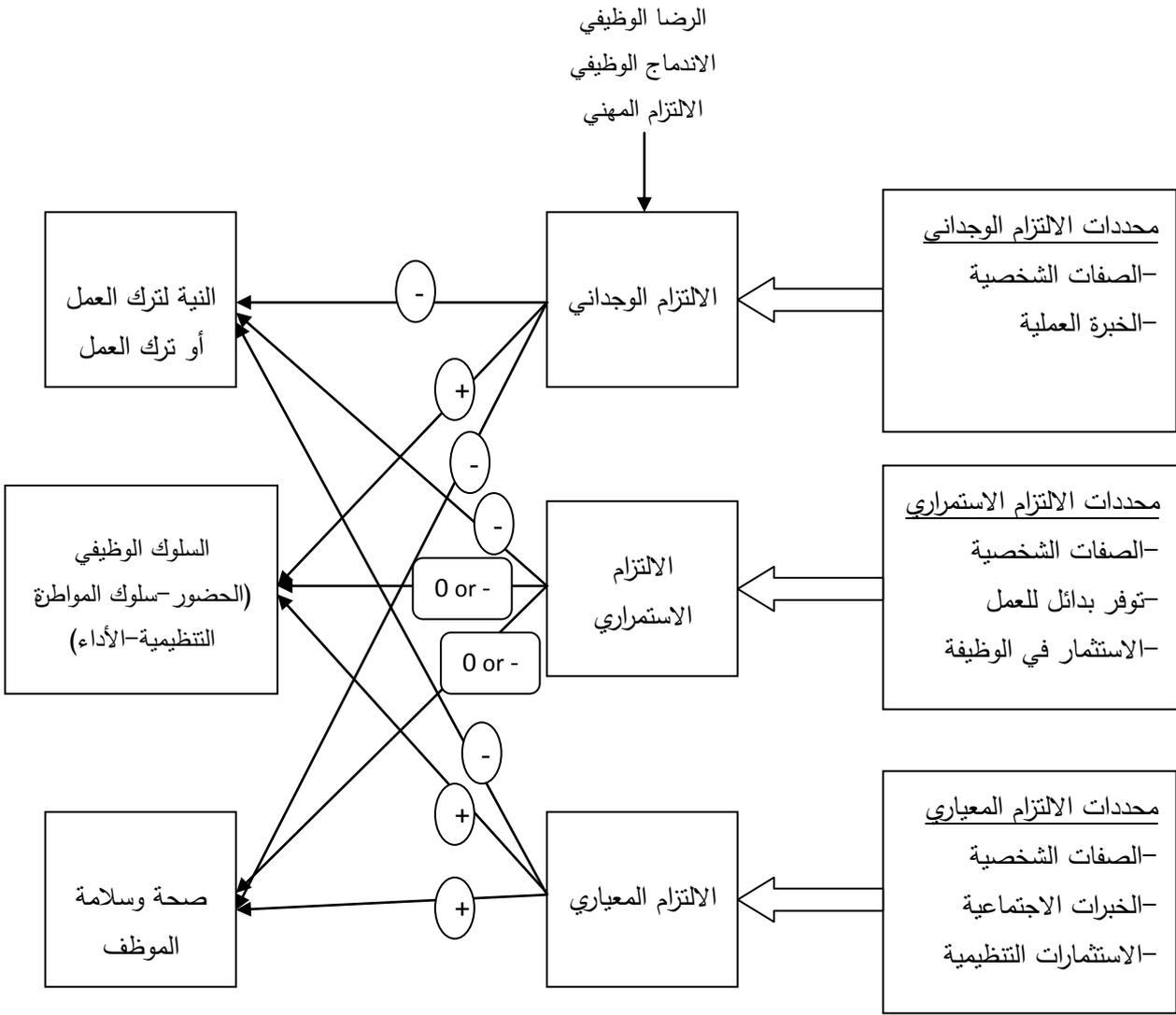
##### 5- نموذج "ألان" و "ماير" (Allen & Mayer,1990):

لقد ميز كل من "ألان" و "ماير" سنة 1984 بين نوعين من الالتزام، فالأول هو الالتزام الوجداني الذي يشير إلى الارتباط العاطفي بالمنظمة، أما الثاني فهو الالتزام الاستمراري الذي يعكس الكلفة والخسارة المدركة من طرف الفرد في حال ترك العمل في المنظمة، غير أنه في سنة 1990 ومن خلال دراستهما للالتزام التنظيمي، بينا وجود التزام آخر

وهو الالتزام المعياري الذي يعكس الشعور بالالتزام والإجبار المدرك من طرف الفرد للبقاء في منظمته، وبذلك يتبين أن الالتزام التنظيمي حسب "ألان" و "ماير" (1990) يتكون من ثلاثة مكونات وهي (الالتزام الوجداني، الالتزام الاستمراري والالتزام المعياري). كما يؤكد كل من "ألان" و "ماير" (1990) من خلال نموذجهما أن العلاقة بين مسببات ونتائج الالتزام التنظيمي هي علاقة ارتباطية، غير أن السببية في هذه العلاقات غير مجمع أو متفق عليها (المصاروة والخفاجي، 2016، ص.49).

والشكل الموالي الذي سيتم عرضه يبين نموذج "ألان" و "ماير" (1990)، فالجزء الأيمن للنموذج يمثل المتطلبات أو المحددات وهي العوامل التي تؤثر في تكوين الالتزام التنظيمي، والجزء الأيسر يمثل النتائج المترتبة على الالتزام التنظيمي، والدراسات القديمة تهتم بالنتائج الناجمة عن الالتزام التنظيمي تلك المتعلقة بصاحب العمل والمنظمة، غير أن الدراسات الحديثة أصبحت تهتم بالنتائج التي لها علاقة بالفرد كالضغط النفسي والصراع الحاصل في العمل والأسرة، وعلى هذا الأساس تم إدراج صحة الفرد كنتيجة من النتائج المترتبة عن الالتزام التنظيمي

.(Mayer & al, 2002,p.22)



شكل رقم (22) يبين العلاقات المقترحة لنموذج الالتزام التنظيمي الثلاثي لـ

(2002) Meyer & Allen

### 6- نموذج "أنجل" و"بيري" (Angle & Perry, 1983):

لقد بحث كل من "أنجل" و"بيري" (1983) عن أسباب التزام التنظيمي، فمؤدجهما قائم على أساس البحث

عن تلك الأسباب، وخلصا إلى تصنيف الالتزام التنظيمي إلى نموذجين وهما:

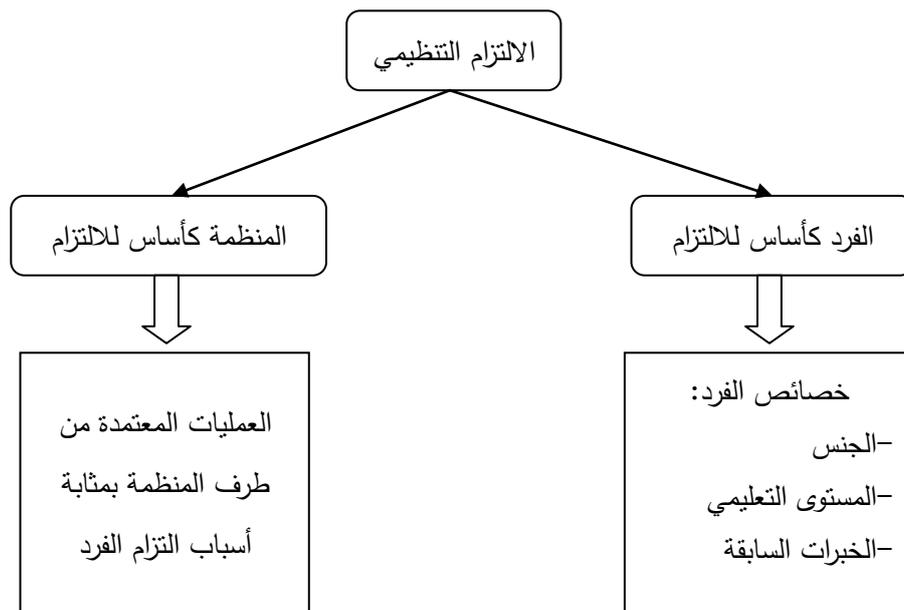
أ - نموذج الفرد كأساس للالتزام التنظيمي: ومفاد هذا النموذج هو أن الالتزام التنظيمي مبني على خصائص

الفرد و سلوكاته التي تقوده إلى الالتزام، على أن يتميز هذا السلوك بالعموم والثبات والوضوح والطوعية، وبالتالي فإن خصائص الفرد كالجنس والمستوى التعليمي والخبرة هي في حد ذاتها مؤثرات تحدد سلوك الفرد، فالخبرة مثلا هي ممارسات قام بها الفرد داخل المنظمة، وبها يتحدد أساس التزام الفرد بمنظمتها مثلا.

ب - نموذج المنظمة كأساس للالتزام التنظيمي: ويقوم هذا النموذج على اعتماد المنظمة جملة من العمليات

سيتفاعل معها من خلال مزاولة عمله فيها، فنوعية العمليات التي تبنتها المنظمة ستكون هي الأساس في التزام الفرد نتيجة ذلك التفاعل الذي يتعزز بالحاجات والأهداف التي يحملها الفرد، وهذا يحمله إلى بذل الجهود أو الطاقات اللازمة في سبيل تلبية تلك الحاجات أو تحقيق تلك الأهداف، فهي إذن عملية تبادلية بين الفرد ومنظمتها، ويمكن القول بأن هذا النموذج يعتبر نموذج موقفي، فموقف المنظمة يتجلى بتبني تلك العمليات هو بغض كسب التزام الفرد من خلال تلبية حاجاته وأهدافه، فهذا يؤدي بالفرد إلى تبني قيم منظمتها ما دام موقفها قائم على تلبية ما يرغب فيه الفرد (هيجان، 1998، ص.40).

وبناء على ما قدمه "أنجل" و "بيرري" (1983)، قام الباحث بتصميم نموذج الالتزام التنظيمي وفق تصورهما:



شكل رقم (23) يبين نموذج الالتزام التنظيمي حسب Angel&Perry (1983)

## 7- نموذج "بورتر" وزملاءه (Porter & Al, 1974):

النموذج الذي طرحه "بورتر وزملاءه" (1974) يتكون من ثلاثة مكونات رئيسية وهي:

- إيمان الفرد القوي بالمنظمة وأهدافها.
- الرغبة في بذل جهد كبير في سبيل بقاء المنظمة.
- الرغبة الملحة للفرد من أجل الحفاظ على عضويته في المنظمة (Angle & Perry, 1981, p.03).

وعلة إثر هذه المكونات الرئيسية الثلاثة، قام "بورتر" وزملاءه (1974) ببناء مقياس لقياس الالتزام التنظيمي، وكان اسمه (Organizational Commitment Questionnaire) وتم اختصار تسميته بثلاثة حروف (OCQ)، ولقد اشتمل نموذج "بورتر" وزملاءه (1974) على ثلاثة أبعاد وهي:

أ - الالتزام العاطفي.

ب - الالتزام المعياري.

ت - الالتزام الاستمراري.

وللعلم، فإن هذا المقياس تم اختباره على تسع مؤسسات بعينة قدرها (2563) عامل، كما تم التأكد من صدق وثبات الاختبار من خلال تطبيق الاختبار وإعادة تطبيق الاختبار، فخلصت نتائج دراسته إلى تميز المقياس بالصدق والثبات (Porter & Al, 1978, p.07).

كما تم استخدام هذا المقياس في العديد من الدراسات منها العربية والأجنبية، وفي كل دراسة يتبين مدى تمتعه بالصدق والثبات، وهذا المقياس سيتم اعتماده من طرف الباحث في دراسته الحالية.

### خامسا: أبعاد الالتزام التنظيمي حسب "بورتر" وزملاءه (1974):

لقد حاول كل باحث في دراسته تحديد أبعاد الالتزام التنظيمي، فاختلقت الأبعاد حسب رؤية كل باحث، فمنهم من يرى أنه ثنائي البعد وآخر يراه ثلاثي البعد، والجدول الموالي يبين أبعاد الالتزام التنظيمي حسب تصور كل باحث:

الجدول رقم (4) يبين أبعاد الالتزام التنظيمي حسب تصور كل باحث (Dixit & Bhati, 2012, p.37)

الأبعاد	السنة	الباحث
<p>-التزام عاطفي: درجة ارتباط الفرد بمنظمتة نفسها من خلال شعوره بالولاء القيمة والانتماء والمتعة وغيرها.</p> <p>-التزام استمراري: درجة شعور الفرد بما سيتكبده من خسائر في حال تركه للمنظمة.</p> <p>-التزام أخلاقي: درجة التعلق النفسي للفرد بمنظمتة من خلال استيعاب أهدافها وقيمها ورسالتها.</p>	1993	"جاروس" و"زملاءه" (Jaros & Al)
<p>-التزام قيمي: اعتقاد وقبول أهداف المنظمة وقيمها وبذل مجهودات كبيرة في سبيل المنظمة.</p> <p>التزام مستمر: الرغبة للبقاء كعضو في المنظمة.</p>	1992	"ماير" و"شورمان" (Mayer & Choorman)
<p>-التزام عاطفي: الشعور بعضوية الفرد في منظمتة والبقاء فيها والعمل من أجلها.</p> <p>-التزام مستمر: تصور الفرد ما سيكونه في حال تركه للمنظمة يجعله يلتزم بعضويته فيها والبقاء.</p> <p>-التزام معياري: تكريس الولاء للمنظمة نتيجة التنشئة الاجتماعية والخبرة، والشعور بالمسؤولية في حال عدم تحقيق المنظمة للأرباح.</p>	1990	"ألان" و"ماير" (Allen & Mayer)
<p>-التزام قيمي: الالتزام بدعم هدف المنظمة.</p> <p>-الالتزام بالبقاء: الالتزام بالحفاظ على العضوية في المنظمة.</p>	1981	"أنجل" و"بيري" (Angle & Perry)
<p>-التزام معياري: استعداد الفرد للبقاء في المنظمة والمساهمة في بناء منظمة تستجيب لمعيار الجماعة.</p> <p>-التزام تبادلي: التزام الفرد يتعزز من ملاحظته للفرق بين التفاني في العمل والعوائد التي يجنيها بحيث يراها كاستثمار حقيقي أو العكس.</p>	1978	"ستيفن" (Steven)
<p>-التزام مستمر: يعني سحب الحاجز (With Draw Barrier) وهو مستمد من العوائد السابقة مقارنة بالتضحيات.</p> <p>-التزام التماسك: هي درجة تماسك وتماهي الفرد مع منظمتة من خلال التبادلات</p>	1968	"كانتر" (Kanter)

من خلال الجدول رقم (4) تبين أن الالتزام التنظيمي من حيث الأبعاد يختلف من باحث إلى آخر حسب تصوره،

فمنهم من يراه ثنائي البعد مثل "ماير" و"شورمان" (1992) و"أنجل" و"بيري" (1981)، ومنهم من يرى أن

الالتزام التنظيمي ثلاثي البعد مثل "جاروس" وزملاءه (1993) و "ألان" و "ماير" (1990)، وعلى هذا الأساس فإن كل باحث حاول تحديد أبعاد الالتزام التنظيمي حسب تصوره، من خلال تدليل نوع كل التزام بفحواه، كالإيمان بأهداف المنظمة وقيمها، الرغبة للبقاء في المنظمة والاحتفاظ بالعضوية فيها، العوائد التي يجنيها الفرد مقابل التضحيات وغير ذلك، وتجدد الإشارة إلى أنه لم يتم إدراج أبعاد الالتزام التنظيمي حسب "بورتر" و زملاءه (1974)، فهذا الأخير تم تبني نموذج من قبل الباحث في هذه الدراسة، وفي السطور الموالية سيتم التطرق إلى أبعاد الالتزام التنظيمي وفق "بورتر" وزملاءه (1974) بشيء من التفصيل وهي كما يلي:

### 1- الالتزام العاطفي (Affective Commitment): يشير هذا البعد إلى درجة إدراك الفرد لما يميز عمله من

خصائص تتعلق بدرجة الاستقلالية التي يتمتع بها الفرد في عمله بالإضافة إلى درجة أهمية العمل الذي يؤديه، ودرجة تنوع المهارات التي يمتلكها الفرد ومدى توافقهما مع ما يطلب منه، والتغذية الراجعة التي يتلقاها من المشرفين عليه (دودين، 2014، ص.181).

وهذا يولد أو يكون شعور الفرد بالارتباط بالمنظمة والانغماس فيها وتتطابق أهدافه مع أهدافها كما أن قيمه

تنسجم مع قيمها، وهذا يعطيه متعة في الارتباط بها، فالالتزام العاطفي يتأتى من حب الفرد لمنظمتها وارتباطه العاطفي بها (المبيضين والأكلي، 2012، ص.192).

فرغبة الفرد للبقاء في المنظمة والاستمرار للعمل فيها يكون من خلال التوافق الحاصل بين الفرد و المنظمة من حيث

الأهداف والقيم، فقيمه من قيمها وأهدافه من أهدافها، وهو بذلك يسعى جاهدا للمشاركة في تحقيقها

(جرينبرغ و بارون، 2004، ص.217).

إذن الالتزام العاطفي يحدث عندما يتبنى الأفراد أهداف المنظمة وقيمها، فيحدث لهم ما يسمى بالنمو العاطفي

اتجاه المنظمة، وهذا يشعرهم بالمسؤولية الشخصية بخصوص مستوى نجاح المنظمة، فهؤلاء الأفراد عادة ما يظهرون

مستوى عالي من الأداء، كالمواقف الإيجابية في العمل والرغبة في البقاء داخل التنظيم

.(Becky & Stephen, nd, p.03)

**2- الالتزام الاستمراري (Continuance Commitment):** هذا البعد يشير إلى استعداد الفرد البقاء في المنظمة،

من خلال الاستثمارات الشخصية التي لا يمكن الاستغناء عنها، والمتمثلة في علاقات العمل مع زملاءه، التقاعد،

المهنة والمهارات الموجهة نحو نشاط محدد ومدة الخدمة بالإضافة إلى المنافع الأخرى التي تجعل قضية مغادرة أو ترك

المنظمة للعمل في مكان آخر من الأمور التي تكلف الفرد خسارة لا يمكن تحملها

.(Obeng & Ugboro, 2003, p.87)

إلتزام الفرد وفق هذا البعد يتم تفسيره بحجم العوائد المادية التي يحصل عليها الفرد أو صعوبة إيجاد عمل آخر في

منظمة غير منظمته (Allen & Mayer, 1990, p.05).

وبهذا الصدد أوضح المبيضين والأكليبي (2012) أن الفرد يبقى ملتزما في هذه الحالة لأنه محتاج إلى ذلك، فيكون

بذلك التزم محسوب يقدر الفرد من خلاله التكاليف الناجمة عن قراره التوقف عن العمل في هذه المنظمة.

إذن درجة التزم الفرد نحو منظمته من حيث الاستمرار، يعكس القيمة الاستمرارية التي يمكن للفرد أن يحققها من

جاء استمراره العمل في هذه الأخيرة من خلال ذلك المقابل الذي يستفيد منه، فهو ارتباط مصلحة أو قائم على

المصلحة لتكون بذلك المنفعة التي سيجنيها في المستوى الأول (جودة وفارس، 2014، ص.172).

وبالتالي فإن الالتزام الاستمراري يختلف عن الالتزام العاطفي، فهو قائم في جوهره على الحاجات الداخلية المدركة

من قبل الفرد، فالعملين الذين يتمتعون بالتزام استمراري، لهم شعور قوي بالحاجة إلى البقاء للعمل في المنظمة الحالية،

من خلال وعيهم التام بالتكاليف المترتبة عند ترك المنظمة (Boehmen, 2006, p.217).

### 3- الالتزام المعياري (Normative Commitment): هذا البعد يوضح أن الفرد الذي يتمتع بالالتزام المعياري

يشعر بأنه ملزم بالبقاء في المنظمة نتيجة الضغط المسلط من طرف الزملاء في العمل، أي أن الأفراد الذين يتمتعون بهذا المستوى من الالتزام، يضعون في حساباتهم بدرجة كبيرة، موقف أو ما يمكن أن يدلي به الآخرون في حال قرار ترك المنظمة، أي أن هذا الفرد لا يرغب أن يكون سببا في قلق المنظمة بصفة عامة، أو ترك انطباع غير جيد للزملاء في حال ترك العمل، فالالتزام المعياري هو التزام أدبي، إذ من خلاله يتحمل صاحبه نتيجة بقاءه حتى على حسابه. فهذا المستوى من الالتزام يستند إلى الأخلاق (Canip, 2006, p.67).

وفي نفس السياق أشار المبيضين والأكلي (2012) أن القيم الشخصية التي يؤمن بها الفرد لها الدور البالغ في تكوين وبلورة الالتزام المعياري، بالإضافة إلى الشعور بالمسؤولية والواجب نحو المنظمة والزملاء مما يستدعي وفاء لتلك المنظمة من خلال العمل بطريقة ملائمة لما تتضمنه المنظمة من أهداف، فهم يؤمنون بما يفعلونه على أنه صحيح وأخلاقي، كما أضاف كل من "أوغبورو" و "أوبنغ" (Ugboro & Obeng, 2001) أن القيم العائلية أو الأعراف أو الدين الذي يؤمن به الفرد له أيضا أثر في تكوين وبلورة هذا المستوى من الالتزام (Ugboro & Obeng, 2001, p.06).

كما يتميز هذا النوع من الالتزام بإضفاء ما يسمى بالصفة الذاتية للضغوطات التي تتجلى في التكيف الاجتماعي الثقافي أو العائلي الذي يسبق الالتحاق بالمنظمة، أو التكيف الاجتماعي التنظيمي الذي يكون بعد الالتحاق بالمنظمة، فعلى هذا المستوى يرى الأفراد الذين يتمتعون بالالتزام المعياري أن استمرار العمل في المنظمة هو واجب، وقد يتعزز هذا النوع من الالتزام من خلال شعور الفرد بالدعم الذي يتلقاه من منظمته التي يعمل فيها (Mayer & Allen, 1997, p.82).

بالإضافة إلى ذلك، مدى السماح للفرد المشاركة في اتخاذ القرارات، ودرجة التفاعل الإيجابي في رسم سياسات المنظمة ووضع الأهداف (دودين، 2014، ص.184).

وبعد تقديم الأبعاد الثلاثة للالتزام التنظيمي، سيتم التطرق إلى بعض النقاط وهي كما يلي:

أولاً: المفهوم البنائي الذهني (Mind-Set) للالتزام التنظيمي يحتوي على ثلاثة مستويات (العاطفي، الاستمراري، المعياري)، أي أن الالتزام التنظيمي هو ثلاثي البعد (المصاروة والخفاجي، 2016، ص.52).

ثانياً: بما أن الالتزام التنظيمي يتميز بتعدد الأبعاد، فإن كل بعد يساهم بصفة مستقلة للقيام بسلوك ما، والارتباط بأي بعد من هذه الأبعاد سيتأثر بالأبعاد الأخرى. فالالتزام التنظيمي وعلاقته مع نية ترك العمل، تبين لنا أن الأفراد الذين يتمتعون بالالتزام الاستمراري مرتفع لهم نية البقاء في المنظمة لتفادي الخسارة أو الكلفة التي يمكن تكبدها في حال ترك العمل بعيداً عن المستوى العاطفي والمعياري لهؤلاء الأفراد، غير أن العكس غير دائم الصحة، لأن المستوى المنخفض للالتزام الاستمراري لا يؤدي إلى النية في ترك العمل إلا إذا كان الالتزام العاطفي والمعياري منخفضاً كذلك، وعليه فإن الارتباط بين الالتزام الاستمراري والنية في ترك العمل سينخفض في حال تمتع الفرد بالالتزام الاستمراري منخفض والالتزام العاطفي مرتفع، وعلى هذا الأساس اقترح عدد من الباحثين تقدير أثر الالتزام التنظيمي على السلوك بدراسة التفاعل بين مختلف أبعاد الالتزام، ودراسة الأثر المضاف إلى بعد من الأبعاد الأخرى، ودراسة العلاقة السببية ومقارنة النموذج عبر ثقافات مختلفة (Mayer & Al, 2002, p.39).

ثالثاً: لقد بين بعض الباحثين أن الارتباط بين الالتزام العاطفي والالتزام المعياري قوي، لكن دراستهما على أن كل بعد منفصل عن الآخر أفضل (Mayer & Al, 2002, p.23).

ورغم هذا الارتباط القوي بين هذين البعدين، فهو يبقى احتمال أن يكون للفرد الشعور بالإجبار للاستمرار في العمل لمنظمة أخرى (التزام معياري) يصاحبه غياب الرغبة في عمله (التزام عاطفي)، غير أن الكشف عن أثر الالتزام المعياري يستلزم التحكم في أثر الالتزام العاطفي (Mayer & Al, 2002, p.40).

رابعاً: السلوكات المترتبة عن الالتزام التنظيمي يمكن تحديدها أحياناً، كذلك المترتبة على البعدين الاستمراري والعاطفي، فهو أي العاطفي مقارنة مع الالتزام الاستمراري و الالتزام المعياري يتميز بشيئين:  
- الالتزام العاطفي يرتبط بشكل واضح مع نتائج ومقاييس أعم وذات مدى أوسع.

- الالتزام العاطفي يرتبط بدرجة أكبر مع هذه النتائج والمقاييس بخلاف المعياري والاستمراري

(Mayer & Herscovitch, 2001, p.311).

فقوة ارتباط الالتزام العاطفي مع النتائج والمقاييس تكمن في أن مقدار قوة الربط من مختلف المفاهيم والتركيبات الذهنية للالتزام التنظيمي غير متساوي، لأن الفرد المرتبط بشيء معين نتيجة للرغبة (الالتزام العاطفي) تكون قوة ارتباطه بذلك الشيء أكبر مما إذا كان السبب تجنب الخسارة نتيجة الترك (الالتزام الاستمراري) أو إذا كان الارتباط نتيجة الإكراه (الالتزام المعياري)، وبالتالي فإن التمسك بالسلوكات الناجمة عن الالتزام العاطفي هو الأقوى تم يليه التمسك بالسلوكات الناجمة عن الالتزام المعياري ليليه التمسك بالسلوكات الناجمة عن الالتزام الاستمراري، ويتجلى هذا من خلال بحث الفرد الملتزم استمرارياً بحيث يكون التزامه خوفاً من الكلفة التي سيحدثها تركه العمل في المنظمة الحالية، وكذلك الفرد الملتزم معيارياً لأن التزامه أدبي وبخثه عن العمل آخر في منظمة أخرى يعتبر بالنسبة لهؤلاء أمراً سهلاً من الذين يلتزمون عاطفياً، والاستمرار في المنظمة قد يكون بسبب أي نوع من الأنواع الثلاثة للالتزام التنظيمي السابقة الذكر، فقد يستمر الفرد للعمل في منظمته نتيجة ما لديه من التزام استمراري قوي رغم ضعف الالتزام العاطفي والالتزام المعياري لهذا الأخير (Mayer & Herscovitch, 2001, p.314).

#### سادساً: مراحل تطور الالتزام التنظيمي:

#### 1- مراحل تطور الالتزام التنظيمي حسب "بورتر" و "ماودي" (Porter & Mowday, 1982):

من خلال الدراسة التي قام بها كل من "بورتر" و "ماودي" (1982) تبين أن الالتزام التنظيمي للأفراد العاملين في منظمة ما يمر بثلاثة مراحل وهي كما يلي:

أ - **مرحلة ما قبل العمل:** وتشير هذه المرحلة إلى مختلف المستويات التي يمتاز بها الفرد قبل التحاقه بمنظمة ما، كالخبرات والاستعدادات والميول، والتي هي بمثابة مؤهلات تتيح للفرد شغل منصب معين، فهذه المستويات والخصائص بما فيها توقعاته من هذه المنظمة هي التي تحدد قبوله للعمل في هذه الأخيرة.

ب **مرحلة البدء في العمل**: أما هذه المرحلة فتعني التحاق الفرد بالمنظمة وبداية العمل، وهذا يكسبه خبرات

تتعلق بعمله، فالأشهر الأولى من عمله لها الدور البالغ في تنمية وتطوير اتجاهاته نحو العمل الذي يزاوله،

وبهذا ينمو التزامه لينخرط كعضو في المنظمة (عبوي، 2006، ص.2010).

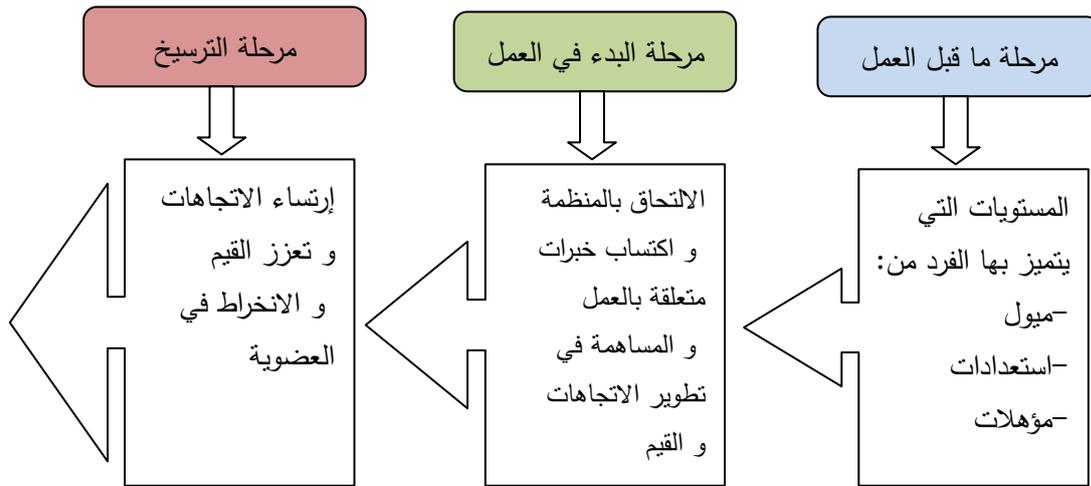
ت **مرحلة الترسخ**: وهي بمثابة المرحلة الثالث من مراحل تطور الالتزام التنظيمي، وهنا يتعزز ويتدعم التزام الفرد

بالمكتسبات والخبرات التي نالها من خلال مزاولته العمل في المنظمة، لتساهم هذه الأخيرة في انخراطه

الاجتماعي وترتسي اتجاهاته نحو العمل، وتتعزيز قيمه، وتصلق أنماط سلوكه التي كسبها من خلال التفاعل

مع أعضاء التنظيم (الردايدة، 1988، ص.13).

والشكل الموالي يبين مراحل تطور الالتزام التنظيمي حسب "بوتر" و"ماودي" (1988):



شكل رقم (24) يبين مراحل تطور الالتزام التنظيمي لـ"بوتر" و "ماودي" (1988)

حسب المعاني (1996) (بتصرف)

2- مراحل تطور الالتزام التنظيمي حسب "بوشانون" (Buchanan,1974):

لقد أشار "بوشانون" (1974) من خلال بحثه في هذا المجال، إلى أن الالتزام التنظيمي للفرد يكون على ثلاثة

مراحل، وهي كالآتي:

أ - **مرحلة التجربة:** هذه المرحلة تبدأ منذ تاريخ بداية الفرد لعمله في منظمة ما، وحددها "بوشانون" (1974)

بمدة علم واحد (01)، وفي هذه المرحلة يكون الفرد تحت التدريب والتجربة والإعداد والاختبار، وهنا يركز

اهتمام الفرد على السعي لضمان قبوله في المنظمة مع محاولة التكيف والانسجام مع الوضع الجديد بالنسبة

للفرد طبعاً، من حيث الاتجاهات والأهداف، وفيها يحاول إثبات ذاته من خلال إدراك ما يتوقع منه وإظهار

الخبرات والمهارات في الأداء، وبالتالي فإن الفرد في هذه المرحلة معرض لعدة مواقف كما حددها "بوشانون"

(1974) وهي كما يلي:

- تحديات العمل.

- تضارب في الالتزام.

- عدم وضوح الدور.

- ظهور الجماعات المتلاحمة.

- إدراك التوقعات.

- الشعور بالصدمة.

- نمو اتجاهات الجماعة نحو المنظمة (المعاني، 1996، ص.21).

ب - **مرحلة العمل والإنجاز:** وتبدأ هذه المرحلة بعد انتهاء مرحلة التجربة، أي بعد سنة واحدة (01) من

التحاق الفرد بالمنظمة، وتقدر مدة هذه المرحلة من سنتين إلى أربع سنوات (2-4)، ويتجه الفرد في هذه

المرحلة إلى التأكيد على الإنجازات التي حققها من خلال عمله المكلف به، والسعي وراء هذا الأخير يجعله

يمر بجملة من الخبرات وهي:

- الخوف من الفشل.

- الأهمية الشخصية.

- الالتزام للمنظمة والعمل أمر ملاحظ (اللوزي، 1999، ص. 123).

ت - **مرحلة الثقة بالتنظيم**: فبعد إتمام السنة الرابعة (04) من المرحلة الثاني (العمل والإنجاز)، تبدأ مرحلة الثقة

بالتنظيم من السنة الخامسة (05) فما فوق، وفي هذه المرحلة تتضح معالم التزام الفرد للمنظمة، بحيث

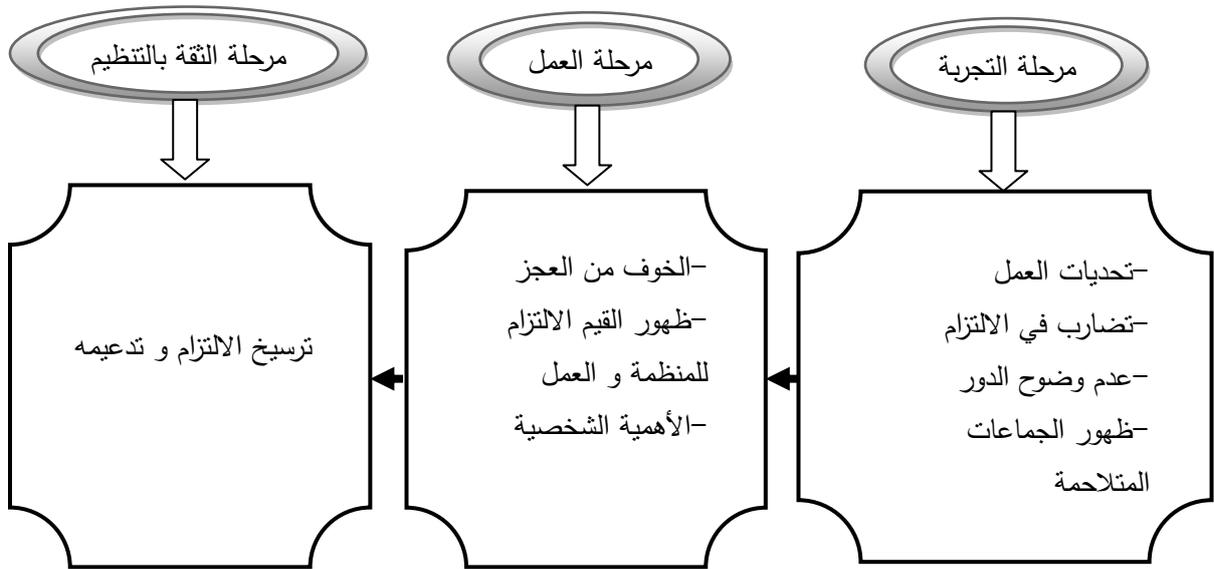
تتمت اتجاهات التزامه التي نمت في المرحلة الأولى والثانية، أي انتقالها من مرحلة التكوين إلى مرحلة النضج

(الكايد، 1999، ص. 27).

وبالتالي تصبح هذه المعالم متينة الرابط وشديدة الوثاق، ويصبح الفرد منكباً على العمل دون ملل أو كل، فتصبح

مصالح المنظمة من مصالحه لئيدل بذلك الجهد المضاعف لتحقيق أهداف المنظمة (زينبي، 2013، ص. 14).

والشكل الموالي يبين مراحل تطور الالتزام التنظيمي حسب ما قدمه "بوشانون" (1974):



شكل رقم (25) يبين مراحل تطور الالتزام التنظيمي لـ Buchanan (1974)

حسب الكايد (1999)

### 3- مراحل تطور الالتزام التنظيمي حسب "أورييلي" و "زملاءه" (Oreily & Al, 1990):

لقد أشار "أورييلي" و "زملاءه" (1990) إلى أن الالتزام التنظيمي يمر بثلاثة مراحل وهي كما يلي:

أ -مرحلة الإذعان أو الالتزام: وهي كمرحلة أولى أساسها العوائد التي يجنيها من المنظمة، وهذا يجعله يقبل

سلطة الآخرين عليه، بحيث يتعين عليه الالتزام بما هو مطلوب منه من قبل الأفراد الذين يقع تحت سلطتهم،

بغرض الحصول على تلك العوائد.

ب -مرحلة التماثل والتطابق بين الفرد والمنظمة: في هذه المرحلة تتجلى رغبة الفرد في الاستمرار للعمل في

المنظمة، بحيث تقوم هذه الأخيرة بتلبية حاجاته إلى العضوية على غرار قبوله سلطة الآخرين عليه، مما يعزز

شعوره بالفخر بعضويته للمنظمة.

ت -مرحلة التبنى واعتبار قيم وأهداف المنظمة: وهذه المرحلة تحصل عندما تتطابق وتتماها أهداف المنظمة

وقيمها مع أهداف وقيم الفرد (العتيبي والسواط، 1997، ص. 13).

#### سابعاً: محددات الالتزام التنظيمي:

لقد تبين من خلال الدراسات التي قم بها عدد من الباحثين في موضوع الالتزام التنظيمي، أن هناك جملة من

المحددات التي تؤثر على مستوى الالتزام التنظيمي، إما بزيادة مستواه أو إضعافه في المنظمة، فمنها ما هو متعلق

بالخصائص الشخصية، ومنها ما هو متعلق بالخصائص التنظيمية وغيرها، وفي ما يلي عرض لهذه المحددات:

#### أ -محددات متعلقة بالخصائص الشخصية (Personal caractéristiques) :

وهي تلك السمات الشخصية التي يتمتع بها الفرد، كالسن، الجنس، المستوى التعليمي، مدة الخدمة، وغيرها:

1 - **السن (Age)**: عمر الفرد له علاقة بمستوى التزامه التنظيمي، فكبار السن حسب ما أشارت إليه

الدراسات هم أعلى التزاما للمنظمة من أولئك الصغار من حيث السن، أي أن العلاقة بين سن الفرد

والتزامه التنظيمي هي علاقة طردية (يوسف، 1999، ص.500).

وبالتالي فإن الأفراد الذين يتقدمون في السن تكون درجة التزامهم التنظيمي مرتفعة عن صغار السن (دودين،

2014، ص. 186). فيمكن التنبؤ بمستوى الالتزام التنظيمي من خلال متغير العمر وهذا ما أشارت إليه عدة

دراسات « Mc Farlin & Sweeney 1992, Morris & Sherman 1981, Neumann 1993, Steers 1977 »

(مخامرة وآخرون، 2014، ص. 225).

2 - **الجنس (Sex)**: هناك عدة دراسات أجريت لقياس الالتزام التنظيمي وعلاقته بمتغير الجنس، وتبين أن معظم

نتائجها تصرح بالعلاقة الإيجابية بينهما، فجنس الفرد يحدد درجة التزامه للمنظمة، كما أن جنس الذكور أقل

التزاما للمنظمة من جنس الإناث (عاطف، 2009، ص. 283).

3 - **المؤهل العلمي (Level of Education)**: وهو ذلك التحصيل الذي يناله الفرد من خلال سنوات

الدراسة التي زاولها، فالمستوى التعليمي يساهم في تكوين شخصية الفرد، فالتعامل مع فرد متعلم أسهل

ويسمح بإدارته بالشكل المناسب على خلاف ذلك غير المتعلم (عاطف، 2009، ص. 283).

ولقد أشارت الدراسات إلى وجود علاقة ارتباطية بين مستوى أو المؤهل العلمي للفرد ودرجة التزامه التنظيمي،

وكلما ارتفع المستوى التعليمي للفرد، زادت توقعاته من المنظمة، فتصبح مسألة التوقعات أمر حاسم في التزام الفرد

(دودين، 2014، ص.187).

4 مدة الخدمة في المنظمة (Length of Service): وهي تعني الفترة الزمنية التي قضاها الفرد في عمله

داخل منظمة ما، والملاحظ أن الأفراد الجدد في المنظمة لهم التزام بدرجة أقل من أولئك الذين لهم مدة خدمة أكبر (عاطف، 2009، ص. 284).

ولقد قامت عدة دراسات بالتقصي عن العلاقة بين مدة الخدمة في المنظمة والالتزام التنظيمي، ودلت حل النتائج وليس كلها، إلى وجود علاقة طردية بينهما، فكلما زادت مدة الخدمة التي قضاها الفرد في منظمته، زاد التزامه التنظيمي لها (مخامرة وآخرون، 2014، ص. 226).

#### ب - محددات متعلقة بالعمل (Job characteristics):

وتعني تلك العوامل التي تتعلق مباشرة بالعمل ومتطلباته المختلفة من مهارات وقدرات والمستجدات التي تكون تأتي مع مرور الوقت، والعوامل التي لها علاقة بالعمل هي كما يلي:

1 تحديد المهام (Task Identity): أي تحديد وتعريف الأعمال والواجبات التي تقع على عاتق الفرد،

والغاية هو الوصول إلى تحقيق ذلك الانسجام بين الفرد والعمل بحيث تقوم هذه الأخيرة على إشباع حاجات الأفراد العليا (عاطف، 2009، ص. 286).

وإذا تم تحديد المهام للمنصب بعناية، فإن وضوح الدور للفرد أمر وارد، لأن تحديد المهام يسمح بتوفر معلومات كافية عن العمل الذي يؤديه الفرد، فقد أشار "كين" وزملاءه (Quinn & Al, 1996) إلى أن غموض الدور يظهر عندما يكون هناك نقص في المعلومات المتعلقة بعمله للقيام بما يجب عليه من عمل، بالإضافة إلى الطرق الملائمة للتفاعل مع زملاء العمل وكذا السلوكيات والاتجاهات المناسبة، وبالتالي فإن غموض الدور وعدم تحديد المهام وتعريفها يسقط كل تلك الأمور (Quinn & Al, 1996, p. 66).

2 درجة الاستقلالية في العمل (Degree of Autonomy): وهي تعني مدى الحرية والاستقلال في التصرف

الذي تمنح الوظيفة للفرد لجدولة العمل وكذا تحديد الإجراءات التي يتم استخدامها للقيام بهذا العمل

(Hackman & Oldham, 1975, p. 162).

فدرجة الحرية والسيطرة الذاتية تتيح للفرد اختيار الطرق والإجراءات التي يتبعها في أداء عمله بالإضافة إلى السرعة

المطلوبة في ذلك (عاطف، 2009، ص. 285).

وبخصوص الاستقلالية في العمل، يشير "بروث" (Breugh,1985) إلى توفر ثلاثة أشياء وهي:

4-استقلالية في طرق العمل: وتعني حرية التصرف أو الاختيار التي يتمتع بها الفرد فيما يتعلق بالإجراءات

(الطرق) التي يستخدمها في أداء عملهم.

4-استقلالية في جدولة العمل: وتعني درجة التحكم التي يشعر بها الأفراد بأنهم يملكونها فيما بالجدولة أو نتائج

أو توقيت أنشطة أعمالهم.

4-استقلال في المعايير: وتعني المقدرة التي يملكها الأفراد في تعديل أو اختيار المعايير التي تستخدم في تقييم

أدائهم (Breugh,1985, p. 556).

3 4-المعلومات المرتدة عن الأداء (Feedback of Performance): ويقصد بها تلك المعلومات المقدمة

للإدارة العليا والفرد عن مستوى أدائه في العمل، وهذه المعلومات تساعد في خلق مناخ إيجابي يشجع على

زيادة ارتباط الفرد بعمله ومنظمته (عاطف، 2009، ص. 285).

كما أن توفر هذه المعلومات بصفة مستمرة، يسمح بتعزيز سلوك الفرد بفاعلية، ووجود نظام مناسب للتغذية

العكسية يساعد الإدارة العليا للتعرف على المناخ التنظيمي السائد في منظماتها، ليكون لها رد فعل بخصوص هذا

الأخير إما بالتعزيز أو التقليل (زيني، 2013، ص. 43).

## ت محددات متعلقة بالخصائص التنظيمية (Organization caractéristiques):

إن عوامل التنظيم وما يسوده من أمور وعلاقات مرتبطة بالفرد وعمله، والتي يمكن للمنظمة التحكم فيها و الحد من تأثيرها أو تعزيزها، بحيث تكمن أهميتها في جعل العمل أكثر جاذبية ورغبة من قبل الأفراد بغرض تنمية علاقات المودة بينهم والتأثير في سلوكهم واتجاهاتهم وتصرفاتهم، وهذه العوامل هي كما يلي:

1+ الأجر (Pay): ويقصد به ذلك المقدار الذي يستحقه العامل من مكافآت مادية لقاء عمله في المنظمة،

فجميع الأفراد يعملون من أجل الحصول على العائد المادي الذي يوفر لهم متطلبات المعيشة، وذلك العائد

يتمثل في مقدار ما يحصل عليه من اجر فنلاحظ أن الفرد يسعى جاهدا للحصول على عائد يتناسب

ومتطلباته (عاطف، 2009، ص. 286).

وعلى المنظمة تبني نظام أجور عادل بما فيه من حوافز مادية ومعنوية مرضية تدفع بالأفراد المؤهلين إلى الالتحاق بها

وبذل أو تقديم الأداء الجيد وكذا الاستمرار للعمل فيها (الوزان، 2006، ص. 27).

2 نمط الإشراف (Supervisory Style): ويقصد بها الأنشطة التصرفات التي يتبناها المشرف للتعامل مع

مرؤوسيه لتشكيل نمطا أو أسلوبا معين يميز طريقة تعامله، فهذا النمط قد يكون أوتوقراطي استبدادي أو

فوضوي أو ديمقراطي تشاركي (القحطاني، 2001، ص. 59).

ونمط الإشراف له أثر كبير وخاصة على الالتزام التنظيمي للأفراد، فطبيعة العلاقة بين الرئيس والمرؤوس تترك أثراً

ملاحظاً في توجيههم لعمل والاستمرار فيه، ومن هنا يقع على عاتق المشرف، زيادة درجة مشاركته لمرؤوسيه في اتخاذ

القرارات، وزيادة درجة الانسجام والتفاهم وتبني سلوك ناجح يسمح بتوطيد علاقة الرئيس مع مرؤوسيه

(زيني، 2013، ص. 46).

