



جامعة وهران 2  
كلية العلوم الاجتماعية

### أطروحة

للحصول على شهادة دكتوراه علوم  
في علم النفس العمل والتنظيم

## الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي

دراسة ميدانية بالمؤسسة الإستشفائية للصحة العمومية " يوسف دمرجي " تيارت

مقدمة ومناقشة علنا من طرف

الطالب: بن علي عبد الوهاب

أمام لجنة المناقشة

اللقب والإسم	الرتبة	المؤسسة الأصلية	الصفة
مقدم سهيل	أستاذ	جامعة وهران 2	رئيسا
بلعابد عبد القادر	أستاذ محاضراً	جامعة وهران 2	مشرفا ومقررا
حمري صارة	أستاذة محاضرة أ	جامعة وهران 2	مناقشا
بشلاغم يحي	أستاذ	جامعة تلمسان	مناقشا
زقاوة أحمد	أستاذ	جامعة غليزان	مناقشا
منصوري مصطفى	أستاذ	جامعة مستغانم	مناقشا

السنة الجامعية 2023/2022

# إهداء

إلى الوالدين الكريمين طاعة ورضوانا، حبا وتعظيما

إلى زوجتي ورفيقة عمري وشريكة نجاحي، إلى من كانت لي العون  
والسند بعد الله، إلى من تحملت الكثير من أجلي لإتمام هذا العمل.

إلى أسعد لحظاتي، إلى قرّة عيني وفلذتي كبدي

(لقمان الحكيم بن عودة و يقين خلود)

إلى جميع أفراد العائلة و إلى كل الأصدقاء والزملاء

إلى كل من ساعدني ودعمني في إتمام هذا العمل

إلى كل هؤلاء أهديهم ثمرة جهدي هذا، وأسأل الله أن يجعله عملا خالصا  
لوجهه

# شكر وتقدير

قال تعالى: « وإن تعدوا نعم الله لا تحصوها إن الله لغفور رحيم» الآية 18 من سورة النحل

اللهم لك الحمد والشكر في السراء والضراء، وعلى أي حال تقدره لي، الحمد لله رب العالمين الذي جعل لكل شئ قدرًا، وجعل لكل قدر أجلا، الحمد لله على عطائه، الحمد لله على رزقه، الحمد لله حمد الشاكرين والشكر لله شكر الحامدين.

عن أبي هريرة - رضي الله عنه - قال - صلى الله عليه وسلم: « من لا يشكر الناس لا يشكر الله» حديث شريف

أما وقد انهيت هذه الدراسة فإنني أجد من الواجب أن أسند الفضل إلى أهله وفاء و عرفانا، وأتقدم بوافر الشكر والتقدير، إلى من أسدى إلي نصائحه وتوجيهاته ومتابعته الدائمة لمراحل إتمام هذا العمل إلى أن خرج في صورته هذه، وكذا على جميل صبره وتحمله لي طيلة فترة الدراسة الأستاذ بلعابد عبد القادر.

كما أتقدم بجزيل الشكر وعظيم الإمتنان إلى أعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بقبول مناقشة هذه الرسالة، وعلى ما قدموه من ملاحظات قيمة أفادت الباحث والدراسة.

كما لا يفوتني أن أشكر السادة الأساتذة المحكمين على مساعدتهم لي في تقويم أداة الدراسة.

أتقدم بالشكر الجزيل لأخي وصديقي الأستاذ ميلود العربي على وقوفه الدائم بجانبني، ومساعداته الغير محدودة. إلى كل من وقف معي وشد بأزري ولكل من ساهم برأي أو مشورة أو دعاء.

وإلى كل موظفي وعمال المؤسسة الإستشفائية للصحة العمومية -يوسف دمرجي- بتيارات على تعاونهم معنا في اتمام هذا العمل.

## ملخص الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الثقافة التنظيمية بمكوناتها المختلفة (القيم التنظيمية والمعتقدات التنظيمية، الأعراف والطقوس التنظيمية، والتوقعات التنظيمية)، بالإضافة إلى التحقق من مستوى الإلتزام التنظيمي لدى العاملين على مستوى المؤسسة الاستشفائية للصحة العمومية (يوسف دمرجي) بولاية تيارت، ومن ثم الكشف عن طبيعة ومستوى العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإلتزام التنظيمي. إعتد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي، كما قام باستخدام استبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات، طبق على عينة عشوائية طبقية مكونة من (242) فرد بنسبة (30%) من المجتمع الأصلي. وكان من نتائج الدراسة:

- كانت استجابات الأفراد نحو الثقافة التنظيمية السائدة وكذا مستوى الإلتزام التنظيمي ذات موافقة متوسطة إلى مرتفعة.