### ث محددات خارجية (فرص العمل البديلة):

وهي تتمثل في تلك الفرص في البيئة الخارجية للمنظمة، فقد يسعى الأفراد لتحسين مستواهم المعيشي وإشباع أكبر قدر ممكن من الحاجات. فمتى توفرت فرص عمل بديلة أفضل من حيث الأجر وساعات العمل وظروفه، فإن الأفراد الذين لهم مستوى متدني من الالتزام لمنظمتهم، نراهم يسعون بطريقة أو بأخرى تركها، بينما الأفراد الذين لهم التزام واهتمام بمنظمتهم يفضلون البقاء والعمل في منظمتهم رغم توفر فرص أخرى أفضل، وهنا تلعب مدة الخدمة وعمر العامل دور مهم في قرار بقاءه أو مغادرته للمنظمة، فالذي يتمتع بعمر ومدة طويلة نوعا ما يفضل البقاء في منظمته حتى وغن توفرت له فرص أخرى وهذا مرده إلى منظمته التي كسبت التزامه جراء تلك السنين التي قضها فيها، وهذا بدوره يؤثر على القيم التي ينسبها هذا الأخير لذلك الارتباط التنظيمي مع منظمته، وتكون بذلك سببا في اختلاف مستويات الالتزام لدى الأفراد (عاطف، 2009، ص. 286).

إذن من خلال ما تقدم، تبين أن محددات الالتزام التنظيمي متعددة بتعدد الدراسات التي قام بها الباحثون في هذا المجال، وكل باحث بيّن أو درس محددات الالتزام ونوع تأثيرها حسب اهتمامه، فمنهم من اهتم بالمحددات الديموغرافية، منهم من اهتم بالمستوى التعليمي وغير ذلك، والجدول الموالي يبين محددات الالتزام التنظيمي وفق عدد من الباحثين تحدد نوع التأثير:

الجدول رقم (5) محددات الالتزام التنظيمي وفق عدد من الباحثين  
(المصاروة والخفاجي، 2016، ص. 56)

نوع التأثير	المحددات	الدراسة
- الأكبر سناً والمتزوجون أكثر التزاماً من غيرهم.	الخصائص الديموغرافية للعامل (السن والجنس)	"كومار" و "غيري" (Kumar & Giri, 2009)
- الأكثر تعليماً أكثر التزاماً.	المستوى التعليمي للعامل	"الحسامي" (Al-Hussami, 2009)
- الرجال أصحاب المناصب العليا والأكبر سناً أكثر التزاماً.	المستوى التعليمي والوظيفي للعامل وعمره	"مور باراك" و "شو" (Mor Barak & Cho, 2008)
- أثر إيجابي مع الالتزام التنظيمي.	مقدار دعم المنظمة للعامل	"الحسامي" (Al-Hussami, 2009) "فو" وآخرون (Fu & Al, 2009) "ماير" وآخرون (Mayer & Al, 2002) "غرانت" و "آخرون" (Grant & Al, 2008)
- أثر إيجابي مع الالتزام التنظيمي.	العدالة التنظيمية	"ماير" وآخرون (Mayer & Al, 2002) "موغاشي" شانج" (Mogashi & Change, 2009) "إربن" و "غونسر" (Erben & Guneser, 2008)
- القيادة الحرة (الترسلية) تقلل الالتزام التنظيمي. - القيادة الديمقراطية والتحويلية تزيد الالتزام التنظيمي	نمط القيادة	"ماير" وآخرون (Mayer & Al, 2002)
- أثرها إيجابي مع الالتزام التنظيمي.	المسؤولية المجتمعية للمنظمة	"تورك" (Turker, 2009)
- أثرها إيجابي مع الالتزام التنظيمي.	وضوح الأدوار داخل المنظمة	جودة والياقي (2006)
- أثرها سلباً مع الالتزام التنظيمي.	توفير بديل آخر للعمل أمام العامل	"غرانت" و "روسو" (Grant & Roso, 2008) "ماير" وآخرون (Mayer & Al, 2002)
- أثرها إيجابي مع الالتزام التنظيمي.	مقدار تبني المنظمة لبرامج إدارة التنوع	"موغاشي" شانج" (Mogashi & Change, 2009)

## ثامنا: العوامل المساعدة على تنمية الالتزام التنظيمي:

موضوع تنمية وتطوير الالتزام التنظيمي لدى الأفراد العاملين للمنظمة أمر بالغ الأهمية، والمنظمة يقع على عاتقها اعتماد جملة من العوامل لتنمية وتطوير هذا الأخير وهي كما يلي:

أ - **المساهمة في إشباع الحاجات الإنسانية للأفراد العاملين:** الأفراد بطبيعتهم لهم جملة من الحاجات سواء

كانت نفسية أو فسيولوجية، كالحاجة للأمن والشعور بالطمأنينة داخل المنظمة، والشعور بالحب من طرف

الزملاء أنهم ينتمون إلى الجماعة، وكذا السعي إلى تحقيق الذات (عاطف، 2009، ص. 281).

كما يجب على المنظمة أن تدرك ذلك التفاوت في الحاجات عند الأفراد من حيث الأولوية والأهمية في العمل على

إشباعها، وإشباع هذه الحاجات يتبعه نمط سلوكي إيجابي يساهم في تكوين ما يسمى بالسلوك المتوازن، وهو ناتج عن

مساندة المنظمة ليصبح الفرد حاجاته، ويتولد عن ذلك شعور الفرد بالرضا والارتياح والالتزام

(اللوزي، 1999، ص. 126).

ب - **وضوح الأهداف وتحديد الأدوار:** بينت العديد من الدراسات أن الالتزام التنظيمي يزداد عند الأفراد،

كلما كانت الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها واضحة، وهذا يسمح للأفراد فهم تلك الأهداف

واستيعابها، وبالتالي السعي في تحقيقها (عاطف، 2009، ص. 281).

وهذا يعتمد بالدرجة الأولى على المنهج والفلسفة المتبناة من طرف المنظمة وكفاءتها الإدارية، فتمتع العمليات

التنظيمية والوظائف الإدارية بالوضوح، يسمح بزيادة الالتزام التنظيمي لدى الأفراد (اللوزي، 1999، ص. 129).

ت - **وجود نظام حوافز مناسب:** النظام المعتمد في المنظمة يجب أن يكون شاملا للحوافز المادية والمعنوية،

ويجب أن يكون موجها نحو الأفراد والجماعات، فقد قام كل من "روبرت" و "منري"

(Robert & Mannari) بدراسة الالتزام التنظيمي لدى اليابانيين، فبينت الدراسة أن الالتزام التنظيمي يزداد

من خلال إتباع نظام فعال للحوافز، وكل هذا الأساس يرى العديد من الدارسين لهذا المجال أن المنظمات الحكومية هي الأقل استخداما للحوافز (عاطف، 2009، ص. 281).

وبالتالي فإن المنظمة يقع على عاتقها تحفيز الأفراد العاملين باستمرار، وهذا التحفيز يكون بنوعيه المادي والمعنوي (دودين، 2014، ص. 190).

**ث - زيادة إشراك الأفراد العاملين في التنظيم:** ويقصد بما ذلك الإشراك الفكري والانفعالي للفرد في موقف جماعي يشجعه على المشاركة والمساهمة في الأهداف الجماعية من خلال تحمل المسؤولية في تحقيق الأهداف (عاطف، 2009، ص. 281).

وهنا لابد من منح الأفراد الفرصة في تحمل مسؤولية العمل بروح الفريق الواحد داخل المنظمة، وإضافة كل ما هو جديد إليهم بما يعزز تلك المشاركة (دودين، 2014، ص. 190).

وفي هذا المقام لابد من الإشارة إلى الأسس المتعلقة بمشاركة الأفراد في التنظيم، وهي كما يلي:

- المشاركة تعني مشاركة الفرد بفكره وانفعالاته أكثر من مشاركته الجسمية في أداء العمل، وبالتالي فإن ذات الفرد هي التي تشارك في العمل وليس مهاراته فقط.
  - المشاركة تحفز الأفراد على المساهمة في اتخاذ المواقف، وتتيح لهم الكثير من الفرص لإطلاق طاقاتهم في طرح الأفكار والابتكار لتحقيق أهداف المنظمة.
  - المشاركة أيضا تشجع الأفراد على قبول المسؤولية لتنفيذ أنشطة التنظيم المختلفة، وبالتالي فهي عملية جماعية يشارك فيها الأفراد بواسطتها تحقيق أهداف المنظمة لضمان بقاءها ونجاحها.
- وبهذا الصدد أشارت العديد من الدراسات أن المشاركة تزيد من درجة التزام الأفراد، فهي تجعلهم يتحدثون عن منظماتهم من خلال كلمة نحن، فعندما يواجهون مشكلة في العمل يشيرون إليها على أنها مشكلتهم، وبذلك تكون لهم رغبة أكثر في العمل وقبوله وهذا ينعكس على المنظمة بالأداء الجيد والكفاءة العالية

(عاطف، 2009، ص. 281).

ج - الاهتمام بتحسين المناخ التنظيمي: مفهوم المناخ التنظيمي يشير إلى بيئة العمل الداخلية بكل تفاعلاتها

وخصائصها، ويلعب المناخ التنظيمي دورا كبيرا في تشكيل السلوك الوظيفي والأخلاقي لدى الأفراد

العاملين من حيث تشكيل وتغيير وتعديل القيم والاتجاهات والسلوك، فطبيعة المناخ التنظيمي ومفهومه

تختلف من بيئة إلى أخرى (الدقس وعليان، 1991، ص. 104).

فالخصائص الداخلية لبيئة المنظمة والتي تتمتع بدرجة معينة من الثبات النسبي أو الاستقرار يفهمها الأفراد

ويدركونها، فتنعكس على قيمهم واتجاهاتهم وبالتالي على سلوكهم (عاطف، 2009، ص. 282).

وبالإضافة إلى ذلك، فإن نجاح المنظمة يعتمد على جو العمل السائد، فالمناخ التنظيمي الجيد يشجع على خلق

جو عمل إيجابي عمل على تحقيق الاستقرار للأفراد و المنظمة، ويجعل الأفراد يشعرون بأهميتهم في العمل من حيث

المشاركة في اتخاذ القرارات ورسم السياسات والشعور بدرجة عالية من الثقة المتبادلة، فتمتع الأفراد بمناخ تنظيمي ملائم

من حيث الوفاق والتعاون والعدالة والمساواة للوصول إلى تحقيق الأهداف التنظيمية والفردية ليعزز بذلك الثقة المتبادلة

ويرفع الروح المعنوية ويزيد درجة الرضا والشعور بالالتزام التنظيمي (اللوزي، 1999، ص. 131).

ح - بناء ثقافة الالتزام التنظيمي: وذلك من خلال إيجاد قيم وأهداف مشتركة بين الأفراد العاملين، وزيادة

التركيز على احتياجاتهم المختلفة، والنظر إليهم كأعضاء في أسرة واحدة بحيث يسعى المسؤول عنها إلى

غرس معايير الأداء المتميز في هؤلاء الأعضاء عن طريق التدريب المناسب، وتوفير قدر من الاحترام والتقدير

لهم (عاطف، 2009، ص. 282).

كما أن الالتزام التنظيمي ينطوي على قيم يؤمن بها الفرد ومشاعر يكنها للمنظمة التي يعمل بها، وبهذا يتضح أن

الالتزام التنظيمي هو مكون داخلي غير ملموس، ويستدل عليه من خلال بعض السلوكيات التي يبديها الفرد، وبالتالي

فإن بناء المنظمة لثقافة الالتزام أمر ممكن، كما لا يجب إهمال المحافظة على مستويات الالتزام التنظيمي العالية للأفراد

وإدماجهم، وهذا يولد شعورهم بالمصير المشترك (Joint-Fat) مع المنظمة والذي يولد بدوه قوة إدراك الأفراد لنجاح المنظمة أو فشلها والمرتبط بمخرجاتهم (المبشرين والأكلي، 2012، ص. 193).

### تاسعا: السلوك الناجم عن الالتزام التنظيمي (المخرجات):

يترتب عن الالتزام التنظيمي للأفراد العاملين في منظماتهم جملة من الآثار والتي هي بمثابة مخرجات، وهي في مجملها عبارة عن شعور وسلوك إيجابي بما يخدم المنظمة في تحقيق أهداف والوصول إلى الأداء المتميز، وهذه الآثار هي كما يلي:

أ - شعور العاملين بروح معنوية عالية: الروح المعنوية هي ذلك الاستعداد الوجداني الذي يهيئ الأفراد العاملين

للعمل مع زملائهم بانسجام وتكامل لإنجاز الأعمال، والروح المعنوية تتركز على خمسة عوامل رئيسية وهي:

1 ثقة أعضاء المجموعة في هدفها.

2 ثقة أعضاء المجموعة في قيادتها.

3 ثقة أعضاء المجموعة في بعضهم البعض.

4 الكفاءة التنظيمية للمجموعة.

5 الحالة العاطفية والذهنية لأعضاء المجموعة (عقيلي، 1993، ص. 218).

وتشير الدراسات إلى أن للالتزام التنظيمي دور كبير في رفع وزيادة الأداء بما يترتب عليه من حب الأفراد لعملهم

ومنظماتهم وحماسهم للقيام بمهامهم المطلوبة منهم، وبالتالي يمكن القول أنها تعبر عن اتجاهاتهم نحو بيئة العمل،

فالاتجاهات الإيجابية تنمي التعاون التلقائي من خلال بذل كل الطاقات في سبيل تحقيق الأهداف التنظيمية، وبالتالي

الروح المعنوية هي نتاج الإدارة السلوكية الناجحة والتي تعبر عن العلاقة المتميزة للمنظمة مع الأفراد العاملين لديها

(اللوذي، 1999، ص. 133).

ب -التقليل من نسبة تسرب العاملين: تعتبر ظاهرة تسرب الأفراد العاملين أمر تنظيمي خطير، لأن ذلك يعني توقف الفرد عن العضوية في المنظمة التي يتقاضى منها مرتبا وتركها (عبوي، 2006، ص. 218).

وهذا يترتب عليه آثار سلبية من أهمها:

أولا: تعطيل الأداء الوظيفي في مجالين:

1 -التعطيل الناتج عن فقدان الكفاءات جيدة من العاملين نتيجة ترك المنظمة.

2 -التعطيل الناتج عن الفراغ الوظيفي نتيجة عدم وجود كفاءات، وكذلك التعطيل نتيجة لتكاليف عملية

البحث عن بدائل مناسبة، خاصة إذا كان الأفراد التاركون لعملهم يتمتعون بكفاءات عالية جدا.

ثانيا: الارتباك في أنماط الاجتماعية والاتصالات:

إذا كان الأفراد التاركون للعمل يتمتعون بمهارات وكفاءات عالية من حيث الأداء والاتصال والمشاركة، فإن

تركهم للعمل سيؤثر على هذه المزايا بما في ذلك زعزعت تماسك الأفراد وثقتهم وكذا تدني في إنتاجهم

(المعاني، 1996، ص. 80).

ت -الإنجاز المبدع: العديد من الباحثين في مجال السلوك التنظيمي يرون أن الأفراد الذين يتصفون بدرجة

عالية من الالتزام التنظيمي لمنظمتهم، يتميزون بالإنجاز المتميز، لأن الفرد صاحب الالتزام المرتفع يكون

أكثر حماس للعمل وأكثر التزاما بأهداف منظمته ويسعى تلقائيا لإنجاز الأعمال المطلوبة منه بإبداع مما يزيد

أدائه وإنتاجيته (عبوي، 2006، ص. 219).

كما أن الدراسات أشارت إلى أن الالتزام التنظيمي من أهم عوامل ومقومات الإبداع والأداء المتميز، فقد أشار

المعاني (1989) في دراسة قام بها، إلى وجود علاقة جد قوية بين الالتزام التنظيمي والإبداع الإداري في أجهزة القطاع

العام في الأردن، مما يشير إلى ضرورة قيام الإدارة العليا بدعم هذا الأخير وتشجيعه لحصول على المزيد من الإبداعات

في مجال العمل (اللوذي، 1999، ص.134).

## خلاصة:

الالتزام التنظيمي هو مطلب من المطالب التي تسعى المنظمات إلى تمتع أفرادها العاملين به، لما له من تبعات تعود على المنظمات بعوائد قيمة تساهم في تحقيق الأهداف وتطبيق الاستراتيجيات المتبناة، من خلال المواظبة والانضباط، والأداء المتميز والاندماج وتنامي العمال الجماعي، ولا بد للمنظمة أن تهتم بهذا المتغير من خلال الوقوف على محدداته والعوامل التي تؤثر عليه للوصول إلى الأداء المطلوب من أفرادها العاملين بما يكفل تحقيق الأهداف المسطرة، وبهذا يكون الباحث قد انتهى من التغطية النظرية للدراسة، وسيتم في الفصول القادمة الانتقال إلى الجانب الميداني للدراسة.

## الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

### تمهيد

#### أولاً: الدراسة الاستطلاعية

1. دواعي الدراسة الاستطلاعية
2. المجال الجغرافي للدراسة الاستطلاعية
3. أدوات الدراسة الاستطلاعية
4. الإعداد لمقياسي الدراسة
5. مدة الدراسة الاستطلاعية
6. مواصفات عينة الدراسة الاستطلاعية
7. الخصائص السيكومترية لمقياسي الدراسة الاستطلاعية
8. التغيرات التي طرأت على مقياسي الدراسة

#### ثانياً: الدراسة الأساسية

1. دواعي الدراسة الأساسية
2. المجال الجغرافي للدراسة الأساسية
3. مدة الدراسة الأساسية
4. منهج الدراسة
5. مجتمع الدراسة الأساسية
6. عينة الدراسة الأساسية
7. مواصفات عينة الدراسة الأساسية
8. التأكد من الخصائص السيكومترية لأدوات القياس
9. أساليب المعالجة الإحصائية

### خلاصة

## تمهيد:

بعدما انتهى الباحث من التغطية النظرية لمتغيرات البحث، سيقوم الباحث في هذا الفصل بالتطرق إلى الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية وهي على جزئين، يكون الجزء الأول للدراسة الاستطلاعية أما الجزء الثاني فهو للدراسة الأساسية.

## أولاً: الدراسة الاستطلاعية:

### 1 دواعي الدراسة الاستطلاعية:

تعتبر الدراسة الاستطلاعية خطوة من الخطوات المهمة جدا في مجال البحوث الميدانية، فهذه الخطوة تسمح للباحث القيام بزيارة للمكان أو الميدان الذي ستم فيه الدراسة التي سيقوم بها، و الإطلاع على ما يمكن الإطلاع عليه بما يخدم دراسته، و بالتالي هناك جملة من دواعي القيام بالدراسة الاستطلاعية نذكرها كما يلي:

- التعرف على المؤسسة و جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات بما يخدم موضوع الدراسة.
- الاتفاق مع المساعد الميداني على جملة من النقاط التي من شأنها تنظيم الزيارات وتحديد مواعيد تطبيق أدوات الدراسة.

- التعرف على مدى إمكانية إجراء الدراسة في المؤسسة.
- التأكد والتثبت من توفر العينة التي تستهدفها الدراسة.
- التأكد من مدى قابلية تطبيق أدوات الدراسة على عينة الدراسة.
- التأكد من الخصائص السيكومترية لأدوات القياس.

### 2- المجال الجغرافي للدراسة الاستطلاعية:

لقد تم إجراء الدراسة الاستطلاعية في مؤسسة "هيبروك"، وهي مؤسسة مختص في النقل البحري للمواد الطاقوية الكائن مقرها الإداري بولاية وهران، و لقد قصد الباحث هذه المؤسسة لأنه سبق له القيام بتربص ميداني فيها مما سمح

للباحث تكوين تصور عام عن نشاطها و مختلف المصالح و الأقسام، مما تولد للباحث اقتناع تام بتوفر العينة التي تستهدفها الدراسة، بالإضافة إلى سهولة الاتصال بها و كذا تقسيم تسهيلات متعلقة بإمكانية إجراء الدراسة، و فيما يلي تقديم و تعريف بهذه المؤسسة:

## 2-1- لمحة تاريخية عن المؤسسة :

تأسست المؤسسة الوطنية الاقتصادية للنقل البحري عام 1982 بمقتضى المرسوم 82 - 282 الصادر بتاريخ 14 أوت 1982، وهي مؤسسة مختصة في النقل البحري للمحروقات و المواد الكيماوية. - في عام 1995: تم تغيير الهيكل الرسمي للمؤسسة و نظامها الإداري لتصبح بذلك شركة ذات أسهم (SPA). - في أكتوبر 1997: تم إلحاقها رسميا كفرع تابع للشركة الأم سونا طراك تحت مراقبة شركة الاستثمار و المساهمة (SIP).

- في ديسمبر 2001: تم تغيير محفظتها و نظامها حيث أصبحت بمثابة "هولدينج" (Holding) لنقل المواد البترولية و الكيماوية التي تنتجها سونا طراك. - في عام 2003: أصبحت شركة ذات أسهم بتسمية "هيبروك" (HYPROC) للنقل البحري برأسمال يقدر ب 12 مليار دج، و نظام إداري مستقيم. - في 08 مارس 2004: أصبح لها مقر إداري بمنطقة "إيسطو" بوهران.

## 2-2 فروع و وكالات المؤسسة:

من خلال تعاملاتها مع الداخل و الخارج، فلن "هيبروك" تقوم ب 3530 عملية نقل بحري موزعة كما يلي:

- المقر الرئيسي: يقع بمدينة وهران، و هيكلها النظامي الإداري يتكون من المديرية العامة و الهياكل العاملة العملية.
- المقر الصناعي: وينقسم إلى:

- وكالة أرزيو: تقوم باخرة الشركة ببناء أرزيو بعملية تصدير و استيراد المحروقات و مشتقاتها.

- وكالة سكيكدة : لها نفس مهمة وكالة أرزيو، تشمل كمية الغاز الطبيعي المصدر إلى أوروبا حوالي 300 مليون

م<sup>3</sup>.

- وكالة بطيوة: تقوم البواخر بنقل المواد الكيماوية من مشتقات النفط إلى داخل وخارج الوطن.
- وكالة الجزائر: يتم من خلالها نقل البترول الخام إلى أوروبا وآسيا.
- وكالة بجاية : يتم من خلالها نقل المحروقات واستيراد المشتقات كالزيت والشحوم وغيرها، والخريطة توضح مكان

هذه الوكالات (أنظر الملحق رقم 1)

## 2-3 المحيط الداخلي للمؤسسة:

### 2-3-1 الهيكل التنظيمي للمؤسسة :

إن ما يميز مؤسسة عن أخرى هو الهيكل التنظيمي الخاص بها فمؤسسة "هيبروك" تتميز بنائها العام الهيكلي المنظم بدءا من المديرية العامة للمؤسسة التي يرأسها المدير العام، ومجموعة من المديريات والمصالح (الوظيفية والعملياتية) حسب الترتيب السلّم للمؤسسة (أنظر الملحق رقم 2).

شرح موجز للهيكل التنظيمي للمؤسسة :

- المديرية العامة (PDG): و يرأسها الرئيس المدير العام للمؤسسة.
- الأمانة (secrétariat).
- قسم إدارة المشاريع (Projet Management Manager) (PMD Projet): و هي تقوم بمتابعة المشاريع من مرحلة الانطلاق إلى غاية الحصول عليها.
- مركز ممتلكات المؤسسة (Centre Patrimoine de l'Entreprise) (CPE Patrimoine): وهو يهتم بكل ما يندرج تحت ممتلكات المؤسسة.
- مشاريع بناء المنشآت القاعدية (Projet de Construction des Infrastructures) (PCI).

- مركز التكوين و التطوير (Centre d'Accueil et de Perfectionnement) (CAP): فهذا المركز يستقبل العمال المرشحين للتكوين بحيث يوفر كل الإمكانيات اللازمة و يهيئ كل الظروف المناسبة لسير عملية التكوين.
  - قسم الأمن على اليابسة (Sreté à Terre) (SIE): وهو قسم يهتم بتطبيق السياسة الأمنية للمؤسسة على اليابسة.
  - قسم الأمن على السفينة (Sreté à Bord) (CSO): وهو قسم يهتم بتطبيق السياسة الأمنية للمؤسسة على السفينة من الانطلاق إلى غاية الوصول إلى الزبون.
  - فريق عمل الرئيس المدير العام (Staff PDG): في هذا القسم يجتمع الرئيس المدير العام للمؤسسة مع فريق من المدراء لتناول كل ما يخص تسيير المؤسسة و كذا اتخاذ القرارات.
  - قسم الفرد معين على اليابسة (Personne Designer à Terre) (DPA): وظيفته ضمان استمرار العلاقة الدائمة بين السفينة واليابسة في كل ما له علاقة بالجودة والصحة والسلامة للعمال والأمن والوقاية من التلوث.
  - خلية لجنة صفقات المؤسسة (Cellule du Comité des Marchés de L'entreprise) (CCME): وهي خلية مهمتها الأساسية الإشراف على كل ما يخص الصفقات.
- \*ملاحظة: بالنسبة للأقسام ذات الخط المتقطع للمربعات، هي أقسام سيتم إنشاؤها مستقبلا وهي:
- قسم الاتصالات (Communication)، قسم مفتشية التنظيف وحماية المحيط (Inspection HSE)، خلية لجنة تدقيق التسيير (CCAG Audit de Gestion).
  - مديرية التجارة البحرية (Marine Trade) (MT) : تهتم هذه المديرية بدراسة العروض التجارية بما يتناسب مع المؤسسة وذلك باعتماد مبادئ التفاوض التجارية مع المستأجرين التجاريين، والمديريات الفرعية التابعة لها هي:
    - مديرية الاستئجار والعمليات (Chartering & Operations): وهي تقوم بالترويج لعروض المؤسسة.

- مديرية تطوير الأعمال التجارية (Development Business): وهي تسهر على تطبيق السياسة التجارية للمؤسسة.

● مديرية العمليات البحرية (MO) (Marine Operations) : وظيفتها الوقوف على كل الجوانب المتعلقة بتسيير هيكل العمليات البحرية، و المديرات الفرعية التابعة لها هي:

- مديرية إدارة فريق العمل (Manning): وهي تقوم بتوجيه النشاطات والسهر على احترام تشريعات العمل الوطنية والدولية وتطبيق الاتفاقيات الدولية المتعلقة بتسيير عمال البحرية.

- مديرية إدارة السفن (Ship Management): تقم هذه المديرية بتسيير السفن كوحدة تجارية مستقلة ذات أداء ومردودية بما يتوافق مع إستراتيجية المؤسسة.

- مديرية إدارة المشتريات (Procurement): تنفيذ وتسيير عقود إدارة السفن وضمان الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة من حيث الجودة واحترام المواعيد.

● مديرية الدعم البحري (MS) (Marine Support) : تسهر على ضمان كل متطلبات نظام تسيير المؤسسة، واحترام كل ما يندرج تحت هذا الأخير. والمديرات الفرعية التابعة لها هي:

- مديرية تكنولوجيا المعلومات (Information Technology): وهي تقوم بنشر واستغلال وتثبيت وإدارة نظام الإعلام الآلي على اليابسة و البحر لمساعدة السفن على الإبحار من خلال راديو الاتصالات السلوكية واللاسلكية وفق نظام المعلومات المعتمد من طرف المؤسسة.

- مديرية إدارة المخاطر والمطابقة (Risks & Compliance): وظيفتها تحديد المخاطر المحتملة ووضع

مخططات للتحكم فيها، والقيام بتدقيقات على كلا المستويين (البحري و الأرضي) بصفة فجائية للتأكد من احترام التعليمات وإجراءات التسيير.

- مديرية الجودة والتنظيف وحماية المحيط (QHSE): وظيفتها السهر على تطبيق نظام الإدارة بالجودة المعتمد من طرف المؤسسة على البحر واليابسة.

● مديرية الشؤون المالية والإدارية (Finance & Administration): وهي تهتم بتسيير النظام المالي والإداري بما يتوافق مع احترام الجودة والمواعيد وكذا التوجهات المعرفة مسبقا لميزانية المؤسسة، أما بالنسبة للمديريات الفرعية التابعة لها، فهي كما يلي:

- مديرية المالية و المراقبة التجارية (Finance & Business Control): ودورها يتمثل في مساعدة الهياكل العملياتية فيما يخص مشاريعها ونشاطاتها عن طريق الخبير المالي والخبير في التسيير.

- مديرية الضرائب والشؤون القانونية (Tax & Legal): وهي تلعب دور المستشار في الجوانب القانونية والمالية والضريبية.

- مديرية الشؤون الإدارية (Administration): تقوم بتسيير الوسائل العامة من خلال السهر على تزويد كل الهياكل بالوسائل اللازمة بما يتوافق مع التحكم في التكاليف.

- مديرية الموارد البشرية (Human Ressources): تسهر هذه المديرية على تطبيق سياسة تسيير الموارد البشرية المعتمدة من طرف المؤسسة، وذلك من خلال احترام كل الإجراءات المتعلقة بهذه السياسة، بداية من التوظيف إلى غاية التقاعد.

- مركز التكوين (Company Training CT): وهو مركز يهتم بوضع مخططات التكوين وكذا تحديد الأفراد المعنيين بالتكوين، والاحتياجات التكوين والبرنامج إلى غير ذلك من الأمور التي تعنى بالعملية التكوينية.

- ملاحظة: مركز التكوين (CT) كان مصلحة من مصالح مديرية الموارد البشرية، وتم فصله عن مديرية الموارد البشرية وأصبح مركز مستقل عنها.

- مديرية وكالات المؤسسة (hyproc Agency): وظيفتها توفير كل الظروف المناسبة لسير مختلف العمليات والخدمات التي تقدمها المؤسسة بما في ذلك التسهيلات التي يحتاج إليها عمال المؤسسة في أداء مهامهم كتنظيف الأسفار والمبيت والوجبات وغيرها، وتندرج تحتها عدة وكالات:

- وكالة الجزائر العاصمة (HA ALGIERS)

- وكالة أرزيو (HA ARZEW)

- وكالة بطيوة (HA BITHIOUA)

- وكالة بجاية (HA BEJAIA)

- وكالة سكيكدة (HA SKIKDA)

**ملاحظة:** بالنسبة للوكالتين اللتان تندرجان في المربع الومادي تم دمجهما كوكالة واحدة وهي وكالة أرزيو.

2-3-2 **ثقافة المؤسسة:** الثقافة هي مجموعة المبادئ والقيم التي تتصف بها المؤسسة، فهي تشمل صورة المؤسسة،

شعارها، نظامها الداخلي، فمؤسسة "هيبروك" لها ثقافة الإبحار.

- الشعار: Sheeping Company



- الرمز :

- اللباس: لون أزرق.

2-3-3 **العلاقات الاجتماعية:** وتحتوي التكامل والتناسق فيما بين مختلف الوظائف المكونة للمؤسسة، فنجد كل

وظيفة مكملة للأخرى مما يسمح بخلق جو من التفاهم والانسجام ما بين العمال إذ يسمح ذلك لكل عامل من أداء

مهامه في أحسن الظروف دون أدنى مشكل، وكل هذا سيؤثر إيجابيا على مردود العامل وعلى نتائج المؤسسة، وهناك

نقابة العمال (Partenaire Social) ومن مهامها ما لي:

- الدفاع عن حقوق العمال.

- تهتم بكل انشغالات العمال.

- كما أن نظام الانتخاب النقابي يكون كل خمس (05) سنوات.

2-3-4 المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة (RSE) : يقصد بها تحمل المؤسسة مسؤولية عمالها، في حالة حدوث

أخطار، فمؤسسة "هيبروك" تعمل بهذا المبدأ، ففي حالة وقوع حادث للعامل فإنها تعمل جاهدة للبحث له عن عمل

مناسب له بما يتماشى مع وضعيته الصحية كون أن جميع عمالها مؤمنين، أما في حالة ما إذا كان وضعه لا يسمح له

بأداء أي عمل ففي هذه الحالة فإن الضمان الاجتماعي هو الذي يتكفل بدفع له أجره حتى التقاعد.

2-3-5 الموارد البشرية: تملك المؤسسة عدد من الموظفين المؤهلين بمستويات مختلفة بمجموع 1663 موظف،

على النحو التالي:

- القوى العاملة المتنقلة: 1029 بما في ذلك 401 ضابطا.

- القوى العاملة المستقرة: 634 فيها 148 مديرا و 93 مدير تنفيذي.

2-4 المحيط الخارجي: مثل أي مؤسسة، تهتم مؤسسة "هيبروك" بدراسة محيطها الخارجي وذلك لتحقيق أهدافها،

فهذا المحيط يشمل كل الأطراف (Les Acteurs) الذين تتعامل معهم المؤسسة من أسواق داخلية وخارجية وسوق

التمويل وسوق العمل والتعامل مع مراكز التكوين منها المحلي والأجنبي، وهناك بطبيعة الحال مؤسسات منافسة وغير

منافسة لها، وهي كما يلي:

\*مؤسسات غير منافسة:

-على المستوى الداخلي: "سونطراك" و"نافطال" (SONATRACH, NAFTAL).

-على المستوى الخارجي: لا يوجد، كون أن المؤسسة يقتصر نشاطها فقط على تصدير محروقات الشركة الأم

(سونطراك).

\*مؤسسات منافسة: هناك وكالات جزائرية وأجنبية متواجدة بالجزائر وأخرى بالخارج كما هو مبين في الجدول التالي:

#### جدول رقم (6) يوضح الوكالات الجزائرية و الأجنبية المنافسة للمؤسسة

اسم الوكالة	نوعها	مقرها
GEMA	جزائرية	الجزائر
NASHCO		
WALL SHIP	أجنبية	
WORMS		
TOTAL	أجنبية	الخارج
SHELL		

2-4-1 الاستثمارات: هناك عدة مشاريع سعت المؤسسة جاهدة لتحقيقها وتمثل في:

- مشاريع سعت للاستثمار فيها وتمثل في الجدول التالي:

#### جدول رقم (7) يوضح المشاريع التي سعت المؤسسة للاستثمار فيها

السفينة	السعة	تاريخ الطلب	تاريخ التوزيع
GPLier I	35.000 M <sup>3</sup>	2008	2011
GPLier II	35.000 M <sup>3</sup>	2008	2011
Navire Produits raffinés / chimiques	5.000 MT	2009	2011
Navire Produits raffinés / chimiques	30.000 MT	2009	2012
Bitumier (Ras Tomb)	4.500 M <sup>3</sup>	2008	2009
Navire Naphta	35.000 TM	2009	2012
Navire Naphta	65.000 TM	2009	2012
Navire Fuel	35.000 TM	2009	2012
Méthanier I	150.000 m <sup>3</sup>	2009	2012
Méthanier II	150.000 m <sup>3</sup>	2009	2013

كما أن هناك مشاريع فيما يخص اليد العاملة، فلقد سعت لرفع نوعية التكوين لعمالها سواء أكانوا عمال بحرية أو

في المؤسسة:

### جدول رقم (8) يوضح المشاريع التي سعت المؤسسة فيما يخص اليد العاملة

الوصول	الانطلاق في الأعمال	الموقع	الإسم
2010	2004	مستغانم	Centre de perfectionnement
2011	2007	أرزويو	Centre opérationnel
2012	2009	وهران	Centre d'affaires
2011	2009	-	Projet servitude
2012	2009	-	Projet barging

### 3 أدوات الدراسة الاستطلاعية:

لقد اعتمد الباحث على المقابلة ومقياسين لدراسة متغيري الدراسة، ويأتي شرحها كما يلي:

#### 3-1 المقابلة:

تعتبر المقابلة أداة مهمة لجمع ما يمكن جمعه من معلومات تسمح للباحث بتكوين صورة عامة وشاملة عن الميدان

الذي ستم فيه دراسته، ولقد اعتمد الباحث على المقابلة الحرة والتي كانت مع المساعد الميداني الذي يشغل منصب

إطار مكلف بالدراسات في الموارد البشرية، وهذا من أجل الحصول على المعلومات المتعلقة بالمؤسسة من حيث

طبيعتها القانونية وطبيعة نشاطها وخصائص مواردها البشرية وخاصة الفئات السوسيو مهنية، فهذا الأخير ساعد

الباحث في اعتماد الخصائص الديموغرافية المتعلقة بعينة الدراسة كالسن والجنس والأقدمية والرتبة، إلى غير ذلك من

الخصائص، كما تبين أنه من الضروري ترجمة مقياسي الدراسة إلى اللغة الفرنسية.

## 3-2 المقاييس:

الإستبانات بصفة عامة هي أدوات تساعد على جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، وهي تتضمن مجموعة من الأسئلة أو الجمل الخبرية، والإجابة عنها تكون حسب ما يخدم البحث

(جمعة صالح النجار، 2010، ص. 22)

## 4- الإعداد لمقاييس الدراسة:

لقد قام الباحث بمراجعة أدبيات الدراسة من خلال الاطلاع على جملة من المقاييس التي اعتمدها الباحثون في دراساتهم، والتي تناولت بطبيعة الحال متغيرات دراسة الباحث، بالإضافة إلى دراسة خصائصها السيكمترية.

## أولاً: أداة القيم التنظيمية:

لقد اطلع الباحث على بعض الدراسات التي تناولت القيم التنظيمية بهدف معرفة الأدوات المعتمدة لقياس القيم التنظيمية.

1 دراسة منصور(2007): والتي تناولت الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الإدارة العمومية الجزائرية، ولقد اعتمد صاحب الدراسة على مقياس القيم التنظيمية لديف فرانسيس ومايك وودكوك (1995) الذي يتناول أربع قضايا أساسية وهي إدارة الإدارة، إدارة المهمة، إدارة العلاقات، إدارة البيئة، ولقد اكتفى بالصدق الظاهري للأداة فقط.

2 دراسة الغامدي(2005): اعتمد صاحب الدراسة أيضا على مقياس ديف فرانسيس ومايك وودكوك للقيم التنظيمية، واكتفى بصدق المحكمين للنسخة العربية المترجمة من طرف الأستاذ عبد الرحمان أحمد الهيجان.

3 دراسة عكاشة (2008): لقد اعتبر متغير القيم التنظيمية كمحور من محاور الثقافة التنظيمية، وهو يتكون من (12) فقرة وقام صاحب الدراسة بحساب صدق الفقرات مع المحور ككل، بحيث تراوحت معاملات الارتباط من 0,364 إلى 0,688 عند مستوى الدلالة 0,05 كما أن هذه الفقرات قام بنائها صاحب الدراسة.

4 دراسة شلوي (2005): اعتمد صاحب الدراسة على مقياس القيم التنظيمية لكل من ديف فرانسيس

ومايك وودكوك من خلال النسخة المترجمة إلى العربية من طرف الدكتور عبد الرحمان أحمد هيجان، وللتأكد من الخصائص السيكمترية للأداة، اعتمد شلوي على صدق المحكمين بالإضافة إلى حساب الصدق الاتساق الداخلي للفقرات وعلاقتها بمقياس القيم التنظيمية ككل، فتبين أن الفقرات كلها كانت صادقة، بحيث تراوحت معاملات ارتباطها من 0,460 إلى 0,910 عند مستوى الدلالة 0,01.

5 دراسة محمود عبد الله (2002): لقد اعتمدت صاحبة الدراسة على مقياس القيم المتنافسة

(Competing Values Framework) الذي طوره كل من "بواغ كين" و"روهر" (Bauagh Quinnn&Rohr) سنة 1981 وهذا بغرض قياس القيم التنظيمية للمديرين في الجهاز الحكومي وعلاقتها بالأداء الوظيفي، وهذا النموذج يتكون من ثمانية قيم موزعة على أربعة محاور:

- قيم الهدف الرشيد وتشمل قيم التخطيط والإنتاجية.
  - قيم العلاقات الإنسانية وتشمل قيم التماسك وتنمية الموارد البشرية.
  - قيم النظام المفتوح وتشمل قيم المرونة والحصول على الموارد.
  - قيم العمليات الداخلية وتشمل قيم إدارة المعلومات والضبط.
- وبخصوص الصدق فقد اكتفت الباحثة بصدق المحكمين، أما الثبات فكانت قيمة ألفا كرومباخ 0,94.

### ثانيا: أداة الالتزام التنظيمي:

بالنسبة لمتغير الالتزام التنظيمي، قام الباحث بالاطلاع إلى مجموعة من النماذج التي تم التنظير لها، فمنها ما هو أحادي البعد ومنها ما هو ثنائي البعد ومنها ما هو ثلاثي البعد حسب كل باحث، وفيما يلي عرض مختصر للمقاييس التي تناولت أو نظرت للالتزام التنظيمي:

1 مقياس "ثورنتن": الذي تضمن ثمانية فقرات لقياس الالتزام التنظيمي، ذات سلم سداسي الإجابة، وسبعة فقرات لقياس الالتزام المهني خماسي الإجابة.

2 مقياس "بورتر" وزملاؤه: وسمي بمقياس الالتزام التنظيمي، ويتكون من (15) فقرة خماسية الإجابة موزعة على ثلاثة محاور:

أولاً: درجة التزام الأفراد بالمنظمة.

ثانياً: الولاء والإخلاص لها.

ثالثاً: الرغبة في مضاعفة الجهد لتحقيق أهداف المنظمة.

إذن مقياس "بورتر" وزملاؤه يعتمد نظرية الأبعاد الثلاثة للالتزام التنظيمي وهي: الالتزام المعياري، الالتزام الاستمراري، الالتزام العاطفي.

3 مقياس "مارش" و"مافري": فهما قداما مقياسا للالتزام مدى الحياة متمثلة بالأعراف والقيم ويتكون من أربع فقرات، واستخدام لقياس:

- تعزيز استحسان المنظمة.

- حث الفرد على الالتزام بقيم العمل.

- الولاء لها حتى إحالته على التقاعد.

- إبراز نية الفرد البقاء في المنظمة.

4 مقياس "جورج" وزملاؤه: وهو محاولة لقياس التزام القيم لأعضاء الهيئة التدريسية من خلال ستة فقرات، ولقد استخدمت للتعبير عن ما يلي:

- استخدام المعرفة والمهارة.

- زيادة المعرفة في مجال التخصص.

العمل مع الزملاء بكفاءة عالية.

بناء سمعة جيدة، والعمل على مواجهة الصعوبات والتحديات.

المساهمة بأفكار جديدة في مجال التخصص (الشامي، 2002، ص. 23).

5 مقياس "كوردن" وزملاؤه: وهذا المقياس ساهمة فيه ثلاثة مصادر وهي:

المقابلات مع عدد من النقابات لتحديد خصائص المشاعر، المعتقدات، الأعمال المتعلقة بالانتماء للنقابة،

وهو يتكون من 22 فقرة خماسية الإجابة تقيس:

أولاً: الولاء

ثانياً: المسؤولية إزاء المنظمة.

ثالثاً: الرغبة للعمل في المنظمة.

رابعاً: تحديد مستوى الإيمان بالمنظمة (خيزر وآخرون، 1996، ص. 79).

كما تم التطرق إلى بعض الدراسات التي تناولت متغير الالتزام التنظيمي، للتعرف على المقاييس المعتمدة في ذلك،

وكذا الخصائص السيكومترية لهذه الأخيرة، وللتنويه هناك دراسات اعتمدت مصطلح ولاء كالاتزام ، و فيما يلي

عرض لهذه الدراسات:

1 -دراسة السعود وسلطان(2009): لقد اعتمد الباحثان في دراستهما على مقياس "بورتر" وزملاؤه لقياس

الالتزام التنظيمي، فبالنسبة للصدق اكتفى الباحثان بالصدق الظاهري حيث تم عرضه على خمسة عشر محكماً، أما

بالنسبة للثبات، فقد تم تطبيق الاختبار وإعادة تطبيقه "Test-Retest" فبلغ معامل ارتباط "بيرسون" للتطبيقين

0,72 بمستوى دلالة 0,05 .

2 -دراسة محمد رفعت حواس(2003): حاولت الباحثة في هذه الدراسة تناول أثر الالتزام التنظيمي والثقة

في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية، وذلك

بالاعتماد على مقياس الالتزام التنظيمي الذي أعده كل من "ألان" و"ماير" (Allen & Mayer) سنة 1990 ذا

نموذج ثلاثي الأبعاد وهي: الالتزام العاطفي، الالتزام الاستمراري، الالتزام المعياري، ولقد اكتفت الباحثة بصدق

المحكمين لكون تطبيق هذا الأخير عدة مرات في البيئة العربية، والنتائج أكدت تمتع المقياس بالصدق والثبات.

3 -دراسة فؤاد نواوي فلمبان(2008): لقد اعتمدت الباحثة على مقياس الالتزام التنظيمي الذي أعده

"بورتر" وزملاؤه والمسمى باستبانة الالتزام التنظيمي "Organizational Commitment Questionar(OCQ)"

بغرض قياس مستوى التزام التربويين ذكورا وإناثا والتي ترجمها إلى اللغة العربية القطان سنة 1987، والذي أكد أنه

يتمتع بالصدق والثبات، واعتمدت الباحثة على صدق المحكمين وصدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان

فتراوحت معاملات الارتباط من 0،155 إلى 0،774 عند مستوى الدلالة 0،01 وبالنسبة للثبات فقد بلغ معامل

ألفا كرومباخ 0،890.

4 -دراسة أحمد إسماعيل الشوابكة والطعاني (2013): لقد اعتمد الباحثان في دراستهما لمتغير الالتزام

التنظيمي على استبانة صمماها، وتحتوي على ثلاثة أبعاد وهي:الالتزام الأخلاقي،الالتزام المادي، الالتزام العاطفي،

ولقد اكتفى الباحثان بصدق المحكمين، أما الثبات فقد كانت نتيجة معامل ألفا كرومباخ هي 0،85.

إذن من خلال مراجعة الباحث لأدبيات الدراسة، والتي أسفرت على وجود مقاييس يمكن اعتمادها، وبالاتفاق مع

المشرف وبعد إمعان وتمحيص تم اعتماد مقياس القيم التنظيمية ل ديف فرانسيس (DAVE Francis) ومايك وودكوك

( MIKE Woodcock ) لقياس متغير القيم التنظيمية، ومقياس الالتزام التنظيمي ل "بورتر" و زملاؤه

(Porter et al) لقياس متغير الالتزام التنظيمي، وفيما يلي وصف للمقياسين:

#### \* مقياس القيم التنظيمية:

المقياس وضعه كل من "ديف فرنسيس" و"مايك وودكوك"، وترجمه إلى العربية الدكتور عبد الرحمان أحمد الهيجان

(1995). وُضع المقياس لقياس مستوى القيم التنظيمية السائدة في التنظيم من خلال أربعة أبعاد رئيسية، وكل بعد

أساسي يتكون من ثلاث أبعاد جزئية، و كل بعد جزئي يمثل قيمة بمعدل خمس (05) فقرات لكل بعد جزئي، أما المجموع الكلي للفقرات هو ستون (60) فقرة صيغت في الاتجاه الايجابي والجدول الموالي يوضح ذلك:

جدول رقم(9) يوضح الأبعاد الأساسية و الجزئية و القيم الممثلة لها مع الفقرات لمقياس القيم التنظيمية حسب ديف فرانسيس و مايك وودكوك (1990)

الرقم	البعد الأساسي	البعد الجزئي	القيمة	رقم العبارة
1	إدارة الإدارة	القوة	المدرء يجب أن يديروا	1- 13- 25- 37- 49
		النخبة	النخبة دائما في القمة	2- 14- 26- 38- 50
		المكافأة	الأداء ملك	3- 15- 27- 39- 51
2	إدارة المهمة	الفعالية	عمل الأشياء الصحيحة	4- 16- 28- 40- 52
		الكفاية	عمل الأشياء بطريقة صحيحة	5- 17- 29- 41- 53
		الاقتصاد	لا شيء مجانا	6- 18- 30- 42- 54
3	إدارة العلاقات	العدل	من يهتم يكسب	7- 19- 31- 43- 55
		فرق العمل	العمل معا بانسجام	8- 20- 32- 44- 56
		القانون و النظام	العدل لابد أن يسود	9- 21- 33- 45- 57
4	إدارة البيئة	الدفاع	إعرف منافسك	10- 22- 34- 46- 58
		التنافس	البقاء للأصلح	11- 23- 35- 47- 59
		إستغلال الفرص	من يجرؤ يكسب	12- 24- 36- 48- 60

أما بالنسبة لفتح المقياس، فهو يتمثل في تصحيح القيم التنظيمية بتقدير العبارات، وذلك بإعطاء الدرجات من

1 إلى 5 لأوزانها التي صيغت وفق طريقة ليكرت كما هو مبين في الآتي:

جدول رقم (10) يوضح أوزان درجات الإجابة وفق سلم ليكرت الخماسي

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

و لتحديد قيم المتوسط الحسابي في أي مستوى يتم حساب طول المدى،  $(5-1) = 4$  ثم قسمة المدى على

عدد الفئات  $5/4 = (0.80)$  ومن خلال عمليات الجمع، نحصل على المستويات التالية:

جدول رقم (11) يوضح مستويات القيم التنظيمية مع مجال التقدير

مستوى القيم التنظيمية	تقدير الدرجات
منخفض جدا	1 - 1.80
منخفض	1.81 - 2.60
متوسط	2.61 - 3.40
مرتفع	3.41 - 4.20
مرتفع جدا	4.21 - 5

\* مقياس الالتزام التنظيمي:

يعود مقياس الالتزام التنظيمي للعالم "بورتر" وزملاؤه (1974)، وهو يتكون من 15 عبارة تمت صياغتها بطريقة

تعبير عن شعور المحتمل للفرد اتجاه المنظمة التي يعمل بها، فهي تعكس مزيجا من الاتجاهات والنوايا السلوكية التي تؤثر

على التزام العامل من عدمه للمنظمة التي يعمل بها، وهو بذلك يمثل ثلاثة أبعاد أساسية مكونة للالتزام التنظيمي، أما

بالنسبة لعبارات المقياس منها ما هو إيجابي الصيغة ومنها ما صيغت بالسلب، فوضع بجانبها حرف لاتيني R وهي:

(3-7-9-11-12-15) و الجدول الموالي يلخص ذلك:

**جدول رقم(12) يوضح أبعاد الالتزام التنظيمي مع فقرات كل بعد**

الأبعاد	الفقرات
الالتزام العاطفي	13-10 - 7 R- 6 - 2 - 1
الالتزام الإستمراري	14 - 11 R- 8 - 4
الالتزام المعياري	15 R- 12 R- 9 R- 5 - 3 R

أما مفتاح تصحيح الالتزام التنظيمي بتقدير العبارات، وذلك بإعطاء الدرجات من 1 إلى 5 لأوزانها التي صيغت

وفق سلم ليكرت الخماسي بصيغة إيجابية، والعكس مع العبارات التي صيغت في الاتجاه السالب كما هو مبين في

الجدولين الآتيين:

**جدول رقم(13) يوضح أوزان درجات الإجابة وفق سلم ليكرت الخماسي في الإتجاه الموجب**

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

**جدول رقم(14) يوضح أوزان درجات الإجابة وفق سلم ليكرت الخماسي في الاتجاه السالب**

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

وبنسبة لتحديد قيم المتوسط الحسابي كونها في أي فئة تقع فيتم ذلك من خلال إيجاد طول المدى وبنسبة  $4=1-5$  ثم قسمة المدى على عدد الفئات، حيث  $0.80=5/4$  وبعد ذلك يضاف  $0.80$  إلى الحد الأدنى للمقياس، فتصبح الفئة الأولى  $[1-1.80]$  وهكذا مع بقية الفئات، والجدول الموالي يبين ذلك:

#### جدول رقم (15) يوضح مستويات الالتزام التنظيمي مع مجال التقدير

تقدير الدرجات	مستوى الالتزام التنظيمي
1.80 - 1	منخفض جدا
2.60 - 1.81	منخفض
3.40 - 2.61	متوسط
4.20 - 3.41	مرتفع
5 - 4.21	مرتفع جدا

أما طريقة ترميز متغيرات الخصائص الديموغرافية فكانت كما يلي:

-متغير السن:

#### الجدول رقم (16) يبين الترميز المعطى لمتغير السن

السن	35 - 26	45 - 36	46 فما فوق
الرمز	1	2	3

ملاحظة: لقد تم الحصول على هذه الفئات من خلال إعادة ترميز المتغير فأفرزت هذه الفئات و هذا بالاعتماد على

برنامج الـ spss

-متغير الجنس:

#### الجدول رقم (17) يبين الترميز المعطى لمتغير الجنس

الجنس	ذكر	أنثى
الرمز	1	2

-متغير الأقدمية:

الجدول رقم(18) يبين الترميز المعطى لمتغير الأقدمية

الأقدمية	10 - 01	20 - 11	21 فما فوق
الرمز	1	2	3

ملاحظة: لقد تم الحصول على هذه الفئات من خلال إعادة ترميز المتغير فأفرزت هذه الفئات، و هذا بالإعتماد

على برنامج ال spss

-متغير الرتبة:

الجدول رقم(19) يبين الترميز المعطى لمتغير الرتبة

الرتبة	إطار سامي	إطار	متحكم	منفذ
الرمز	1	2	3	4

-متغير طبيعة العمل:

الجدول رقم(20) يبين الترميز المعطى لمتغير طبيعة العمل

طبيعة العمل	إداري	تقني
الرمز	1	2

-متغير المؤهل العلمي:

الجدول رقم(21) يبين الترميز المعطى لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	متوسط	ثانوي	جامعي
الرمز	1	2	3

5- مدة الدراسة الاستطلاعية:

لقد استغرقت مدة الدراسة الاستطلاعية حوالي شهر و نصف بداية من تاريخ 15 فيفري 2016 إلى غاية 30

مارس 2016.

## 6- مواصفات عينة الدراسة الاستطلاعية:

بلغت عينة الدراسة الاستطلاعية أربعة وسبعون (74) فردا من مختلف مصالح وأقسام المؤسسة عينة الدراسة، مع علم أن الباحث قام بتوزيع تسعين استبيانا (90) والتي تما استرجاعها هي التي ذكر آنفا، والجدول الموالي يبين ذلك:

### الجدول رقم(22) يبين عدد الاستبيانات الموزعة و نسبة استجابة عينة الدراسة الاستطلاعية

عدد الاستبيانات الموزعة	عدد الاستبيانات المسترجعة	نسبة الاستجابة
90	74	%82,22

لقد تم اختيار عينة الدراسة الاستطلاعية بطريقة صدفية، وهذا يعود لصعوبة اعتماد العشوائية في توزيع

الاستبيانات، وفيما يلي الجداول المبينة للخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة الاستطلاعية:

### الجدول رقم(23) يبين توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير السن

السن	التكرار	النسبة المئوية
26 إلى 35	19	%25,7
36 إلى 45	32	%43,2
46 فما فوق	23	%31,1
المجموع	74	%100

نتائج الجدول أبرزت احتلال الفئة 36-45 المرتبة الأولى بنسبة %43,2 وتقارب فتي 26 إلى 35

و46 فما فوق بحيث بلغت الفئة 26 إلى 35 نسبة %25,7 والفئة 46 فما فوق نسبة %31,1.

### الجدول رقم(24) يبين توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	41	%55,4
أنثى	33	%44,6
المجموع	74	%100

يتبين من خلال الجدول أن هناك تفاوت بين نسبة الجنسين، حيث أن نسبة الذكور بلغت %55,4 بعدد 41 ذكر

بينما نسبة الإناث بلغت %44,6 بعدد 33 أنثى.

**الجدول رقم(25) يبين توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الأقدمية**

السن	التكرار	النسبة المئوية
01 إلى 10	33	44,6%
11 إلى 20	21	28,4%
21 فما فوق	20	27%
المجموع	74	100%

يوضح الجدول أن فئة الأقدمية من 01 إلى 10 احتلت المرتبة الأولى بنسبة 44,6% لتليها فئة 11 إلى 20

بنسبة 28,4%، بينما كانت المرتبة الأخيرة لفئة 21 فما فوق بنسبة 27%.

**الجدول رقم(26) يبين توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الرتبة**

الرتبة	التكرار	النسبة المئوية
إطار سامي	10	13,5%
إطار	40	54,1%
متحكم	18	24,3%
منفذ	6	8,1%
المجموع	74	100%

الجدول يبين أن النسبة المهيمنة هي رتبة الإطارات حيث بلغت نسبتها 54,1% تم تلتها رتبة المتحكمون بنسبة

24,3% ، ليأتي بعدها الإطارات السامية بنسبة 13,5% ويأتي في الأخير رتبة المنفذون بنسبة 8,1%.

**الجدول رقم(27) يبين توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير طبيعة العمل**

طبيعة العمل	التكرار	النسبة المئوية
إداري	45	60,8%
تقني	29	39,2%
المجموع	74	100%

نتائج الجدول تبين أن نسبة الإداريين هي النسبة التي طغت على باقي النسب الأخرى حيث بلغت 60,8% أي

أنها تجاوزت نصف العينة، ثم تليها نسبة التقنيين بـ 39,2%.

الجدول رقم(28) يبين توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
متوسط	06	08,1%
ثانوي	18	24,3%
جامعي	50	67,6%
المجموع	74	100%

النسبة الأكبر من حيث المؤهل العلمي كانت للمستوى الجامعي إذ بلغت 67,6% ، ثم تلتها نسبة المؤهل

الثانوي بـ 24,3%، بينما سجلت نسبة المستوى متوسط 08,1% لتكون أضعف نسبة.

7- الخصائص السيكومترية لمقياسي الدراسة الاستطلاعية:

7-1- الصدق الظاهري لأدوات القياس (صدق المحكمين):

لقد تم عرض مقياسي الدراسة على عدد من المحكمين (أنظر الملحق رقم 3)، حيث بلغ عددهم تسعة (09)

محكمين (أنظر الملحق رقم 4) وهذا بغرض قياس الصدق الظاهري لأدوات القياس، كما بلغت مدة التحكيم حوالي

شهر وخمسة عشر يوماً (15)، بداية من تاريخ 15 نوفمبر 2015 إلى غاية 31 ديسمبر 2015، فكانت نتائج

التحكيم كما يلي:

\* خصائص العينة:

لقد تم قبول كل خصائص العينة المقترحة من طرف الباحث، وبالتالي كانت خصائص العينة كما يلي:

السن.

الجنس: ذكر، أنثى

الأقدمية.

الترتبة: مسير، متحكم، منفذ.

طبيعة العمل: إداري، تقني.

المؤهل العلمي: متوسط، ثانوي، جامعي.

\* فقرات المقياسين:

1- مقياس القيم التنظيمية:

من جملة الملاحظات التي قدمها المحكمون هو تغيير أو استبدال مصطلح الصفوة بالنخبة، لأنها متداولة في البيئة الجزائرية خاصة والمغرب العربي عامة، كما أفرزت نتائج تحكيم مقياس القيم التنظيمية قبول كل المفردات، بحيث تم اعتماد قبول المفردة بنسبة 55.55% فما فوق أي ما يعادل موافقة خمسة محكمين فما فوق على المفردة من أصل تسعة (09) محكمين، والجدول الموالي يبين ذلك:

جدول رقم (29) يبين نسب قبول فقرات مقياس القيم التنظيمية مع الملاحظات

الرقم	الفقرة	نسبة القبول	القرار	ملاحظة
1	تصرفات المدراء ورؤساء المصالح بالمؤسسة تبين أنهم في موقع المسؤولية.	77,77%	قبول الفقرة	
2	يتم بذل كثير من الجهد لتطوير المدراء ورؤساء المصالح لكي يحققوا درجة أكبر من الكفاءة .	88,88%	قبول الفقرة	
3	يكافأ الأداء المتميز للمدراء ورؤساء المصالح بسخاء.	88,88%	قبول الفقرة	
4	تبذل عناية كبيرة للتأكد من أن القرارات المهمة تأخذ بعين الاعتبار.	88,88%	قبول الفقرة	
5	هناك بحث متواصل عن طرق للقيام بالمهام بصورة أكثر فعالية.	66,66%	قبول الفقرة	إعادة الصياغة
6	يتجنب المديرون ورؤساء المصالح صرف أموال لا ضرورة لها.	100%	قبول الفقرة	
7	تتعاطف الإدارة مع الأفراد الذين يعانون صعوبات حقيقية.	66,66%	قبول الفقرة	إعادة الصياغة

8	تبدل عناية لتأكد من أن كل واحد يشعر بأنه جزء من فريق العمل.	66,66%	قبول الفقرة
9	تعتبر القواعد والإجراءات التنظيمية في هذه المؤسسة عادلة.	66,66%	قبول الفقرة
10	تدافع المؤسسة بقوة عن مصالحها.	100%	قبول الفقرة
11	يدرك كل شخص في هذه المؤسسة ضرورة الاهتمام بالعميل.	66,66%	قبول الفقرة استبدال كلمة عميل بالزبون
12	يلقى التحديد والإبداع تشجيعاً في هذه المؤسسة.	100%	قبول الفقرة
13	للإدارة احترامها في هذه المؤسسة.	100%	قبول الفقرة
14	تبدل جهود ملحوظة لتعيين أفضل المرشحين في المناصب الإدارية.	100%	قبول الفقرة
15	يتلقى المدراء ورؤساء المصالح بصورة منتظمة تغذية مرتدة عن كيفية أدائهم.	100%	قبول الفقرة إعادة الصياغة
16	خلال السنوات القليلة الماضية أثبتت القرارات الإستراتيجية التي اتخذتها الإدارة العليا نجاحها إلى حد كبير.	100%	قبول الفقرة
17	تم دراسة التقنيات والأساليب الجديدة بانتظام لمعرفة ما إذا كانت ستؤدي إلى زيادة الكفاءة.	100%	قبول الفقرة
18	تبدل جهود كبيرة لتأكد من أن الأفراد في هذه المؤسسة يدركون ما يقومون به من إسهام اقتصادي.	100%	قبول الفقرة
19	يتمتع الموظفون فرصة عادلة لسماع شكاواهم عندما تنشأ خلافات ما.	77,77%	قبول الفقرة
20	تستخدم طرق تشكيل فرق عمل بصورة ملائمة.	77,77%	قبول الفقرة إعادة الصياغة
21	يطبق العدل في هذه المؤسسة ويتم الاهتمام بتطبيقه.	77,77%	قبول الفقرة إعادة الصياغة
22	تعالج التهديدات الموجهة نحو المؤسسة بشكل جاد.	100%	قبول الفقرة

23	تؤمن هذه المؤسسة بشعار "تتنافس مع الأفضل".	%100	قبول الفقرة
24	ينظر إلى الأفكار الجديدة نظرة تقدير عالية.	%100	قبول الفقرة
25	من المفهوم بشكل كبير أن المدراء ورؤساء المصالح في هذه المؤسسة يستحقون الصلاحيات المخولة لهم لممارسة أعمالهم.	%100	قبول الفقرة إعادة الصياغة مع استبدال كلمة مفهوم بواضح
26	تبذل جهود كبيرة لتطوير مهارات المديرين ورؤساء المصالح.	%100	قبول الفقرة
27	تربط المكافآت الإدارية - بصورة واضحة- بالأداء في هذه المؤسسة.	%100	قبول الفقرة
28	يخطط مدراء الإدارة العليا جيدا للمستقبل.	%100	قبول الفقرة
29	تشتهر المؤسسة بسلعها وخدماتها ذات الجودة العالية.	%100	قبول الفقرة
30	تقييم المدراء ورؤساء المصالح على أساس فعالية تكاليف وحداتهم الإدارية.	%77,77	قبول الفقرة
31	يوضح سلوك المدراء ورؤساء المصالح مدى اهتمامهم بمصلحة أفراد المؤسسة.	%100	قبول الفقرة استبدال كلمة أفراد بعمال
32	يرتبط الموظفون في هذه المؤسسة ارتباطا شديدا بالوحدات عملهم.	%88,88	قبول الفقرة
33	تفهم المبادئ الأساسية للسلوك في هذه المؤسسة جيدا.	%66,66	قبول الفقرة إعادة الصياغة
34	لا تعمل نقابات العمال على تقويض مصلحة المؤسسة.	%77,77	قبول الفقرة إعادة الصياغة
35	تستخدم المنافسة بين جماعات العمل لرفع معايير الأداء.	%100	قبول الفقرة
36	تستغل المؤسسة الفرص عندما تسنح.	%66,66	قبول الفقرة استبدال كلمة تسنح ببتجدها
37	يمنح الأفراد أصحاب المسؤولية في هذه المؤسسة صلاحيات معادلة لحجم مسؤولياتهم.	%88,88	قبول الفقرة إعادة الصياغة

38	يُمح الأفراد ذوو القدرات الإدارية على فرص حقيقية لتطوير مستقبلهم الوظيفي.	%100	قبول الفقرة	إعادة الصياغة مع استبدال كلمة أفراد بعمال
39	الأداء هو المعيار الأساسي لتقييم المدراء ورؤساء المصالح.	%100	قبول الفقرة	
40	تبلغ قرارات الإدارة العليا في هذه المؤسسة بشكل فعال.	%100	قبول الفقرة	
41	معايير الأداء المتدنية لا يسمح بها في هذه المؤسسة.	%100	قبول الفقرة	
42	يبين المدراء ورؤساء المصالح بتصرفاتهم أنهم على دراية بقوانين عالم التجارة.	%100	قبول الفقرة	إعادة الصياغة
43	تعتبر هذه المؤسسة مكان عمل جيد.	%77,77	قبول الفقرة	
44	يتخلى الأفراد في هذه المؤسسة عن أساليبهم الخاصة ليساعد بعضهم بعضا.	%77,77	قبول الفقرة	إعادة الصياغة
45	تتصف القواعد والتنظيمات الداخلية في هذه المؤسسة بأنها عادلة.	%100	قبول الفقرة	
46	تتعامل الإدارة بفعالية مع أي شيء أو شخص يمكن أن يعوق نجاحا.	%100	قبول الفقرة	إعادة الصياغة مع استبدال كلمة يعوق ببيعق
47	يتم تجنب المنافسة الهدامة بين الأقسام.	%88,88	قبول الفقرة	
48	تكون المهارات ذات الطابع التجاري موضع التقدير عالي.	%100	قبول الفقرة	إعادة الصياغة
49	يحافظ المدراء ورؤساء المصالح على خط سير المؤسسة.	%100	قبول الفقرة	
50	تقييم أداء المدراء ورؤساء المصالح يتم بصورة منتظمة.	%100	قبول الفقرة	
51	يتم مكافأة الأفراد على عمل الأشياء التي تساعد على نجاح المؤسسة.	%100	قبول الفقرة	
52	يتلقى المدراء ورؤساء المصالح تدريباً جيداً في أساليب اتخاذ القرارات.	%100	قبول الفقرة	

53	الافتخار بالعمل واضح على جميع المستويات في هذه المؤسسة.	100%	قبول الفقرة	إضافة كلمة جيد للعمل
54	تستخدم الموارد المالية بحكمة في هذه المؤسسة.	100%	قبول الفقرة	
55	لا توجد في هذه المؤسسة طبقة هدامة أو عوائق عنصرية.	100%	قبول الفقرة	إعادة الصياغة مع حذف عبارة طبقة هدامة
56	اتخاذ خطوات مقصودة لتطوير فريق عمل فعال يتم في جميع مرافق المؤسسة.	77,77%	قبول الفقرة	استبدال كلمة مقصودة بمدرسة
57	تعمل القواعد الإدارية على سهولة إنجاز العمل في هذه المؤسسة ولا تعوقها.	77,77%	قبول الفقرة	استبدال كلمة قواعد بالقوانين والتنظيمات و كلمة تعوقها بتعيقه
58	تناضل الإدارة من أجل حماية مصالح هذه المؤسسة.	100%	قبول الفقرة	
59	التنافس مع الشركات الأخرى يقاس بانتظام.	100%	قبول الفقرة	إعادة الصياغة
60	الأخذ بالأفكار الجيدة يتم بسرعة في هذه المؤسسة.	100%	قبول الفقرة	إعادة الصياغة

و بناء على الملاحظات التي قدمها المحكمون فإن بعض الفقرات يحتاج إلى إعادة الصياغة، وبالتالي فإن الفقرات

التي طرأ عليها التغيير بلغت (29) مفردة و هي موضح في الجدول كما يلي:

#### الجدول رقم (30) يوضح التعديلات التي طرأت على فقرات مقياس القيم التنظيمية

رقم الفقرة	الفقرة قبل التحكيم	الفقرة بعد التحكيم
5	هناك بحث متواصل عن طرق للقيام بالمهام بصورة أكثر فعالية.	تبحث المؤسسة بشكل متواصل عن طرق للقيام بالمهام بصورة أكثر إتقان.
7	تتعاطف الإدارة مع الأفراد الذين يعانون صعوبات حقيقية.	تقوم الإدارة بتسهيل الصعوبات التي تواجه العمال.

11	يدرك كل شخص في هذه المؤسسة ضرورة الاهتمام بالعميل.	يدرك كل شخص في هذه المؤسسة ضرورة الاهتمام بالزبائن.
15	يتلقى المدراء ورؤساء المصالح بصورة منتظمة تغذية مرتدة عن كيفية أدائهم.	يتلقى المدراء و رؤساء المصالح تقارير مفصلة عن كيفية أدائهم.
16	خلال السنوات القليلة الماضية أثبتت القرارات الإستراتيجية التي اتخذتها الإدارة العليا نجاحها إلى حد كبير.	أثبتت السنوات القليلة الماضية أن القرارات الإستراتيجية التي اتخذتها الإدارة العليا حققت نجاحا كبيرا.
19	يمنح الموظفون فرصة عادلة لسماع شكاواهم عندما تنشأ خلافات ما.	يمنح العمال فرصا عادلة لسماع شكاواهم عندما تنشأ خلافات معينة.
20	تستخدم طرق تشكيل فرق عمل بصورة ملائمة.	تستخدم طرق ملائمة لتشكيل فرق العمل.
21	يطبق العدل في هذه المؤسسة ويتم الاهتمام بتطبيقه.	يطبق القانون والنظام في هذه المؤسسة ويتم الاهتمام بتطبيقهما.
25	من المفهوم بشكل كبير أن المدراء ورؤساء المصالح في هذه المؤسسة يستحقون الصلاحيات المخولة لهم لممارسة أعمالهم.	يستحق المدراء ورؤساء المصالح الصلاحيات المخولة لهم.
31	يوضح سلوك المدراء ورؤساء المصالح مدى اهتمامهم بمصلحة أفراد المؤسسة.	يوضح سلوك المدراء ورؤساء المصالح مدى اهتمامهم بمصلحة عمال المؤسسة.
32	يرتبط الموظفون في هذه المؤسسة ارتباطا شديدا بالوحدات عملهم.	يرتبط العمال في هذه المؤسسة ارتباطا وثيقا بالوحدات عملهم.
33	تفهم المبادئ الأساسية للسلوك في هذه المؤسسة جيدا.	تفهم الأوامر و القواعد والإجراءات في هذه المؤسسة فهما جيدا.
34	لا تعمل نقابات العمال على نقويض مصلحة المؤسسة.	تتعامل المؤسسة مع الانتقادات الموجهة لها بشكل جاد.
36	تستغل المؤسسة الفرص عندما تسنح.	تقوم المؤسسة باستغلال الفرص عندما تجدها.
37	يمنح الأفراد أصحاب المسؤولية في هذه المؤسسة صلاحيات معادلة لحجم مسؤولياتهم.	تناسب الصلاحيات الممنوحة للمسؤولين في هذه المؤسسة مع حجم مسؤولياتهم.
38	يمنح الأفراد ذوو القدرات الإدارية على فرص حقيقية لتطوير مستقبلهم الوظيفي.	يمنح العمال ذوو القدرات التسييرية فرصا حقيقية لتطوير مستقبلهم الوظيفي.
39	الأداء هو المعيار الأساسي لتقييم المدراء ورؤساء المصالح.	الأداء هو المعيار الأساسي لتقييم عمال المؤسسة.
42	يبين المدراء ورؤساء المصالح بتصرفاتهم أنهم على دراية	تبين تصرفات المدراء ورؤساء المصالح أنهم على دراية

بقوانين عالم التجارة.	بقوانين عالم التجارة.	
يتخلى العمال عن مصالحهم الخاصة ليساعد بعضهم بعضا.	يتخلى الأفراد في هذه المؤسسة عن أساليبهم الخاصة ليساعد بعضهم بعضا.	44
تتصف القواعد والتنظيمات الداخلية في هذه المؤسسة بالصرامة.	تتصف القواعد والتنظيمات الداخلية في هذه المؤسسة بأنها عادلة.	45
تتعامل الإدارة بجدية مع أي شيء أو شخص يمكن أن يعيق نجاح المؤسسة.	تتعامل الإدارة بفعالية مع أي شيء أو شخص يمكن أن يعوق نجاحها.	46
يتم تقدير المهارات ذات الطابع التجاري بقدر عالي.	تكون المهارات ذات الطابع التجاري موضع التقدير عالي.	48
تقييم أداء العمال يتم بصورة منتظمة.	تقييم أداء المدراء ورؤساء المصالح يتم بصورة منتظمة.	50
الافتخار بالعمل الجيد واضح على جميع المستويات في هذه المؤسسة.	الافتخار بالعمل واضح على جميع المستويات في هذه المؤسسة.	53
تعمل المؤسسة على إزالة كل أنواع العنصرية التي يتعرض لها العمال.	لا توجد في هذه المؤسسة طبقة هدامة أو عوائق عنصرية.	55
يتم تطوير فريق عمل فعال بخطوات مدروسة في جميع مصالح ووحدات المؤسسة.	اتخاذ خطوات مقصودة لتطوير فريق عمل فعال يتم في جميع مرافق المؤسسة.	56
تعمل القوانين والتنظيمات الإدارية في هذه المؤسسة على تسهيل إنجاز العمل ولا تعيقه.	تعمل القواعد الإدارية على سهولة إنجاز العمل في هذه المؤسسة ولا تعوقها.	57
يقاس التنافس مع الشركات الأخرى بانتظام.	التنافس مع الشركات الأخرى بانتظام.	59
يتم أخذ الأفكار الجيدة بسرعة في هذه المؤسسة.	الأخذ بالأفكار الجيدة يتم بسرعة في هذه المؤسسة.	60

## 2- مقياس الالتزام التنظيمي:

كانت نتائج تحكيم مقياس الالتزام التنظيمي، هو قبول كل المفردات مع تعديل بعض الفقرات، والجدول الموالي

يبين ذلك:

جدول رقم (31) يبين نسب قبول فقرات مقياس الالتزام التنظيمي مع الملاحظات

الرقم	الفقرة	نسبة القبول	القرار	ملاحظة
1	أنا على استعداد لبذل جهود كبير أكثر من الجهود المتوقع مني لمساعدة هذه المؤسسة على تحقيق النجاح.	88,88%	قبول الفقرة	
2	أقول لزملائي إنه لأمر عظيم أن نعمل في هذه المؤسسة.	100%	قبول الفقرة	
3	أشعر بإخلاص قليل لهذه المؤسسة.	88,88%	قبول الفقرة	
4	سأقبل أي واجبات في سبيل بقائي في هذه المؤسسة.	100%	قبول الفقرة	
5	أعتقد أن ما لدى للمؤسسة من قيم يشبه ما عندي من قيم.	100%	قبول الفقرة	إعادة الصياغة
6	أشعر بالفخر لانتمائي لهذه المؤسسة.	100%	قبول الفقرة	إعادة الصياغة
7	لا يهمني، يمكن لي أن اعمل في منظمة مختلفة ما دام نوع العمل متشابهًا.	88,88%	قبول الفقرة	إعادة الصياغة في الاتجاه الموجب
8	هذه المهنة تلهمني لبذل أقصى - جهد أستطيعه أثناء أداء العمل.	100%	قبول الفقرة	إعادة الصياغة
9	سأترك هذه المؤسسة إذا ما طرأ أي تغيير على ظروفي.	77,77%	قبول الفقرة	
10	أنا سعيد جدا باختياري هذه المؤسسة بدلا من المؤسسات الأخرى التي كنت أفكر في الالتحاق بها.	100%	قبول الفقرة	
11	لا يوجد هناك ما أستفيده من بقائي في هذه المؤسسة إلى الأبد.	77,77%	قبول الفقرة	إعادة الصياغة
12	غالبا ما أجد صعوبة في فهم وقبول سياسات المؤسسة نحو العاملين لديها وبخاصة في القضايا المهمة.	77,77%	قبول الفقرة	إعادة الصياغة
13	أنا أهتم بمصير هذه المؤسسة.	88,88%	قبول الفقرة	
14	بالنسبة لي هذه أفضل مؤسسة يمكن لي أن أعمل لديها.	100%	قبول الفقرة	
15	اختياري أو قراري للعمل في هذه المؤسسة كان خطأ كبيرا ارتكبته في حق نفسي.	77,77%	قبول الفقرة	

رغم قبول كل الفقرات غير أن بعضها احتاج إلى إعادة الصياغة وهذا طبعا وفق ملاحظات المحكمين، وكان عدد

المفردات التي لحقها التغيير هو (06) مفردات وهي موضحة في الجدول كما يلي:

## الجدول رقم(32) يوضح التعديلات التي طرأت على فقرات مقياس الالتزام التنظيمي

رقم الفقرة	الفقرة قبل التحكيم	الفقرة بعد التحكيم
5	أعتقد أن ما لدى للمؤسسة من قيم يشبه ما عندي من قيم.	أعتقد أن قيم المؤسسة تتوافق مع قيمي.
6	أشعر بالفخر لانتمائي لهذه المؤسسة.	أشعر بالفخر بانتمائي لهذه المؤسسة.
7	لا يهمني، يمكن لي أن اعمل في منظمة مختلفة ما دام نوع العمل متشابهًا.	يمكنني العمل في أي مؤسسة أخرى إذا كان نوع العمل مشابهاً.
8	هذه المهنة تلهمني لبذل أقصى - جهد أستطيعه أثناء أداء العمل.	تدفعني هذه المهنة لبذل أقصى جهدي أثناء عملي.
11	لا يوجد هناك ما أستفيد من بقائي في هذه المؤسسة إلى الأبد.	لا توجد فائدة من بقائي في هذه المؤسسة إلى الأبد.
12	غالبًا ما أجد صعوبة في فهم و قبول سياسات المؤسسة نحو العاملين لديها وبخاصة في القضايا المهمة.	غالبًا ما أجد صعوبة في فهم و قبول سياسات المؤسسة نحو عمالها وبخاصة في القضايا المهمة.

### 2-7- ترجمة مقياسي الدراسة:

بعد الانتهاء من تحكيم مقياسي الدراسة، تم تجهيزهما وتنظيمهما في الصورة النهائية ليقدّم لعينة الدراسة (أنظر الملحق رقم5)، غير أنه بعد القيام ببعض الزيارات في المؤسسة وبالتشاور مع المساعد الميداني، كان لابد من ترجمة المقياسين إلى اللغة الفرنسية لأنها اللغة الأقرب فهما لعينة الدراسة، فبالنسبة لمقياس القيم التنظيمية تم ترجمته إلى اللغة الفرنسية بالاستعانة بالمساعد الميداني بصفته مختص في علم النفس العمل والتنظيم ويشغل وظيفة مكلف بالدراسات في مديرية الموارد البشرية وذلك من خلال انتقاء وتحديد الكلمات المناسبة من حيث الفهم والتداول من قبل عينة الدراسة، كما تم الاستعانة أيضا بمتخصص في الترجمة بلغتي العربية والفرنسية لمعالجة فقرات المقياس من حيث

الصياغة، كما تم الاستعانة بالمشرف على الدراسة الذي كان له الفضل الكبير في ترجمة المقياس أيضا واعتماد الفقرات المترجمة وتنظيمه في الصورة النهائية ليقدم للعينة وهو يبدأ من الفقرة (1 إلى 60) أما مقياس الالتزام التنظيمي فلقد تم اعتماد ترجمت الباحث محمودي الهواري (2004) لأنه اعتمد على نفس المقياس المعتمد في دراستنا هذه ولأن الترجمة توافقت إلى حد كبير مع فقرات المقياس المحكم باللغة العربية والذي تبدأ فقراته من الفقرة (61 إلى 76) (أنظر الملحق رقم 6).

### 7-3- صدق و ثبات أدوات القياس:

أولاً: صدق و ثبات مقياس القيم التنظيمية:

#### 1- الصدق:

#### 1 ± صدق الاتساق الداخلي للأبعاد الأساسية للمقياس:

قام الباحث باستخراج صدق الاتساق الداخلي أو البنائي من خلال حساب معامل ارتباط "بيرسون" بين كل بعد من أبعاد الأساسية للمقياس وعلاقتها بأبعاد المقياس ككل وكانت النتائج في الجدول الموالي كما يلي:

الجدول رقم (33) يبين معاملات ارتباط بيرسون بين الأبعاد الأساسية و أبعاد المقياس ككل

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الأبعاد الأساسية	كل المقاييس الأساسية
0,01	0,962	إدارة الإدارة	
	0,969	إدارة المهمة	
	0,969	إدارة العلاقات	
	0,969	إدارة البيئة	

يتبين من خلال الجدول أن معاملات الارتباط تراوحت من (0,962) إلى (0,969) عند مستوى الدلالة

(0,01) وهذا يدل على أن كل بعد أساسي للمقياس له علاقة قوية مع أبعاد المقياس ككل.

## 1 2 صدق الاتساق الداخلي للأبعاد الجزئية للمقياس:

الجدول رقم(34) يبين معاملات ارتباط بيرسون بين الأبعاد الجزئية و أبعاد المقياس ككل

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الأبعاد الجزئية	أبعاد المقياس ككل
0,01	0,886	القوة	
	0,898	النخبة	
	0,897	المكافأة	
	0,904	الفعالية	
	0,877	الكفاية	
	0,910	الاقتصاد	
	0,888	العدل	
	0,888	فرق العمل	
	0,910	القانون و النظام	
	0,888	الدفاع	
	0,887	التنافس	
	0,908	استغلال الفرص	

يتبين من خلال الجدول أن معاملات الارتباط تراوحت من (0,877) إلى (0,910) عند مستوى الدلالة (0,01) وهذا يدل على أن كل بعد جزئي للمقياس له علاقة معتبرة مع أبعاد المقياس ككل.

### 1-3- صدق الاتساق الداخلي للأبعاد الجزئية وعلاقتها بالأبعاد الأساسية للمقياس:

الجدول رقم (35) يبين معاملات ارتباط بيرسون بين الأبعاد الجزئية والأبعاد الأساسية

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الأبعاد الجزئية	الأبعاد الأساسية	
0,01	0, 920	القوة	إدارة الإدارة	
	0, 922	النخبة		
	0, 944	المكافأة		
0,01	0, 931	الفعالية	إدارة المهمة	
	0, 906	الكفاية		
	0, 938	الاقتصاد		
0,01	0, 935	العدل	إدارة العلاقات	
	0, 885	فرق العمل		
	0, 935	القانون و النظام		
0,01	0, 935	الدفاع	إدارة البيئة	
	0, 896	التنافس		
	0, 939	استغلال الفرص		

يتبين من خلال الجدول أن معاملات الارتباط تراوحت من (0,885) إلى (0,944) عند مستوى الدلالة

(0,01) وهذا يدل على أن كل بعد جزئي للمقياس له علاقة معتبرة مع بعده الأساسي.

### 2- ثبات مقياس القيم التنظيمية: قام الباحث بحساب معامل الثبات بطريقتين:

#### 2-1- طريقة ألفا كرومباخ:

قام الباحث بحساب معامل ثبات فقرات المقياس بطريقة ألفا كرومباخ، وكانت النتيجة هي ( 0,977)، وهذا يعني

أن فقرات المقياس لها ثبات عال.

## 2-2- طريقة التجزئة النصفية:

تم إيجاد معامل ارتباط سبيرمان براون بين معدل الفقرات مقسمة إلى نصفين، النصف الأول من الفقرة 1 إلى الفقرة 30، والنصف الثاني من الفقرة 31 إلى الفقرة 60، وكانت نتيجة الثبات هي (0,955) وهو ثبات عال أيضا.

ثانيا: صدق و ثبات مقياس الالتزام التنظيمي:

### 1 الصدق:

#### 1 1 صدق الاتساق الداخلي للأبعاد الأساسية للمقياس:

قام الباحث باستخراج صدق الاتساق الداخلي أو البنائي من خلال حساب معامل ارتباط "بيرسون" بين كل بعد من أبعاد الأساسية للمقياس وعلاقتها بأبعاد المقياس ككل وكانت النتائج في الجدول الموالي كما يلي:

الجدول رقم (36) يبين معاملات ارتباط بيرسون بين الأبعاد الأساسية و أبعاد المقياس ككل

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	أبعاد المقياس	أبعاد المقياس ككل
0,01	0,831	الالتزام العاطفي	
	0,839	الالتزام الاستمراري	
	0,676	الالتزام المعياري	

يتبين من خلال الجدول أن معاملات الارتباط تراوحت من (0,676) إلى (0,839) عند مستوى الدلالة

(0,01) وهذا يدل على أن كل بعد من أبعاد المقياس له علاقة لا بأس بها مع أبعاد المقياس ككل.

## 1-2- صدق الاتساق الداخلي لفقرات المقياس مع البعد الذي تنتمي إليه:

البعد الأول: الالتزام العاطفي

الجدول رقم(37) يبين معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات بعد الالتزام العاطفي وبعد الالتزام العاطفي ككل

الفقرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	0,772	0,01
2	0,792	0,01
6	0,671	0,01
7 R	0,680	0,01
10	0,786	0,01
13	0,606	0,01

بعد الالتزام العاطفي ككل

من خلال النتائج التي أظهرها الجدول، تبين أن كل فقرات بعد الالتزام العاطفي لها علاقة بالبعد ككل، بحيث

تراوحت معاملات الارتباط من (0,606) إلى (0,792) عند مستوى الدلالة (0,01).

البعد الثاني: الالتزام الاستمراري

الجدول رقم(38) يبين معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات بعد الالتزام الاستمراري و بعد الالتزام

الاستمراري ككل

الفقرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
4	0,750	0,01
8	0,784	0,01
11R	0,588	0,01
14	0,705	0,01

بعد الالتزام الاستمراري ككل

من خلال النتائج التي أظهرها الجدول، تبين أن كل فقرات بعد الالتزام الاستمراري لها علاقة بالبعد ككل، بحيث

تراوحت معاملات الارتباط من (0,588) إلى (0,784) عند مستوى الدلالة (0,01).

البعد الثالث: الالتزام المعياري

الجدول رقم (39) يبين معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات بعد الالتزام المعياري و بعد الالتزام المعياري

ككل

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرات	الالتزام المعياري ككل
0,01	0,572	3R	
0,01	0,438	5	
0,01	0,679	9R	
0,01	0,554	12R	
0,01	0,675	15R	

من خلال النتائج التي أظهرها الجدول، تبين أن كل فقرات بعد الالتزام المعياري لها علاقة بالبعد ككل، بحيث

تراوحت معاملات الارتباط من (0,438) إلى (0,679) عند مستوى الدلالة (0,01)

2 - ثبات مقياس الالتزام التنظيمي: قام الباحث بحساب معامل الثبات بطريقتين:

2-1- طريقة ألفا كرومباخ:

قام الباحث بحساب معامل ثبات فقرات المقياس بطريقة ألفا كرومباخ، وكانت النتيجة هي (0,820)، وهذا

يعني تمتع فقرات المقياس بالثبات.

2-2- طريقة التجزئة النصفية:

تم إيجاد معامل ارتباط سبيرمان براون بين معدل الفقرات مقسمة إلى نصفين، النصف الأول من الفقرة 1 إلى الفقرة

08، والنصف الثاني من الفقرة 08 إلى الفقرة 15R، وكانت نتيجة الثبات هي (0,757) وهذه النتيجة تثبت

أيضا تمتع المقياس بالثبات.

8- التغييرات التي طرأت على مقياسي الدراسة:

بعد المعالجة الإحصائية لمقياسي الدراسة من حيث الصدق و الثبات، تبين أن أداتي الدراسة تتمتعان بالصدق

والثبات اللازمين لإجراء الدراسة الأساسية.

## ثانيا: الدراسة الأساسية:

بعد الانتهاء من إعداد أدوات الدراسة و التأكد من خصائصها السيكومترية، في هذا العنصر سيتم الانتقال إلى

الدراسة الأساسية و إجراءاتها.

### 1 -دواعي الدراسة الأساسية:

الدراسة الأساسية هي المرحلة اللاحق للدراسة الاستطلاعية، ففي هذه يعمل الباحث على تحقيق جملة من الدواعي

أهمها:

- استهداف العينة التي تقصدها الدراسة.

- الوقوف على طبيعة متغيرات الدراسة.

- تحديد الأساليب الإحصائية المناسبة.

- اختبار فرضيات الدراسة.

### 2 -المجال الجغرافي للدراسة الأساسية:

لقد تم إجراء الدراسة الأساسية في المؤسسة التي أجريت فيها الدراسة الاستطلاعية، وهي مؤسسة "هيبروك"،

الكائن مقرها الإداري بولاية وهران، والتي تم التطرق لها بشي من التفصيل في الدراسة الاستطلاعية.

### 3 -مدة الدراسة الأساسية:

لقد استغرقت مدة الدراسة الأساسية حوالي شهرين و أربعة أيام بداية من تاريخ 04 أفريل 2016 إلى غاية 06

جوان 2016.

### 4 منهج الدراسة:

لقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي لدراسة العلاقة بين القيم التنظيمية ومستوى الالتزام التنظيمي

وتحديد طبيعتها، وكذا تحديد مساهمة هذه القيم في التنبؤ بمستوى الالتزام التنظيمي، من خلال استجواب عينة من

مجتمع الدراسة، وذلك بالاعتماد على مقياسين يتم توزيعها على أفراد العينة، على أن يتم فيما بعد تحليل البيانات التي تم جمعها من هذين الأخيرين، وهذا يعني وصف الظاهرة محل الدراسة كما هي في الواقع.

#### 5 -مجتمع الدراسة الأساسية:

العدد الإجمالي للعمال الأرضيين حسب إحصائيات الفصل الثالث بتاريخ 21 نوفمبر 2016 هو 673 عامل، غير أن المجتمع الذي ستأخذ منه عينة الدراسة الأساسية هو أقل من ذلك، من خلال إبعاد المدراء و رؤساء الأقسام أو المصالح البالغ عددهم 132 فردا، لأن هؤلاء الأفراد لا تستهدفهم هذه الدراسة، ليصبح العدد 541 عامل، و هذا المجتمع هو الذي أخذت منه العينة.

#### 6 -عينة الدراسة الأساسية:

لقد قام الباحث بتوزيع الاستبيانات على مجتمع الدراسة المقدر بـ 541 عامل بطريقة صدفية، بحيث بلغ عددها 300 استبيان، غير أن عدد الاستبيانات التي تم استردادها و هي المحاب عنها بطبيعة الحال، هو 207 استبيانات، وهو ما يعادل نسبة 38,26% من عدد عمال مجتمع الدراسة الأساسية، والجدول الموالي يبين نسبة استجابة العينة للاستبيانات الموزعة:

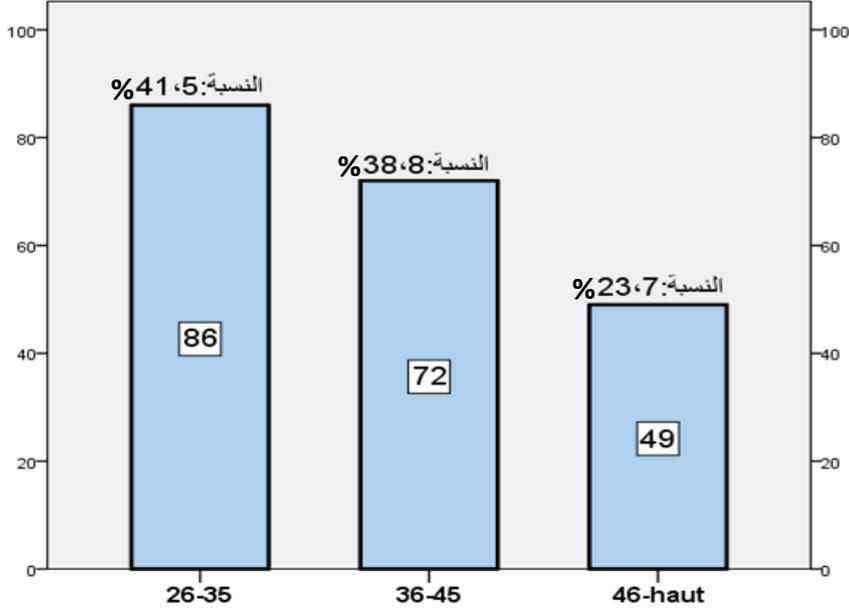
**الجدول رقم(40) يبين نسبة الاستجابة للاستبيانات الموزعة**

نسبة الاستجابة	الاستبيانات المحاب عنها	الاستبيانات الموزعة
69%	207	300
	541	عدد عمال مجتمع الدراسة
	38,26%	نسبة العينة

يبين الجدول نسبة الاستجابة للاستبيانات الموزعة و التي بلغت 69% بنسبة بلغت 38,26%.

## 7 مواصفات عينة الدراسة الأساسية:

- حسب متغير السن:



شكل أعمدة بيانية رقم (26) يبين توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب متغير السن

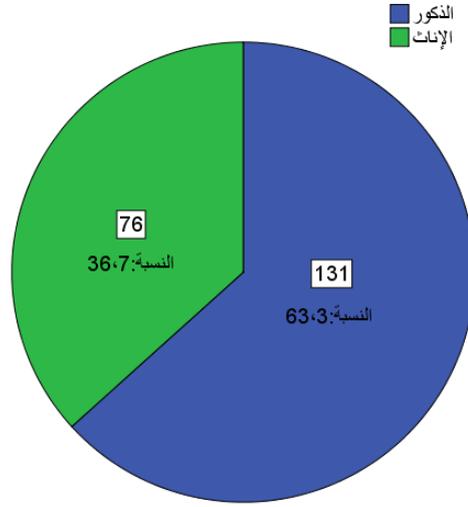
الشكل يبين أن فئة السن (26-35) احتلت المرتبة الأولى بمعدل 86 فرداً، أي ما يعادل نسبة 41,5%، لتليها

فئة السن (36-45) بمعدل 72 فرداً بنسبة 38,8%، أما المرتبة الأخيرة فكانت لفئة السن (46-فما فوق) بـ 49

فرداً أي ما نسبته 23,7%، وتجدر الإشارة إلى أن هناك تقارب معتبر بين فئتي (26-35) و (36-45) بفارق

14 فرداً.