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية ومستوى الإلتزام التنظيمي لدى أفراد المؤسسة.

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مكونات الثقافة التنظيمية الأربعة ومستوى الإلتزام التنظيمي لدى أفراد المؤسسة.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات الأفراد نحو الثقافة التنظيمية السائدة، ومستوى الإلتزام التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية (السن-المؤهل العلمي-الرتبة-الأقدمية) للأفراد.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات الأفراد نحو القيم التنظيمية وكذا الطقوس والأعراف التنظيمية تعزى لمتغير الجنس.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات الأفراد نحو المعتقدات التنظيمية وكذا التوقعات التنظيمية تعزى لمتغير الجنس.

وعلى ضوء النتائج المتوصل إليها قدم الباحث بعض التوصيات، التي رأى أنها مناسبة للمساعدة في حل بعض المشاكل المتعلقة بمحاولات تحقيق الإلتزام التنظيمي على مستوى المؤسسة فكان من أهمها أن يهتم القائمون على شؤونها بخلق وتعزيز آليات فعالة ومناسبة لأجل تشكيل مجموع القيم والمعتقدات والمعايير، المكونة لثقافة تنظيمية مناسبة وداعمة لسياساتها وأهدافها، عن طريق الوصول لمستوى التزم عال من قبل الأفراد المنتمين إليها.

**الكلمات المفتاحية:** الثقافة التنظيمية - الإلتزام التنظيمي.

## Abstract

This study aims to identify the reality of organizational culture with its various components (organizational values and beliefs, organizational norms and rituals, and organizational expectations), in addition to verifying the level of organizational commitment among workers at the level of the public health hospital institution (Youssef Damerji) in the state of Tiaret, and then revealing The nature and level of the relationship between organizational culture and organizational commitment. In his study, the researcher relied on the analytical descriptive approach. He also used a questionnaire as a main tool for collecting data and information. It was applied to a stratified random sample consisting of (242) individuals, at a rate of (30%) from the original community.

Among the results of the study were:

- The responses of individuals towards the prevailing organizational culture as well as the level of organizational commitment were of medium to high approval.
- There is a statistically significant correlation between the organizational culture and the level of organizational commitment among the organization's personnel.
- There is a statistically significant correlation between the four components of organizational culture and the level of organizational commitment among the organization's personnel.
- There are no statistically significant differences in the individuals' responses towards the prevailing organizational culture, and the level of organizational commitment due to the personal variables (age - educational qualification - rank - seniority) of the individuals.
- There are statistically significant differences in the responses of individuals towards organizational values as well as organizational rituals and norms due to the gender variable.
- There are no statistically significant differences in the responses of individuals towards organizational beliefs as well as organizational expectations due to the gender variable.

In light of the findings, the researcher presented some recommendations, which he saw as appropriate to solve some problems related to attempts to

achieve organizational commitment at the level of the institution. And supportive of its policies and objectives, by reaching a high level of commitment on the part of the individuals belonging to it.

**Keywords:** organizational culture - organizational commitment.

## قائمة المحتويات

الرقم	العنوان	الصفحة
	إهداء	أ
	شكر وتقدير	ب
	ملخص الدراسة بالعربية	ج
	ملخص الدراسة بالإنجليزية	د
	قائمة المحتويات	و
	قائمة الأشكال	ي
	قائمة الجداول	ك
	مقدمة	01
<b>الفصل الأول: مدخل للدراسة</b>		
01	إشكالية الدراسة	06
02	فرضيات الدراسة	10
03	أسباب اختيار الموضوع	11
04	أهداف الدراسة	12
05	أهمية الدراسة	12
06	المصطلحات الرئيسية للدراسة	13
<b>الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية</b>		
	تمهيد	17
01	مفهوم الثقافة التنظيمية	17
02	أهمية الثقافة التنظيمية	20
03	مكونات الثقافة التنظيمية	24