- حسب متغير الجنس:

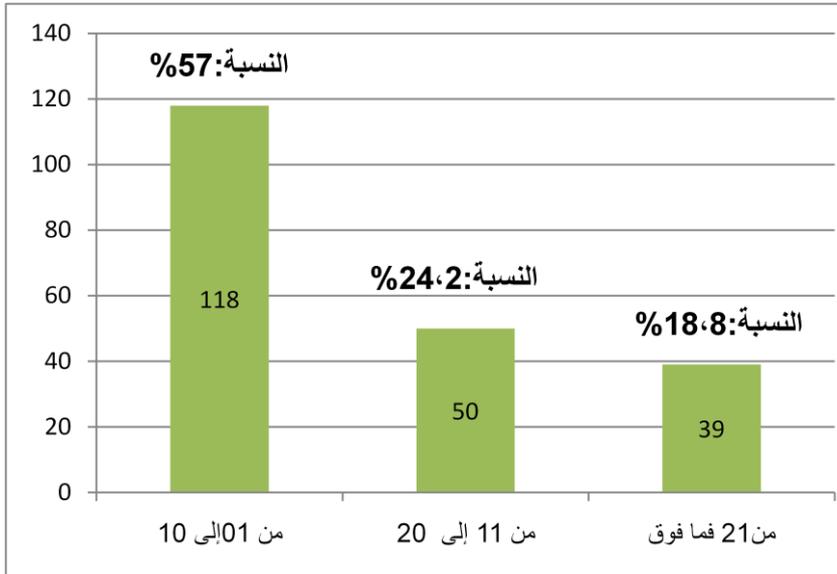


شكل دائرة رقم (27) يبين توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب متغير الجنس

الشكل بين تفاوت واضح بين نسبة الجنسين، بحيث كانت النسبة الغالبة للذكور والمقدرة بـ 63,3% أي ما يعادل

131 ذكر، أما نسبة الإناث فكانت 36,7% بعدد 76 أنثى.

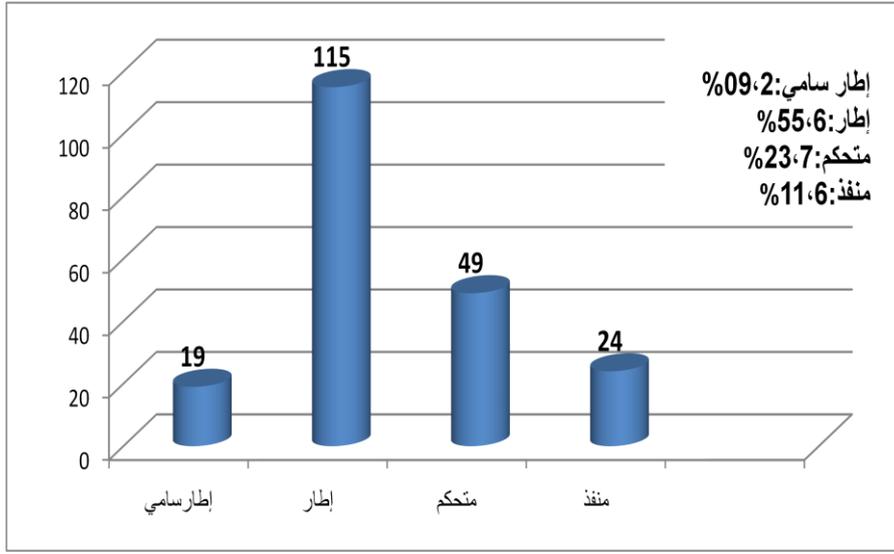
- حسب متغير الأقدمية:



شكل أعمدة بيانية رقم (28) يبين توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب متغير الأقدمية

الشكل يبين بصفة واضحة أن الفئة التي تتراوح أقدمتهم من 01 إلى 10 سنوات هم النسبة الغالبة والمقدرة بـ 57% بمعدل 118 فردا، ثم تليها الفئة التي تتراوح أقدمتهم من 11 إلى 20 سنة بنسبة 24,2% بما يعادل 50 فردا، لتكون المرتبة الأخيرة لفئة الأقدمية من 21 سنة فمافوق بـ 39 فردا أي ما نسبته 18,8%.

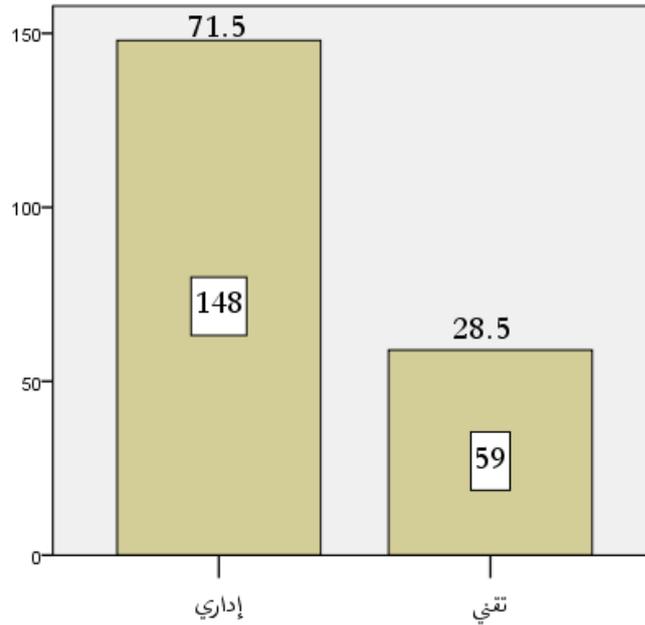
- حسب متغير الفئات السوسيو مهنية:



شكل أعمدة أسطوانية رقم (29) يبين توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب متغير الفئات

يتضح من خلال الشكل أن الأغلبية الساحقة كانت لفئة الإطارات بـ 155 فردا أي ما نسبته 55,6%، ثم فئة المتحكمين بنسبة 23,7% بمعدل 49 فردا، وبعدها فئة المنفذين بمعدل 24 فردا و بنسبة 11,6%، لتأتي في المرتبة الأخيرة فئة الإطارات السامية بنسبة 9,2% ممثلة بـ 19 فردا.

- حسب متغير طبيعة العمل:

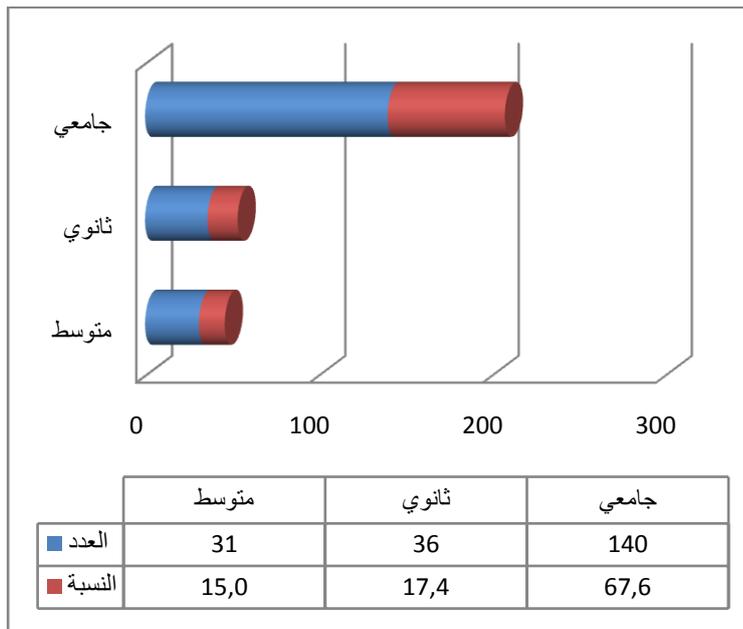


شكل أعمدة بيانية رقم (30) يبين توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب متغير طبيعة العمل

يتبين من خلال هذا الشكل أن غالبية الأفراد هم من فئة الإداريين ممثلة بـ 148 فرداً أي ما يعادل نسبة

71,5%، بينما سجلت فئة التقنيين نسبة 28,5% بمعدل 59 فرداً.

- حسب متغير المستوى العلمي:



شكل أعمدة أسطوانية رقم (31) يبين توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب متغير المستوى العلمي

الشكل بين أن النسبة الغالبة هي لفئة الجامعيين بنسبة 67,6% بما يعادل 140 فردا، غير أن هناك تقارب كبير بين مستويي المتوسط والثانوي، حيث بلغ المستوى العلمي الثانوي 17,4% ممثلة بـ 36 فردا، وبلغ مستوى العلمي المتوسط 15% بمعدل 31 فردا.

## 8 -التأكد من الخصائص السيكومترية لأدوات القياس:

أولا: صدق و ثبات مقياس القيم التنظيمية:

### 1 -الصدق:

#### 1 1 -صدق الاتساق الداخلي للأبعاد الأساسية للمقياس:

قام الباحث باستخراج صدق الاتساق الداخلي أو البنائي من خلال حساب معامل ارتباط بيرسون بين كل بعد من أبعاد الأساسية للمقياس وعلاقتها بأبعاد المقياس ككل، وكانت النتائج في الجدول الموالي كما يلي:

الجدول رقم(41) يبين معاملات ارتباط بيرسون بين الأبعاد الأساسية و أبعاد المقياس ككل

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الأبعاد الأساسية	أبعاد المقياس ككل
0,01	0,948	إدارة الإدارة	
	0,953	إدارة المهمة	
	0,948	إدارة العلاقات	
	0,948	إدارة البيئة	

يتبين من خلال الجدول أن معاملات الارتباط تراوحت من (0,948) إلى (0,953) عند مستوى الدلالة (0,01) وهذا يدل على أن كل بعد أساسي للمقياس له علاقة قوية مع أبعاد المقياس ككل.

1 2 - صدق الاتساق الداخلي للأبعاد الجزئية للمقياس:

الجدول رقم (42) يبين معاملات ارتباط بيرسون بين الأبعاد الجزئية و أبعاد المقياس ككل

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الأبعاد الجزئية	أبعاد المقياس ككل
0,01	0,884	القوة	
	0,889	النخبة	
	0,845	المكافأة	
	0,899	الفعالية	
	0,848	الكفاية	
	0,898	الاقتصاد	
	0,875	العدل	
	0,875	فرق العمل	
	0,867	القانون و النظام	
	0,818	الدفاع	
	0,853	التنافس	
	0,886	استغلال الفرص	

يتبين من خلال الجدول أن معاملات الارتباط تراوحت من (0,818) إلى (0,899) عند مستوى الدلالة

(0,01) وهذا يدل على أن كل بعد جزئي للمقياس له علاقة معتبرة مع أبعاد المقياس ككل.

### 1 3 صدق الاتساق الداخلي للأبعاد الجزئية وعلاقتها بالأبعاد الأساسية للمقياس:

الجدول رقم(43) يبين معاملات ارتباط بيرسون بين الأبعاد الجزئية والأبعاد الأساسية

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الأبعاد الجزئية	الأبعاد الأساسية	
0,01	0,921	القوة	إدارة الإدارة	
	0,936	النخبة		
	0,905	المكافأة		
0,01	0,939	الفعالية	إدارة المهمة	
	0,914	الكفاية		
	0,928	الاقتصاد		
0,01	0,916	العدل	إدارة العلاقات	
	0,874	فرق العمل		
	0,916	القانون و النظام		
0,01	0,878	الدفاع	إدارة البيئة	
	0,909	التنافس		
	0,914	استغلال الفرص		

يتبين من خلال الجدول أن معاملات الارتباط تراوحت من (0,874) إلى (0,939) عند مستوى الدلالة

(0,01) وهذا يدل على أن كل بعد جزئي للمقياس له علاقة معتبرة مع بعده الأساسي.

### 2 ثبات مقياس القيم التنظيمية:

قام الباحث بحساب معامل ثبات فقرات المقياس بطريقة ألفا كرومباخ، وكانت النتيجة هي ( 0,971)، وهذا

يعني أن فقرات المقياس لها ثبات عال.

ثانيا: صدق و ثبات مقياس الالتزام التنظيمي:

1 -الصدق:

1 1 صدق الاتساق الداخلي للأبعاد الأساسية وعلاقتها بأبعاد المقياس ككل:

قام الباحث باستخراج صدق الاتساق الداخلي أو البنائي من خلال حساب معامل ارتباط بيرسون بين كل بعد

من أبعاد الأساسية للمقياس وعلاقتها بأبعاد المقياس ككل وكانت النتائج في الجدول الموالي كما يلي:

الجدول رقم(44) يبين معاملات ارتباط بيرسون بين الأبعاد الأساسية وأبعاد المقياس ككل

أبعاد المقياس ككل	أبعاد المقياس	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
أبعاد المقياس ككل	الالتزام العاطفي	0,816	0,01
	الالتزام الاستمراري	0,815	
	الالتزام المعياري	0,644	

يتبين من خلال الجدول أن معاملات الارتباط تراوحت من (0,644) إلى (0,816) عند مستوى الدلالة

(0,01) وهذا يدل على أن كل بعد من أبعاد المقياس له علاقة لا بأس بها مع أبعاد المقياس ككل.

1 2 صدق الاتساق الداخلي لفقرات المقياس مع البعد الذي تنتمي إليه:

البعد الأول: الالتزام العاطفي

الجدول رقم(45) يبين معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات بعد الالتزام العاطفي وبعد الالتزام العاطفي ككل

بعد الالتزام العاطفي ككل	الفقرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
بعد الالتزام العاطفي ككل	1	0,775	0,01
	2	0,810	0,01
	6	0,787	0,01
	7	0,576	0,01
	10	0,780	0,01
	13	0,576	0,01

من خلال النتائج التي أظهرها الجدول، تبين أن كل فقرات بعد الالتزام العاطفي لها علاقة بالبعد ككل، بحيث تراوحت معاملات الارتباط من (0,576) إلى (0,810) عند مستوى الدلالة (0,01).

البعد الثاني: الالتزام الاستمراري

الجدول رقم(46) يبين معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات بعد الالتزام الاستمراري وبعد الالتزام الاستمراري

ككل

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرات	بعد الالتزام الاستمراري ككل
0,01	0,715	4	
0,01	0,779	8	
0,01	0,484	11R	
0,01	0,707	14	

من خلال النتائج التي أظهرها الجدول، تبين أن كل فقرات بعد الالتزام الاستمراري لها علاقة بالبعد ككل، بحيث

تراوحت معاملات الارتباط من (0,484) إلى (0,776) عند مستوى الدلالة (0,01).

البعد الثالث: الالتزام المعياري

الجدول رقم(47) يبين معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات بعد الالتزام المعياري وبعد الالتزام المعياري

ككل

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرات	الالتزام المعياري ككل
0,01	0,614	3R	
0,01	0,344	5	
0,01	0,650	9R	
0,01	0,561	12R	
0,01	0,630	15R	

من خلال النتائج التي أظهرها الجدول، تبين أن كل فقرات بعد الالتزام المعياري لها علاقة بالبعد ككل، بحيث تراوحت معاملات الارتباط من (0,344) إلى (0,650) عند مستوى الدلالة (0,01).

## 2- ثبات مقياس الالتزام التنظيمي:

قام الباحث بحساب معامل ثبات فقرات المقياس بطريقة ألفا كرومباخ، وكانت النتيجة هي (0,777)، وهذا يعني تمتع فقرات المقياس بالثبات.

**ملاحظة:** الخصائص السيكمومترية لأدوات القياس عرفت نوعا من الاستقرار والتقارب في النتائج حتى وإن سجلت انخفاضا طفيفا، لكنها لم تتأثر بحجم العينة بحيث كانت معاملات الارتباط للمقياسين كلها دالة عند مستوى الدلالة 0,01 والتي تدل على تمتعها بصدق جيد، والثبات عرف أيضا استقرار بحيث كانت النتائج كلا المقياسين فوق 0,70 لمعامل ألفا كرومباخ.

## 9- أساليب المعالجة الإحصائية:

لقد قام الباحث بمعالجة البيانات المتعلقة بالدراسة الأساسية من خلال الاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) ذي النسخة رقم (22)، وكانت الأساليب الإحصائية المعتمدة هي كما يلي:

- التكرارات والنسب المؤوية.

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

- معامل ارتباط "بيرسون".

- معادلة "سييرمان براون".

- معامل ألفا كرومباخ.

- حجم العلاقة ايتا (Eta).

- تحليل الانحدار المتعدد.

## خلاصة:

عرض الباحث في هذا الفصل جملة الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية من خلال التطرق إلى الدراسة الاستطلاعية والدراسة الميدانية، سوف يتنقل بعد ذلك في الفصل الموالي إلى عرض نتائج الدراسة ومناقشتها.

## الفصل الخامس: عرض النتائج ومناقشتها

تمهيد

1. تحديد طبيعة متغيرات الدراسة

2. شروط تطبيق تحليل الانحدار

3. عرض نتائج الفرضيات

4. مناقشة النتائج

5. استنتاج عام

خلاصة

## تمهيد:

بعد الانتهاء من إجراءات منهجية الدراسة الميدانية، سيتم الانتقال في هذا الفصل إلى عرض النتائج ثم مناقشتها من خلال إثبات تحقق فرضيات البحث أو عدمها، وكذا إعطاء جملة من التفسيرات التي من شأنها أن توضح النتائج المتوصل إليها.

### 1 تحديد طبيعة متغيرات الدراسة:

سيقوم الباحث في هذا الفصل بتقديم و توضيح كافة النتائج المتعلقة بمتغيرات الدراسة، فمتغير القيم التنظيمية بصفته متغير مستقل يشتمل على أربعة أبعاد (إدارة الإدارة، إدارة المهمة إدارة العلاقات، إدارة البيئة)، أما متغير الالتزام التنظيمي بصفته متغير تابع، اشتمل على ثلاثة أبعاد (الالتزام العاطفي،الالتزام الاستمراري، الالتزام المعياري)، وذلك من خلال عرض الإحصاءات الوصفية لمدرجات واستجابات العينة لمتغيرات الدراسة.

أولاً: طبيعة القيم التنظيمية السائدة في العينة

1 لإدارة الإدارة: لقد تم قياس هذا البعد من خلال ثلاثة أبعاد جزئية وهي كالآتي:

أ.القوة:

#### جدول رقم (48) يبين استجابات العينة لعنصر القوة

المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات					الفقرات	
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
مرتفع	1،10	3،68	56	65	61	14	11	التكرار	01
			27،1	31،4	29،5	6،8	5،3	النسبة	
مرتفع	1	4	83	58	52	11	3	التكرار	13
			40،1	28	25،1	5،3	4،1	النسبة	
متوسط	1،14	3،27	32	56	72	29	18	التكرار	25
			15،5	27،1	34،8	14	8،7	النسبة	
مرتفع	1،13	3،42	36	69	63	23	16	التكرار	37

			17,4	33,3	30,4	11,1	7,7	النسبة	
مرتفع	1,10	3,48	39	69	64	22	13	التكرار	49
			18,8	33,3	30,9	10,6	6,3	النسبة	
مرتفع	1,09	3,57	المتوسط العام						

يشير الجدول إلى إدراك العمال بشكل مرتفع لعنصر القوة بحيث بلغ متوسطها العام 3,57 بانحراف معياري

1,09، ولقد تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات هذا العنصر من 27، 3 إلى 4، فجاءت الفقرة رقم (13) في

المرتبة الأولى التي تنص على احترام الإدارة أي أن العمال يوافقون على أن للإدارة احترامها وهذا ما يشير إليه

متوسطها الحسابي الذي بلغت نتيجته 4 بانحراف معياري قدره 1,10 و تلتها الفقرة رقم (01) بمتوسط حسابي قدره

3,68 وبانحراف معياري قدره 1,10 وهذا يعكس إدراك العمال القوي لتصرفات المدراء والرؤساء التي تبين تموقعهم

في المسؤولية من خلال محافظتهم على سير عمل المؤسسة الذي جاء في الفقرة رقم (49) بمتوسط حسابي قدره

3,48 وانحراف معياري قدره 10,1 كما يوافقون على تناسب صلاحياتهم مع حجم مسؤولياتهم وهذا يؤكد

المتوسط الحسابي للفقرة رقم (37) الذي بلغ 3,42 وانحراف معياري قدره 1,13 لكن عامل استحقاق

الصلاحيات تميز بادراك متوسط من قبل العمال بحيث سجلت الفقرة رقم (25) متوسطا حسابيا قدره 3,27

و1,14 كانحراف معياري.

ب. النخبة:

#### جدول رقم (49) يبين استجابات العينة لعنصر النخبة

المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات					الفقرات	
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	التكرار	النسبة
مرتفع	1,10	3,57	41	85	43	27	11	التكرار	02
			19,8	41,1	20,8	13	5,3	النسبة	
متوسط	1,33	3,05	31	58	48	31	39	التكرار	14
			15	28	23,2	15	18,8	النسبة	

مرتفع	1,16	3,42	37	72	57	23	18	التكرار	26
			17,9	34,8	27,5	11,1	8,7	النسبة	
متوسط	1,33	3,17	38	56	49	31	33	التكرار	38
			18,4	27,1	23,7	15	15,9	النسبة	
متوسط	1,16	3,11	28	48	71	39	21	التكرار	50
			13,5	23,2	34,3	18,8	10,1	النسبة	
متوسط	1,21	3,26	المتوسط العام						

يبين الجدول أن المتوسطات الحسابية لعنصر النخبة تراوحت من 3,05 إلى 3,57 وهذا يدل على مستوى معتبر حتى وإن كان المتوسط العام لعنصر النخبة يتصف بالتوسط إلا أن كل المتوسطات فاقت القيمة (03) وهذا تأكده الفقرتين رقم(02) و(26) بحيث سجل المتوسط الحسابي للفقرة رقم(02) أعلى قيمة وهي 3,57 والفقرة (26) بـ3,42 أي أن العمال لديهم إدراك مرتفع للجهود المبذولة لتطوير ورفع كفاءة المدراء، أما بالنسبة لمنح الفرص لتطوير المستقبل الوظيفي وتقييم الأداء بانتظام واختيار الأفضل للمناصب الإدارية فالنتائج تدل على توفرها بحيث تراوحت متوسطات الفقرات (14,38,50) من 3,05 إلى 3,17 وبالتالي فإن العمال لديهم إدراك بتوفر عنصر النخبة الذي يكرس مبدأ النخبة دائما في القمة بحيث سجل متوسطها العام 3,26 وانحراف معياري قدره 1,21.

ج. المكافأة:

#### جدول رقم (50) يبين استجابات العينة لعنصر المكافأة

المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات					الفقرات	
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
مرتفع	1,03	3,60	47	62	72	20	6	التكرار	03
			22,7	30	34,8	9,7	2,9	النسبة	
متوسط	1,12	3,13	27	45	83	32	20	التكرار	15
			13	21,7	40,1	15,5	9,7	النسبة	

متوسط	1,23	3,38	44	60	54	29	20	التكرار	27
			21.3	29	26.1	14	9.7	النسبة	
متوسط	1,27	3,21	36	58	56	28	29	التكرار	39
			17.4	28	27.1	13.5	14	النسبة	
متوسط	1,21	3,23	37	53	56	43	18	التكرار	51
			17.9	25.6	27.1	20.8	8.7	النسبة	
متوسط	1.17	3.31	المتوسط العام						

يوضح الجدول أن متوسطات عنصر المكافأة تراوحت من 3،13 إلى 3،60 وهذا يعني إدراك العمال بوجود هذا الأخير وموافقتهم عليه، فهم يدركون بمستوى مرتفع أن الأداء المتميز للمدراء يقابل بالمكافأة وهذا يؤكد المتوسط الحسابي لفقرة (03) الذي بلغ 3،60 و يعززه انحرافها المعياري البالغ 1،03 وهذا يعني إدراك العمال أيضا أن المكافأة مرتبطة بالأداء وهذا ما جاءت به الفقرة (27) البالغ متوسطها الحسابي 3،38 كما يوافق العمال على أن مكافأة العمل الذي يساعد على نجاح المؤسسة أمر ملاحظ إذ سجلت الفقرة (51) متوسطا حسابيا قدره 3،23 وانحرافا معياريا بـ1،21 وهذا يعني إقرارهم بكون الأداء هو المعيار الأساسي لتقييمهم بحيث بلغ المتوسط الحسابي للفقرة (39) 3،21 بانحراف معياري قدره 1،27 وتذيلت الفقرة (15) الترتيب بمتوسط حسابي قدره 3،13 وانحراف معياري بـ1،12 وهذا يوحي بإدراك متوسط للعمال بخصوص تلقي التقارير التفصيلية عن أداء المدراء.

في ما يلي الجدول التلخيصي الخاص ببعدها إدارة الإدارة

#### الجدول التلخيصي رقم (51) يبين نتائج بعد إدارة الإدارة

المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد الجزئي
مرتفع	1,09	3,57	القوة
متوسط	1,21	3,26	النخبة
متوسط	1.17	3.31	المكافأة
متوسط	1.15	3.38	المتوسط العام

الجدول الذي بين أيدينا يلخص نتائج بعد إدارة الإدارة، والنتائج بينت أن المتوسطات الحسابية لعناصر بعد إدارة الإدارة تراوحت من 3،26 إلى 3،57 بحيث جاء في المرتبة الأولى عنصر القوة بمتوسط حسابي قدره 3،57 وهذا يعكس امتلاك الإدارة للمعلومات والسلطة والمركز الوظيفي الذي يمكنها من إنجاح المشروع الذي تنادي به المؤسسة، وهي بذلك تتبنى قيمة "المديرون يجب أن يديروا" وهذا يعززه الانحراف المعياري بقيمة 1،09 وتحتل المكافأة المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 3،31 أي أن المكافأة على الأداء الجيد في هذه المؤسسة هو مبدأ مكرس من قبل الإدارة من أجل الحفاظ على الأداء المطلوب لتحقيق الأهداف، وجاء عنصر النخبة في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 3،26 وهذه القيمة ليست بعيدة عن المتوسط العام لبعده إدارة الإدارة، وبالتالي فإن قيمة النخبة دائما في القمة متوفرة وتبين اتجاه العمال نحو هذه الأخيرة بالموافقة، وعليه فإن بعد إدارة الإدارة بعناصره الثلاثة يعكس إيمان المؤسسة بضرورة تنسيق وتوجيه العناصر المكونة للإدارة لتحقيق النجاح المنشود من خلال بسط نفوذها لاكتساب القوة والتقليل من مقاومة العمال لها من خلال تكريس مبدأ المكافأة على الأداء الجيد واختيار الأنسب للأدوار الإدارية وهذا ما يؤكد المتوسط الحسابي العام للبعد المقدر بـ 3،38 وانحراف معياري قدره 1،15.

2- إدارة المهمة: لقد تم قياس هذا البعد من خلال ثلاثة أبعاد جزئية وهي كالآتي:

أ. الفعالية:

#### جدول رقم (52) يبين استجابات العينة لعنصر الفعالية

المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات					الفقرات	
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	التكرار	النسبة
مرتفع	1.18	3.50	46	69	50	27	15	04	التكرار
			22.2	33.3	24.2	13	7.2		النسبة
متوسط	1.11	3.28	29	59	79	21	19	16	التكرار
			14	28.5	38.2	10.1	9.2		النسبة
مرتفع	1.13	3.51	45	63	64	22	13	28	التكرار

			21.7	30.4	30.9	10.6	6.3	النسبة	
مرتفع	1.15	3.43	41	64	62	24	16	التكرار	40
			19.8	30.9	30	11.6	7.7	النسبة	
متوسط	1.15	3.38	38	60	69	23	17	التكرار	52
			18.4	29	33.3	11.1	8.2	النسبة	
مرتفع	1.14	3.42	المتوسط العام						

يوضح الجدول ارتفاع ملحوظ للمتوسطات الحسابية تعزى لعنصر الفعالية بحيث تراوحت من 3،28 إلى 3،51 ولقد احتلت الفقرة (28) المرتبة الأولى التي تبين إدراك العمال بمستوى مرتفع للتخطيط الجيد الذي يعتمده المدراء لتحقيق المشاريع المتنبأة بمتوسط حسابي قدره 3،51 وانحراف معياري بـ1،13، وهذا ما أكدته الفقرة (04) التي جاءت الثانية بمتوسط حسابي قدره 3،50 أي أن القرارات المهمة فعلا تؤخذ بعين الاعتبار وتبلغ بشكل فعال من قبل الإدارة العليا بمستوى مرتفع وهذا ما يؤكد المتوسط الحسابي للفقرة (40) بقيمة 3،43 وهذا عززه التدريب الجيد للمدراء في اتخاذ القرارات المناسبة والعمال قد أدركوا ذلك بمتوسط حسابي قدره 3،38 للفقرة (52)، وجاء الفقرة (16) لتبين موافقة العمال على النجاح الذي حققته القرارات الإستراتيجية التي تم اتخاذها بمتوسط حسابي قدره 3،28 وعلى العموم فإن العمال لهم إدراك مرتفع بتكريس عنصر الفعالية في المؤسسة بمتوسط حسابي قدرة 3،42 وانحراف معياري بـ1،14.

ب. الكفاية:

#### جدول رقم (53) يبين استجابات العينة لعنصر الكفاية

المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات					الفقرات	
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	التكرار	النسبة
مرتفع	1.04	3.86	67	72	43	21	4	التكرار	05
			32.4	34.8	20.8	10.1	1.9	النسبة	

متوسط	1.18	3.22	28	65	63	27	24	التكرار	17
			13.5	31.4	30.4	13	11.6	النسبة	
مرتفع	1.08	3.86	71	65	48	16	7	التكرار	29
			34.3	31.4	23.2	7.7	3.4	النسبة	
متوسط	1.01	3.34	25	65	85	19	13	التكرار	41
			12.1	31.4	41.1	9.2	6.3	النسبة	
مرتفع	1.11	3.81	69	66	44	20	8	التكرار	53
			33.3	31.9	21.3	9.7	3.9	النسبة	
مرتفع	1.08	3.61	المتوسط العام						

يبين الجدول قبول عنصر الكفاية وإدراك العمال بمستوى مرتفع لها، فقد تراوحت متوسطاتها الحسابية من 3،22 إلى 3،86 بمتوسط عام قدره 3،61 الذي يعززه انحرافها المعياري بـ1،08 وتصدر الترتيب كل من الفقرتين (05) و(29) بمتوسط حسابي قدره 3،86 واللّتان تؤكدان إقرار العمل بجودة السلع والخدمات التي تقدمها المؤسسة لزيائنها بالإضافة إلى بحثها عن الطرق المناسبة لإتقان مهامها وهذا يؤكد افتخارهم بذلك بمتوسط حسابي قدره 3،81 للفقرة (53) كما يوافق العمال على عدم قبول المؤسسة للأداء المتدني والتعاس عن أداء المهام وهذا ما جاءت به الفقرة (41) بمتوسط حسابي قدره 3،34 أما بخصوص التقنيات والأساليب التي تعزز الكفاية فهو مدرك بمستوى متوسط بحيث جاء في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره 3،22 ويبره الانحراف المعياري للفقرة (17).

ج.الاقتصاد:

#### جدول رقم (54) يبين استجابات العينة لعنصر الاقتصاد

المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات					الفقرات	
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
متوسط	1.33	3.32	46	62	41	29	29	التكرار	06
			22.2	30	19.8	14	14	النسبة	

متوسط	1.13	3.26	29	63	62	38	15	التكرار	18
			14	30.4	30	18.4	7.2	النسبة	
متوسط	1.20	3.20	30	61	60	32	24	التكرار	30
			14.5	29.5	29	15.5	11.6	النسبة	
مرتفع	1.09	3.43	36	66	69	23	13	التكرار	42
			17.4	31.9	33.3	11.1	6.3	النسبة	
متوسط	1.14	3.30	28	70	67	21	21	التكرار	54
			13.5	33.8	32.4	10.1	10.1	النسبة	
متوسط	1.17	3.30	المتوسط العام						

جدول عنصر الاقتصاد يبين تقارب المتوسطات الحسابية للفقرات إذ تراوحت من 3،20 إلى 3،43 غير أن الفقرة

(42) هي الوحيدة التي سجلت مستوى مرتفع بقيمة 3،43 أي أن العمال يدركون جيدا أن المدراء لهم دراية بقوانين

التجارة وهذا ما تعززه قيمة الانحراف المعياري بـ 1،09 وهم بذلك أي المدراء يتجنبون صرف أموال لا فائدة ترجى

منها وهذا ما يؤكد متوسط الفقرة رقم (06) بقيمة 3،32 مقارنة بالمتوسط العام 3،30 والعمال بذلك يوافقون

على أن الأموال في هذه المؤسسة تستخدم بحكمة وهذا ما نصت عليه الفقرة رقم (54) بحيث بلغ متوسطها الحسابي

30،3 وانحراف معياري قدره 1،14 غير أن إدراك العمال للجهود المبذولة للتأكد من مساهمة الأفراد على الصعيد

الاقتصادي والتأكد من فعالية تكاليف الوحدات الإدارية سجل أدنى المستويات في عنصر الاقتصاد بحيث كان

المتوسط الحسابي للفقرتين (18 و 30) هو 3،26 و 3،20 وعلى العموم فإن العمال يوافقون على تكريس المؤسسة

لعنصر الاقتصاد التي تندرج تحتها قيمة لا شيء مجاناً بمتوسط عام قدره 3،30 وانحراف معياري بـ 1،17.

في ما يلي الجدول التلخيصي الخاص ببعدها إدارة المهمة:

## الجدول التلخيصي رقم(55) يبين نتائج بعد إدارة المهمة

المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد الجزئي
مرتفع	1.14	3.42	الفعالية
مرتفع	1.08	3.61	الكفاية
متوسط	1.17	3.30	الاقتصاد
مرتفع	<b>1.13</b>	<b>3.44</b>	<b>المتوسط العام</b>

يوضح الجدول التلخيصي لنتائج بعد إدارة المهمة ارتفاع مستوى إدراك العمال لهذا العنصر، بحيث تراوحت متوسطاته الحسابية من 3،30 إلى 3،61، إذ احتل عنصر الكفاية المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3،61 أي أن المؤسسة تسعى إلى غرس القيم الصحيحة و عمل الأشياء بطريقة صحيحة وهذا يعكس وضوح المدراء من حيث المعايير الجوهرية المتعلقة بالأداء ونقلها من خلال تصرفاتهم الرمزية، فالسلوك الفعلي للمدراء هو الذي يكون الإدراك الواقعي للعمال، أما المرتبة الثانية عادت لعنصر الفعالية بمتوسط حسابي قدره 3،42 فالعمال يوافقون على أن مؤسستهم تركز على استهداف الأشياء الصحيحة وتطبيقها من خلال تقييم حقيقي للمعلومات ومواجهة الواقع وهذا يستلزم مدراء ممارسين عاملين بمجال عملهم وهذا ما التمسه الباحث فعليا من خلال بعض المقابلات الجانبية مع بعض المدراء، فهم يسهرون على متابعة جمع وتنظيم البيانات لتكوين صورة واضحة لاتخاذ القرار السليم، أما عنصر الاقتصاد فقد جاء في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره 3،30 وبالمقارنة مع المتوسط العام لبعدها إدارة المهمة الذي قيمته 3،44 فإن العمال يوافقون على أن مؤسستهم تقوم بمراقبة التكاليف الناجمة عن النشاطات التي تقوم بها بشكل فعال، فكل نشاط تقوم به المؤسسة يكلفها مبلغ من المال، فعامل الربح والخسارة عنصر بارز لتقييم النجاح في مشاريع المؤسسة، وبالتالي فالعمال يدركون قيمة "لا شيء مجانا"، وعموما فإن العمال لهم مستوى إدراك مرتفع لبعدها إدارة المهمة في المؤسسة وبالتالي فإنها تهتم بالنتائج وليس بشدة المهمة أو صعوبتها فهي بذلك تكرر مبدأ إتقان العمل من خلال التركيز على أهداف واضحة والعمل بكفاية مع توفير المصادر المطلوبة لذلك وكل ذلك يتأتى من خلال العناصر الثلاثة: الكفاية، الفعالية والاقتصاد.

3- إدارة العلاقات: لقد تم قياس هذا البعد من خلال ثلاثة أبعاد جزئية و هي كالآتي:  
أ.العدل:

جدول رقم (56) يبين استجابات العينة لعنصر العدل

المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات					الفقرات	
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
متوسط	1.29	3.16	29	72	43	30	33	التكرار	07
			14	34.8	20.8	14.5	15.9	النسبة	
متوسط	1.28	3.03	25	62	51	33	36	التكرار	19
			12.1	30	24.6	15.9	17.4	النسبة	
متوسط	1.16	2.97	19	49	76	32	31	التكرار	31
			9.2	23.7	36.7	15.5	15	النسبة	
مرتفع	1.13	3.76	63	71	46	15	12	التكرار	43
			30.4	34.3	22.2	7.2	5.8	النسبة	
مرتفع	1.30	3.41	47	67	41	27	25	التكرار	55
			22.7	32.4	19.8	13	12.1	النسبة	
متوسط	1.23	3.26	المتوسط العام						

يوضح الجدول الخاص بعنصر العدل أن المتوسطات تراوحت من 2,97 إلى 3,76 ولقد سجلت الفقرة رقم

(43) أعلى متوسط حسابي بقيمة 3,76 فالعمال يدركون بشكل مرتفع أن مؤسستهم هو مكان عمل جيد وتعززه

قيمة الانحراف المعياري بـ 1,13، فهي تعمل على إزالة كل أنواع التمييز العنصري والصعوبات التي يتعرضون لها وهذا

ما نصت عليه الفقرتين (07، 55) فهم يوافقون على وجود ذلك في مؤسستهم إذ بلغ متوسط حسابهما 3,41

و3,16 كما أن العمال يوافقون على أن المؤسسة تمنحهم فرصا عادلة لسماع شكاواهم بخصوص بعض الخلافات إذ

سجل المتوسط الحسابي للفقرة رقم (19) قيمة قدرها 3,03 لكن الفقرة رقم (31) سجلت أدنى متوسط حسابي

حيث بلغ 2,97 وانحراف معياري قدره 1,16 وهذا يعني أن سلوك المدراء بخصوص مصالح العمال فهو متدني

الإدراك من قبل العمال، وبالتالي فإن العمال يوافقون على وجود متغير عنصر العدل بمستوى متوسط وهذا ما يبينه

المتوسط العام لهذا العنصر إذ بلغ 3,26 وبانحراف معياري قيمته 1,23.

ب. فرق العمل:

### جدول رقم (57) يبين استجابات العينة لعنصر فرق العمل

المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات					الفقرات	
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
متوسط	1.23	3.33	36	74	40	37	20	التكرار	08
			17.4	35.7	19.3	17.9	9.7	النسبة	
متوسط	1.19	3.26	33	59	66	26	23	التكرار	20
			15.9	28.5	31.9	12.6	11.1	النسبة	
مرتفع	1.13	3.47	38	76	52	27	14	التكرار	32
			18.4	36.7	25.1	13	6.8	النسبة	
متوسط	1.20	3.35	41	57	60	31	18	التكرار	44
			19.8	27.5	29	15	8.7	النسبة	
مرتفع	0.98	3.61	46	58	85	12	6	التكرار	56
			22.2	28	41.1	5.8	2.9	النسبة	
متوسط	1.14	3.40	المتوسط العام						

يشير الجدول من خلال متوسطاته الحسابية التي تراوحت من 3,26 إلى 3,61 وبهذا فالعمال يدركون بمستوى

معتبر على وجود عنصر العمل الجماعي بحيث بلغ المتوسط العام لعنصر فرق العمل 3,40 وانحراف معياري قدره

1,14 ولقد جاءت الفقرة رقم (56) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3,61 وبهذا المستوى تكرر المؤسسة

مبدأ تطوير فرق العمل بشكل مدروس في جميع المصالح والذي يعززه الانحراف المعياري بقيمة 0,98 مما يساهم

بطريقة غير مباشرة في ارتباط العمال بوحداتهم الإدارية وهذا معبر عنه في الفقرة رقم (32) الذي بلغ متوسطها

الحسابي 3,47 مقارنة بالمتوسط الحسابي العام الذي بلغ 3,40 كما جاءت الفقرة رقم (44) بمتوسط حسابي قدره

3,35 لتأكد مساعدة العمال بعضهم بعضا في إنجاز المهام و يؤكد الباحث هذا من خلال ملاحظته ذلك أثناء

تواجده في المؤسسة، كما تسعى المؤسسة إلى تنمية شعور العامل بأنه جزء من فريق العمل بالاعتماد على الطرق

الملائمة لتشكيل تلك الفرق وهذا ما جاءت به الفقرة (08) و(20) بمتوسط حسابي قدره 3,33 و3,26 وبالتالي

يوافق العمال على تواجد عنصر فرق العمل بمتوسط حسابي قدره 3,40.

ج. القانون والنظام:

### جدول رقم (58) يبين استجابات العينة لعنصر القانون والنظام

المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات					الفقرات	
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
متوسط	1.27	3.38	42	71	42	27	25	التكرار	09
			20.3	34.3	20.3	13	12.1	النسبة	
متوسط	1.10	3.10	20	58	70	40	19	التكرار	21
			9.7	28	33.8	19.3	9.2	النسبة	
مرتفع	1.13	3.43	37	70	58	28	14	التكرار	33
			17.9	33.8	28	16.5	6.8	النسبة	
متوسط	1.15	3.31	28	76	55	29	19	التكرار	45
			13.5	36.7	26.6	14	9.2	النسبة	
مرتفع	1.08	3.53	41	73	57	27	9	التكرار	57
			19.8	35.3	27.5	13	4.3	النسبة	
متوسط	1.14	3.35	المتوسط العام						

يوضح الجدول الخاص بعنصر القانون والنظام أن المتوسطات الحسابية تراوحت من 3,10 إلى 3,53 وجاءت

المرتبة الأولى للفقرة رقم (57) بمتوسط حسابي قدره 3,53 لتأكد موافقة العمال على أن القوانين والتنظيمات

المعتمدة في المؤسسة تسهل إنجاز العمل ولا تعرقل ذلك، وجاءت المرتبة الثانية للفقرة رقم (33) لتأكد أيضا أن

القواعد والإجراءات مفهومة فهما جيدا بمتوسط حسابي قدره 3,43 كما يدرك العمال أن هذه الأخيرة تتصف

بالعدالة والصرامة وهذا ما جاء في الفقرة (09) بمتوسط حسابي قدره 3,38 والفقرة (45) بمتوسط حسابي قيمته

3،31 وعلى الرغم من تذييل الفقرة (21) التي تنص على الاهتمام بتطبيق القانون والنظام إلا أن العمال لهم إدراك بتواجد ذلك في مؤسستهم بمتوسط حسابي قدره 3،10 وانحراف معياري قدره 1،15.

في ما يلي الجدول التلخيصي الخاص ببعد إدارة المهمة:

#### الجدول التلخيصي رقم (59) يبين نتائج بعد إدارة العلاقات

المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد الجزئي
متوسط	1.23	3.26	العدل
متوسط	1.14	3.40	فرق العمل
متوسط	1.14	3.35	القانون و النظام
متوسط	1.17	3.33	المتوسط العام

الجدول التلخيصي المتعلق ببعد إدارة العلاقات بينت نتائجه أن المرتبة الأولى عادت لعنصر فرق العمل بمتوسط حسابي قدره 3،40 وانحراف معياري بـ 1،14 فهذا يتجلى في إتباع المؤسسة طرقا مدروسة بصورة تكفل تنمية شعور الفرد بالانتماء إلى فريق عمل متكامل ومتجانس وفي جو أسري يغذي سعادة العامل، فالعمال يستمتعون بالانضمام للآخرين ويساعد بعضهم بعضا لإنجاز المهام بصورة متقنة وبالتالي فعمال المؤسسة يقرون بالجهد المبذول في هذا الشأن، وجاء عنصر القانون والنظام في المرتبة الثانية الذي يبين سعي المؤسسة لتوفير القواعد الأساسية للسلوك المقبول من خلال إطار قانوني ينظم تصرفات العمال وهذا يتضمن التزام المدراء ورؤساء المصالح بالإجراءات والأطر القانونية بطريقة تعزز إدراك العمال بذلك وهذا ما أكده المتوسط الحسابي لهذا العنصر الذي بلغت قيمته 3،35 وبالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام لبعد إدارة العلاقات بقيمة 3،33 أما عنصر العدل فجاء في المرتبة الأخيرة و الذي يوافق العمال على وجوده بمتوسط حسابي قدره 3،26 و انحراف معياري 1،23 فمن البديهي أن تؤثر تصرفات الإدارة العليا على حياة العمال المهنية والمؤسسة بذلك تدرك أهمية وجهات نظر العمال لعنصر العدل وما يتمخض عنه من سلوكيات إزاء تبني قيمة "من يهتم يكسب"، ومن كل ما سبق يتبين أن العمال يقرون بإدارة للعلاقات في مؤسستهم ويشقون في عدالة الأنظمة والإجراءات المعتمدة بمتوسط حسابي قدره 3،33 ويعززه الانحراف المعياري بقيمة 1،17.

4- إدارة البيئة: لقد تم قياس هذا البعد من خلال ثلاثة أبعاد جزئية و هي كالآتي:

أ.الذفاع:

**جدول رقم (60) يبين استجابات العينة لعنصر الدفاع**

المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات					الفقرات	
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
مرتفع	1.01	3.97	76	70	46	9	6	التكرار	10
			36.7	33.8	22.2	4.3	2.9	النسبة	
مرتفع	1.06	3.44	39	56	80	22	10	التكرار	22
			18.8	27.1	38.6	10.6	4.8	النسبة	
متوسط	1.17	3.08	22	57	70	31	27	التكرار	34
			10.6	27.5	33.8	15	13	النسبة	
مرتفع	1.12	3.40	36	66	62	30	13	التكرار	46
			17.4	31.9	30	14.5	6.3	النسبة	
مرتفع	1.07	3.70	57	63	64	14	9	التكرار	58
			27.5	30.4	30.9	6.8	4.3	النسبة	
مرتفع	1.08	3.51	المتوسط العام						

يوضح الجدول الخاص بعنصر الدفاع أن المتوسطات الحسابية تراوحت من 3,08 إلى 3,97 ولقد جاءت الفقرة رقم

(10) في المرتبة الأولى التي تبين أن العمال يدركون بشكل ملفت أن مؤسستهم تدافع عن مصالحها والذي يؤكد

متوسطها الحسابي بـ 3,97 ويعززه انحرافها المعياري بقيمة 1,01 وفي نفس السياق جاءت الفقرة رقم (58) لتؤكد

أيضا أن العمال يدركون مدى مناضلة مؤسستهم لحماية مصالحها بمتوسط حسابي قدره 3,70 وانحراف معياري قدره

1,08 بالإضافة إلى الجدية في التعامل مع التهديدات التي توجه لها أو أي شيء يمكن أن يعرقل نجاحها، وهذا ما

أكدته الفقرة رقم (22) و(46) بمتوسط حسابي قدره 3,44 و3,40 والعمال يوافقون أيضا على عدم تجاهل

مؤسستهم للانتقادات بمتوسط حسابي قدره 3,08 وانحراف معياري قدره 1,17 للفقرة رقم (34)، والنتائج تبين أن

إدراك العمال لعنصر الدفاع كان بشكل مرتفع وهذا ما بينه المتوسط الحسابي العام لهذا الأخير إذ بلغ 3,51 وانحراف معياري بقيمة 1,08.

ب.التنافس:

جدول رقم (61) يبين استجابات العينة لعنصر التنافس

المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات					الفقرات	
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
مرتفع	1.14	3.68	60	62	55	19	11	التكرار	11
			29	30	26.6	9.2	5.3	النسبة	
متوسط	1.21	3.40	46	53	62	29	17	التكرار	23
			22.2	25.6	30	14	8.2	النسبة	
متوسط	1.30	3.01	30	48	60	32	37	التكرار	35
			14.5	23.2	29	15.5	17.9	النسبة	
مرتفع	1.08	3.69	59	59	62	20	7	التكرار	47
			28.5	28.5	30	9.7	3.4	النسبة	
متوسط	1.02	3.25	28	45	97	25	12	التكرار	59
			13.5	21.7	46.9	12.1	5.8	النسبة	
متوسط	1.15	3.40	المتوسط العام						

بينت نتائج الجدول الخاص بعنصر التنافس أن الفقرة رقم (47) و(11) جاءتا في المرتبة الأولى لتبيّن أن العمال

يتجنبون المنافسة الهدامة بين الأقسام وأن الاهتمام بالزبائن هو أمر ضروري في هذه المؤسسة بمتوسط حسابي قدره

3,69 و 3,68 كما يوافقون على أن مؤسستهم تتنافس مع الأفضل من خلال قياس التنافس مع المؤسسات

الأخرى بانتظام وهذا ما جاء في الفقرة رقم (23) و(59) بمتوسط حسابي قدره 3,40 و 3,25 غير أن المنافس

بين جماعات العمل تذيلت الترتيب بمتوسط حسابي قدره 3,01. إذن يمكن القول بأن عنصر التنافس في المؤسسة هو

أمر مدرك من قبل العمال بمتوسط حسابي قدرة 3,40 وانحراف معياري بـ 1,15.

## جدول رقم (62) يبين استجابات العينة لعنصر استغلال الفرص

المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات					الفقرات	
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
متوسط	1.28	3.08	29	59	51	36	32	التكرار	12
			14	28.5	24.6	17.4	15.5	النسبة	
متوسط	1.17	3.15	22	69	58	34	24	التكرار	24
			10.6	33.3	28	16.4	11.6	النسبة	
مرتفع	1.07	3.65	54	57	75	11	10	التكرار	36
			26.1	27.5	36.2	5.3	4.8	النسبة	
مرتفع	1.03	3.49	39	60	80	19	9	التكرار	48
			18.8	29	38.6	9.2	4.3	النسبة	
متوسط	1.16	3.24	36	47	70	38	16	التكرار	60
			17.4	22.7	33.8	18.4	7.7	النسبة	
متوسط	1.14	3.32	المتوسط العام						

يشير الجدول الخاص بعنصر استغلال الفرص أن من أولويات المؤسسة هو استغلال الفرص عندما تتاح لها، وهذا

ما أكدته احتلال الفقرة رقم (36) بمتوسط حسابي قدره 3,65 والذي يعززه انحرافها المعياري بـ 1,07 كما يوافق

العمال على أن المهارات ذات الطابع التجاري مطلب مهم لتعزيز هذا الاستغلال بمتوسط حسابي قدره 3,49 للفقرة

رقم (48)، وجاءت المرتبة الثالثة للفقرة (60) بمتوسط حسابي قدره 3,25 والتي نصت على سرعة أخذ الأفكار

الجيدة، وجاءت الفقرة رقم (24) في الترتيب الرابع بمتوسط حسابي قدره 3,15 والتي نصت على التقدير العالي

للأفكار الجديدة، أما تشجيع التجديد والإبداع في المؤسسة فقد تذييل الترتيب بمتوسط حسابي قدره 3,08 للفقرة

(12).

وفي ما يلي الجدول التلخيصي الخاص ببعد إدارة البيئة:

### الجدول التلخيصي رقم(63) يبين نتائج بعد إدارة البيئة

المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد الجزئي
مرتفع	1.08	3.51	الدفاع
متوسط	1.15	3.40	التنافس
متوسط	1.14	3.32	استغلال الفرص
مرتفع	1.12	3.41	المتوسط العام

يوضح الجدول أن العمال يدركون بشكل مرتفع ويوافقون على عليه بمتوسط حسابي قدره 3,41 وانحراف معياري بـ 1,12، كما تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد من 3,32 إلى 3,51 بحيث احتل عنصر الدفاع المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3,51 أي أن المؤسسة تقوم بدراسة التهديدات الخارجية لتضع خطة دفاعية قوية لمسايرة هذه التهديدات، وجاء عنصر التنافس في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 3,40 أي أن العمال يوافقون على تميز مؤسستهم بالتنافسية فهذا العنصر يكون عادة مفهوما على المستويات العليا للمؤسسة، لكن النتائج بينت أن العمال فهموا ذلك، وهذا يوضح تكريس المؤسسة لجملة من الخطوات حتى يدرك باقي الأفراد تنافسية مؤسستهم وهم بذلك يؤمنون بقيمة البقاء للأصلح، أما المرتبة الثالثة عادت لعنصر استغلال الفرص بمتوسط حسابي قدره 3,32 فالعمال يدركون بهذه القيمة أن مؤسستهم تستغل الفرص المتاحة لها ولا تفسح المجال أمام المؤسسات المنافسة وهذا يضمن بقاءها وتنافسيتها مع محيطها الخارجي.

وفي ما يلي الجدول التلخيصي العام الخاص بمتغير القيم التنظيمية :

### الجدول التلخيصي العام رقم(64) يبين نتائج متغير القيم التنظيمية

المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد الجزئي
متوسط	1.15	3.38	إدارة الإدارة
مرتفع	1.13	3.44	إدارة المهمة
متوسط	1.17	3.33	إدارة العلاقات
مرتفع	1.12	3.41	إدارة البيئة

يشير الجدول العام لأبعاد متغير القيم التنظيمية أن المتوسطات الحسابية تراوحت من 3,33 إلى 3,44 فجاءت

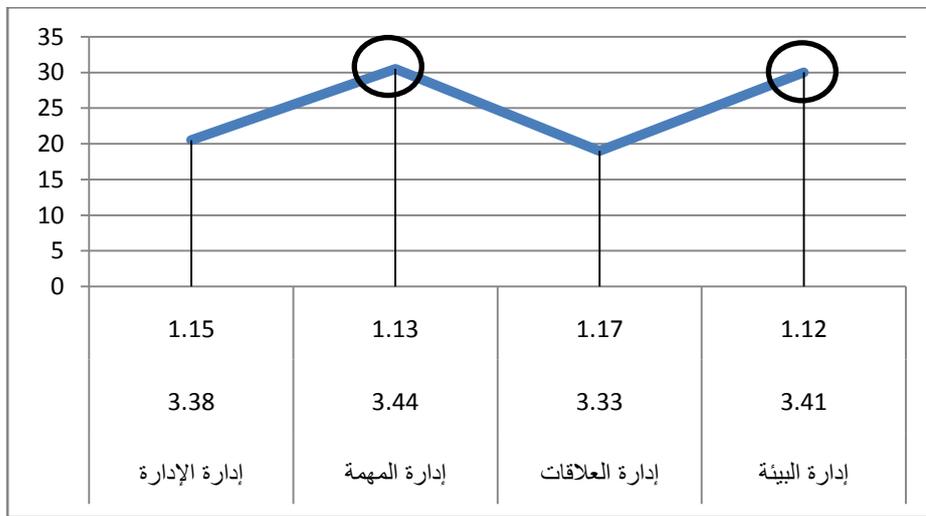
المرتبة الأولى لبعدها إدارة المهمة بمتوسط حسابي قدره 3,44 وانحراف معياري قدره 1,13 ليليها مباشرة بعد إدارة

البيئة بمتوسط حسابي قدره 3,41 وانحراف معياري قدره 3,12 فيما كانت المرتبة الثالثة لبعدها إدارة الإدارة بمتوسط

حسابي قدره 3,38 وانحراف معياري بـ 1,15 وسجل بعد إدارة العلاقات أدنى قيمة بمتوسط حسابي قدره 3,33

وانحراف معياري بـ 1,17. يجب التنويه إلى أن بعدي إدارة المهمة وإدارة البيئة كانا الأبرز من حيث إدراكهما من قبل

العمال، والشكل الموالي يبين ذلك:



شكل رسم بياني رقم (32) يبين مستوى إدراك عينة الدراسة الأساسية لأبعاد متغير القيم التنظيمية

ثانيا: تحديد مستوى الالتزام التنظيمي السائد في العينة:

1.الالتزام العاطفي:

جدول رقم (65) يبين استجابات العينة لبعدها الالتزام العاطفي

المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات					الفقرات	
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	التكرار	النسبة
مرتفع	1.07	4.08	96	56	37	11	7	01	
			46.4	27.1	17.9	5.3	3.4		

مرتفع	1.06	4.15	106	50	34	11	6	التكرار	02
			51.2	24.2	16.4	5.3	2.9	النسبة	
مرتفع	0.99	4.01	81	66	46	10	4	التكرار	06
			39.1	31.9	22.2	4.8	1.9	النسبة	
متوسط	1.25	3.31	44	51	60	30	22	التكرار	07
			21.3	24.6	29	14.5	10.6	النسبة	
مرتفع	1.08	3.95	79	63	51	3	11	التكرار	10
			38.2	30.4	24.6	1.4	5.3	النسبة	
مرتفع	1.19	3.76	69	62	48	13	15	التكرار	13
			33.3	30	23.2	6.3	7.2	النسبة	
مرتفع	1.10	3.87	المتوسط العام						

يبين الجدول الخاص ببعء الالتزام العاطفي أن متوسطاته الحسابية قد سجلت ارتفاعا ملحوظا، بحيث تراوحت من

3,31 إلى 4,15 بمتوسط حسابي عام قدره 3,87 وانحراف معياري بـ1,10، وجاء الفقرة رقم (02) في المرتبة

الأولى بمتوسط حسابي قدره 4,15 والتي تنص بتعظيم العمل في مؤسستهم، كما يؤكد العمال بأنهم على استعداد

لبذل جهد كبير في سبيل نجاحها بمتوسط حسابي قدره 4,08 للفقرة رقم (01)، وهم بذلك يفتخرون بانتمائهم

للمؤسسة بمتوسط حسابي للفقرة رقم (06) قدره 4,01 وهذا يدل على سعادتهم لاختيارهم العمل بهذه المؤسسة

وهو ما يؤكد المتوسط الحسابي بقيمة 3,95 للفقرة رقم (10)، وبالتالي فإن مصير مؤسستهم يهمهم وهذا ما جاء

في الفقرة رقم (13) بمتوسط حسابي قدره 3,76 أما المرتبة الأخيرة فكانت للفقرة رقم (07) التي سجلت أدنى

متوسط حسابي في بعد الالتزام العاطفي بقيمة 3,31 والتي جاء فيها إمكانية العمل في مؤسسة أخرى إذا كان نوع

العمل مشابها.

2. الالتزام الاستمراري:

جدول رقم (66) يبين استجابات العينة لهدد الالتزام الاستمراري

المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات					الفقرات	
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
متوسط	1.36	3.24	46	53	46	29	33	التكرار	04
			22.2	25.6	22.2	14	15.9	النسبة	
مرتفع	1.15	3.61	57	56	62	20	12	التكرار	08
			27.5	27.1	30	9.7	5.8	النسبة	
متوسط	1.24	3.06	39	28	69	49	22	التكرار	11R
			18.8	13.5	33.3	23.7	10.6	النسبة	
مرتفع	1.11	3.78	66	64	51	17	9	التكرار	14
			31.9	30.9	24.6	8.2	4.3	النسبة	
مرتفع	1.21	3.42	المتوسط العام						

تشير نتائج الجدول الخاصة ببعده الالتزام الاستمراري أن متوسطاته الحسابي تراوحت من 3,06 إلى 3,78 وكانت المرتبة الأولى للفقرة رقم (14) بمتوسط حسابي قدره 3,78 وبالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام بـ 3,42 فإن العمال يرون أن مؤسستهم هي أفضل مكان يمكنهم العمل فيه، أما المرتبة الثانية فعادة للفقرة رقم (08) بمتوسط حسابي قدره 3,61 أي أن العمال يقرون بأن الأعمال التي كلفوا بها تدفعهم لبذل أقصى جهد من الأداء، أما قبول أي واجبات من أجل البقاء في هذه المؤسسة جاء في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 3,24 للفقرة رقم (04)، وكانت المرتبة الأخيرة للفقرة رقم (11R) وهي عبارة ذات اتجاه سالب تنص على عدم وجود فائدة من البقاء في هذه المؤسسة بمتوسط حسابي قدره 3,06 ويعتبر بذلك أدنى متوسط حسابي سجل في بعد الالتزام الاستمراري.

### 3. الالتزام المعياري:

جدول رقم (67) يبين استجابات العينة لهدد الالتزام المعياري

المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات					الفقرات	
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
متوسط	1.34	3.13	47	28	67	34	31	التكرار	03R
			22.7	13.5	32.4	16.4	15	النسبة	
مرتفع	1.15	3.66	61	57	58	20	11	التكرار	05
			29.5	27.5	28	9.7	5.3	النسبة	
متوسط	1.26	2.94	33	31	62	52	29	التكرار	09R
			15.9	15	30	25.1	14	النسبة	
متوسط	1.13	2.86	28	16	84	58	21	التكرار	12R
			13.5	7.7	40.6	28	10.1	النسبة	
مرتفع	1.35	3.93	113	20	37	21	16	التكرار	15R
			54.6	9.7	17.9	10.1	7.7	النسبة	
متوسط	1.24	3.30	المتوسط العام						

تراوحت المتوسطات الحسابية المبينة في الجدول لهدد الالتزام المعياري من 2،86 إلى 3،93 بمتوسط حسابي عام

قدره 3،30 وانحراف معياري بـ1،24 وكانت المرتبة الأولى للفقرة رقم (15R) بمتوسط حسابي قدره 3،93

والتي تنص على أن قرار أو اختيار العمال العمل في هذه المؤسسة وصف بالخطأ الكبير والذي لا يعززه الانحراف

المعياري بحيث كانت قيمته 1،35 وهذه النتيجة لا تعارض النتائج السابقة، لأن النتائج السابقة بينت افتخار العمال

بعملهم في المؤسسة وغير ذلك، فإجابة العمال جاءت بوجه عام للمؤسسة ككل وليس في بعض الجزئيات، أما المرتبة

الثانية فجاءت بإقرار العمال أن قيم المؤسسة تتوافق مع قيمهم بمتوسط حسابي قدره 3،66 والذي يعززه الانحراف

المعياري بقيمة 1،15 للفقرة رقم (05)، وجاءت الفقرة رقم (03R) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 3،13

وجاء فيها شعور العمال بإخلاص قليل لهذه المؤسسة والذي لا يعززه الانحراف المعياري بـ1,34، أما بخصوص ترك المؤسسة في حال حدوث أي تغيير في الظروف جاء في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره 2,94 للفقرة رقم (09R)، والمرتبة الأخيرة عادت للفقرة رقم (12R) بمتوسط حسابي قدره 2,86 وبما أنها صيغت في الاتجاه السالب، فإنهم بذلك يقرون بأن فهم سياسات المؤسسة المتعلقة بالعمال وبالخصوص في القضايا المهمة ليس بالأمر الصعب والذي يعززه الانحراف المعياري بقيمة 1,13.

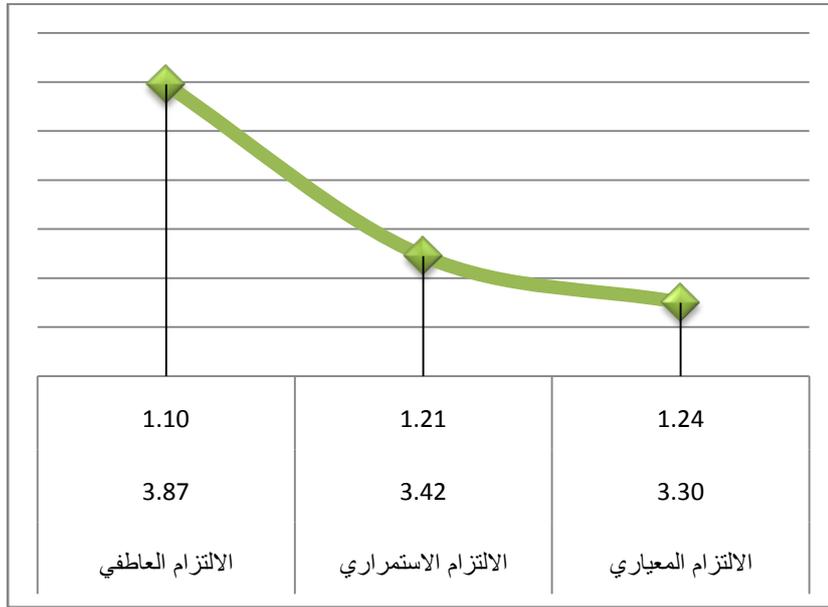
وفي ما يلي الجدول التلخيصي الخاص بمتغير الالتزام التنظيمي :

#### الجدول التلخيصي رقم (68) يبين مستوى الالتزام التنظيمي السائد في العينة

المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
مرتفع	1.10	3.87	الالتزام العاطفي
مرتفع	1.21	3.42	الالتزام الاستمراري
متوسط	1.24	3.30	الالتزام المعياري
مرتفع	1.18	3.53	المتوسط العام

يوضح الجدول الخاص بمتغير الالتزام التنظيمي أن المتوسطات الحسابية الخاص بأبعاده، تراوحت من 3,30 إلى 3,87 وجاء الالتزام العاطفي في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3,87 وبهذا يتضح أن العمال يرتبطون عاطفياً بمؤسستهم، وهذا يشير إلى إدراكهم بدرجة أكبر لخصائص الأعمال التي يقومون بها وما تتميز به من استقلالية وهذا يعود أيضاً إلى تنوع المهارات والمشاركة الفعالة التي تدعمها العلاقات الإنسانية بينهم، وبالتالي يمكن القول أن عمال المؤسسة يرتبطون وجدانياً بها وهذا يعززه الانحراف المعياري بقيمة 1,10، وجاء الالتزام الاستمراري ثانياً بمتوسط حسابي قدره 3,42 ويؤكد العمال بهذا أن البقاء في المؤسسة واستمرار العمل فيها يأتي ثانياً، أي أن الاستمرار في هذه المؤسسة هو ضرورة وليس خياراً، وهذا إدراكاً منهم للتبعات الناجمة عن ترك العمل فيها بسبب قلة البدائل كالعائد المالي الذي يعتبر من أبرزها، أما المرتبة الأخيرة فكانت للالتزام المعياري إذ بلغ متوسطه الحسابي 3,30 أي

أن رغبة العمال البقاء في المؤسسة الذي يعتبر من الناحية الأخلاقية والأدبية واجبا في حقهم أو أنهم ملزمون بالبقاء فيها يأتي في المرتبة الأخيرة أو في أدنى المستويات، وعموما إن الالتزام التنظيمي للعمال مرتفع وهذا يؤكد المتوسط الحسابي العام إذ بلغ 3,53 بانحراف معياري قدره 1,18، والشكل الموالي يوضح نوع الالتزام التنظيمي السائد في العينة:



شكل رسم بياني رقم (33) يبين مستوى الالتزام التنظيمي السائد في عينة الدراسة الأساسية

## 2 شروط تطبيق تحليل الانحدار:

2-1- اختبار التوزيع الطبيعي والإعتدالية من خلال معاملي الالتواء والتفرطح:

دراسة متغيرات الدراسة واختبار فرضياتها يستوجب النظر في ما إذا كان التوزيع طبيعي أم لا، ويتم ذلك من خلال

حساب معاملي الالتواء والتفلطح، ويستوجب النظر أيضا في اعتدالية التوزيع.

أ - متغير القيم التنظيمية:

الجدول رقم (69) يبين معاملي التفلطح والالتواء لمتغير القيم التنظيمية

الفقرات	الالتواء	التفلطح	الفقرات	الالتواء	التفلطح	الفقرات	الالتواء	التفلطح
01	0,610	-0,136	21	-0,225	-0,489	41	-0,381	0,031
02	-0,622	-0,312	22	-0,256	-0,353	42	-0,403	-0,336
03	-0,309	-0,424	23	-0,319	-0,750	43	-0,790	-0,009
04	-0,505	-0,553	24	-0,332	-0,741	44	-0,310	-0,752
05	-0,655	-0,326	25	-0,262	-0,564	45	-0,464	-0,547
06	-0,402	-1,005	26	-0,516	-0,441	46	-0,351	-0,553
07	-0,364	-0,999	27	-0,386	-0,774	47	-0,453	-0,489
08	-0,407	-0,860	28	-0,444	-0,426	48	-0,297	-0,238
09	-0,497	-0,802	29	-0,726	-0,130	49	-0,467	-0,321
10	-0,872	0,404	30	-0,287	-0,777	50	-0,089	-0,717
11	-0,592	0,364	31	-0,156	-0,697	51	-0,143	-0,931
12	-0,197	-1,025	32	-0,514	-0,448	52	-0,382	-0,475
13	-0,676	-0,275	33	-0,496	-0,509	53	-0,715	-0,258
14	-0,196	-1,133	34	-0,243	-0,693	54	-0,481	-0,379
15	-0,116	-0,501	35	-0,112	-1,023	55	-0,494	-0,844
16	-0,360	-0,320	36	-0,472	-0,154	56	-0,245	-0,199
17	-0,369	-0,647	37	-0,466	-0,390	57	-0,441	-0,438
18	-0,233	-0,866	38	-0,252	-1,068	58	-0,553	-0,180
19	-0,217	-1,046	39	-0,307	-0,901	59	-0,085	-0,133
20	-0,335	-0,653	40	-0,435	-0,502	60	-0,103	-0,758

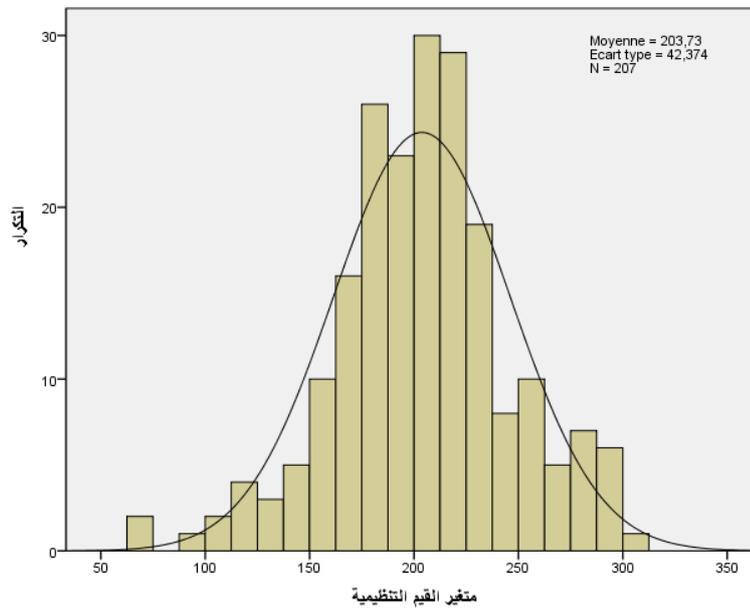
يتضح من خلال الجدول أن كل معاملات الالتواء تراوحت من -0,085 إلى -0,715 وكلها كانت سالبة ما

عدى الفقرة 01 كانت موجبة أي أن الالتواء سالب ، وكل المعاملات تقع في المجال  $[1, -1]$  ، أما بالنسبة للتفلطح

فإن معاملاته تراوحت من -0,009 إلى -1,133 أي أن معاملات التفلطح كل الفقرات كانت سالبة ما عدى الفقرة 10 و11 و41 جاءت موجبة، كما أن كل معاملات التفلطح تقع في المجال [3-،3] لكنه ذو رأس مدبب لأن كل المعاملات اقتربت من الصفر.

نستنتج من كل ما سبق أن متغير القيم التنظيمية يتميز بتوزيع طبيعي، كون أن معاملات كلها وقعت في المجال

[1-،1] ومعاملات التفلطح كلها لم تخرج عن المجال [3-،3]، والشكل الموالي يبين ذلك:



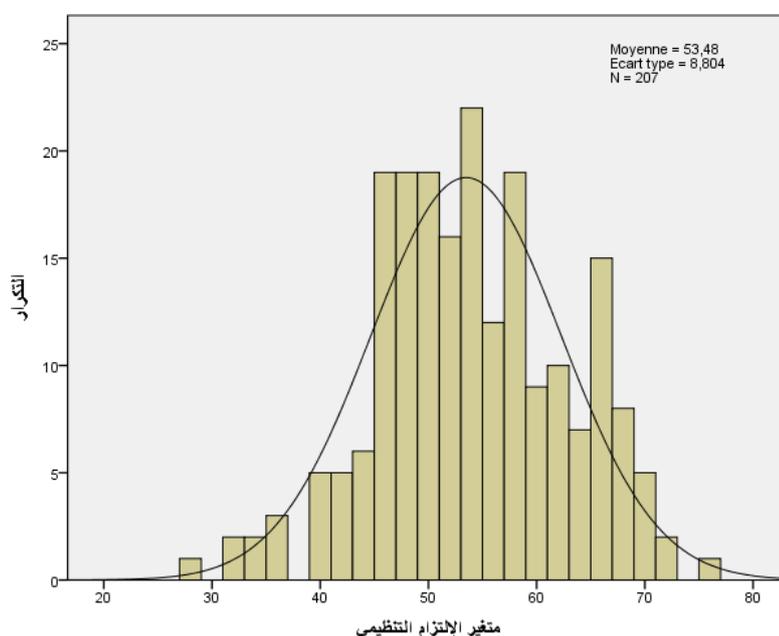
شكل منحني بياني رقم (34) يبين التوزيع الطبيعي لمتغير القيم التنظيمية

ب - متغير الالتزام التنظيمي:

الجدول رقم (70) يبين معاملي التفلطح والالتواء لمتغير الالتزام التنظيمي

الفقرات	الالتواء	التفلطح	الفقرات	الالتواء	التفلطح	الفقرات	الالتواء	التفلطح
01	-1,074	0,498	06	-0,811	0,149	11	0,138	-0,910
02	-1,168	0,649	07	-0,285	-0,855	12	0,409	-0,366
03	-0,037	-1,063	08	-0,487	-0,489	13	-0,795	-0,125
04	-0,295	-1,108	09	0,177	-0,932	14	-0,677	-0,218
05	-0,535	-0,473	10	-0,990	0,665	15	-0,886	-0,582

الجدول يبين أن معاملات الالتواء تراوحت من  $-0,037$  إلى  $-1,168$  ، وكلها كانت سالبة ما عدى الفقرة 09 و11 و12 فقد جاءت هذه الفقرات موجبة إلى أن الالتواء يميل إلى الجهة السالبة، كما أن كل المعاملات جاءت في المجال  $[1, -1]$  بينما سجل بعضها خروجاً عنه بنسبة ضئيلة جداً قدرها  $0,0168$  ، أي أنها لا تؤثر على التوزيع الطبيعي للمتغير، أما بخصوص التفلطح فإن معاملات كلها لم تخرج عن المجال  $[3, -3]$  بحيث تراوحت من  $0,649$  إلى  $-1,108$ ، وكلها جاءت سالبة ما عدى الفقرات: 01 ، 02 ، 06 ، 10 جاءت موجبة مما يعني تمتعه برأس مدبب. نستنتج من كل ما سبق أن متغير الالتزام التنظيمي يتميز بتوزيع طبيعي، والشكل الموالي يوضح ذلك:



شكل منحني بياني رقم (35) يبين التوزيع الطبيعي لمتغير الالتزام التنظيمي

2-2- اختبار التوزيع الإعتدالي من خلال اختبار كولموجروف-سميرنوف:

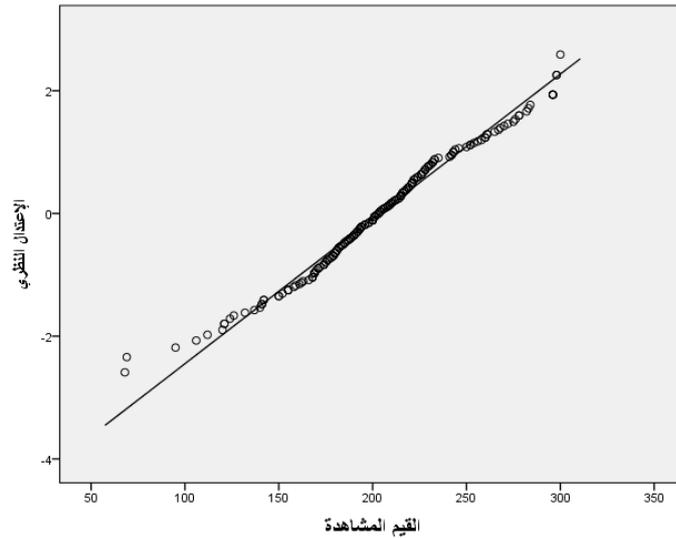
الجدول رقم (71) يبين معادلة الاعتدال لمتغيري الدراسة

المتغير	قيمة اختبار كولموجروف-سميرنوف	مستوى الدلالة	الدلالة
القيم التنظيمية	0,882	0,41	غير دالة
الالتزام التنظيمي	0,902	0,38	غير دالة

يتبين من خلال الجدول أن قيمة اختبار كولموجروف-سميرنوف لمتغيري الدراسة غير دالة، وهذا يعني عدم وجود

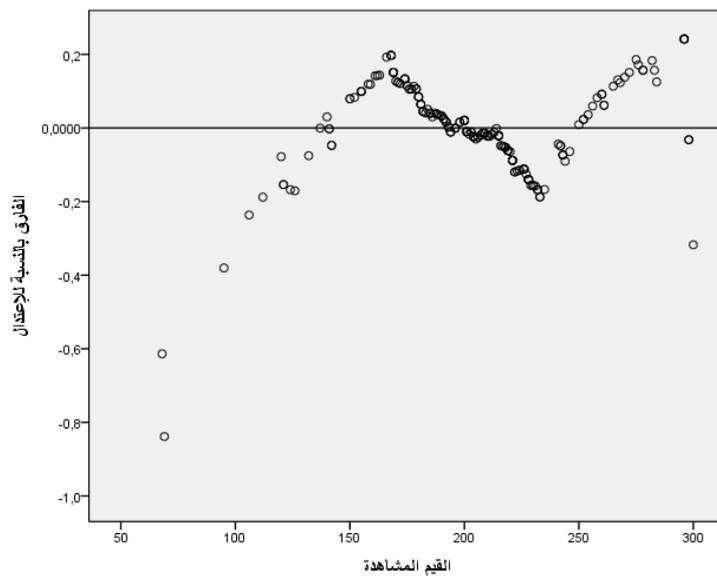
اختلاف بين التوزيع الطبيعي الواقعي المسجل في نتائج الالتواء والتفلطح وبين ما هو نظري تصوري، أي نرفض فرض

البحث القائل بوجود اختلاف بينهما وهذا حسب "فيلد" (Field,2013,p.185)، ونقبل الفرض الصفري القائل بعدم وجود اختلاف بينهما، وهذا يعني تمتع متغيري الدراسة بتوزيع اعتدالي، وفيما يلي الأشكال التي توضح ذلك:



شكل رقم (36) مخطط التوزيع الإعتدالي لنظري لبواقي متغير القيم التنظيمية

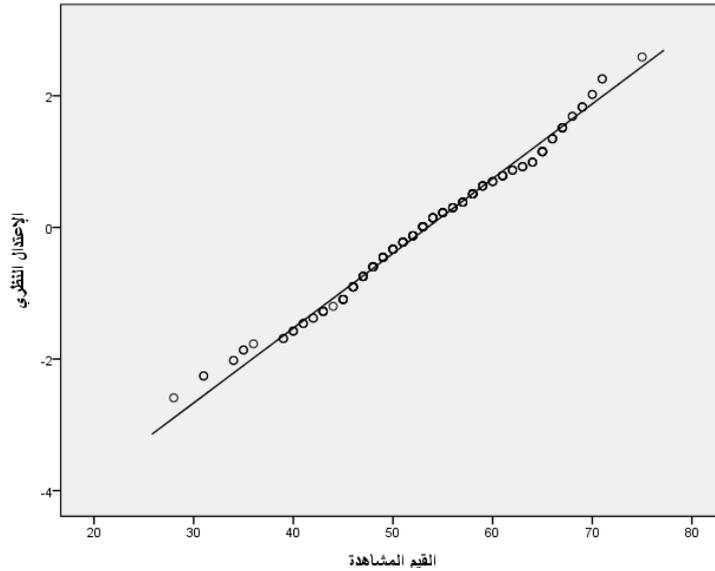
يتبين من خلال الشكل أن نقاط لوحة الانتشار تقع كلها تقريبا بمحاذاة الخط المستقيم الذي يمثل القيم المتوقعة لدراجات التوزيع الطبيعي على المحور العمودي، وهذا يعني أن قيم مشاهدات متغير القيم التنظيمية تتميز بالاعتدال.



شكل رقم (37) مخطط التباين عن التوزيع الإعتدالي لبواقي متغير القيم التنظيمية

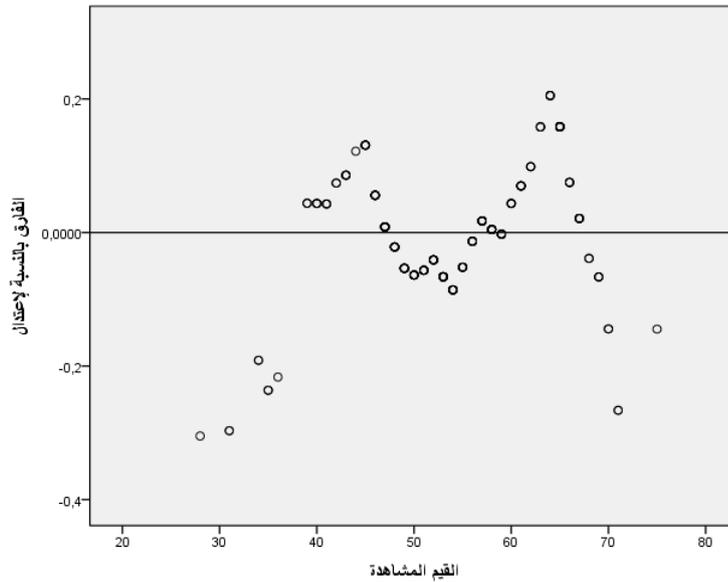
الشكل يبين أن قيم المشاهدات الممثلة بقيمتها الأصلية على المحور الأفقي تنتشر ضمن المدى 2 و-2، وبالتالي

فإن قيم البيانات المشاهدة لمتغير القيم التنظيمية تتوزع توزيعا معتدلا.



شكل رقم (38) مخطط التوزيع الإعتدالي النظري لبواقي متغير الالتزام التنظيمي

يتبين من خلال الشكل أن نقاط لوحة الانتشار تقع كلها تقريبا بمحاذاة الخط المستقيم الذي يمثل القيم المتوقعة لدراجات التوزيع الطبيعي على المحور العمودي، وهذا يعني أن قيم مشاهدات متغير الالتزام التنظيمي تتميز بالاعتدال.



شكل رقم (39) مخطط التباين عن التوزيع الإعتدالي لبواقي متغير الالتزام التنظيمي

الشكل يبين أن قيم المشاهدات الممثلة بقيمتها الأصلية على المحور الأفقي تنتشر ضمن المدى 2 و-2 ما عدى

خمسة (05) قيم ، وبالتالي فإن قيم البيانات المشاهدة لمتغير الالتزام التنظيمي تتوزع توزيعا معتدلا.

## 2-3- تحديد حجم العينة التي يتطلبها تحليل الانحدار:

الدراسة الحالية تحتوي على متغيرين أحدهما مستقل وآخر تابع، فالمتغير المستقل هو القيم التنظيمية والمتغير التابع هو الالتزام التنظيمي، وتطبيق المعادلة ينتج ما يلي:

$$50 + (8 \times \text{عدد متغيرات الدراسة})، و بالتعويض ينتج 50 + (2 \times 8) = 66 = 16 + 50$$

إذن من خلال تطبيق المعادلة يتبين أن الحد الأدنى الذي يتطلبه تحليل الانحدار في الدراسة الحالية هو الحجم 66

فما فوق، وبما أن حجم عينة الدراسة الحالية هو 207 أفراد، فإن مخرجات تحليل الانحدار ستكون معتبرة.

## 2-4- التأكد من خطية العلاقة بين المتغير المستقل و المتغير التابع:

بعد إعداد البيانات وتجهيزها، تم حساب خطية العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع من خلال معادلة تحليل

الانحدار البسيط، وكانت النتائج كما يلي:

### الجدول التلخيصي رقم (72) يبين معادلة الانحدار البسيط لمتغيري الدراسة

المتغيرات	الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	قيمة ف	قيمة ت	درجات الحرية	مستوى الدلالة	دورين واتسون
-القيم التنظيمية	0,50	0,25	68,16	12,36	1	0,000	1,27
-الالتزام التنظيمي					205		
					206		

يتضح من خلال الجدول وجود علاقة ارتباط بين القيم التنظيمية والالتزام التنظيمي، حيث بلغت قيمة معامل

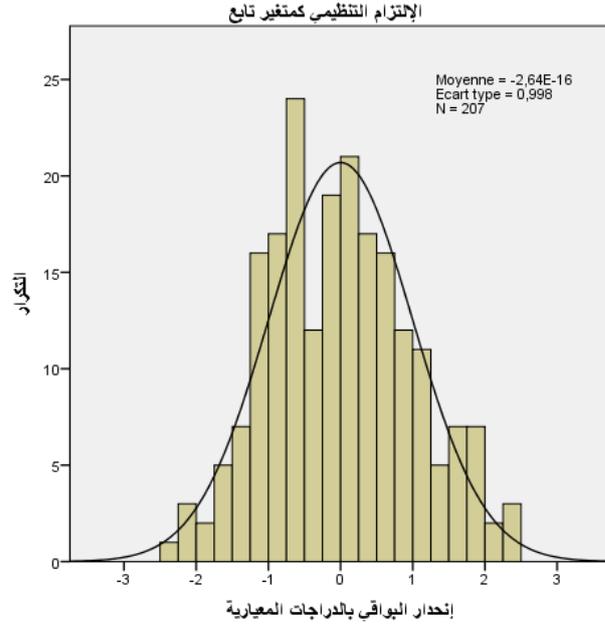
الارتباط (R) (0,50) وتشير قيمة ف 68,16 عند مستوى الدلالة 0,000 وهي دلالة قوية لجودة النموذج، كما

أشارت قيمة ت إلى معنوية العلاقة بـ 12,36 عند مستوى الدلالة 0,000.

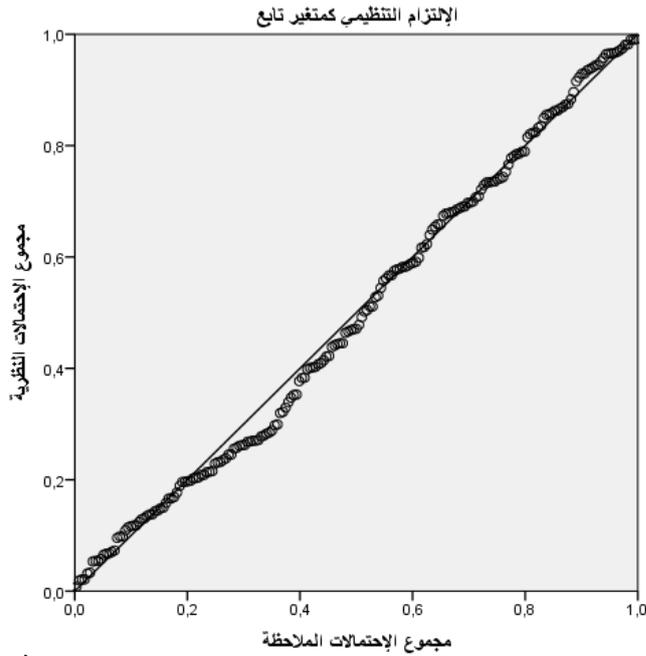
غير أن معامل التحديد (R<sup>2</sup>) بلغت قيمته 0,25 والتي تسمح بتفسير التغيرات الحاصلة في مستوى الالتزام

التنظيمي، وبالتالي يمكن القول أن هناك علاقة خطية بين المتغير المستقل والمتغير التابع، بالإضافة إلى تمتع البواقي

بالاستقلالية، وفيما يلي الأشكال الموضحة لهذه العلاقة الخطية:



شكل منحني بياني رقم (40) يبين التوزيع التكراري للبواقي بالدرجات المعيارية

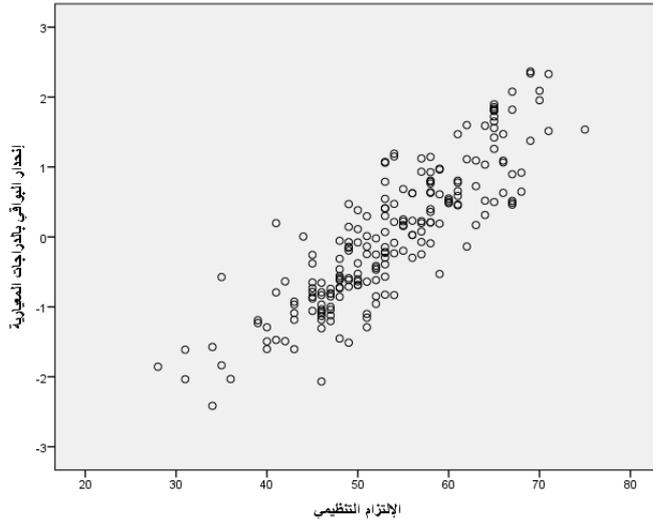


شكل رسم بياني رقم (41) يبين انحدار البواقي بالدرجة المعيارية

الشكل يوضح دالة انحدار للنموذج ممثلة بخط مستقيم وكل النقاط تتجمع قرب هذا الأخير، والتي تبين

وجود علاقة خطية موجبة بين القيم التنظيمية والالتزام التنظيمي وهذا يبين كذلك أن الأخطاء العشوائية تتوزع توزيعاً

طبيعياً، والشكل الموالي لسحابة الانتشار يؤكد ذلك:



شكل رقم (42) يبين سحابة الانتشار لانحدار البواقي بالدرجة المعيارية على الالتزام التنظيمي

2-5- التأكيد من الارتباطات بين المتغيرات المستقلة:

الهدف من هذا الإجراء هو تمتع متغيرات الدراسة المستقلة بنوع من التمايز، أي إذا سجلت ارتباطات عالية فيما

بينها فهي بذلك تقيس نفس السمة، والعكس صحيح، والجدول الموالي يبين ذلك:

الجدول رقم (73) يبين مصفوفة الارتباطات للمتغيرات المستقلة

مستوى الدلالة	إدارة البيئة	إدارة العلاقات	إدارة المهمة	إدارة الإدارة	المتغيرات
0,01	0,85	0,86	0,87		إدارة الإدارة
	0,88	0,86			إدارة المهمة
	0,86				إدارة العلاقات
					إدارة البيئة

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن معاملات الارتباط للعوامل الأربعة للقيم التنظيمية هي دون (0,90)،

وهي بذلك تدل على ارتباط منخفض نوعا ما أو معتدل إلى حد ما لهذه المتغيرات (إدارة الإدارة، إدارة المهمة، إدارة

العلاقات، إدارة البيئة) وهذا بدوره يعزز التمايز بين هذه المتغيرات.

إذن من خلال التطرق إلى هذه الجملة من الشروط، تبين أن النتائج تؤكد إمكانية تطبيق تحليل الانحدار المتعدد

لدراسة أو اختبار فرضيات البحث.

### 3- عرض نتائج الفرضيات:

#### 3-1- عرض نتائج الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة ارتباطية بين المؤشر العام للقيم التنظيمية ومستوى الالتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة "هيبروك". ولتأكد من صحة هذه الفرضية قام الباحث بحساب معامل ارتباط "بيرسون" بين المؤشر العام للقيم التنظيمية باعتباره متغيراً مستقلاً ومستوى الالتزام التنظيمي باعتباره متغيراً تابعاً، فكانت النتائج كما يلي:

#### جدول رقم (74) يبين معامل ارتباط بيرسون للمؤشر العام للقيم التنظيمية وعلاقته بمستوى الالتزام التنظيمي

الإحصاءات				المتغيرات
قيمة (ر) الجدولية	مستوى الدلالة	درجة الحرية	معامل ارتباط بيرسون	
0.181	0.000	207	0.500	المؤشر العام للقيم التنظيمية
				مستوى الالتزام التنظيمي

الجدول رقم (74) يبين وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين المؤشر العام للقيم التنظيمية ومستوى الالتزام التنظيمي، بحيث بلغت قيمة معامل ارتباط "بيرسون" 0.500 بدرجة حرية 207 ومستوى دلالة بـ 0.000 وبلغت قيمة (ر) الجدولية 0.181 التي هي أصغر من (ر) المحسوبة.

وعلى هذا الأساس تم رفض الفرض الصفري وقبول فرض البحث القائل بوجود علاقة ارتباطية بين المؤشر العام للقيم التنظيمية ومستوى الالتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة "هيبروك" وهي موجبة، وهذا يعني تحقق الفرضية الرئيسية للبحث.