29	خصائص ثقافة المنظمة	04
32	أنواع الثقافة التنظيمية	05
38	مصادر الثقافة التنظيمية	06
40	مستويات الثقافة التنظيمية	07
44	وظائف الثقافة التنظيمية	08
47	الأدوار الخارجية والداخلية للثقافة التنظيمية	09
49	مراحل تطور وتشكيل الثقافة التنظيمية	10
51	تكوين وبناء الثقافة التنظيمية	11
53	آليات ووسائل اكتساب الثقافة التنظيمية	12
56	الأبعاد الأساسية للثقافة التنظيمية	13
61	تغيير الثقافة التنظيمية	14
67	مداخل دراسة وقياس الثقافة التنظيمية	15
70	قياس الثقافة التنظيمية	16
<b>الفصل الثالث: الإلتزام التنظيمي</b>		
76	تمهيد	
76	مفهوم الإلتزام التنظيمي	01
81	أهمية الإلتزام التنظيمي	02
87	أبعاد الإلتزام التنظيمي	03
96	خصائص الإلتزام التنظيمي	04
99	مراحل الإلتزام التنظيمي	05
101	قياس الإلتزام التنظيمي	06
105	العوامل المؤثرة في الإلتزام التنظيمي	07
109	اكتساب وتنمية الإلتزام التنظيمي	08



الفصل الرابع: الدراسات السابقة		
115	تمهيد	
115	الدراسات التي تناولت الثقافة التنظيمية	01
121	الدراسات السابقة عن الإلتزام التنظيمي	02
131	الدراسات التي تناولت الثقافة التنظيمية والإلتزام التنظيمي	03
137	التعقيب على الدراسات السابقة	04
139	أوجه الإلتحاق والاختلاف مع الدراسات السابقة	05
140	الإستفادة من الدراسات السابقة	06
الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة		
142	تمهيد	
142	الدراسة الإستطلاعية	01
144	عينة الدراسة الإستطلاعية	1-1
146	أداة الدراسة	2-1
148	الخصائص السيكمترية لأداة الدراسة	3-1
158	الدراسة الأساسية	02
158	منهج الدراسة الأساسية	1-2
159	الحدود المكانية والزمانية للدراسة الأساسية	2-2
159	مصادر المعلومات	3-2
159	تقديم المؤسسة	4-2
161	مجتمع وعينة الدراسة الأساسية	5-2
165	أساليب المعالجة الإحصائية	6-2
الفصل السادس: عرض ومناقشة نتائج الدراسة		
167	استجابات أفراد العينة لأسئلة فقرات الاستبيان	01

180	اختبار ومناقشة فرضيات الدراسة	02
193	عرض النتائج العامة للدراسة ومناقشتها	03
209	الخاتمة	
211	التوصيات والاقتراحات	
213	قائمة المراجع	
<b>الملاحق</b>		
229	القائمة الإسمية للأساتذة المحكمين	01
230	الإستبيان باللغة العربية	02
239	الإستبيان باللغة الفرنسية	03
246	نتائج المعالجة الإحصائية (باستعمال برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجماعية SPSS)	04

## قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
38	أنواع الثقافة التنظيمية	01
42	مستويات الثقافة التنظيمية	02
43	مستويات الثقافة التنظيمية	03
45	الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية	04
48	وظائف الثقافة التنظيمية	05
51	مراحل تطور الثقافة التنظيمية	06
52	تكوين الثقافة التنظيمية	07
62	أهم وسائل تغيير وتطوير ثقافة المنظمة	08
64	محددات الثقافة التنظيمية	09
66	مراحل التغيير الثقافي	10
96	أبعاد الإلتزام التنظيمي	11
110	تصنيف كريسمان للعاملين الواجب استهدافهم بجهود تنمية الإلتزام التنظيمي	12

## قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
33	الخصائص القوية والخصائص الضعيفة لثقافة القوة	01
34	الخصائص القوية والخصائص الضعيفة لثقافة النظم والأدوار	02
35	الخصائص القوية والخصائص الضعيفة لثقافة التعاطف الإنساني	03
36	الخصائص القوية والخصائص الضعيفة لثقافة الإنجاز	04
67	آليات تغيير الثقافة التنظيمية	05
73	أبرز المقاييس الشائعة لثقافة التنظيمية	06
95	أبعاد الإلتزام التنظيمي من خلال النماذج المختلفة	07
135	عرض تفصيلي لأهم الدراسات السابقة	08
144	توزيع أفراد عينة الدراسة الإستطلاعية حسب المتغيرات الشخصية	09
147	محاور أداة الدراسة	10
149	الفقرات المعدلة بعد التحكيم	11
150	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول (القيم التنظيمية) والدرجة الكلية للمحور	12
151	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني (المعتقدات التنظيمية) والدرجة الكلية للمحور	13
152	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثالث (الأعراف والطقوس التنظيمية) والدرجة الكلية للمحور	14
153	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الرابع (التوقعات التنظيمية) والدرجة الكلية للمحور	15