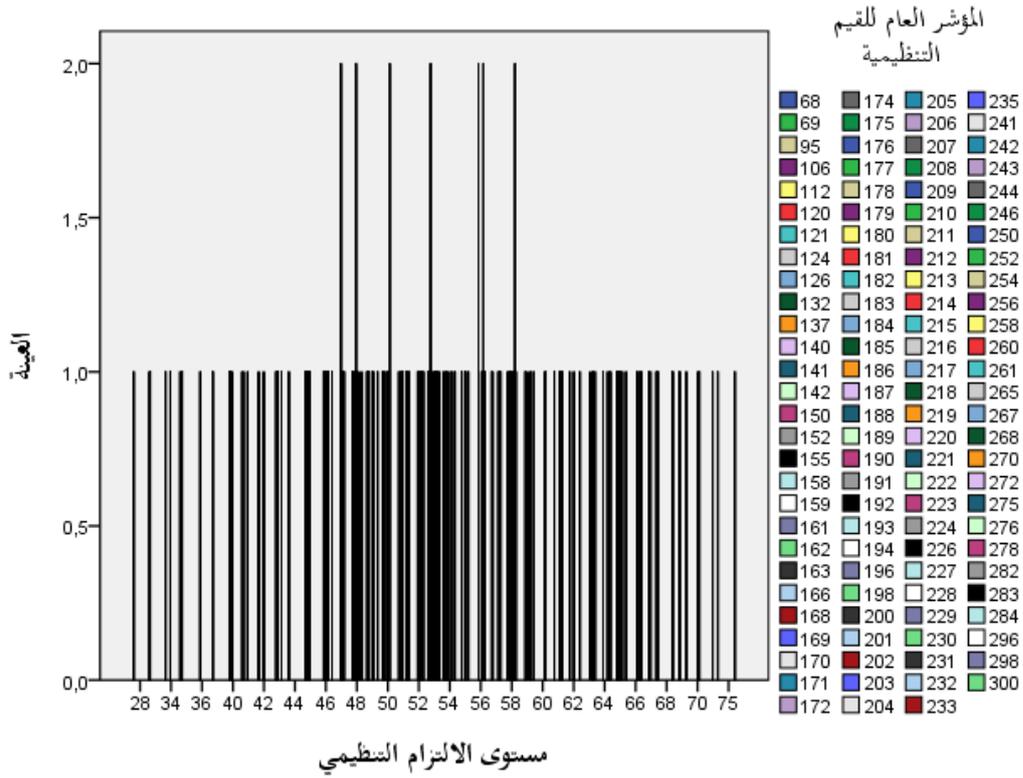
ولتقدير قوة العلاقة بين المؤشر العام للقيم التنظيمية ومستوى الالتزام التنظيمي، تم حساب معامل التحديد (ر<sup>2</sup>) أي (0.500)<sup>2</sup> والذي يساوي 0.25 وهذا يعني أن المؤشر العام للقيم التنظيمية يمكنه أن يفسر ما نسبته 25% من التباينات الموجودة في مستوى الالتزام التنظيمي.

ومعلوم أن عدد أفراد العينة يؤثر على قيمة معامل ارتباط "بيرسون"، لذلك كان لابد من حساب معامل ايتا (n) (Eta) ، فهو يحتزل تأثير عدد أفراد العينة على قيمة الارتباط، ولتحديد حجم العلاقة بين المؤشر العام للقيم التنظيمية ومستوى الالتزام التنظيمي، قام الباحث بحساب معامل ارتباط ايتا (n)، فكانت النتيجة كما يلي:

**جدول رقم(75) يبين حجم العلاقة من خلال معامل ارتباط ايتا (n)**

معامل ارتباط ايتا (n)	المتغيرات
0.832	المؤشر العام للقيم التنظيمية باعتباره متغير مستقل
	مستوى الالتزام التنظيمي باعتباره متغير تابع

يتضح من خلال الجدول رقم (75) أن حجم العلاقة بين المؤشر العام للقيم التنظيمية ومستوى الالتزام التنظيمي هو حجم كبير، بحيث أشار "كوهن" (Cohen, 1988) إلى أن قيمة معامل ارتباط ايتا إذا تجاوزت 0,14 يعتبر حجم علاقة كبير، وعليه فإن قيمة ايتا تشير إلى قوة التنبؤ التي يملكها المؤشر العام للقيم التنظيمية بمستوى الالتزام التنظيمي، حيث بلغت 0.832 أي بنسبة 83%، والشكل الموالي يوضح ذلك:



شكل رقم (43) يبين حجم العلاقة بين المؤشر العام للقيم التنظيمية ومستوى الالتزام التنظيمي

### 3-2- عرض نتائج الفرضيات الفرعية:

#### 3-2-1- عرض نتائج الفرضية الفرعية الأولى:

تساهم القيم التنظيمية لإدارة الإدارة (القوة، النخبة، المكافأة) في التنبؤ بالمؤشر العام لمستوى الالتزام التنظيمي لدى

عمال مؤسسة "هيبروك".

لاختبار هذه الفرضية قام الباحث بإجراء تحليل الانحدار المتعدد لقيم إدارة الإدارة (القوة، النخبة، المكافأة)

باعتبارها متغيرات مستقلة على المؤشر العام لمستوى الالتزام التنظيمي باعتباره متغيراً تابعاً من خلال اعتماد طريقة

إدخال (entrée)، فكانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (76) يبين نموذج الانحدار للفرضية الفرعية الأولى

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد $R^2$	معامل التحديد المصحح R2	الخطأ المعياري للتقدير
1	0,445	0,198	0,186	7,943

يبين الجدول قيمة الارتباط الكلي بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، بحيث بلغ قيمة R (0,445) وبعد تربيعه وتصحيحه أصبح يساوي  $R^2$  (0,198)، وهذا يعني أن نسبة 20% من التباين الموجود في مستوى الالتزام التنظيمي تفسره قيم إدارة الإدارة، أما نسبة الخطأ المعياري للتقدير فهي تشير إلى أخطاء قليلة في النموذج. للتحقق من دلالة النموذج تم إجراء تحليل تباين الانحدار (ANOVA) وكانت النتائج مبينة كما يلي:

جدول رقم (77) يبين تحليل تباين الانحدار الخاص بقيم إدارة الإدارة ومستوى الالتزام التنظيمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
الانحدار	3157,819	3	1052,606	16,683	0,000
الباقى	12807,833	203	63,093		
الكلي	15965,652	206			

يوضح الجدول أن قيمة (ف) المقدرة بـ 16,683 دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.000 وهذا يعني أن نموذج الانحدار ذو دلالة قوية.

لمعرفة المساهمة الفردية لكل قيمة من قيم إدارة الإدارة في المتغير التابع، تم استخراج قيم معاملات (BÉTA) ،

فكانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (78) يبين معاملات بيتا لمساهمة قيم إدارة الإدارة في التنبؤ بمستوى الالتزام التنظيمي

المتغيرات المستقلة	معامل B	الخطأ المعياري	قيمة معامل المعياري BËTA	قيمة اختبار (ت)	مستوى الدلالة	حجم العلاقة ايتا (n)	إختبار التعدد الخطي (VIF)
الثابت	35،154	2،665		13،241	0،000		
القوة	0،919	0،255	0،410	3،607	0.000	0،510	3،261
النخبة	0،172-	0،232	0،087-	0،743-	0،458		3،470
المكافأة	0،286	0،224	0،132	1،279	0،202		2،687

بينت نتائج الجدول رقم (78) أن مساهمة قيمة القوة في مستوى الالتزام التنظيمي كانت ذات دلالة إحصائية قوية بـ 0،000 وبمجموع علاقة كبير بحيث بلغت قيمة ايتا 0،510، غير أن قيمة النخبة والمكافأة لم تكن مساهمتها دالة، وبما أن أعلى قيمة لاختبار التعدد الخطي (VIF) كانت 3،470 وهي لم تصل إلى القيمة 15 فهذا يعني أن مساهمة قيمة القوة لا تعاني من مشكلة التعدد الخطي، وبالتالي يمكن القول أنه كلما تغيرت نسبة إدراك العمال لقيمة القوة بدرجة معيارية واحدة، صاحبها تغير في مستوى الالتزام التنظيمي بنسبة 41% لتكون بذلك معادلة خط الانحدار للفرضية الفرعية الأولى كما يلي:

$$\text{مستوى الالتزام التنظيمي} = 35.15 + (0.41 \times \text{قيمة القوة})$$

من كل ما سبق يمكن القول بأن الفرضية الفرعية الأولى قد تحققت جزئياً، أي توجد مساهمة ذات دلالة إحصائية لقيم إدارة الإدارة متمثلة بقيمة القوة في مستوى الالتزام التنظيمي لدى عمال المؤسسة عينة البحث ما عدى قيمة النخبة والمكافأة.

### 3-2-2- عرض نتائج الفرضية الفرعية الثانية:

تساهم القيم التنظيمية لإدارة المهمة (الكفاية، الفعالية، الاقتصاد) في التنبؤ بالمؤشر العام لمستوى الالتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة "هيبروك".

لاختبار هذه الفرضية قام الباحث بإجراء تحليل الانحدار المتعدد لقيم إدارة المهمة (الكفائية، الفعالية، الاقتصاد) باعتبارها متغيرات مستقلة على المؤشر العام لمستوى الالتزام التنظيمي باعتباره متغيراً تابعاً من خلال اعتماد طريقة إدخال (entrée)، فكانت النتائج كما يلي:

### جدول رقم (79) يبين نموذج الانحدار للفرضية الفرعية الثانية

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل التحديد المصحح R2	الخطأ المعياري للتقدير
1	0,591	0,349	0,340	7,154

يبين الجدول قيمة الارتباط الكلي بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، بحيث بلغ قيمة R (0,591) وبعد تربيعه وتصحيحه أصبح يساوي R<sup>2</sup> (0,349)، وهذا يعني أن نسبة 35% من التباين الموجود في مستوى الالتزام التنظيمي تفسره قيم إدارة المهمة، أما نسبة الخطأ المعياري للتقدير فهي تشير إلى أخطاء قليلة في النموذج. للتحقق من دلالة النموذج تم إجراء تحليل تباين الانحدار (ANOVA) وكانت النتائج مبينة كما يلي:

### جدول رقم (80) يبين تحليل تباين الانحدار الخاص بقيم إدارة المهمة ومستوى الالتزام التنظيمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
الانحدار	5576,644	3	1858,881	36,322	0,000
الباقى	10389,008	203	51,177		
الكلي	15965,652	206			

يوضح الجدول أن قيمة (ف) المقدره بـ 36,322 دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.000 وهذا يعني أن نموذج الانحدار ذو دلالة قوية.

لمعرفة المساهمة الفردية لكل قيمة من قيم إدارة المهمة في المتغير التابع، تم استخراج قيم معاملات (BÊTA) ،

فكانت النتائج كما يلي:

### جدول رقم (81) يبين معاملات بيتا لمساهمة قيم إدارة المهمة في التنبؤ بمستوى الالتزام التنظيمي

المتغيرات المستقلة	معامل B	الخطأ المعياري	قيمة معامل المعياري BÊTA	قيمة اختبار (ت)	مستوى الدلالة	حجم العلاقة ايتا (n)	إختبار التعدد الخطي (VIF)
الثابت	28,352	2,543		11,151	0.000		
الكفاية	0,560	0,230	0,264	2,437	0.01	0,616	3,671
الفعالية	1,281	0,243	0,527	5,274	0.000	0,551	3,113
الاقتصاد	0,462-	0,215	0,218-	2,146-	0.03	0,502	3,206

بينت نتائج الجدول رقم(81) أن مساهمة قيم إدارة المهمة في مستوى الالتزام التنظيمي كانت كلها ذات دلالة

إحصائية وبجسم علاقة كبير بحيث بلغت قيمة ايتا 0,616 لقيمة الكفاية محتملة بذلك المرتبة الأولى، أم المرتبة الثانية

فعادت لقيمة الفعالية بقيمة 0,551 لمعامل ايتا، أما المرتبة الأخيرة عادت لقيمة الاقتصاد بمعامل ايتا قدره 0,502

وبما أن أعلى قيمة لاختبار التعدد الخطي (VIF) كانت 3,671 وهي لم تتجاوز القيمة 15 فهذا يعني أن مساهمة

قيم إدارة المهمة لا تعاني من مشكلة التعدد الخطي، وبالتالي يمكن القول أنه كلما تغيرت نسبة إدراك العمال لقيم

إدارة المهمة بدرجة معيارية واحدة، صاحبها تغير في مستوى الالتزام التنظيمي بنسبة 26% لقيمة الكفاية و52%

لقيمة الفعالية و22% لقيمة الاقتصاد لتكون بذلك معادلة خط الانحدار للفرضية الفرعية الثانية كما يلي:

$$\text{مستوى الالتزام التنظيمي} = 28.352 + (0.26 \times \text{قيمة الكفاية}) + (0.52 \times \text{قيمة الفعالية}) + (0.22 \times \text{قيمة الاقتصاد})$$

من كل ما سبق يمكن القول بأن الفرضية الفرعية الثانية قد تحققت كلياً، أي توجد مساهمة ذات دلالة إحصائية

لقيم إدارة المهمة متمثلة بـ الكفاية والفعالية والاقتصاد في مستوى الالتزام التنظيمي لدى عمال المؤسسة عينة البحث.

### 3-2-3- عرض نتائج الفرضية الفرعية الثالثة:

تساهم القيم التنظيمية لإدارة العلاقات (العدل، فرق العمل، القانون والنظام) في التنبؤ بالمؤشر العام لمستوى الالتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة "هيبروك".

لاختبار هذه الفرضية قام الباحث بإجراء تحليل الانحدار المتعدد لقيم إدارة العلاقات (العدل، فرق العمل، القانون والنظام) باعتبارها متغيرات مستقلة على المؤشر العام لمستوى الالتزام التنظيمي باعتباره متغيراً تابعاً من خلال اعتماد طريقة إدخال (entrée)، فكانت النتائج كما يلي:

#### جدول رقم (82) يبين نموذج الانحدار للفرضية الفرعية الثالثة

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل التحديد المصحح R2	الخطأ المعياري للتقدير
1	0,433	0,188	0,176	7,994

يبين الجدول قيمة الارتباط الكلي بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، بحيث بلغ قيمة R (0,433) وبعد تربيعه وتصحيحه أصبح يساوي R<sup>2</sup> (0,188)، وهذا يعني أن نسبة 19% من التباين الموجود في مستوى الالتزام التنظيمي تفسره قيم إدارة العلاقات، أما نسبة الخطأ المعياري للتقدير فهي تشير إلى أخطاء قليلة في النموذج. للتحقق من دلالة النموذج تم إجراء تحليل تباين الانحدار (ANOVA) وكانت النتائج مبينة كما يلي:

#### جدول رقم (83) يبين تحليل تباين الانحدار الخاص بقيم إدارة العلاقات ومستوى الالتزام التنظيمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
الانحدار	2994,401	3	998,134	15,621	0.000
الباقي	12971,251	203	63,898		
الكلي	15965,652	206			

يوضح الجدول رقم (83) أن قيمة (ف) المقدرة بـ 15,621 دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.000 وهذا

يعني أن نموذج الانحدار ذو دلالة قوية.

لمعرفة المساهمة الفردية لكل قيمة من قيم إدارة العلاقات في المتغير التابع، تم استخراج قيم معاملات (BÊTA)،

فكانت النتائج كما يلي:

**جدول رقم (84) يبين معاملات بيتا لمساهمة قيم إدارة العلاقات في التنبؤ بمستوى الالتزام التنظيمي**

إختبار التعدد الخطي (VIF)	حجم العلاقة ايتا (n)	مستوى الدلالة	قيمة اختبار (ت)	قيمة معامل المعياري BÊTA	الخطأ المعياري	معامل B	المتغيرات المستقلة
		0.000	13,888		2,604	36,170	الثابت
2,643		0.489	0,693	0,071	0,197	0,136	العدل
2,236	0,516	0.001	3,399	0,322	0,216	0,733	فرق العمل
2,870		0.488	0,695	0,075	0,225	0,156	القانون والنظام

بينت نتائج الجدول رقم (84) أن المساهمة الفردية لقيم إدارة العلاقات في مستوى الالتزام التنظيمي كانت فقط

لقيمة فرق العمل بحيث كانت دلالتها الإحصائية قوية بمستوى 0.001 وبحجم علاقة كبير إذ بلغت قيمة ايتا

0,516 أما قيمة العدل وقيمة القانون والنظام لم تكن مساهمتها دالة، وبما أن أعلى قيمة لاختبار التعدد

الخطي (VIF) كانت 2,870 وهي لم تتجاوز القيمة 15 فهذا يعني أن مساهمة قيمة فرق العمل لا تعاني من

مشكلة التعدد الخطي، وبالتالي يمكن القول أنه كلما تغيرت نسبة إدراك العمال لقيمة فرق العمل بدرجة معيارية

واحدة، صاحبها تغير في مستوى الالتزام التنظيمي بنسبة 32% لتكون بذلك معادلة خط الانحدار للفرضية الفرعية

الثالثة كما يلي:

$$\text{مستوى الالتزام التنظيمي} = 36.170 + (0.32 \times \text{قيمة فرق العمل})$$

من خلال ما تم عرضه من نتائج تبين أن الفرضية الفرعية الثالثة قد تحققت جزئياً، أي أن المساهمة الفردية لقيم

إدارة العلاقات تمثلت فقط بقيمة فرق العمل في مستوى الالتزام التنظيمي لدى عمال المؤسسة عينة البحث.

### 3-2-4- عرض نتائج الفرضية الفرعية الرابعة:

تساهم القيم التنظيمية لإدارة البيئة (الدفاع، التنافس، استغلال الفرص) في التنبؤ بالمؤشر العام لمستوى الالتزام

التنظيمي لدى عمال مؤسسة "هيبروك".

لقد قام الباحث باختبار هذه الفرضية من خلال إجراء تحليل الانحدار المتعدد لقيم إدارة البيئة (الدفاع، التنافس،

استغلال الفرص) باعتبارها متغيرات مستقلة على المؤشر العام لمستوى الالتزام التنظيمي باعتباره متغيراً تابعاً من خلال

اعتماد طريقة إدخال (entrée)، فكانت النتائج كما يلي:

### جدول رقم (85) يبين نموذج الانحدار للفرضية الفرعية الرابعة

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد $R^2$	معامل التحديد المصحح R2	الخطأ المعياري للتقدير
1	0,546	0,298	0,288	7,428

يبين الجدول قيمة الارتباط الكلي بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، بحيث بلغ قيمة R (0,546) وبعد تربيعه

وتصحيحه أصبح يساوي  $R^2$  (0,298)، وهذا يعني أن نسبة 30% من التباين الموجود في مستوى الالتزام

التنظيمي تفسره قيم إدارة البيئة، أما نسبة الخطأ المعياري للتقدير فهي تشير إلى أخطاء قليلة في النموذج.

للتحقق من دلالة النموذج تم إجراء تحليل تباين الانحدار (ANOVA) وكانت النتائج مبيّنة كما يلي:

**جدول رقم (86) يبين تحليل تباين الانحدار الخاص بقيم إدارة البيئة ومستوى الالتزام التنظيمي**

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
الانحدار	4764,242	3	1588,081	28,780	0.000
الباقي	11201,410	203	55,179		
الكلية	15965,652	206			

يوضح الجدول رقم (86) أن قيمة (ف) المقدرة بـ 28,780 دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.000 وهذا

يعني أن نموذج الانحدار ذو دلالة قوية.

ومن أجل معرفة المساهمة الفردية لكل قيمة من قيم إدارة البيئة في المتغير التابع، تم استخراج قيم معاملات

(BÊTA)، فكانت النتائج كما يلي:

**جدول رقم (87) يبين معاملات بيتا لمساهمة قيم إدارة البيئة في التنبؤ بمستوى الالتزام التنظيمي**

المتغيرات المستقلة	معامل B	الخطأ المعياري	قيمة معامل المعايير BÊTA	قيمة اختبار (ت)	مستوى الدلالة	حجم العلاقة ايتا (n)	إختبار التعدد الخطي (VIF)
الثابت	30,891	2,597		11,895	0.000		
الدفاع	0,361	0,201	0,156	1,796	0.074		2,191
التنافس	0,422	0,225	0,184	1,877	0.062		2,782
استغلال الفرص	0,545	0,199	0,263	2,733	0.007	0,596	2,689

بينت نتائج الجدول رقم (87) أن المساهمة الفردية لقيم إدارة البيئة في مستوى الالتزام التنظيمي كانت فقط لقيمة

استغلال الفرص بحيث كانت دلالتها الإحصائية قوية بمستوى 0.007 وبحجم علاقة كبير إذ بلغت قيمة ايتا

0,596 أما قيمة الدفاع وقيمة التنافس لم تكن مساهمتها دالة، وبما أن أعلى قيمة لاختبار التعدد الخطي (VIF)

كانت 2,782 وهي لم تتجاوز القيمة 15 فهذا يعني أن مساهمة قيمة استغلال الفرص لا تعاني من مشكلة التعدد الخطي، وبالتالي يمكن القول أنه كلما تغيرت نسبة إدراك العمال لقيمة استغلال الفرص بدرجة معيارية واحدة، صاحبها تغير في مستوى الالتزام التنظيمي بنسبة 26% لتكون بذلك معادلة خط الانحدار للفرضية الفرعية الرابعة كما يلي:

$$\text{مستوى الالتزام التنظيمي} = 30.891 + (0.26 \times \text{قيمة استغلال الفرص})$$

من خلال ما سبق تقديمه من نتائج تبين أن الفرضية الفرعية الرابعة قد تحققت أيضا جزئياً، أي أن المساهمة الفردية لقيم إدارة البيئة تمثلت فقط بقيمة استغلال الفرص في مستوى الالتزام التنظيمي لدى عمال المؤسسة عينة البحث.

#### 4 مناقشة النتائج:

##### 4-1 مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة ارتباطية بين المؤشر العام للقيم التنظيمية ومستوى الالتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة "هيبروك". نتائج هذه الفرضية تؤكد وجود علاقة ارتباطية موجبة بين المؤشر العام للقيم التنظيمية ومستوى الالتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة "هيبروك"، بحيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.500) عند مستوى الدلالة (0.000)، وبحساب معامل التحديد تبين أن نسبة (25%) يفسرها المؤشر العام للقيم التنظيمية لتلك المتعلقة بالتباينات الموجودة في مستوى الالتزام التنظيمي، وهذه النسبة يعتبرها الباحث نسبة معتبرة كون هذا النوع من المتغيرات غالباً ما يعطي نتائج منخفضة، وهذا يوافق حجم العلاقة لمعامل ارتباط ايتا (Eta) الذي سجل نسبة (0.832) وهو حجم علاقة كبير، وهذا مفاده أن العلاقة بين المؤشر العام للقيم التنظيمية ومستوى الالتزام التنظيمي هي علاقة طردية أي أن تكريس القيم التنظيمية وتفعيلها من قبل المدراء ورؤساء المصالح والأقسام يزيد من إدراك العمال لها مما يستدعي زيادة مستوى التزامهم بمؤسستهم، والعكس صحيح.

لقد اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع توصل إليه الشلوي (2005) بحيث أكدت نتائج دراسته التي أجريت في السعودية إلى وجود علاقة طردية موجبة بين القيم التنظيمية بأبعادها وما تحمله من قيم (إدارة الإدارة، إدارة العلاقات، إدارة المهمة، إدارة البيئة) والالتزام التنظيمي، بحيث كانت هذه العلاقة ذات دلالة إحصائية قوية عند مستوى الدلالة (0.01).

كما اتفقت نتيجة هذه أيضا مع دراسة خلوف (2015) التي أجريت في الجزائر، بحيث أكدت نتائج دراستها وجود علاقة ارتباطية موجبة بين القيم التنظيمية ودرجة الالتزام التنظيمي عند مستوى الدلالة (0.01).  
واتفقت أيضا مع ما جاء في دراسة العوي (2005) التي أجريت في السعودية، بحيث أكدت نتائج دراسته وجود علاقة ارتباطية موجبة بين القيم التنظيمية والالتزام التنظيمي.

وبالتالي فإن نتيجة هذه الفرضية تؤدي إلى القول بأن القيم التنظيمية من خلال أبعادها (إدارة الإدارة، إدارة المهمة، إدارة العلاقات، إدارة البيئة) مع ما تحمله من قيم (القوة، النخبة، المكافأة، الفعالية، الكفاية، الاقتصاد، العدل، فرق العمل، القانون والنظام، الدفاع، التنافس، استغلال الفرص) لها علاقة ارتباطية موجبة مع مستوى الالتزام التنظيمي بما يتضمنه من أبعاد (التزام عاطفي، التزام استمراري، التزام معياري)، وحسب علم الباحث فإنه لا توجد إلا هذه الدراسات الثلاثة التي تناولت نفس موضوع الباحث، واتفق نتيجة الدراسة الحالية مع تلك الدراسات يفسر فعلية ارتباط القيم التنظيمية بمستوى الالتزام التنظيمي رغم اختلاف المؤسسات وما تتضمنه من مناخ تنظيمي وبيئة داخلية وغيرها من العوامل التي قد تؤثر بطريقة أو بأخرى في العلاقة بين هذين المتغيرين.

#### 4-2- مناقشة نتائج الفرضيات الفرعية:

#### 4-2-1- مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الأولى:

تساهم القيم التنظيمية لإدارة الإدارة (القوة، النخبة، المكافأة) في التنبؤ بالمؤشر العام لمستوى الالتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة "هيبروك".

لقد دلت نتائج هذه الفرضية على وجود علاقة ارتباطية موجبة بين مؤشر قيم إدارة الإدارة ومستوى الالتزام

التنظيمي، وذلك من خلال قيمة الارتباط الكلي الذي يسمح بتفسير ما نسبته (20%) من التباين الموجود في

مستوى الالتزام التنظيمي، وبعد التحقق من المساهمة الفردية لكل قيمة من قيم إدارة الإدارة، تبين أن الفرضية الفرعية

الأولى قد تحققت جزئياً، بحيث أوضحت نتائج هذه الفرضية ما يلي:

◀ وجود مساهم ذات دلالة إحصائية لقيمة القوة في التنبؤ بمستوى الالتزام التنظيمي، بحيث كانت قيمة معامل

الانحدار المعياري (Beta) تساوي (0.410) عند مستوى الدلالة (0.000) أي أنها ذات دلالة قوية، فتغير نسبة

إدراك العمال لقيمة القوة بدرجة معيارية واحدة سيتبعها تغير في مستوى الالتزام التنظيمي بنسبة (41%). وهذه

النسبة يعتبرها الباحث نسبة مرتفعة، وهذا يوافق حجم العلاقة المسجل لمعامل ارتباط ايتا (Eta)، بحيث بلغت قيمته

(0.510) وهي قيمة مرتفعة.

ويرجع الباحث دلالة مساهمة قيمة القوة في التنبؤ بمستوى الالتزام التنظيمي، إلى إدراك العمال المرتفع لقيمة القوة

فهم يوافقون على أن للإدارة احترامها من خلال تصرفات المدراء ورؤساء الأقسام والمصالح التي تبين أنهم في موقع

المسؤولية الذي يستدعي الحفاظ على السير الحسن لعمل المؤسسة بما يستوجب تناسب الصلاحيات وحجم

المسؤوليات المنوطة بهم، وهذا يدل بدوره على قدرة الإدارة على التأثير في سلوك العمال. وهذا قد يقودنا إلى

الحديث عن النمط القيادي الذي يتبناه المدراء ورؤساء الأقسام والمصالح الذي يسمح لهم بالتأثير في سلوك العمال

من خلال اكتسابهم لقدر كبير من المعلومات وتمتعهم بالجاذبية التي تتمثل في امتلاك المدير للنظرة المستقبلية المبنية

على القيم السليمة والتي يبقى نجاحها مرهوناً بالأقوال والأفعال، وفي هذا الصدد أشار سلمان (2013) في دراسته

التي أجراها في العراق إلى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادة التحويلية الذي يكرس التأثير

في العامل والالتزام التنظيمي، وفي هذا السياق أشار الثبيتي (2013) في دراسته التي قام بها في السعودية إلى وجود

علاقة ارتباطية بين ممارسات مديري المدارس الثانوية والتي تتضمن توظيف المتغيرات الواقعة والمتوقعة من خلال الرؤية المستقبلية للمدرسة ودرجة الالتزام التنظيمي للمعلمين.

زيادة على ذلك أكدت دراسة النويقه (2015) التي أجراها في الأردن وجود مساهمة إيجابية للأنماط القيادية المشجعة على إشراك العمال في اتخاذ القرارات ورسم السياسات في مستوى الالتزام التنظيمي.

أما بالنسبة لقيمة النخبة وقيمة المكافأة دلت النتائج على عدم وجود مساهمتها في التنبؤ بمستوى الالتزام التنظيمي.

وجاءت هذه النتيجة خلافا لما كان يتوقه الباحث، فبالنسبة لقيمة النخبة مثلا من الناحية النظرية معلوم أن النخبة يتمتعون بالقوة التأثيرية من خلال تميزهم عن الآخرين من حيث الذكاء والخصائص أي أنهم موهوبون ومتفوقون يستمدون نفوذهم وسلطتهم من مركزهم الوظيفي، والأفراد الذين يعملون تحت إشرافهم هم على دراية بهذا التمييز مما يستدعي تعزيز التزامهم بمنظمتهم وهذا ما كان يتوقعه الباحث، غير أن نتائج الدراسة الحالية لم تدل على ذلك، ويرجع الباحث إلى كون الأعمال التي يقوم بها المدراء ورؤساء الأقسام والمصالح تتصف بالاعتيادية والروتينية وخاصة في المؤسسات ذات الطابع الخدماتي، بحيث من النادرة أن تتوفر لهؤلاء المدراء فرص لإظهار ذلك التفوق والتميز، ومن جهة أخرى، ليس بالضرورة أن يكون المدير أو رئيس المصلحة من النخبة حتى تعزز سلوكياته مستوى الالتزام التنظيمي لمرؤوسيه، بل يكفي أن يكون ديمقراطيا مشاركا لهم في اتخاذ قراراته.

أما بالنسبة لقيمة المكافأة كان يتوقع الباحث أيضا أنها تساهم في التنبؤ بمستوى الالتزام التنظيمي، لأن عنصر المكافأة من خلال السياسة المتبناة من طرف المنظمة تساهم بدرجة كبيرة في تحديد العلاقة بينها وبين مواردها البشرية، لأنها مرتبطة بالجهد المبذول من طرف العامل وما يتوقعه من عوائد سواء كانت مادية أو معنوية من طرف المنظمة بما يكفل كسب التزام عمالها، غير أن النتائج جاءت خلاف ذلك، ويرجع الباحث عدم مساهمة قيمة المكافأة بالتنبؤ بمستوى الالتزام التنظيمي إلى غياب التعريف الشخصي الدقيق لمعنى الأداء الممتاز أو الجيد لأفراد

عينة البحث وكذا المخرجات المترتبة عن أعمالهم، بالإضافة إلى ذلك تعتبر عينة الدراسة الحالية جلها من الإداريين ونسبة قليلة من التقنيين، ومعلوم أن نظام الحوافز المعتمد في المؤسسات الحكومية وخاصة الخدماتية منها لا يتميز بالمرونة التي تسمح للمدراء بحرية التصرف في هذا الشأن، لذا قد تقتصر المكافأة على عوائد معنوية. بالرجوع إلى أدبيات الدراسة نجد أن عدم مساهمة قيمة النخبة والمكافأة في التنبؤ بمستوى الالتزام التنظيمي جاءت موافقة لما جاء في دراسة العوفي (2005)، بحث أكدت نتائج دراسته عدم مساهمة هذين الأخيرين.

#### 4-2-2- مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثانية:

تساهم القيم التنظيمية لإدارة المهمة (الكفاية، الفعالية، الاقتصاد) في التنبؤ بالمؤشر العام لمستوى الالتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة "هيبروك".

لقد بينت نتائج هذه الدراسة أن قيم إدارة المهمة تفسر ما نسبته (35%) من التباين الموجود في مستوى الالتزام التنظيمي، بحيث بلغ معامل الارتباط الكلي بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع (R) (0.591)، كما دلت نتائج هذه الفرضية على تحققها كليا، أي أن قيم الكفاية والفعالية والاقتصاد تساهم في التنبؤ بمستوى الالتزام التنظيمي، وعليه فإن نتائج هذه الفرضية كانت كما يلي:

◀ وجود مساهمة ذات دلالة إحصائية لقيمة الكفاية في التنبؤ بمستوى الالتزام التنظيمي، بحيث بلغت قيمة معامل الانحدار المعياري (beta) (0.264) والتي جاءت دالة عند مستوى الدلالة (0.01)، وهذا يعني أن تغير قيمة الكفاية بدرجة معيارية واحدة، يصاحبها تغير في مستوى الالتزام التنظيمي بما نسبته (26%).

وبالرجوع إلى الأدبيات نجد أن هذه النتيجة قد اتفقت مع ما توصل إليه العوفي (2005) في دراسته، بحيث وجد أن قيمة الكفاية لها مساهمة ذات دلالة إحصائية في التنبؤ بمستوى الالتزام التنظيمي.

فقيمة الكفاية التي تشير إلى عمل الأشياء بطريقة صحيحة وبما تتضمنه من حرص المؤسسة على تقديم خدمات ذات جودة للزبائن من خلال البحث عن الطرق المناسبة لإتقان المهام، وعدم قبولها للمستويات المتدنية من الأداء والذي كان مدركا بشكل مرتفع من طرف عينة البحث، أي أنهم يقرون أن مؤسستهم تقوم بإنجاز الأعمال بطرق صحيحة، وهذا ساهم في التنبؤ بمستوى التزامهم التنظيمي لها، ونسبة معامل ايتا المرتفعة المقدرة بـ(0.616) تقرر بذلك.

◀ وجود مساهم ذات دلالة إحصائية لقيمة الفعالية في التنبؤ بمستوى الالتزام التنظيمي، وذلك ما تثبته قيمة معامل الانحدار المعياري (beta) بنسبة (0.527) عند مستوى الدلالة (0.000)، وه بذلك ذات دلالة إحصائية قوية، مما يشير إلى أن تغير قيمة الفعالية بدرجة معيارية واحدة يتبعه تغير في مستوى الالتزام التنظيمي بنسبة (52%).

فعمل الأشياء الصحيحة الذي يتم عن طريق التخطيط الجيد من قبل المدراء لتحقيق المشاريع والأخذ بعين الاعتبار القرارات المهمة والتي يتم تبليغها من طرف الإدارة العليا بفعالية، وهذا من خلال تدريب المدراء ورؤساء الأقسام والمصالح على اتخاذ القرارات المناسبة والذي ينتج عنه النجاح إزاء هذه القرارات التي تم اتخاذها من قبلهم، ساهم في التنبؤ بمستوى الالتزام التنظيمي لدى عمال المؤسسة عينة البحث، وقيمة معامل ايتا التي بلغت (0.551) تؤكد ذلك.

وهذه النتيجة جاءت مخالفة لما جاء في دراسة العوفي (2005)، بحيث أكدت نتائج دراسته عدم وجود أي مساهمة تذكر لقيمة الفعالية، ويرجع الباحث ذلك أن الدراسة الحالية تمت في مؤسسة خدماتية ذات طبع اقتصادي هدفها إرضاء زبائنها وتقديم خدمات ذات جودة عالية لكسب مكانة في السوق، بينما دراسة العوفي (2005) أجريت على هيئة حكومية رقابية ليس هدفها إرضاء الزبون أو كسب مكانة في السوق بل التحقيق في الأداء الإداري للأجهزة الحكومية والمؤسسات العامة بحيادية واستقلالية.

◀ وجود مساهمة ذات دلالة إحصائية لقيمة الاقتصاد في التنبؤ بمستوى الالتزام التنظيمي، بحيث كانت قيمة معامل الانحدار المعياري ( $\beta$ ) مقدرة بـ (0.218) عند مستوى الدلالة (0.03)، وهذا يدل على أن تغير قيمة الاقتصاد بدرجة معيارية واحدة يصاحبه تغير في مستوى الالتزام التنظيمي بنسبة (22%).

وقيمة الاقتصاد التي تعني لا شيء مجان، تشير إلى التزام المدراء بالاقتصاد في النفقات من خلال الفحص والتدقيق في الأعمال التي تقدم عليها المؤسسة، وكذا الأثر الذي تخلفه على المستوى الاقتصادي لها، وهذا يتأتى من خلال دراية المدراء بقوانين الربح والخسارة والذي يتجسد في بذل الأموال واستخدامها بحكمة في التنبؤ بمستوى الالتزام التنظيمي للعمال، وجاءت قيمة معامل ايتا التي بلغت (0.502) لتؤكد حقيقة هذا التنبؤ.

وهذه النتيجة جاءت أيضا مخالفة لما جاء في دراسة العوفي (2005) والسبب كما قلنا سابقا أن الدراسة الحالية تمت في مؤسسة خدمتية لكن قضية الاقتصاد في النفقات وما يترتب عليه أمر مطروح بقوة، بينما الدراسة التي قام بها العوفي (2005) كانت على هيئة رقابية إدارية تحقق في القضايا الإدارية ومسألة الاقتصاد في النفقات في هذه الهيئة غير وارد.

#### 4-2-3- مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثالثة:

تساهم القيم التنظيمية لإدارة العلاقات (العدل، فرق العمل، القانون والنظام) في التنبؤ بالمؤشر العام لمستوى

الالتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة "هيبروك".

نتائج هذه الفرضية أكدت وجود علاقة ارتباطية موجبة بين مؤشر قيم إدارة العلاقات ومستوى الالتزام التنظيمي،

بحيث سجلت قيمة معامل الارتباط الكلي (0.433) فكان معامل التحديد يساوي ما نسبته (19%)، وهي

بذلك النسبة التفسيرية لمؤشر قيم إدارة العلاقات للتباينات الموجودة في مستوى الالتزام التنظيمي، كما بينت النتائج

تحقق هذه الفرضية جزئياً من خلال التطرق إلى مدى مساهمة كل قيمة من قيم إدارة العلاقات، فكانت النتائج كما يلي:

◀ عدم وجود مساهمة ذات دلالة إحصائية لقيمة العدل في التنبؤ بمستوى الالتزام التنظيمي، وهذه النتيجة جاءت مخالفة لما كان يتوقعه الباحث، لأن تصرفات الإدارة بصفة عامة في الحياة المهنية للعمال يؤثر عليهم داخل التنظيم وخارجه، كما أن تكريس قيمة العدل والتي تعني من يهتم يكسب، تؤدي إلى بناء الثقة والالتزام بالمنظمة، مما يدركه العمال وما يشعرون به له من الأهمية بما كان، فالعدل يتضمن فلسفة الرعاية والاهتمام بالعمال بما يسمح من اكتساب قلوبهم ومن ثم الانغماس في منظماتهم، ويرجع الباحث هذه النتيجة إلى أن سلوك المدراء ورؤساء المصالح والأقسام المتعلقة بمراعاة مصالح العمال عرف مستوى متدني من الإدراك ولم يرقى إلى المستوى المطلوب.

وهذه النتيجة جاءت مخالفة لما توصل إليه العوفي (2005) في دراسته، إذ أكدت نتائج دراسته وجود مساهمة لقيمة العدل في التنبؤ بمستوى الالتزام التنظيمي وهذا يعود للمستويات المعتمدة من حيث إدراك العمال لمراعاة مصالحهم من قبل المدراء وكذا المعاملة بالمساواة من قبلهم.

◀ وجود مساهمة ذات دلالة إحصائية لقيمة فرق العمل في التنبؤ بمستوى الالتزام التنظيمي، بحيث بلغت قيمة معامل الانحدار المعياري (beta) (0.322) عند مستوى الدلالة (0.001)، مما يعكس الدلالة القوية لمساهمة هذه الأخيرة، فتغير نسبة إدراك العمال لقيمة فرق العمل بدرجة معيارية واحدة يصاحبها تغير في مستوى الالتزام التنظيمي بما نسبته (32%)، وقيمة معامل ايتا تشير إلى قوة التنبؤ لقيمة فرق العمل بحيث بلغت (0.516) وهي قيمة مرتفعة.

وهذه النتيجة تعود إلى كون قيمة فرق العمل والتي تعني العمل معاً بانسجام موجودة في المؤسسة عينة البحث ومعمول بها، ذلك أن العمال قد أقرروا وبمستوى مرتفع وجود العمل الجماعي وأن تطوير فرق العمل يتم بشكل

مدروس بما يساهم في ارتباط العمال بوحدهم الإدارية، وهذا يقودنا إلى إدراك العمال لأهمية تشكيل روابط قوية فيما بينهم كجماعات عمل صغيرة كما لو أنها أسر عمل تصبح ذات أهمية في الحياة المهنية، ومن جهة أخرى المؤسسة عينة البحث تدرك قيمة فرق العمل من خلال تحقيق التكامل بين أعضاء الفرق والانسجام بما يعود عليها بالأداء المطلوب في الأعمال التي تحتاج إلى فرق.

هذه النتيجة جاءت موافقة لما جاء في دراسة العوفي (2005)، بحيث بينت نتائج دراسته ثبوت مساهمة قيمة فرق العمل في التنبؤ بمستوى الالتزام التنظيمي، وبيّن أن الاهتمام بفرق العمل عن طريق الاختيار المناسب للأعضاء مع ما يتلاءم من مهام وإعدادهم وفق أسس موضوعية يساهم في زيادة مستوى التزام العمال.

وفي نفس السياق أشار الشوابكة (2010) في دراسته التي أجراها في الأردن، إلى وجود مساهمة ذات دلالة إحصائية لقيمة فرق العمل في التنبؤ بمستوى الالتزام التنظيمي، مبررا ذلك في كون المؤسسة التي أجرى فيها دراسته، تطبق العمل في شكل فرق من خلال تشجيعها للهمل الجماعي وتبادل الأفكار المتعلقة بالعمل بين العمال.

كما جاءت موافقة لما جاء في دراسة "ستينغلهامبر" و"بنتين" و"فاندنبرغ" (Stinghaber, Bentein,

Vandenberghe, 2004) فهم يعتبرون متغير فرق العمل متغير مهم بالنسبة للالتزام التنظيمي.

وعليه فإن اتفاق هذه النتيجة مع نتائج الدراسات السابقة يؤدي إلى القول بأن قيمة فرق العمل تسمح بنا بالتنبؤ بمستوى الالتزام التنظيمي لدى العمال رغم تعدد المؤسسات واختلافها من حيث النشاط.

◀ عدم وجود مساهمة ذات دلالة إحصائية لقيمة القانون والنظام في التنبؤ بمستوى الالتزام التنظيمي، وجاءت هذه النتيجة بخلاف ما كان يتوقعه الباحث، فقيمة القانون والنظام والتي تعني العدل لا بد أن يسود تحمل في طياتها جملة من القواعد والأنظمة التي من شأنها أن تنظم سلوك الأفراد العاملين داخل التنظيم، وهذه القواعد والإجراءات ليست غاية بل وسيلة للتوفيق بين مصالح ورغبات العمال وكذا الغايات التي تأسست من أجلها المنظمة بما يسمح ببقائها، وبالتالي فإن قيمة القانون والنظام تعتبر الإطار الذي يكرس قوة القانون واحترامه بما يسمح بتحقيق العدل،

وعدم الاهتمام بالقانون والنظام وعدم الحرص على تطبيقه يقلل من قيمة هذا الأخير لدى العمال، والإدراك المتدني لعمال المؤسسة عينة البحث من حيث الاهتمام بتطبيق القانون والنظام يؤكد ذلك، ومن خلال التصنيف الذي وضعه كل فرانسيس وودكوك (1995) يمكن تصنيف المؤسسة محل الدراسة مع المنظمات التي تؤدي مهام سهلة وإبداعية، فهي تحتاج إلى التكيف على الدوام مع المواقف المستجدة في الأسواق المتقلبة التي تنشط فيها، ففهم كل سوق على حدة يتطلب مبادرة وتكيف مع هذا الأخير، وهذا بمثابة تحدي يواجه صانعي القانون التنظيمي لمنظمة. والباحث يعتبر هذه النتيجة منطقية على الرغم من مخالفتها لما كان يتوقعه الباحث، فعدم مساهمة قيمة العدل يعكس عدم الاهتمام بتطبيق القانون والنظام من طرف المنظمة فهما متلازمان، أي عدم وجود قيمة العدل تستلزم عدم الاهتمام بتطبيق القانون والنظام من حيث المساهمة في التنبؤ بمستوى الالتزام التنظيمي، والنتيجة التي توصل إليها العوفي (2005) في دراسته تؤكد أيضا عدم مساهمة قيمة القانون والنظام في التنبؤ بمستوى الالتزام التنظيمي.

#### 4-2-4- مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الرابعة:

تساهم القيم التنظيمية لإدارة البيئة (الدفاع، التنافس، استغلال الفرص) في التنبؤ بالمؤشر العام لمستوى الالتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة "هيبروك". نتائج هذه الفرضية بينت وجود علاقة ارتباطية موجبة بين مؤشر قم إدارة البيئة ومستوى الالتزام التنظيمي، من خلال قيمة معامل الارتباط الكلي الذي سجل قيمة (0.546)، وبموجب معامل التحديد تبين أن هذا المؤشر يمكنه أن يفسر ما نسبته (30%) من التباينات الموجودة في مستوى الالتزام التنظيمي، غير أن التحقق من المساهمة الفردية لقيم إدارة البيئة أسفر عن ما يلي:

◀ عدم وجود مساهمة ذات دلالة إحصائية لقيمة الدفاع في التنبؤ بمستوى الالتزام التنظيمي، وهذه النتيجة خالفت توقعات الباحث، فقيمة الدفاع والتي تعني معرفة العدو (المنافس) تقتضي إعداد الخطط الإستراتيجية لزيادة النشاط ودراسة التهديدات الخارجية من أجل وضع خطة دفاعية أمام منافسيها في السوق بالإضافة إلى التهديدات

الداخلية، كما أن قيمة الدفاع عرفت إدراكا مرتفعا من قبل عمال المؤسسة عينة البحث، فهم يؤكدون أن المؤسسة التي يعملون بها تدافع عن مصالحها ومدى مناضلتها في ذلك، أضيف إلى ذلك الجدية في التعامل مع التهديدات التي تواجهها أو تعرقل نجاحها، بالباحث كان يتوقع أن هذا يساهم في التنبؤ بمستوى الالتزام التنظيمي لدى العمال، لكن النتائج خالفت ذلك.

وبالرجوع إلى أدبيات الدراسة تبين حسب علم الباحث عدم وجود أي دراسة تطرقت إلى موضوع الدفاع (معرفة المنافس) ومستوى الالتزام التنظيمي، لا من حيث العلاقة ولا من حيث مساهمة قيمة الدفاع في مستوى الالتزام التنظيمي.

◀ عدم وجود مساهمة ذات دلالة إحصائية لقيمة التنافس في التنبؤ بمستوى الالتزام التنظيمي، وهذه النتيجة جاءت مخالفة لما كان يتوقعه الباحث، وقيمة التنافس التي تعني أن البقاء يكون للأصلح من خلال المنافسة وذلك باتخاذ الخطوات الضرورية اللازمة، والمستوى الرابع الذي أشار إليه فرانسيس وودكوك (1995) هو التنافس مع المنظمات أمر مرغوب فيه على الدوام من أجل تلبية احتياجات الزبائن، فعدم التجاوب مع هذه الأخيرة يجعل المنظمة تفقد العديد من زبائنها في السوق. وعلى الرغم من إقرار العمال عينة الدراسة بتجنبهم للمنافسة الهدامة فيما بين الأقسام والوحدات الإدارية وكذا ضرورة الاهتمام بالزبائن وكذا إدراكهم الجازم بمنافسة مؤسستهم مع الأفضل، إلا أن كل هذا لم يساهم في التنبؤ بمستوى الالتزام التنظيمي.

وحسب علم الباحث لا توجد دراسات تناولت متغير التنافس والالتزام التنظيمي تسمح لنا بمقارنة ما توصلنا إليه مع نتائج دراسات أخرى.

◀ وجود مساهم ذات دلالة إحصائية لقيمة استغلال الفرص في التنبؤ بمستوى الالتزام التنظيمي، إذ بلغ معامل الانحدار المعياري لها (0.263) (beta) وهو ذو دلالة قوية بحيث بلغت (0.007) وهذا يشير إلى تغير نسبة إدراك

العمال لقيمة استغلال الفرص بدرجة معيارية واحدة، يصاحبه تغير بما نسبته (26%) في مستوى الالتزام التنظيمي، كما أشارت قيمة معامل ايتا التي بلغت (0.596) إلى القوة التنبؤية لقيمة استغلال الفرص باعتبارها متغيراً مستقلاً. إن قيمة استغلال الفرص التي تعني انتهاز الفرص المتاحة وعدم فسح المجال أما المنظمات الأخرى، كما أن وضع الخطط الإستراتيجية لمواجهة التهديدات أمر غير كافي، بل يتعدى هذا إلى رصد الفرص وانتزاعها رغم ما قد ينجم عنه من مخاطر نتيجة المغامرة، يكون من خلال التحلي بحس البحث والتقصي عن طريق الملاحظة المتميزة ومراقبة الأحداث التي تحدث من حول المنظمة وهذا يحمل وجود فرص من الممكن استغلالها، ولقد بينت النتائج أن إدراك العمال بخصوص استغلال الفرص، فهم يقرون بأن استغلال الفرص يعتبر من أولويات مؤسستهم وهذا يكون من خلال تكريس التفكير الذي يحمل طبع تجاري، والذي يعزز الجرأة والمغامرة لاستغلال الفرص.

وبالتالي فإن هذه النتيجة اتفقت مع ما كان يتوقعه الباحث، فإدراك العمال لكون مؤسستهم تركز قيمة استغلال الفرص ساهم في التنبؤ بمستوى التزامهم التنظيمي، غير أن أدبيات الدراسة لم تتطرق إلى هذا النوع من البحث، فحسب علم الباحث لا توجد أي دراسة تطرقت إلى البحث في مدى مساهمة قيمة استغلال الفرص في التنبؤ بمستوى الالتزام التنظيمي.

#### 4-3- مناقشة عامة:

لقد بينت نتائج الدراسة الحالية وجود علاقة ارتباطية موجبة بين المؤشر العام للقيم التنظيمية ومستوى الالتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة، مما يدل على أن تكرسي القيم التنظيمية من قبل المدراء ورؤساء المصالح والأقسام من خلال السلوكيات المترجمة لمضامين تلك القيم يعزز ويزر من التزام العامل بمؤسستهم، وهذه النتيجة اتفقت مع ما توصل إليه خلوف (2015) وحليلو ومرابط (2016)، وهذه النتيجة حسب رأي الباحث تدعم ما توصلت إليه الدراسة الحالية.

كما أكدت النتائج وجود مساهمة ذات دلالة إحصائية للقيم التنظيمية في التنبؤ بمستوى الالتزام التنظيمي، بحيث أن:

قيمة القوة سجلت مساهمتها في التنبؤ بمستوى الالتزام التنظيمي، فالعلاقة هنا هي علاقة سببية، فتغير مستوى الالتزام التنظيمي وفق هذا الأساس يمكن رده إلى تغير في مستوى إدراك قيمة القوة من قبل العمال فيما يخص قيم إدارة الإدارة، فقيمة القوة التي تعني السلطة والنفوذ تركز للتأثير على العمال من خلال تجسيد الصلاحيات المنوطة للمدراء ورؤساء المصالح والأقسام.

بالنسبة لقيم إدارة المهمة دلت النتائج أن قيم (الكفاية، الفعالية، الاقتصاد) كانت لها مساهمة في التنبؤ بمستوى الالتزام التنظيمي، وبالتالي فإن تسيير مهمة المنظمة هي عملية حساسة تتسبب في زيادة ارتباط العمال بمنظمتهم والالتزام بها، نحن خلال اتخاذ القرارات المناسبة والصحيحة وتنفيذها وتطبيقها بطرق سليمة، وهذا يسمح بانخراط العمال في مشروع المنظمة وإحساسهم بعضويتهم الفاعلة، إضافة إلى تبني سياسة في النفقات والمصروفات ذات صفة عقلانية، تمنع كل هدر لأموال المنظمة في أمور قد لا تجني منها أي فائدة تذكر.

كما سجلت قيمة فرق العمل مساهمة ذات دلالة إحصائية في التنبؤ بمستوى الالتزام التنظيمي، فعمل الأفراد ضمن فرق عمل منظمة ومتجانسة يولد شعور بالاستمتاع بالانضمام للآخرين من خلال تحقيق نوع من التكامل، فقوة عضو يمكنها أن تكمل أو تغطي ضعف الآخر، وهذا يكون سببا في زيادة التزام العمال بمنظمتهم، وهذا ما تم تسجيله كنتيجة في قيم إدارة العلاقات، وهذه النتيجة جاءت موافقة لما جاء في دراسة غربي (2017) ودراسة ملحم ومصلح (2017).

أما بالنسبة لقيم إدارة البيئة، بينت النتائج أن قيمة استغلال الفرص تساهم في التنبؤ بمستوى الالتزام التنظيمي للعمال، فالتزام عمال المؤسسة بمنظمتهم يزيد بزيادة استغلال الفرص المتاحة للمؤسسة، وهذا يقتضي بحث المنظمة عن الفرص المتاحة واستغلالها لصالحها، وهذا لما للعمال من إدراك للعوائد التي ستجنيها بمنظمتهم في حال استغلال

هذه الأخيرة بما يضيفي تمتع المنظمة بميزة تنافسية تضمن بقاءها من جهة وكسب ولاء عمالها من جهة أخرى وهذا ما أشار إليه حسن (2016) في دراسته، وهذه النتيجة تدعم ما توصل إليه الباحث بخصوص استغلال الفرص وعلاقتها بمستوى الالتزام التنظيمي.

أما فيما يخص ترتيب أبعاد القيم التنظيمية المدركة من قبل العمال، كانت المرتبة الأولى لإدارة المهمة والمرتبة الثانية لإدارة البيئة بحيث سجلتا مستوى مرتفع من الإدراك، ثم تأتي في المرتبة الثالثة إدارة الإدارة لتليها إدارة العلاقات بحيث سجلتا مستوى متوسط من الإدراك، وهذه النتيجة جاءت مخالفة لما جاء في دراسة الشايب وعبادو (2016) بحيث احتلت إدارة الإدارة المرتبة الأولى ثم إدارة العلاقات في المرتبة الثانية وإدارة المهمة في المرتبة الثالثة وفي الأخير إدارة البيئة، ويرجع الباحث هذا الاختلاف في كون أن المؤسسة محل الدراسة تختلف مع الجامعة من حيث التسيير و طبيعة المهمة والعلاقات والبيئة، فارتباط الأساتذة بالجامعة يختلف عن ارتباط العمال بمؤسسة خدمتية أو اقتصادية. أما بالنسبة لمستوى الالتزام التنظيمي، فالنتائج سجلت تمتع عينة البحث بمستوى التزام تنظيمي مرتفع، بحيث ساد الالتزام العاطفي وهيمنة على العينة وهذا يدل على ارتباط عمال المؤسسة محل الدراسة ارتباطا قيميا بمنظمتهم بالدرجة الأولى، أي أن القيم التنظيمية مكرسة في منظمتهم ويؤمنون بوجودها، وهذه النتيجة جاءت موافقة لما جاء في دراسة مالكي (2016)، وهي نتيجة تدعم أيضا ما توصل إليه الباحث في الدراسة الحالية.

## 5 استنتاج عام:

من خلال ما تم عرضه من نتائج للدراسة الحالية، اتضح أن القيم التنظيمية لها علاقة ارتباطية موجبة مع مستوى الالتزام التنظيمي، ولقد اعتبر الباحث نتيجة هذا الارتباط بالجيدة كون هذا النوع من الدراسات عادة ما يعطي نتائج متدنية، وهذا ما وافقه حجم العلاقة لمعامل ايتا الذي كان مرتفعا، وبالتالي متغير القيم التنظيمية يمكنه تفسير التباينات الموجودة في مستوى الالتزام التنظيمي.

كما بينت النتائج أن القيم التنظيمية منها ما ساهم في التنبؤ بمستوى الالتزام التنظيمي، ومنها من لم تكن أية

مساهمة تذكر، وفي ما يلي سرد لهذه النتائج:

❖ بالنسبة لقيم إدارة الإدارة، فإن المساهمة في التنبؤ بمستوى الالتزام التنظيمي كانت مسجلة لقيمة القوة بخلاف

قيمة النخبة وقيمة المكافأة.

❖ بالنسبة لقيم إدارة المهمة والتي تدرج ضمنها الكفاية والفعالية والاقتصاد، بينت النتائج أن هذه القيم الثلاثة

كانت لها مساهمة في التنبؤ بمستوى الالتزام التنظيمي.

❖ فيما يخص قيم إدارة العلاقات، فإن قيمة العدل وقيمة القانون والنظام لم تكن لها أية مساهمة بخلاف قيمة

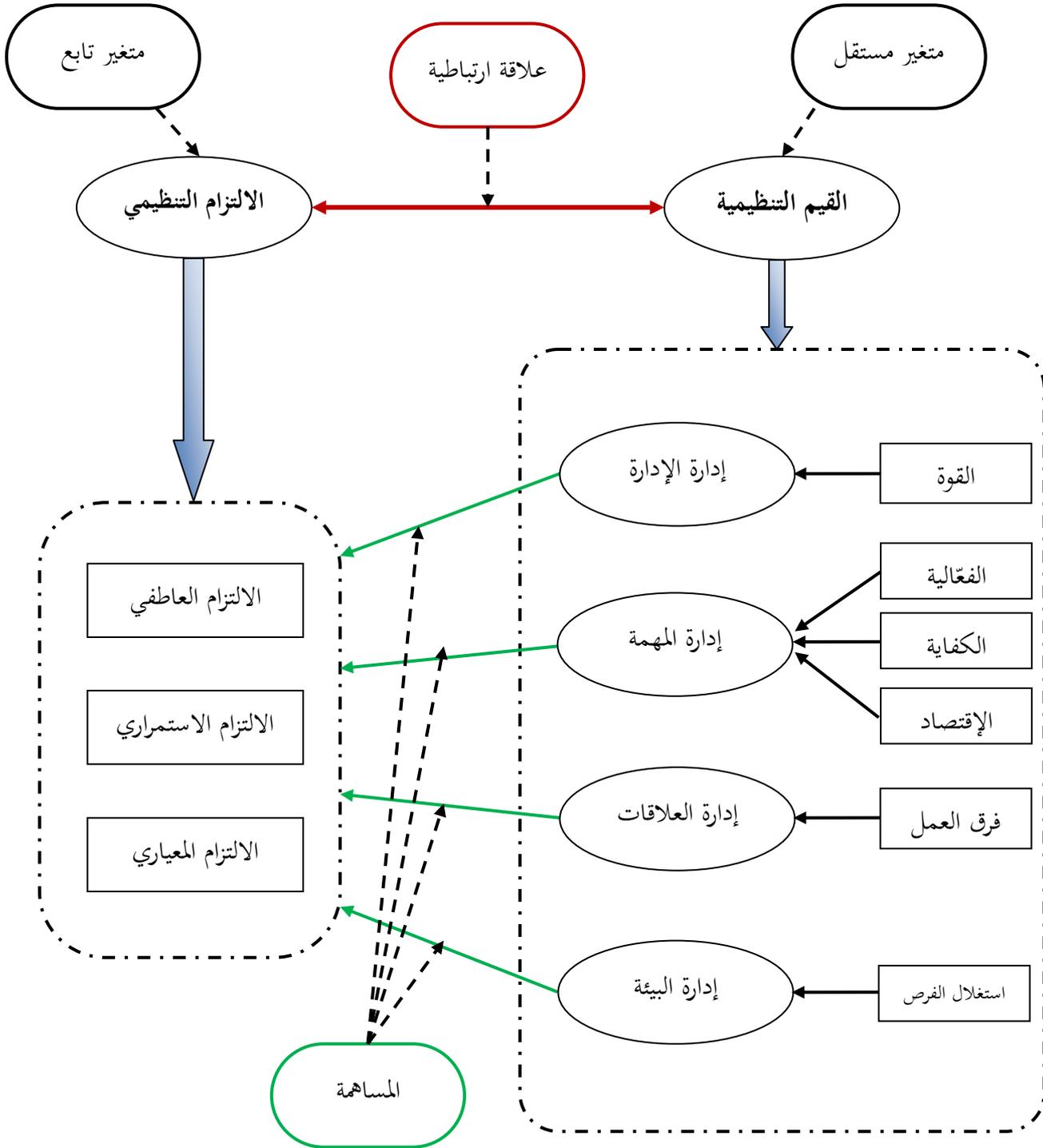
فرق العمل التي كانت لها مساهمة ذات دلالة إحصائية في التنبؤ بمستوى الالتزام التنظيمي.

❖ أما بالنسبة لقيم إدارة البيئة، فالقيمة التي كانت لها مساهمة في التنبؤ بمستوى الالتزام التنظيمي هي قيمة

استغلال الفرص، بينما كانت قيمة الدفاع وقيمة التنافس غير مساهمتين في ذلك.

إذن من خلال هذه الجملة من النتائج، فإن التصور النظري لهذه الدراسة والذي تم تصميمه من طرف الباحث قد

تم اختباره وفق منهج علمي يجوي جملة من الخطوات، أصبح كما يلي:



شكل رقم (44) يبين التصور النظري لإطار البحث لعلاقة القيم التنظيمية بمستوى الالتزام التنظيمي بعد الاختبار

## خلاصة:

تناولت هذه الدراسة إشكالية العلاقة بين القيم التنظيمية وفق نسق قيمي يشتمل أربع قضايا جوهرية (إدارة الإدارة، إدارة المهمة، إدارة العلاقات، إدارة البيئة) اثني عشرة قضية فرعية (القوة، النخبة، المكافأة، الكفاية، الفعالية، الاقتصاد، العدل، القانون والنظام، فرق العمل، الدفاع، التنافس واستغلال الفرص) ومستوى الالتزام التنظيمي ذي المستويات الثلاثة (العاطفي، الاستمراري، المعياري) في مؤسسة "هيبروك" (HYPROC) وهي مؤسسة جزائرية مختصة في المقل البحري الكائن مقرها الرئيسي بولاية وهران. فالدراسة الحالية استهدفت جملة من الأهداف بما يضيف إثراء للموضوع من الناحية النظرية وجمع للمعلومات واستغلالها في الجانب الميداني، بحيث هدفت إلى تسليط الضوء على القيم التنظيمية من خلال تعريفها وتوضيح أهميتها ومراحل تطورها والوقوف على مفهوم الالتزام التنظيمي وتوضيح مستوياته، وكذا تحديد طبيعة العلاقة بين القيم التنظيمية، وتحديد مستويات إدراك القيم التنظيمية من قبل العمال ومستوى الالتزام التنظيمي السائد في العينة، بالإضافة إلى التحقق من مدى مساهمة القيم التنظيمية في التنبؤ بمستوى الالتزام التنظيمية.

كما تم تناول هذه الدراسة من خلال إتباع منهج وصفي تحليلي لاختبار الفرضيات التي الباحث في هذه الدراسة بخطوات علمية ممنهجة.

إذن من خلال النتائج التي تم التوصل إليها تبين أن كل القيم التنظيمية المدركة من قبل عينة الدراسة فاقت مستوى التوسط، وارتباط العمال بمؤسستهم هو ارتباط قيمي من خلال هيمنة الالتزام العاطفي على باقي المستويات، كما تؤكد وجود علاقة ارتباطية موجبة بين القيم التنظيمية ومستوى الالتزام التنظيمي، وأن اليم التنظيمية منها ما ساهمة في التنبؤ بمستوى الالتزام التنظيمي ومنها من لم يساهم في ذلك. .

## خاتمة:

لقد حاول الباحث من خلال هذه الدراسة الكشف عن العلاقة بين القيم التنظيمية ومستوى الالتزام التنظيمي لدى عينة من عمال مؤسسة جزائرية خدماتية بالإضافة إلى تحديد طبيعتها وكذا مساهمة هذه القيم في التنبؤ بمستوى الالتزام التنظيمي، من خلال إتباع منهج علمي بما يحويه من خطوات قصد الوصول إلى نتائج مبرر علميا وبتناول موضوعي بعيدا كل البعد عن الذاتية.

توصل الباحث إلى فعالية وجود العلاقة الارتباطية بين القيم التنظيمية باعتبارها متغيرا مستقلا ومستوى الالتزام التنظيمي باعتبارها متغيرا تابعا.

كما أكدت نتائج هذه الدراسة وجود مساهمة لبعض القيم في التنبؤ بمستوى الالتزام التنظيمي، وعدم مساهمة البعض الآخر.

كما يمكن القول بأن جل أهداف هذه الدراسة قد تحققت، وذلك من خلال تسليط الضوء على القيم التنظيمية وتوضيح مضامينها، وكذا توضيح محتوى مستويات الالتزام التنظيمي، وبعد الانتهاء من نتائج الدراسة تم الكشف عن طبيعة العلاقة بين القيم التنظيمية ومستوى الالتزام التنظيمي بالإضافة إلى الكشف عن مدى مساهمة هذه القيم في التنبؤ بهذا الأخير، كما تم تحديد المستويات المدركة للقيم التنظيمية ومستوى الالتزام التنظيمي السائد في عينة البحث، ليتم على إثرها الخروج بجملة من التوصيات.

## التوصيات:

على ضوء النتائج التي تم التوصل إليها من خلال هذه الدراسة، حاول الباحث تقديم جملة من التوصيات وهي كما

يلي:

### 1- توصيات علمية:

نظرا لقلّة وندرة البحوث التي تناولت موضوع الدراسة الحالية فإن الباحث يوصي بما يلي:

☞ القيام بدراسات مماثلة بما تحتويه من متغيرات في مؤسسات وطنية أخرى ذات طابع خدماتي لتعزيز ما توصلت إليه الدراسة الحالية أو مخالفتها.

☞ القيام بدراسات مماثلة في مؤسسات اقتصادية أو تجارية لمعرفة مدى اتفاق أو اختلاف النتائج من حيث طبيعة النشاط.

☞ القيام بدراسات مماثلة أيضا في المؤسسات الخاصة لمقارنة نتائجها مع نتائج الدراسات التي تتم في مؤسسات القطاع العام.

إجراء دراسات مماثلة لموضوع الدراسة الحالية من خلال استخدام أسلوب إحصائي مغاير كالنمذجة البنائية لرصد ما تحمله من ارتباطات وتفاعلات للمتغيرات قصد تقديم إسهام علمي نوعي.

### 2 توصيات عملية:

☞ ضرورة الاهتمام بالقيم التنظيمية من خلال قياس مستويات إدراكها من قبل العمال لما لها من علاقة وقوة في التنبؤ بمستوى الالتزام التنظيمي لمنظمتهم.

☞ تعزيز القيم التنظيمية التي عرفت مستوى مرتفع من الإدراك لدى العمال كقيم القوة، الفعالية، الكفاية، الدفاع من خلال الثبات على السلوكات التي تكرر هذه الأخيرة من قبل المدراء ورؤساء الأقسام والمصالح.

➤ تكريس القيم التنظيمية التي عرفت مستويات متوسطة من قبل مدراء ورؤساء الأقسام والمصالح من خلال ترجمة

مضامينها إلى سلوكيات من شأنها أن ترفع من مستويات إدراكها لدى العمال وهي قيمة النخبة، المكافأة،

الاقتصاد، العدل، فرق العمل، القانون والنظام، التنافس واستغلال الفرص.

➤ استفادة المؤسسة محل الدراسة من النتائج المتوصل إليها من خلال إعطاءها الأهمية المناسبة من قبل الإدارة العليا

التي تمتلك القرار بشأن هذه الأخيرة.

➤ قياس مستويات الالتزام التنظيمي للعمال لتحديد مستوى التزامهم وتحديد نوع ارتباطهم بمؤسسته م من أجل

اتخاذ التدابير اللازمة التي من شأنها أن ترفع مستوى هذا الأخير.

## قائمة المراجع:

### 1- المراجع باللغة العربية:

- البدائية، ذياب والعضايلة، علي محمد. (1996). قيم المديرين كمؤشر لثقافة المنظمات: دراسة مقارنة بين الأردن والسعودية. مجلة جامعة الملك سعود، 8(1)، 3-23.
- برقوق، عبد الرحمان ودرودني، هدى. (2014، ديسمبر). الالتزام التنظيمي "المفهوم و الأبعاد و النتائج". مجلة علوم الإنسان والمجتمع، 13(13)، 15-37.
- البستاني، بطرس. (1869). قطر المحيط. بيروت: مكتبة لبنان.
- البشايشة، سامر عبد المجيد. (2008). أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 4(4)، 425-440.
- بعيط، عيسى. (2009). أثر التسيير بفرق العمل على أداء الأفراد: دراسة ميدانية بأقسام التربية البدنية بالجنوب الجزائري. رسالة ماجستير، جامعة الجزائر. غير منشورة.
- بلعباس، عبد الوهاب. (2016، ديسمبر). السلوك التنظيمي وعلاقات القوة و السلطة (المفهوم والأبعاد): مقارنة تحليلية في ضوء نظرية التحليل الاستراتيجي ل ميشال كروزيه. مجلة العلوم الانسانية، 06(06)، 138-150.
- بودراع، فوزي. (2014). ثقافة المؤسسة وطبيعة العلاقات الاجتماعية: دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك فرع مركب GP1Z. رسالة ماجستير، جامعة وهران. غير منشورة.
- بيل، آرثر. (2003). بناء فريق العمل (ط1) (تیب توب لخدمات التعريب والترجمة، مترجم). القاهرة: دار الفاروق.
- الثبيتي، سلطان بن سعود حامد. (2013). ممارسة مدير المدرسة لإدارة التغيير وعلاقته بالالتزام التنظيمي للمعلمين بالمدارس الثانوية بمحافظة الطائف من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير، جامعة أم القرى "السعودية". غير منشورة. تم استرجاعها من [www.libback.uqu.edu.sa](http://www.libback.uqu.edu.sa).

الشمالي، محمد بن عبد الله. (2002). علاقة الالتزام التنظيمي ببيئة العمل الداخلية، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. السعودية. غير منشورة.

الجبالي، حسن. (2003). علم النفس الاجتماعي بين النظرية والتطبيق. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.

جعلوك، محمد علي. (1999). كيف يبني المدير الفعال فريق العمل الفعال (ط1). بيروت: دار الرتب الجامعية.

الجلاد، ماجد زكي. (2013). تعلم القيم وتعليمها: تصور نظري وتطبيقي لطرائق واستراتيجيات تدريس القيم (ط4). عمان: دار المسيرة.

جودة، محفوظ أحمد. (2004). إدارة الجودة الشاملة (ط1). عمان: دار وائل للنشر.

جودت، محمد و فارس، محمد. (2014). العلاقة بين الثقة التنظيمية و الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية و الإدارية، 22(02)، 165-195.

جرينبرغ، جيرالد و روبرت، بارون. (2004). إدارة السلوك في المنظمات (رفاعي محمد رفاعي وبسيوني إسماعيل علي، مترجمان). الرياض: دار المريخ.

جمعة صالح النجار، نبيل. (2010). الإحصاء في التربية و العلوم الإنسانية مع تطبيقات برمجية SPSS (ط1). عمان: دار الحامد.

الجوسسي، محمد رسلان و جاد الله، جميلة. (2008). الإدارة علم وتطبيق (ط3). الأردن: دار المسيرة.

حافظ حجازي، محمد. (2008). إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: دار وفاء لدنيا الطباعة.

حافظ، محمد عبد الفتاح. (2001). تنمية المهارات الإدارية لمستويات الإدارة العليا (ط1). الإسكندرية: حورس الدولية.

حرب، بيان هاني. (2000). مدخل إلى إدارة الأعمال (ط1). الأردن: الدار العلمية الدولية.

حسن، راوية. (2002). السلوك التنظيمي المعاصر. الإسكندرية: الدار الجامعية.

حسن، محمد عبد الغني. (1995). *مهارات بناء الفريق: كيف تكون فريق العمل؟*. القاهرة: مركز تطوير الأداء و التنمية.

حسن، مروان صباح. (2016، أبريل). *الولاء التنظيمي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية دراسة تطبيقية في الشركة العربية للمشروبات الغازية، مجلة العراقية، 3(36)، 387-415*. تم استرجاعه من [www.iasj.net](http://www.iasj.net).

حليلو، نبيل ومرابط، شوقي. (2016، مارس). *الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام العاملين دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز بولاية الوادي، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، 23(23)، 211-221*.

حمدي، أبو القاسم الأخضر. (2015). *أثر العدالة التنظيمية المدركة على مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس: دراسة حالة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 11(3)، 543-571*.

حمودي، صبحي. (2000). *المنجد في اللغة العربية المعاصرة (ط1)*. بيروت: دار المشرق.

حنفي، عبد الغفار وأبو قحف، عبد السلام. (1993). *تنظيم وإدارة الأعمال. الإسكندرية: المكتب العربي الحديث*.

خلوف، زهرة. (2015). *الثقافة التنظيمية بين رهانات الانتماء وديناميكية الأداء دراسة حالة جامعة الجزائر*.

أطروحة دكتوراه، جامعة الشلف. غير منشورة. تم استرجاعها من [www.dspace.univ-chlef.dz](http://www.dspace.univ-chlef.dz).

خيضر، نعمة عباس، النعيمي، عدنان تاية، والنعيمي، فلاح تايه. (1996). *الالتزام التنظيمي وفعالية العمل*. مجلة اتحاد الجامعات العربية، 31(31).

القدس، محمد و عليان، خليل. (1991، جانفي). *تقييم المناخ التنظيمي لشركة مناجم الفوسفات الأردنية: دراسة ميدانية في منجم الحساء. مجلة دراسات، سلسلة أ، 18(01)، 92-106*.

الدهان، أميمة. (1992). *نظريات منظمات الأعمال*. عمان: مطبعة الصفدي.

دودين، أحمد يوسف. (2014). *إدارة التغيير و التطوير التنظيمي*. الأردن: دار اليازوري.

دويدار، عبد الفتاح. (2006). أصول علم النفس المهني والصناعي والتنظيمي وتطبيقاته، الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية.

الديب، إبراهيم رمضان. (2007). أسس ومهارات بناء القيم التربوية وتطبيقاتها في العملية التعليمية (ط2). المنصورة: مؤسسة أم القرى.

الديوان الوطني للتعليم والتكوين عن بعد. (د.ت). علاقات العمل: المجال المفاهيمي الثاني. تم استرجاعه من [www.onefd.edu.dz](http://www.onefd.edu.dz).

ديف فرانسيس و مايك وودكوك. (1995). القيم التنظيمية (عبد الرحمن أحمد هيجان، مترجم). المملكة العربية السعودية: معهد الإدارة العامة.

ذياب، فوزية. (1988). القيم و العادات الاجتماعية. القاهرة، دار الكتاب العربي للطباعة والنشر.

رحاب، محمد عبد الرحمن. (2015). أثر الإدارة بالقيم على الأداء المتوازن: حالة تطبيقية. أطروحة دكتوراه، جامعة الدول العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

الردايدة، صالح حسن شحادة. (1988). الولاء التنظيمي و علاقته بالإنتاجية لأعضاء الهيئة التدريسية في كلية المجتمع الحكومية. رسالة ماجستير، كلية التربية و الفنون جامعة اليرموك الأردن، غير منشورة.

رسمي، محمد حسن. (2004). السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية (ط1). الإسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر.

رشيد، مازن فارس. (2004). الدعم التنظيمي المدرك و الأبعاد المتعددة للولاء التنظيمي. المجلة العربية للعلوم

الإدارية، 11(1)، 12-19.

رضا، أحمد. (1960). معجم متن اللغة، المجلد الخامس، منشورات دار مكتبة الحياة.

زاهر، ضياء الدين. (1996). القيم في العملية التربوية. القاهرة، مؤسسة الخليج العربي.

زعرور، نعيمة. (2015). أساليب مثلى لترشيد تكاليف الخدمات العامة: دراسة حالة لمؤسسة اتصالات الجزائر

لوكالة بسكرة. رسالة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة. غير منشورة.

زنيبي، فريدة. (2013). الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعة و أثره على الأداء الوظيفي: دراسة حالة مقارنة بين

جامعات تونس، الجزائر، المغرب. أطروحة دكتوراه، جامعة حسيبة بن بو علي، غير منشورة.

السالم، مؤيد سعيد. (1988). نظرية المنظمة: مداخل وعمليات. بغداد: مطبعة شفيق.

سالمي، ياسين. (2010). الطرق الحديثة لحساب التكاليف واتخاذ القرارات في المؤسسة: دراسة حالة لمؤسسة نفضال

فرع GPL البلدية. رسالة ماجستير، جامعة الجزائر 3. غير منشورة.

السعود، راتب وسلطان، سوزان. (2009). درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الرسمية

وعلاقتها بالولاء التنظيمي. مجلة دمشق، 25(1+2)، 191-231.

سقوفست، نانسي. (2001). الإداري الناجح: تحفيز الإنتاج خطوة خطوة (أمين الأيوبي، مترجم). بيروت: لبنان

الأكاديمية.

سلمان، هادي عذاب. (2013). دور الأنماط القيادية المعاصر في تحقيق الالتزام التنظيمي "دراسة تحليلية لآراء عينة

من القيادات الإدارية العليا في الشركات الصناعية العراقية". أطروحة دكتوراه، جامعة "سانت كليمينس"

(st.clements) العالمية. غير منشورة. تم استرجاعها من [www.stclements.edu](http://www.stclements.edu).

الشايب، محمد الساسي وعبادو، خديجة. (2016، سبتمبر). القيم التنظيمية لدى الأستاذ الجامعي دراسة ميدانية

على عينة من الأساتذة بجامعات (ورقلة، غرداية، بسكرة، الوادي)، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية،

(26)، 71-89.

- الشلولي، حمد بن فرحان.(2005). الثقافة التنظيمية و علاقتها بالانتماء التنظيمي - دراسة ميدانية على منسوبي كلية الملك فهد خالد العسكرية"المدنيين العسكريين".رسالة ماجستير،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية،غير منشورة.
- الشنفري، محمد بن مسلم سعيد.(2007). العدالة التنظيمية و أثرها على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على موظفي مكتب وزير الدولة و محافظ ظفار في سلطنة عمان. رسالة ماجستير، جامعة مؤتة "سلطنة عمان". غير منشورة.
- الشوابكة، أحمد إسماعيل يونس والطعاني، حسن.(2013).الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي للعاملين في المكتبات الجامعية الرسمية الأردنية، مجلة العلوم التربوية،46(01)،181-200.
- الشوابكة، رائد ضيف الله. (2010). أثر التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي متعدد الأبعاد للعاملين في أمانة عمان الكبرى. رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط بالأردن، غير منشورة. تم استرجاعها من [www.meu.edu.jo](http://www.meu.edu.jo).
- الشوادفي، محمد غمري.(2002، يوليو). اختلاف القيم التنظيمية بين المديرين وعلاقته بالإحباط الوظيفي. مجلة البحوث التجارية، 24(2)، 397-444.
- عاطف، زاهر عبد الرحيم.(2009).هندرة المنظمات"الهيكلة التنظيمي للمنظمة (ط1). الأردن: دار الراية.
- عبد الباقي، صلاح الدين.(2004).السلوك الفعال في المنظمات.الإسكندرية: الدار الجامعية.
- عبد الرحمان، طارق عطية.(2011 ديسمبر). أثر الالتزام التنظيمي في العلاقة بين الرضا الوظيفي و الأداء الوظيفي:دراسة تحليلية باستخدام نموذج التحليل التوسطي.دورية الإدارة العامة،52(1)،1-25.
- عبوي، منير زيد.(2006). التنظيم الإداري مبادئه وأساسياته (ط1). الأردن: دار أسامة و دار المشرق الثقافي.
- العتيبي، ضرار والحواري، نضال وخريس، إبراهيم.(2007).العملية الإدارية مبادئ وأصول وعلم وفن.الأردن:اليازوري العلمية.

العتيبي، صبحي.(2002). *تطور الفكر والأنشطة الإدارية* (ط1). الأردن: دار ومكتبة حامد.

العتيبي، سعود و السواط، طلق عوض اله.(1997). *الولاء الإداري التنظيمي لمنسوبي جامعة الملك عبد العزيز و*

*العوامل المؤثرة فيه*. مجلة الإداري،(70)،13-67.

عجال، مسعودة.(2010). *القيم التنظيمية وعلاقتها بجودة التعليم العالي*. رسالة ماجستير، جامعة محمود منتوري

قسنطينة، غير منشورة.

العطية، ماجدة.(2003). *سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعة*. عمان: دار الشروق.

عقيلي، عمر وصفي.(1993). *إدارة القوى العاملة*. عمان: زهران للنشر و التوزيع.

عقيلي، عمر وصفي. (2015). *إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد إستراتيجي* (ط3). الأردن: دار وائل.

عكاشة، أسعد أحمد محمد.(2008). *أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي*. رسالة ماجستير، الجامعة

الإسلامية، فلسطين.

علام، اعتماد محمد.(1993). *الانتماء التنظيمي عند العاملين في الصناعات التحويلية-دراسة ميدانية على عينة من*

*العاملين بالصناعات التحويلية في المجتمع القطري*. مجلة حولية كلية الإنسانيات و العلوم

الاجتماعية،(16)،231-265.

عمر الحريري، رافدة.(2011). *إدارة التغيير في المؤسسات التربوية* (ط1). الأردن: دار الثقافة.

العميان، محمود سليمان. (2002). *السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال* (ط1). الأردن: دار وائل.

العميري، عبيد بن عبد الله.(2004، ذو القعدة). *بناء نموذج نسبي لدراسة تأثير كل من الولاء التنظيمي والرضا*

*الوظيفي وضغوط العمل على الأداء الوظيفي والفعالية التنظيمي*، مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية

والاجتماعية والإنسانية،(1)16،115-169.

عيساوي، نصر الدين.(2005). مراقبة التكاليف في مؤسسة استشفائية: دراسة حالة مستشفى حي البير بقسنطينة .

رسالة ماجستير، جامعة منتوري- قسنطينة، غير منشورة.

الغالي، طاهر محسن منصور و إدريس، وائل محمد صبحي.(2009). الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي

متكامل(ط2). الأردن: دار وائل.

الغامدي، عبد العزيز بن عبد الله آل جمعان.(2005).القيم التنظيمية لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة في

ضوء مقياس ديف فرانسيس ومايك وودكوك.رسالة ماجستير، جامعة أم القرى السعودية.

الغامدي، عبد الرحمن بن حمود. (2008). قيم تعظيم البلد الحرام ووعي طلاب المرحلة الثانوية بها . رسالة ماجستير،

جامعة أم القرى، السعودية. تم استرجاعها من [www.alazhar.edu.ps](http://www.alazhar.edu.ps)

غربي، سهيلة.(2017). أثر القيادة التحويلية على الولاء التنظيمي دراسة ميدانية بمؤسسة الهندسة المدنية "civinco"

بتقريت. مذكرة ماستر، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، غير منشورة.

فؤاد نواوي فلمبان، إيناس.(2008).الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات

التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة.رسالة ماجستير. جامعة أم القرى،السعودية.

فرانسيس، ديف و وودكوك، مايك.(1995). القيم التنظيمية (عبد الرحمن أحمد هيجان، مترجم). المملكة العربية

السعودية: معهد الإدارة العامة.

فرح، فدوى أبو الحسن محمد.(1999). أثر القيم على السلوك الإداري في منظمات الاعمال في السودان ، رسالة

دكتوراه، جامعة أم درمان الإسلامية، غير منشورة.

فريد، سمير محمد.(1987، ماي). القيم وأثرها على كفاءة وفعالية المنظمة: نحو مدخل بيئي للدراسة والتحليل. مجلة

العلوم الإدارية والسياسية، (3)، 19-47.

القحطاني، ظافر بداح محمد. (2001). أنماط القيادة و أثرها على الرضا الوظيفي: دراسة ميدانية تحليلية على

مدارس الحرس الوطني بمدينة الرياض، رسالة ماجستير، غير منشورة.

قدوري، سحر. (2008). منظمات المجتمع المدني و دورها في تفعيل ثقافة القيم في المؤسسات العراقية. الجامعة

المستنصرية. من [www.paaet.edu.Kw](http://www.paaet.edu.Kw).

قريشي، نجاة. (2007). القيم التنظيمية وعلاقتها بفعالية التنظيم - دراسة لاتجاهات الإطارات المسؤولة نحو 12 قيمة

تنظيمية. رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة، غير منشورة.

القريوتي، محمد قاسم. (2008). نظرية المنظمة والتنظيم (ط3). الأردن: دار وائل.

القزاز، إسماعيل إبراهيم والحديتي، رامي حكمت وكوريل، عادل عبد المالك. (2009). *SIX SIGMA* وأساليب

حديثه أخرى في إدارة الجودة الشاملة (ط1). الأردن: دار المسيرة.

الكايد، جعفر أحمد محمد. (1999). الولاء التنظيمي في الجامعات الرسمية الأردنية: دراسة ميدانية من وجهة نظر

أعضاء هيئة التدريس. رسالة ماجستير. كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية جامعة اليرموك الأردن، غير منشورة.

كول، جيرالد. (2014). الإدارة في النظرية والتطبيق (ط1) (حسام الدين خضور، مترجم). دمشق: دار الفرقد.

لخضاري، صالح. (2007). إشكالية تطبيق نظام المحاسبة التحليلية في المؤسسة: دراسة حالة للشركة الجزائرية لأشغال

الطرق *ALTRO* بسكيكادة. رسالة ماجستير، جامعة منتوري - قسنطينة، غير منشورة.

اللوزي، موسى. (1999). التطوير التنظيمي أساسيات و مفاهيم حديثة (ط1). عمان: دار وائل.

اللوزي، موسى. (2003). التطوير التنظيمي أساسيات و مفاهيم حديثة، الأردن: دار وائل.

مالكي، محمد أمين. (2016). العوامل الشخصية والتنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى موظفي الشركة الوطنية

لإنتاج اللولب والسكاكين والصنابر BCR، رسالة ماجستير، جامعة محمد لمين دباغين سطيف 2. الجزائر.

غير منشورة.

المبعضين، صفوان محمد والأكليبي، عائض بن شافي. (2012). التوظيف والمحافظة على الموارد البشرية. الأردن: دار اليازوري العلمية.

محسن، عبد الكريم والنجار، صباح مجيد. (2009). إدارة الإنتاج والعمليات (ط3). الأردن: دار وائل للنشر.  
محمد رفعت حواس، أميرة. (2003). أثر الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية. رسالة ماجستير. جامعة القاهرة، مصر.

محمد عباس، سهيلة وحسين علي، علي. (1999). إدارة الموارد البشرية (ط1). عمان: دار وائل للنشر.  
محمود عبد الله، نجلاء. (2002، جويلية). التقييم التنظيمية للمديرين في الجهاز الحكومي القطري وعلاقتها بالأداء الوظيفي. مركز البحوث التربوية، 235، 22-248.

محمودي، الهواري. (2004). تأثير العوامل النفسية-الاجتماعية (الرضى المهني، و القيم الشخصية، والالتزام التنظيمي) على فعالية أداء المسيرين في منظمة العمل الجزائرية. رسالة ماجستير، جامعة وهران، غير منشورة.  
مخامرة، محسن و زايد، عادل محمد و الأجي، كوثر عبد الفتاح و بن يحيى، محمد و الفيصل، بسمان و عيسى، حسين و آخرون. (2014). دراسات في الموارد البشرية "بحوث محكمة منتقاة". القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

مشهور، ثروت. (2010). استراتيجيات التطوير الإداري (ط1). الأردن: دار أسامة.  
المصاورة، علي محمد أحمد والخفاجي، نعمة عباس. (2010). إدارة التنوع منظور الالتزام التنظيمي. عمان: دار الأيام.  
المصاورة، علي محمد و الخفاجي، نعمة عباس. (2016). إدارة التنوع منظور الالتزام التنظيمي. عمان: دار الأيام.  
المعاني، أيمن عودة. (1996). الولاء التنظيمي. سلوك منضبط و إنجاز مبدع. عمان: مركز أحمد ياسين.

المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح. (2003). أثر محددات إدراك الدعم التنظيمي علي دافعية الأفراد للإنجاز بالتطبيق

علي الشركات الصناعية التابعة لقطاع الأعمال العام بمحافظة الدقهلية. *المجلة العلمية للتجارة والتمويل*،

(2)2، 02-35. تم استرجاعه من [www.elmaghrby.ne](http://www.elmaghrby.ne).

المغربي، كامل محمد. (2001). *الإدارة و البيئة و السياسة العامة* (ط1). الأردن: دار وائل.

ملحم، محمود إبراهيم ومصالح، عطية. (2017، يوليو). *التمكين الإداري وعلاقته بمستوى المواطنة التنظيمية بالتطبيق*

*علي الوزارات الفلسطينية في مدينة قلقيلية*، مجلة جيل الأبحاث القانونية المعمقة (مركز البحث العلمي)،

(16)، 11-31.

منصور، بوبكر. (2007). *الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الإدارة العمومية الجزائرية*. رسالة

ماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة.

موقع دروس القانون. (2016). *وظيفة القانون*. تم استرجاعه من [www.coursdroitarab.com](http://www.coursdroitarab.com).

نصير، نعيم عقلة وعبابنة، رائد إسماعيل. (1998، أوت). *بناء الفريق: دراسة ميدانية لآراء المديرين حول مدى توافر*

*سمات العمل كفريق في الأجهزة الحكومية لمحافظة الشمال في الأردن*. مجلة إدارة الأعمال، 38(2)،

331-346.

النويقه، عطا الله بشير عبود. (2015). *أثر الأنماط القيادية في تحقيق الالتزام التنظيمي لموظفي وزارة الداخلية*

بالأردن. مجلة دراسات للعلوم الإدارية، 42 (1)، 45-64.

هال، ريتشارد. (2001). *المنظمات: هيكلها، عملياتها، ومخرجاتها* (سعيد بن حمد الهاجري، مترجم). السعودية: مركز

البحوث.

هولب، لورنس. (1999). *إدارة فرق العمل* (موسى يونس، مترجم). القاهرة: بيت الأفكار الدولية.

وادي، رشيد عبد الطيف.(2007). العدالة التنظيمية: دراسة ميدانية على الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة. مجلة

البحوث التجارية المعاصرة، 21(01)، 20-05.

الوزان، خالد محمد أحمد.(2006). المناخ التنظيمي و علاقته بالالتزام التنظيمي: دراسة مسحية مقارنة على الضباط

العاملين بالإدارة العامة للتدريب و الحراسات و الإدارة العامة للمناطق الأمنية بوزارة الداخلية في مملكة

البحرين. رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، غير منشورة.

ياسين، زهير خضر.(2009). الأبعاد المختلفة للرقابة على التكاليف. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية

الجامعة، 22(2)، 246-225.

اليامي، احمد مداوس.(2003 ديسمبر). دراسة تنبؤية لبعض العوامل التي تسبق الالتزام الوظيفي لشاغلي الوظائف

غير الإشرافية. المجلة العربية للإدارة، 23(2)، 268-217.

يوسف، درويش عبد الرحمان.(1999). العلاقة بين دافعية العمل الداخلية و الالتزام التنظيمي و الأداء الوظيفي و

الخصائص الفردية: دراسة ميدانية. مجلة الإدارة العامة، 39(03)، 509-490.

## 2- المراجع باللغة الأجنبية:

Aeron, A. B. (2007). The Effect of Leadership on Values-Based Management. Leadership & organization development journal,28(1),36-56 retrieved from [www.Emeraldinsight.com](http://www.Emeraldinsight.com).

Allen, N.J, Meyer, J.P. (1990).The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization. Journal of Occupational Psychology, 63(01), 1-18.

Angle, H.L., & Perry, J.L. (1981, march). An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness. Administrative Science Quarterly, 26(01), 1-14.

Argandona, A. (2003). Fostering Values in Organizations. Journal of Business Ethics, (45), 15-28.

- Barnard, C. (1951). *The Function of the Executive*. Cambridge: H.U press.
- Becky, J.S., Stephen, A.T. (ND). *Organizational Commitment*. Leadership Division: Human Development. Retrieved from [www.asq.org](http://www.asq.org).
- Belbin, M. (1981). *Management Teams-Why they succeed or Fail*. Halsted New York: Heinemann.
- Boehmen, J. (2006). *affective, Continuance and Normative Commitment among Student Affairs Professionals*. *Dissertation Abstracts International*, 67(06), 211-241.
- Breaugh, J. (1985). *The Measurement of Work Autonomy*. *Human Relations*, 38(06), 551-570.
- Buchanan, B. (1974). *Building Organizational Commitment :The Socialization Of Managers In Work Organization*, *Administrative Science Quarterly*,(19), 533-546.
- Byars, I.L., & RUE, L.W. (1997). *Human Resource Management (5<sup>th</sup> ed)*. New York: Mc grow-Hill.
- Campbell, J. P. (1977). *On The Nature of Organizational Effectiveness*. P.S Goodman.SAN FRANCISCO: Jossey-Bass, 36-41.
- Canip, J.S. (2006). *Relationships Among Trust, Organizational Commitment, Perceived Organizational Support and Turnover Intentions*. *Dissertation Abstracts International*, 67(04), 62-92.
- Daft, R.L. (1992). *Organization Theory and Design*. New York: West Publishing Company.
- Daft, R. (2010). *New Era of Management*. Australia: South Western Cengage Learning.
- Dixit, V., & Bhati, M. (2012, September). *A Study about Employee Commitment and Its Impact on Sustained Productivity in Indian Auto-Component Industry*. *European Journal of Business and Social Sciences*, 01(06), 34-51.
- Etzioni, A. (1962). *Complex Organizations: Sociological Reader*. New York: Holt Rinehart and Winston.
- Francis, D. (1987). *Unblocking Organization Communication*. Al-dershot, Surry, U.K: Gower.
- Field, A. (2013). *Discovering statistics using SPSS*. 4th ed. London: Sage.

- Garratt, B. (1987). *The Leaning Organization*. London: Fontana.
- Glisson, C., & Durick, K. (1988). Predictors of Satisfaction and Organizational Commitment In Human Service Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 33(1), 61-81.
- Hackman, J. & Oldham, G. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, (60), 159-170.
- Harvey, J. (1988). *Making it Happen: Reflections on Leadership*. London: Collins.
- Jones, J & Woodcock, M. (1986). *Manual of Management Development*. Aldershot, Surrey, U.K: Gower.
- John, C.M. (1969). *Work Role Involvement of Industrial Supervisors*. Michigan: MSM Business Study.
- Keyton, J. (2005). *Communication and Organizational Culture*, California: Thousand Oaks Sage.
- Kreitner, R. (1986). *Management (3rd ed)*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Lawler, E. (1977). *Reward Systems in Improving Life at Work*, Santa Monica California: Good Year.
- Marsh, R & Mannari, H. (1977). Organizational Commitment and Turnover: A Prediction Study. *Administrative Science Quarterly*, 22(1), 57-75.
- Mc Gregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. New York: Mc grow-Hill.
- Meyer, J & Allen, N. (1991). A Three Component Conceptualization of Organizational Commitment, *Human Resource Management Review*, (1), 61-89.
- Meyer, J., Stanley, D., Hercovitech, L. & Topolnysky, L. (2002). Affective, Continuance & Normative Commitment to the Organization: A Meta-Analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52.
- Meyer, J.P, & Allen, N.J. (1997). *Commitment In the Work Place: Theory, Research, and Application*. CA sage: Thousand Oaks.
- Meyer, J.P, & Herscovitech. (2001). Commitment in the Work Place Toward General Model. *Human Resource Management Review*, (11), 299-326.

- Minzberg, H. (1987). Strategy. HARVARD Business Review, 50-65.
- Mihaiu, D. M., & Opreana, A., Cristescu, M. P. (2010, April). Efficiency, Effectiveness and Performance of The Public Sector. Romanian Journal of Economic Forecasting, 132-147.
- Obeng, K., & Ugboro, I. (2003). Organizational Commitment among Public Transit Employees: An Assessment Study. Journal of the Transportation Research Forum, 57(02), 83-98.
- Porter, L.M., & Michael, R. (1980). Competitive Strategy. New York: free press.
- Porter, L., Steers, R., Mowdy, R. & Boulian, P. (1974). Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover Among Psychiatric Technicians, Journal of Applied Psychology, (59), 603-609.
- Porter, L.W., Mowday, R.T & Steers, R.M. (1978, August, 10). The Measurement of Organizational Commitment. Graduate School of Management, (15), 1-46.
- Quinn, R.E., Faerman, S.R., Thompson, M.P & Mc Grath, M.R. (1996). Becoming a Master Manager: A Competency Framework. New York: John Wiley & Sons.
- Reichers, A.E. (1985). A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment. Academy of Management Review, 10, 465-476.
- Robert, A. (1975). Job Involvement, Values Personal Background, Participation in Decision Making and Job Attitudes. Academy of Management Journal, (02), 290-320.
- Saale, F, & Moore, S. (1993). Perception of Promotional Fairness and Promotion Candidates Qualification. Journal of Applied Psychology, (78), 105-110.
- School, R. (1981). Differentiating Organizational Commitment from Expectancy as a Motivating Force. Academy of Management Journal, (6), 589-599.
- School, R. (2000). Commitment and Control in Human Resource Strategies. Retrieved from [www.cba-uri-edu/school](http://www.cba-uri-edu/school).
- Sheldon, M. (1971). Investments as a Mechanisms Producing Commitment to The Organization, Administrative Science Quarterly, (16), 143-150.
- Simon, H. (1960). The New Science of Management Decisions. New York: H&B.

- Steers, R.M., & Mowday, R.T. (1982). *Employee Organization Linkages: The Psychology of Commitment*. San Francisco: Academy Press.
- Steven, A. (1985). *Organization Of Behavior: Theory and Practice*. San Francisco: Academy Press.
- Stinglehamber, F., Bentein, K., Vandenberghe, C. (2004). Congruence de Valeurs et Engagement Envers l'Organisation et le Groupe de Travail. *Psychologie de Travail et Organisation*, (10), 165-187.
- Tay, A. (2009). Development in Research on Employee Commitment, *International Journal of Management and Innovation*, 1(01), 57-66.
- Titrek, O. (2009). Employees' Organizational Justice Perceptions in Turkish Schools: Social Behavior and Personality. *Society for Personality Research*, 37(5), 605-620.
- Viccbio, R.P. (1991). *Organizational Behavior*, Orlando: the Dryden Press.
- Webster. (1992). *New Webster's Dictionary and Thesaurus of the English Language*. Inc, Danbury: Lexicon Publications.
- Wesley, G.S. (1976, June). Efficiency and Effectiveness in Big-City Police Departments. *University of California Press*, 278-286.
- William, A.K. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, 33(04), 701-720.
- Williams, L. & Anderson, S. (1994). Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors. *Journal of Management*, 17(3), 601-617.
- Woodcock, M & Francis, D. (1982). *The Unblocked Manager*. Al-dershot, Surry, U.K: Gower.

## الملاحق

الملحق رقم (1) يوضح الوكالات التابعة لمؤسسة "هيبروك"

الملحق رقم (2) يبين الهيكل التنظيمي لمؤسسة "هيبروك"

الملحق رقم (3) صورة مقياسي الدراسة المقدمة للتحكيم

الملحق رقم (4) قائمة الأساتذة المحكمين لمقياسي الدراسة

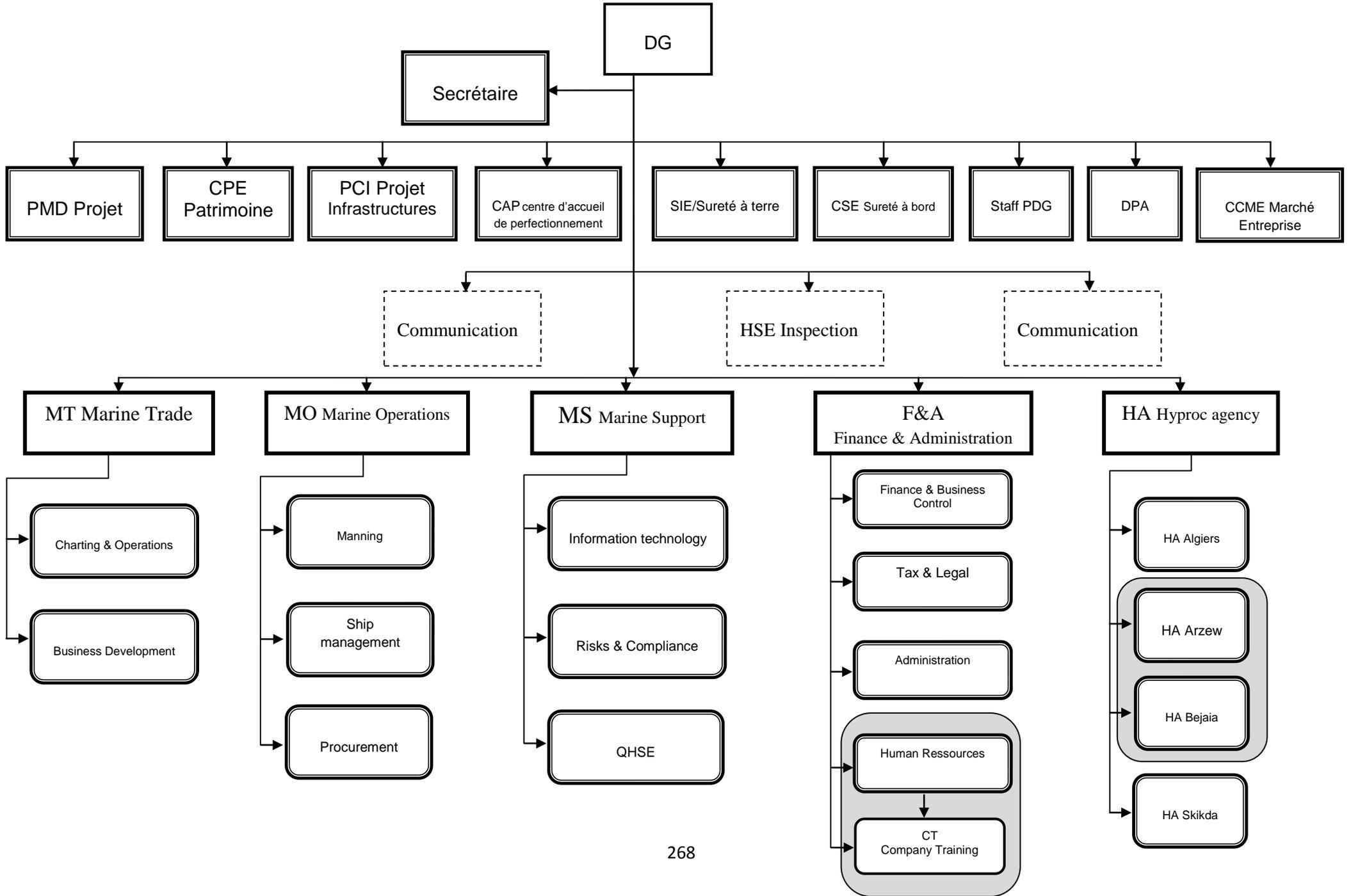
الملحق رقم (5) صورة المقياس المقدم لعينة الدراسة الإستطلاعية

الملحق رقم (6) صورة المقياس المترجم إلى اللغة الفرنسية

الملحق رقم (1) يوضح الوكالات التابعة لمؤسسة "هيبروك"



الملحق رقم (2) يبين الهيكل التنظيمي لمؤسسة "هيبروك"



### الملحق رقم (3) صورة مقياسي الدراسة المقدمة للتحكيم

#### تحكيم مقاييس الدراسة

أستاذي الكريم، أستاذتي الفاضلة، أضع بين يديكم أداتين لقياس متغيرات البحث، الأداة الأولى تقيس القيم التنظيمية وهو معد من طرف "ديف فرانسيس" و"مايك وودكوك"، والأداة الثانية تقيس الالتزام التنظيمي المعد من طرف "بورتر" وزملائه، وستجدون رفقة هذه الورقة فقرات المقياسين وكذا الإشكالية والفرضيات والتعريفات الإجرائية وشكرا لمساهمتكم القيمة في تحكيم هذه الأدوات.

الإسم و اللقب	الرتبة	التخصص	جامعة الانتماء

#### التعليمات:

يتم تحكيم فقرات المقياس بالنظر إلى انتماءها للبعد الإشكالية و الفرضيات و الأهداف و التعريفات الإجرائية من خلال ما إذا كانت تقيس أو لا تقيس أو نوعا ما أو تقدم الملاحظة.

#### خصائص العينة:

السن:

الجنس: ذكر  أنثى

الأقدمية:

الرتبة: إطار سامي  إطار  متحكم  منفذ

طبيعة العمل: إداري  تقني

المؤهل العلمي: متوسط  ثانوي  جامعي

## الإشكالية:

المنظمات أو التنظيمات عموماً تسعى لتبني أو اعتماد مجموعة من القيم ذات صبغة تنظيمية الغرض منها تنظيم و توحيد جهود و سلوكات الأفراد العاملين لبلوغ الأهداف التي ترنوا إليها، كما أن موضوع القيم التنظيمية حظي باهتمام كبير من طرف عدة باحثين في مجال السلوك التنظيمي، حيث تم دراستها ضمن إطار الثقافة التنظيمية و التي بدأ الاهتمام بها في مطلع الثمانينات من القرن العشرين. و القيم بوجه عام يتفاعل معها الأفراد فهي توجه سلوكهم و تصرفاتهم و تفضيلاتهم، من جهة أخرى تسعى المنظمة كذلك لرفع مستوى التزام عاملها من خلال كسب ولاءهم و تعزيز إحساسهم بروح المسؤولية و الاستمرارية في العمل، إذن المنظمة تعتمد قيم بما يتوافق مع أهدافها و مخططاتها و في نفس الوقت تسعى إلى تمتع أفرادها العاملين بمستوى مطلوب من الالتزام التنظيمي. و عليه يطرح الباحث الإشكالية التالية:

- هل توجد علاقة ارتباطية بين المؤشر العام للقيم التنظيمية ومستوى الالتزام التنظيمي؟

الفرضيات:

بعد طرح الباحث للإشكالية، كانت فرضيات الدراسة كما يلي:

الفرضية العامة:

- توجد علاقة ارتباطية بين المؤشر العام للقيم التنظيمية ومستوى الالتزام التنظيمي.

الفرضيات الفرعية:

5 - تساهم القيم التنظيمية لإدارة الإدارة (القوة، النخبة، المكافأة) في التنبؤ بالمؤشر العام لمستوى الالتزام

التنظيمي .

6 - تساهم القيم التنظيمية لإدارة المهمة (الكفاية، الفعالية، الاقتصاد) في التنبؤ بالمؤشر العام لمستوى الالتزام

التنظيمي .

7 -تساهم القيم التنظيمية لإدارة العلاقات (العدل، فرق العمل، القانون والنظام) في التنبؤ بالمؤشر العام لمستوى الالتزام التنظيمي.

8 -تساهم القيم التنظيمية لإدارة البيئة (الدفاع، التنافس، استغلال الفرص) في التنبؤ بالمؤشر العام لمستوى الالتزام التنظيمي.

#### أهداف الدراسة:

تسليط الضوء على القيم التنظيمية المعتمدة في البحث وتوضيح مضامينها.

الوقوف على الالتزام التنظيمي وتوضيح محتوى مستوياته الثلاثة (العاطفي، الاستمراري، المعياري).

الكشف عن طبيعة العلاقة بين القيم التنظيمية ومستوى الالتزام التنظيمي وتحديد لها.

تحديد مستوى القيم التنظيمية المدركة.

تحديد مستوى الالتزام التنظيمي السائد.

التحقق من مدى مساهمة القيم التنظيمية لإدارة الإدارة (القوة، النخبة، المكافأة) في التنبؤ بالمؤشر العام لمستوى الالتزام التنظيمي.

- التحقق من مدى مساهمة القيم التنظيمية لإدارة المهمة (الكفاية، الفعالية، الاقتصاد) في التنبؤ بالمؤشر العام لمستوى الالتزام التنظيمي.

التحقق من مدى مساهمة القيم التنظيمية لإدارة العلاقات (العدل، فرق العمل، القانون والنظام) في التنبؤ بالمؤشر العام لمستوى الالتزام التنظيمي.

التحقق من مدى مساهمة القيم التنظيمية لإدارة البيئة (الدفاع، التنافس، استغلال الفرص) في التنبؤ بالمؤشر العام لمستوى الالتزام التنظيمي.

## التعريفات الإجرائية لمصطلحات البحث:

- **القيم التنظيمية:** هي تلك القيم التي يؤمن بها الأفراد العاملون في نطاق العمل. و تعتبر كدليل لتوجيه السلوك داخل المنظمة.
- **إدارة الإدارة:** تسيير الموارد البشرية من خلال مهام توجيه ، وتنسيق العناصر المعقدة للمنظمة من خلال اختيار، وتدريب وتحفيز هذه الموارد من أجل تحقيق النجاح المطلوب.
- **إدارة المهمة :** يشير هذا البعد إلى مدى اهتمام المنظمة بإنجاز العمل، وإتقانه رغم الصعوبات، الأمر الذي يتطلب التركيز على أهداف واضحة، والعمل على توفير الإمكانيات اللازمة لذلك.
- **إدارة العلاقات:** يعني اهتمام الإدارة في تحقيق ولاء الأفراد من خلال تمكينهم من تلبية رغباتهم النفسية والاجتماعية بحسب المعاملة، وتحقيق مبدأ العدالة.
- **إدارة البيئة:** بمعنى مدى تفهم المنظمة للبيئة التي توجد فيها من كل الجوانب الاجتماعية، والفنية و الاقتصادية، و التنافسية؛ هذا الإدراك الواعي بالبيئة يمكن الإدارة من اتخاذ القرارات الصائبة.
- **الالتزام التنظيمي:** اقتناع الفرد التام و قبوله لأهداف المنظمة و قيمها.
- **الالتزام العاطفي:** توحيد و تطابق الفرد مع المنظمة و الارتباط الوجداني بها.
- **الالتزام الاستمراري:** رغبة الفرد البقاء في المنظمة.
- **الالتزام المعياري:** قناعة الفرد و اعتقاده التام بالبقاء في المنظمة.

مقياس القيم التنظيمية لديف فرانسيس و مايك وود كوك

(Dave Francis et Mike woodcock)

الجدول التالي يبين أبعاد المقياس و فقرات كل بعد مع العلم فإن كل الفقرات إيجابية الاتجاه و الإجابة عليها في خمسة

أوزان من غير موافق إطلاقاً إلى موافق تماماً:

الرقم	البعد الأساسي	البعد الجزئي	القيمة	رقم العبارة
1	إدارة الإدارة	القوة	المدراء يجب أن يديروا	1- 13 -25 -37 -49
		الصفوة	النخبة دائماً في القمة	2- 14 -26 -38 -50
		المكافأة	الأداء ملك	3- 15 -27 -39 -51
2	إدارة المهمة	الفعالية	عمل الأشياء الصحيحة	4- 16 -28 -40 -52
		الكفاية	عمل الأشياء بطريقة صحيحة	5- 17 -29 -41 -53
		الاقتصاد	لا شيء مجاناً	6- 18 -30 -42 -54
3	إدارة العلاقات	العدل	من يهتم يكسب	7- 19 -31 -43 -55
		فرق العمل	العمل معاً بانسجام	8- 20 -32 -44 -56
		القانون و النظام	العدل لا بد أن يسود	9- 21 -33 -45 -57
4	إدارة البيئة	الدفاع	إعرف منافسك	10- 22 -34 -46 -58
		التنافس	البقاء للأصلح	11- 23 -35 -47 -59
		إستغلال الفرص	من يجرؤ يكسب	12- 24 -36 -48 -60

## مفردات المقياس:

البعد	القيمة	المفردة	تقيس	لا تقيس	تقيس نوعا ما	ملاحظة	
إدارة الإدارة	القوة	1- تصرفات المدراء و رؤساء المصالح بالمؤسسة تبين أنهم في موقع المسؤولية.					
		13- للإدارة احترامها في هذه المؤسسة.					
		25- من المفهوم بشكل كبير أن المدراء و رؤساء المصالح في هذه المؤسسة يستحقون الصلاحيات المخولة لهم لممارسة أعمالهم.					
		37- يمنح الأفراد أصحاب المسؤولية في هذه المؤسسة صلاحيات معادلة لحجم مسؤولياتهم.					
		49- يحافظ المدراء و رؤساء المصالح على خط سير المؤسسة.					
إدارة الإدارة	النجمة	2- يتم بذل كثير من الجهد لتطوير المدراء و رؤساء المصالح لكي يحققوا درجة أكبر من الكفاءة .					
		14- تبذل جهود ملحوظة لتعيين أفضل المرشحين في المناصب الإدارية.					
		26- تبذل جهود كبيرة لتطوير مهارات المديرين و رؤساء المصالح.					
		38- يمنح الأفراد ذوو القدرات الإدارية على فرص حقيقية لتطوير مستقبلهم الوظيفي.					
		50- تقييم أداء المدراء و رؤساء المصالح يتم بصورة منتظمة.					
إدارة الإدارة	المكافأة	3- يكافأ الأداء المتميز للمدراء و رؤساء المصالح بسخاء.					
		15- يتلقى المدراء و رؤساء المصالح بصورة منتظمة تغذية مرتدة عن كيفية أدائهم.					
		27- تربط المكافآت الإدارية - بصورة واضحة- بالأداء في هذه المؤسسة.					
		39- الأداء هو المعيار الأساسي لتقييم المدراء و رؤساء المصالح.					
		51- يتم مكافأة الأفراد على عمل الأشياء التي تساعد على نجاح المؤسسة.					
إدارة المهمة	الفعالية	4- يتلقى المدراء و رؤساء المصالح تدريباً جيداً في أساليب اتخاذ القرارات.					
		16- يتلقى المدراء و رؤساء المصالح تدريباً جيداً في أساليب اتخاذ القرارات.					
		28- يتلقى المدراء و رؤساء المصالح تدريباً جيداً في أساليب اتخاذ القرارات.					
		40- يتلقى المدراء و رؤساء المصالح تدريباً جيداً في أساليب اتخاذ القرارات.					
		52- يتلقى المدراء و رؤساء المصالح تدريباً جيداً في أساليب اتخاذ القرارات.					

				5- هناك بحث متواصل عن طرق للقيام بالمهام بصورة أكثر فعالية.	الكفافية	
				17- تتم دراسة التقنيات و الأساليب الجديدة بانتظام لمعرفة ما إذا كانت ستؤدي إلى زيادة الكفاءة.		
				29- تشتهر المؤسسة بسلعها و خدماتها ذات الجودة العالية.		
				41- معايير الأداء المتدنية لا يسمح بها في هذه المؤسسة.		
				53- الافتخار بالعمل واضح على جميع المستويات في هذه المؤسسة.		
				6- يتجنب المديرون و رؤساء المصالح صرف أموال لا ضرورة لها.	الاقتصاد	
				18- تبذل جهود كبيرة لتأكد من أن الأفراد في هذه المؤسسة يدركون ما يقومون به من إسهام اقتصادي		
				30- تقييم المدراء و رؤساء المصالح على أساس فعالية تكاليف وحداتهم الإدارية.		
				42- يبين المدراء و رؤساء المصالح بتصرفاتهم أنهم على دراية بقوانين عالم التجارة.		
				54- تستخدم الموارد المالية بحكمة في هذه المؤسسة.		
				7- تتعاطف الإدارة مع الأفراد الذين يعانون صعوبات حقيقية.	العدل	
				19- يمنح الموظفون فرصة عادلة لسماع شكاواهم عندما تنشأ خلافات ما.		
				31- يوضح سلوك المدراء و رؤساء المصالح مدى اهتمامهم بمصلحة أفراد المؤسسة.		
				43- تعتبر هذه المؤسسة مكان عمل جيد.		
				55- لا توجد في هذه المؤسسة طبقة هدامة أو عوائق عنصرية.		
				8- تبذل عناية لتأكد من أن كل واحد يشعر بأنه جزء من فريق العمل.	فرق العمل	
				20- تستخدم طرق تشكيل فرق عمل بصورة ملائمة.		
				32- يرتبط الموظفون في هذه المؤسسة ارتباطا شديدا بالوحدات عملهم.		
				44- يتخلى الأفراد في هذه المؤسسة عن أساليبهم الخاصة ليساعد بعضهم بعضا.		
				56- اتخاذ خطوات مقصودة لتطوير فريق عمل فعال يتم في جميع مرافق المؤسسة.		

				9- تعتبر القواعد والإجراءات التنظيمية في هذه المؤسسة عادلة.	القانون والنظام	
				21- يطبق العدل في هذه المؤسسة و يتم الاهتمام بتطبيقه.		
				33- تفهم المبادئ الأساسية للسلوك في هذه المؤسسة جيدا.		
				45- تتصف القواعد والتنظيمات الداخلية في هذه المؤسسة بأنها عادلة.		
				57- تعمل القواعد الإدارية على سهولة إنجاز العمل في هذه المؤسسة و لا تعوقها.		
				10- تدافع المؤسسة بقوة عن مصالحها.	الدفاع	إدارة البيئة
				22- تعالج التهديدات الموجهة نحو المؤسسة بشكل جاد.		
				34- لا تعمل نقابات العمال على تفويض مصلحة المؤسسة.		
				46- تتعامل الإدارة بفعالية مع أي شيء أو شخص يمكن أن يعوق نجاحها.		
				58- تناضل الإدارة من أجل حماية مصالح هذه المؤسسة.		
				11- يدرك كل شخص في هذه المؤسسة ضرورة الاهتمام بالعمل.	التنافس	
				23- تؤمن هذه المؤسسة بشعار "تنافس مع الأفضل".		
				35- تستخدم المنافسة بين جماعات العمل لرفع معايير الأداء.		
				47- يتم تجنب المنافسة الهدامة بين الأقسام.		
				59- التنافس مع الشركات الأخرى يقاس بانتظام.		
				12- يلقي التجديد والإبداع تشجيعا في هذه المؤسسة.	استغلال الفرص	
				24- ينظر إلى الأفكار الجديدة نظرة تقدير عالية.		
				36- تستغل المؤسسة الفرص عندما تسنح.		
				48- تكون المهارات ذات الطابع التجاري موضع التقدير عالي.		
				60- الأخذ بالأفكار الجيدة يتم بسرعة في هذه المؤسسة.		

## مقياس الالتزام التنظيمي لبورتر وزملاؤه 1974 م (Porter et al)

الجدول الموالي يوضح أبعاد المقياس مع الفقرات ، مع العلم فهو يحتوي على فقرات سالبة الاتجاه و هي التي

تحمل الحرف اللاتيني R و الإجابة على فقراته هي نفس أوزان المقياس السالف الذكر.

الفقرات	الأبعاد
13-10 - 7 R- 6 - 2 - 1	الالتزام العاطفي
14 - 11 R- 8 - 4	الالتزام الإستمراري
15 R- 12 R- 9 R- 5 - 3 R	الالتزام المعياري

### فقرات المقياس:

الرقم	الفقرة	تقيس	لا تقيس	تقيس نوعا ما	ملاحظة
1	أنا على استعداد لبذل مجهود كبير أكثر من المجهود المتوقع مني لمساعدة هذه المؤسسة على تحقيق النجاح.				
2	أقول لزملائي إنه لأمر عظيم أن نعمل في هذه المؤسسة.				
3	أشعر بإخلاص قليل لهذه المؤسسة.				
4	سأقبل أي واجبات في سبيل بقائي في هذه المؤسسة.				
5	اعتقد أن ما لدى للمؤسسة من قيم يشبه ما عندي من قيم.				
6	أشعر بالفخر لانتمائي لهذه المؤسسة.				
7	لا يهمني، يمكن لي أن اعمل في منظمة مختلفة ما دام نوع العمل متشابها.				
8	هذه المهنة تلهمني لبذل أقصى - جهد أستطيعه أثناء أداء العمل.				
9	سأترك هذه المؤسسة إذا ما طرأ أي تغيير على ظروفي.				
10	أنا سعيد جدا باختياري هذه المؤسسة بدلا من المؤسسات الأخرى التي كنت أفكر في الالتحاق بها.				
11	لا يوجد هناك ما أستفيده من بقائي في هذه المؤسسة إلى الأبد.				
12	غالبا ما أجد صعوبة في فهم و قبول سياسات المؤسسة نحو العاملين لديها و بخاصة في القضايا المهمة.				
13	أنا أهتم بمصير هذه المؤسسة.				
14	بالنسبة لي هذه أفضل مؤسسة يمكن لي أن أعمل لديها.				
15	اختياري أو قراري للعمل في هذه المؤسسة كان خطأ كبيرا ارتكبته في حق نفسي.				

الملحق رقم(4) قائمة الأساتذة المحكمين لمقياسي الدراسة

الرقم	إسم و لقب المحكم	مؤسسة الإنتماء
01	أ.د.مباركي بوحفص	جامعة احمد بن احمد وهران 2
02	د.مقدم سهيل	جامعة احمد بن احمد وهران 2
03	أ.د.ماحي براهيم	جامعة احمد بن احمد وهران 2
04	أ.د.تيغزة أحمد	جامعة احمد بن احمد وهران 2
5	د.قويدري.أ.م	جامعة احمد بن احمد وهران 2
06	د.يوب مختار	جامعة احمد بن احمد وهران 2
07	أ.د.منصوري عبد الحق	جامعة احمد بن احمد وهران 2
08	أ.د.عبادة عبد العزيز	جامعة احمد بن احمد وهران 2
09	د.شعبان زهرة	جامعة احمد بن احمد وهران 2

## الملحق رقم (5) صورة المقياس المقدم لعينة الدراسة الاستطلاعية

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم، أختي الفاضلة..

تحية طيبة وبعد :

يتشرف الباحث بأن يضع بين يديكم استبانته بغرض دراسة القيم التنظيمية و الالتزام التنظيمي لما لهدين العنصرين من أهمية في نجاح أي مؤسسة لتحقيق أهدافها، و هذه الدراسة هي بعنوان:

«القيم التنظيمية و علاقتها بمستوى الالتزام التنظيمي»

و يندرج هذا العمل تحت إطار التحضير لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث، ونحيطكم علماً، أنه لا توجد إجابات

صحيحة أو خاطئة، بل الإجابة تكون من خلال اختيار الإجابة التي تعبر عنكم، و الإستبانة مكونة من جزئين ،

يحتوي الجزء الأول على البيانات الديموغرافية أما الجزء الثاني فهو يحتوي على عبارات الإستبانة.

للإجابة على الأسئلة، إقرأ كل عبارة بتأنٍ و روية، و ضع علامة (x) في الخانة التي تناسب إجابتك، كما أن إجابتك لها

أهمية بالغة في إنجاز هذه الدراسة، إضافة إلى التزامنا بالسرية التامة، و المعلومات لن تستخدم إلا في إطار بحث علمي لا

غير .

و شكراً لتعاونكم

### البيانات الديموغرافية:

السن:

الجنس: ذكر  أنثى

الأقدمية:

الرتبة: إطار سامي  إطار  متحكم  منفذ

طبيعة العمل: إداري  تقني

المؤهل العلمي: متوسط  ثانوي  جامعي

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
1	تصرفات المدراء و رؤساء المصالح بالمؤسسة تبين أنهم في موقع المسؤولية.					
2	يتم بذل كثير من الجهد لتطوير المدراء و رؤساء المصالح لكي يحققوا درجة أكبر من الكفاءة .					
3	يكافأ الأداء المتميز للمدراء و رؤساء المصالح بسخاء.					
4	تبذل عناية كبيرة للتأكد من أن القرارات المهمة تأخذ بعين الاعتبار.					
5	تبحث المؤسسة بشكل متواصل عن طرق للقيام بالمهام بصورة أكثر إتقان.					
6	يتجنب المديرون و رؤساء المصالح صرف أموال لا ضرورة لها.					
7	تقوم الإدارة بتسهيل الصعوبات التي تواجه العمال.					
8	تبذل عناية لتأكد من أن كل واحد يشعر بأنه جزء من فريق العمل.					
9	تعتبر القواعد و الإجراءات التنظيمية في هذه المؤسسة عادلة.					
10	تدافع المؤسسة بقوة عن مصالحها.					
11	يدرك كل شخص في هذه المؤسسة ضرورة الإهتمام بالزبائن.					
12	يلقى التجديد و الإبداع تشجيعا في هذه المؤسسة.					
13	للإدارة احترامها في هذه المؤسسة.					
14	تبذل جهود ملحوظة لتعيين أفضل المرشحين في المناصب الإدارية					
15	يتلقى المدراء و رؤساء المصالح تقارير مفصلة عن كيفية أدائهم.					
16	أثبتت السنوات القليلة الماضية أن القرارات الإستراتيجية التي اتخذتها الإدارة العليا حققت نجاحا كبيرا.					
17	تم دراسة التقنيات و الأساليب الجديدة بانتظام لمعرفة ما إذا كانت ستؤدي إلى زيادة الكفاءة.					
18	تبذل جهود كبيرة لتأكد من أن الأفراد في هذه المؤسسة يدركون ما يقومون به من إسهام اقتصادي.					
19	يمنح العمال فرصا عادلة لسماع شكاواهم عندما تنشأ خلافات معينة.					
20	تستخدم طرق ملائمة لتشكيل فرق العمل.					
21	يطبق القانون و النظام في هذه المؤسسة و يتم الاهتمام بتطبيقهما.					
22	تعالج التهديدات الموجهة نحو المؤسسة بشكل جاد.					

					تؤمن هذه المؤسسة بشعار "تنافس مع الأفضل".	23
					ينظر إلى الأفكار الجديدة نظرة تقدير عالية.	24
					يستحق المدراء و رؤساء المصالح الصلاحيات المخولة لهم.	25
					تبذل جهود كبيرة لتطوير مهارات المديرين و رؤساء المصالح.	26
					تربط المكافآت الإدارية - بصورة واضحة- بالأداء في هذه المؤسسة.	27
					يخطط مدراء الإدارة العليا جيدا للمستقبل.	28
					تشتهر المؤسسة بسلعها و خدماتها ذات الجودة العالية.	29
					تقييم المدراء و رؤساء المصالح على أساس فعالية تكاليف وحداتهم الإدارية.	30
					يوضح سلوك المدراء و رؤساء المصالح مدى اهتمامهم بمصلحة عمال المؤسسة.	31
					يرتبط العمال في هذه المؤسسة ارتباطا وثيقا بالوحدات عملهم.	32
					تفهم الأوامر و القواعد و الإجراءات في هذه المؤسسة فهما جيدا.	33
					تتعامل المؤسسة مع الانتقادات الموجهة لها بشكل جاد.	34
					تستخدم المنافسة بين جماعات العمل لرفع معايير الأداء.	35
					تقوم المؤسسة باستغلال الفرص عندما تجدها.	36
					تناسب الصلاحيات الممنوحة للمسؤولين في هذه المؤسسة مع حجم مسؤولياتهم.	37
					يمنح العمال ذوو القدرات الإدارية فرصا حقيقية لتطوير مستقبلهم الوظيفي.	38
					الأداء هو المعيار الأساسي لتقييم عمال المؤسسة.	39
					تبلغ قرارات الإدارة العليا في هذه المؤسسة بشكل فعال.	40
					معايير الأداء المتدنية لا يسمح بها في هذه المؤسسة.	41
					تبين تصرفات المدراء و رؤساء المصالح أنهم على دراية بقوانين عالم التجارة.	42
					تعتبر هذه المؤسسة مكان عمل جيد.	43
					يتخلى العمال عن مصالحهم الخاصة ليساعد بعضهم بعضا.	44
					تتصف القواعد و التنظيمات الداخلية في هذه المؤسسة بالصرامة.	45
					تتعامل الإدارة بجدية مع أي شيء أو شخص يمكن أن يعيق نجاح المؤسسة.	46
					يتم تجنب المنافسة الهدامة بين الأقسام.	47
					يتم تقدير المهارات ذات الطابع التجاري بقدر عالي.	48
					يحافظ المدراء و رؤساء المصالح على خط سير المؤسسة.	49
					تقييم أداء العمال يتم بصورة منتظمة.	50
					يتم مكافأة الأفراد على عمل الأشياء التي تساعد على نجاح المؤسسة.	51

					يتلقى المدراء و رؤساء المصالح تدريباً جيداً في أساليب اتخاذ القرارات.	52
					الإفتخار بالعمل الجيد واضح على جميع المستويات في هذه المؤسسة.	53
					تستخدم الموارد المالية بحكمة في هذه المؤسسة.	54
					تعمل المؤسسة على إزالة كل أنواع العنصرية التي يتعرض لها العمال.	55
					يتم تطوير فريق عمل فعال بخطوات مدروسة في جميع مصالح و وحدات المؤسسة.	56
					تعمل القوانين و التنظيمات الإدارية في هذه المؤسسة على تسهيل إنجاز العمل و لا تعيقه.	57
					تناضل الإدارة من أجل حماية مصالح هذه المؤسسة.	58
					يقاس التنافس مع الشركات الأخرى بانتظام.	59
					يتم أخذ الأفكار الجيدة بسرعة في هذه المؤسسة.	60
					أنا على استعداد لبذل مجهود كبير أكثر من المجهود المتوقع مني لمساعدة هذه المؤسسة على تحقيق النجاح.	61
					أقول لزملائي إنه لأمر عظيم أن نعمل في هذه المؤسسة.	62
					أشعر بإخلاص قليل لهذه المؤسسة.	63
					سأقبل أي واجبات في سبيل بقائي في هذه المؤسسة.	64
					أعتقد أن قيم المؤسسة تتوافق مع قيمتي.	65
					أشعر بالفخر بانتمائي لهذه المؤسسة.	66
					يمكنني العمل في أي مؤسسة أخرى إذا كان نوع العمل مشابهاً.	67
					تدفعني هذه المهنة لبذل أقصى جهدي أثناء عملي.	68
					سأترك هذه المؤسسة إذا ما طرأ أي تغيير على ظروفي.	69
					أنا سعيد جداً باختياري هذه المؤسسة بدلاً من المؤسسات الأخرى التي كنت أفكر في الالتحاق بها.	70
					لا توجد فائدة من بقائي في هذه المؤسسة إلى الأبد.	71
					غالباً ما أجد صعوبة في فهم و قبول سياسات المؤسسة نحو عمالها و بخاصة في القضايا المهمة.	72
					أنا أهتم بمصير هذه المؤسسة.	73
					بالنسبة لي هذه أفضل مؤسسة يمكن لي أن أعمل لديها.	74
					اختياري أو قراري للعمل في هذه المؤسسة كان خطأً كبيراً ارتكبته في حق نفسي.	75

## الملحق رقم (6) صورة المقياس المترجم إلى اللغة الفرنسية

### Instructions

Dans le cadre de la préparation d'une thèse pour l'obtention de diplôme du doctorat LMD, intitulé :

«Les valeurs organisationnelles et leurs relations avec le niveau de l'engagement organisationnel»

Nous vous présentons ce questionnaire qui se compose d'énoncés visant à découvrir quels sont vos intérêts et vos attitudes : Il ne comporte en soi ni bonnes ni mauvaises réponses car chacun a droit à ses opinions.

Lisez attentivement tout les items et inscrivez un (x) dans le carré qui correspond à votre réponse. Veuillez aussi remplir vos informations personnelles.

Nous vous remercions pour votre coopération

### Informations générales :

Âge:

Sexe: Homme Femme

Ancienneté:

Grade: Cadre Supérieur Cadre maitrisant exécuteur

La nature du travail: Administrative Technique

Niveau d'instruction : Secondaires Moyens Universitaire

N°	Item	Fortement d'accord	Moyennement d'accord	Neutre	Moyennement en désaccord	Fortement en désaccord
1	Les directeurs et les chefs des services de l'entreprise montrent qu'ils sont dignes de la responsabilité.					
2	On fait beaucoup d'efforts pour développer les directeurs et les chefs des services afin de parvenir à une plus grande efficacité.					
3	la performance exceptionnelle des directeurs et des chefs des services. est récompensée généreusement.					
4	Une grande attention est fournie pour s'assurer que les décisions importantes sont prises en considération.					
5	L'entreprise cherche constamment des moyens pour effectuer des tâches avec plus d'efficacité.					
6	Les directeurs et les chefs des services évitent le gaspillage.					
7	La direction sympathise avec les travailleurs qui subissent de réelles difficultés.					
8	Des efforts sont fournis pour s'assurer que chaque individu sente qu'il fait partie de l'équipe.					
9	L'équité est respectée à travers les règles et procédures d'organisation.					
10	L'entreprise défend fermement ses intérêts.					
11	Chaque individu dans l'entreprise est conscient que la préoccupation du client est nécessaire. .					
12	L'encouragement de l'innovation et de la créativité est accordé dans cette entreprise.					
13	La direction est respectée dans cette entreprise.					
14	des efforts remarquables sont fournis pour désigner les meilleurs candidats à des postes administratifs.					
15	Les directeurs et les chefs des services reçoivent des rapports de feedback concernant leur performance.					
16	Les décisions stratégiques prises par la haute direction ces dernières années, ont prouvé un grand succès.					
17	des nouvelles techniques et méthodes sont étudiées régulièrement pour voir si elles conduiront à une augmentation d'efficacité.					
18	De grands efforts sont fournis pour faire en sorte que les individus dans l'entreprise sont conscients de ce qu'ils font à partir d'une contribution économique.					
19	Lorsque certaines divergences surgissent, on donne aux travailleurs la possibilité d'écouter leurs plaintes équitablement.					
20	Des méthodes appropriées pour la formation d'équipes de travail sont utilisées.					
21	L'équité est appliquée dans cette entreprise et on s'en occupe.					
22	Les menaces envers l'entreprise sont bien traitées.					
23	Le slogan de notre entreprise «Nous sommes en concurrence avec les meilleurs.»					
24	On valorise les nouvelles idées.					
25	Les directeurs et chefs des services méritent les prérogatives qui leur sont dévolus.					
26	De grands efforts sont fournis pour développer les compétences des					

	directeurs et chefs des services.					
27	Les primes administratives sont clairement liées avec la performance dans cette entreprise.					
28	Les directeurs de la haute direction ont une vision pour l'avenir.					
29	l'entreprise a une bonne réputation concernant ses produits et services de haute qualité.					
30	Les directeurs et chefs des services sont évalués sur la base de l'efficacité des coûts de leurs unités administratifs.					
31	Les directeurs et chefs des services affichent leur préoccupation par apport les intérêts des travailleurs.					
32	Les travailleurs au sein de cette entreprise sont étroitement liés à leurs unités de travail.					
33	Les principes de base du comportement sont bien déterminés dans l'entreprise.					
34	L'entreprise prend sérieusement en considération les critiques qui lui sont adressées					
35	La concurrence entre les groupes de travail est utilisée dans le but d'élever le niveau de performance.					
36	l'Enterprise saisit les occasions quand elles se présentent.					
37	Les prérogatives octroyées aux responsables de cette entreprise, concordent avec le niveau de leurs responsabilités.					
38	Les travailleurs ayant des capacités de gestion ont une chance réelle de développer leur carrière professionnelle.					
39	La performance est le principal critère pour évaluer les travailleurs de l'entreprise.					
40	Des décisions de la haute administration dans cette institution sont informées efficacement.					
41	Les normes de performance basse ne sont pas permises dans cette institution.					
42	Les actes des directeurs et chefs des services montrent qu'ils sont au courant de tous les lois du commerce.					
43	Cette entreprise est l'endroit idéal pour travailler.					
44	Les travailleurs renoncent à leurs propres intérêts pour aider les autres.					
45	les règles et les règlements internes de cette entreprise sont équitables.					
46	L'entreprise prend sérieusement en considération toutes choses ou personnes pouvant entraver la réalisation de ses objectifs.					
47	Il faut éviter la concurrence destructrice entre les services.					
48	Les compétences d'ordre commercial reçoivent une bonne évaluation.					
49	Les directeurs et chefs des services maintiennent le fonctionnement de l'entreprise.					
50	L'évaluation de la performance des directeurs et chefs des services se fait régulièrement.					
51	L'entreprise récompense tous les efforts qui contribuent à l'atteinte de ses objectifs.					
52	Les directeurs et chefs des services reçoivent une bonne formation sur les méthodes de prise de décision.					
53	Se montrer fier de son travail est une chose évidente à tous les niveaux de l'entreprise.					
54	Les ressources financières dans cette entreprise sont utilisées avec sagesse.					
55	La discrimination et les formes de racisme n'existent pas dans l'entreprise.					
56	Pour développer efficacement des groupes de travail au sein des unités de l'entreprise, il faut suivre des étapes intentionnelles.					

57	Les lois et les règlements administratifs de cette entreprise contribuent à faciliter l'achèvement des travaux et de ne pas les entraver.					
58	La direction lutte pour protéger les intérêts de l'entreprise.					
59	L'indice de concurrence avec d'autres entreprises est mesuré régulièrement.					
60	les bonnes idées sont adoptées rapidement dans cette entreprise.					
61	Je suis prêt a fournir de gros efforts dépassants ce qui est normalement attendu pour aider cette entreprise à réussir.					
62	Je défends cette entreprise auprès de mon entourage considérant qu'elle est une grande entreprise méritant qu'on travail pour elle.					
63	Je ressens une faible loyauté envers cette entreprise.					
64	J'accepterai n'importe quelle fonction qu'on me confierait dans cette entreprise.					
65	Je trouve que mes valeurs et celles de l'entreprise sont similaires.					
66	Je suis fier d'apprendre à autrui que je suis membre dans cette entreprise.					
67	Il m'est possible de travailler pour une autre entreprise pour vu que le type du travail soit similaire.					
68	Cette entreprise stimule effectivement le meilleur de moi-même dans la voie de la performance au travail.					
69	Le moindre changement dans mes conditions présentes pourrait me pousser à quitter cette entreprise.					
70	Je suis très heureux d'avoir choisi cette entreprise pour y travailler parmi celles que j'avais pris en considération au départ.					
71	Il n y a pas grand intérêt à s'attacher à cette entreprise d'une manière définitive.					
72	Je trouve souvent des difficultés à être d'accord avec les politiques de cette entreprise dans des sujets importants concernant ses employer.					
73	Je me soucie effectivement du sort de cette entreprise.					
74	Pour moi c'est la meilleure entreprise possible pour y travailler.					
75	La décision de travailler pour cette entreprise était une erreur évidente de ma part.					

## « Les Valeurs Organisationnelles et leur relation avec le Niveau d'Engagement Organisationnel »

### Résumé:

Cette recherche a porté sur l'étude de la relation entre les valeurs organisationnelles et le niveau d'engagement organisationnel chez la Compagnie HYPROC du transport maritime à Oran en adoptant une approche d'analyse descriptive sur un échantillon de 207 individus sélectionnés d'une manière aléatoire. Les données ont été recueillies à l'aide de l'échelle des valeurs organisationnelles de Francis et Woodcock(1995), et l'échelle de Porter et ses collègues (1974) pour l'engagement organisationnel.

Les résultats les plus importants étaient une corrélation positive a été enregistrée entre les valeurs organisationnelles et le niveau d'engagement organisationnel. L'analyse de la régression a montré que les valeurs (force, efficacité, économie, groupe de travail, saisir les occasions) ont contribué au niveau de prédiction de l'engagement organisationnel. De plus, le niveau d'engagement émotionnel prédomine dans l'échantillon.

**Mots-clés :** Les Valeurs Organisationnelles, le Niveau d'Engagement Organisationnel, Dave Francis et Mike Woodcock (1995), Porter et Al (1974).

## « Organizational Values and their relation to the Level of Organizational Commitment »

### Summary:

This research focused on the study of the relationship between organizational values and the organizational commitment level in Oran HYPROC Shipping Company by adopting a descriptive analysis approach on a sample of 207 individuals selected by a coincidence way. The data were collected using the Francis and Woodcock (1995) organizational value scale, and the Porter and colleagues (1974) scale for organizational engagement.

The most important results were a positive correlation between the organizational values and the organizational commitment level. Using regression analysis, the values (strength, efficiency, economy, team work, seizing opportunity) had a contribution to prediction level of organizational commitment, in addition to the level of emotional commitment is predominant in the sample.

**Keywords:** Organizational Values, the Level of Organizational Commitment, Dave Francis et Mike Woodcock (1995), Porter et Al (1974).

### "القيم التنظيمية وعلاقتها بمستوى الالتزام التنظيمي"

### ملخص الدراسة:

ركز هذا البحث على دراسة العلاقة بين القيم التنظيمية ومستوى الالتزام التنظيمي في مؤسسة "هيبروك" (Hyproc) للنقل البحري بولاية وهران، من خلال اعتماد منهج وصفي تحليلي، على عينة بلغ عدد أفرادها 207 فردا عن طريق الاختيار الصدفي، فتم جمع البيانات باستخدام مقياس "فرانسيس وودكوك" (1995) للقيم التنظيمية ومقياس "بورتر وزملاؤه" (1974) للالتزام التنظيمي، فكان من أهم نتائجها وجود علاقة ارتباطية موجبة بين القيم التنظيمية ومستوى الالتزام التنظيمي، وباستخدام تحليل الانحدار تبين أن القيم (القوة، الكفاية، الفعالية، الاقتصاد، فرق العمل، استغلال الفرص) كان لها مساهمة في التنبؤ بمستوى الالتزام التنظيمي، بالإضافة إلى كون المستوى الالتزام العاطفي هو السائد في العينة.

الكلمات المفتاحية: القيم التنظيمية، مستوى الالتزام التنظيمي، ديف فرانسيس ومايك وودكوك (1995)، بورتر وزملاؤه (1974)