155	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني (الإلتزام التنظيمي) والدرجة الكلية للمحور	16
156	الصدق البنائي لمحاور المجال الأول	17
157	معامل الثبات لمحاور الإستبيان (طريقة التجزئة النصفية)	18
158	معاملات الثبات الكلي لمحاور الإستبيان (طريقة ألفا كرونباخ)	19
160	المصالح الاستشفائية داخل المؤسسة	20
161	العدد الإجمالي لعمال المؤسسة حتى نهاية 2021	21
162	توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية حسب الجنس	22
162	توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية حسب السن	23
163	توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية حسب المستوى العلمي	24
163	توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية حسب الوظيفة أو الرتبة	25
164	توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية حسب الأقدمية	26
167	استجابات أفراد العينة نحو فقرات المحور الأول (القيم التنظيمية)	27
170	استجابات أفراد العينة نحو فقرات المحور الثاني (المعتقدات التنظيمية)	28
172	استجابات أفراد العينة نحو فقرات المحور الثالث (الأعراف والطقوس التنظيمية)	29
175	استجابات أفراد العينة نحو فقرات المحور الرابع (التوقعات التنظيمية)	30
178	استجابات أفراد العينة نحو فقرات المجال الثاني (الإلتزام التنظيمي)	31
181	معامل الارتباط بيرسون بين القيم التنظيمية والإلتزام التنظيمي	32
182	معامل الارتباط بيرسون بين المعتقدات التنظيمية والإلتزام التنظيمي	33
183	معامل الارتباط بيرسون بين الأعراف والطقوس التنظيمية والإلتزام التنظيمي	34
184	معامل الارتباط بيرسون بين التوقعات التنظيمية والإلتزام التنظيمي	35
185	معامل الارتباط بيرسون بين الثقافة التنظيمية والإلتزام التنظيمي	36

186	نتائج اختبار Independent Sample T- test للفروق بين المتوسطات حسب متغير الجنس	37
188	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين المتوسطات حسب متغير السن	38
189	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين المتوسطات حسب متغير الأقدمية	39
190	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين المتوسطات حسب متغير المستوى التعليمي	40
192	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين المتوسطات حسب متغير الرتبة	41

## مقدمة

تعنى الثقافة التنظيمية بأهمية بالغة في المنظمة نظرا للدور الذي تلعبه في استقرارها، كما تعتبر قوة دافعة ومحركة موحدة للطاقت والإمكانات لأجل تحقيق الأهداف المشتركة، كما تساهم في توجيه الجهود نحو التغيير والتجديد والابتكار، فتعتبر إطارا فكريا يوجه أعضاء المنظمة الواحدة وينظم أعمالهم وعلاقاتهم وانجازاتهم، وتمثل الثقافة التنظيمية القدرة على تكامل الأنشطة اليومية للعاملين لبلوغ الأهداف المحددة لهم، وهي في هذا الإطار تساعد المنظمة على التكيف بشكل جيد مع البيئة الخارجية والاستجابة للتغيرات السريعة التي تتعرض لها.

تظهر بعض الأبحاث والدراسات السابقة في مجال السلوك التنظيمي والمنظمات الدور الذي تلعبه الثقافة، على أنه دور مهم في حياة العمل التنظيمي لأعضائها؛ وفي الوقت نفسه يظهر أصل الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل يؤثر على آراء وسلوكيات الموظفين.

هذا وتتضمن الثقافة التنظيمية توقعات المنظمة وخبراتها وفلسفتها، فضلاً عن القيم التي توجه سلوك الأعضاء فيها، ويتم التعبير عنها في الصورة الذاتية للفرد والأعمال الداخلية، وكذا التفاعلات مع العالم الخارجي، كما تستند إلى المواقف والمعتقدات، والعادات المشتركة والقواعد المكتوبة وغير المكتوبة التي تم تطويرها بمرور الوقت فتعتبر صالحة لكل الوقت، فيتم وفق ذلك تعريف الثقافة التنظيمية على أنها المعتقدات والافتراضات والقيم الأساسية، وطرق التفاعل التي تساهم في البيئة الاجتماعية والنفسية الخاصة بالمؤسسة.

في كثير من الأحيان نجد أن المنظمات التي ركزت على الأهداف المادية والمالية لم تحقق النجاح بنفس المستوى الذي حققته المنظمات التي ركزت على إرساء ثقافة تنظيمية قوية، و تحديد مجموعة من الأهداف والقيم التي تعطيها المكانة المتميزة في التعامل.

كما أن الثقافة التنظيمية غالباً ما تعكس القيم الأساسية للمنظمة، وبصورة مباشرة طبيعة وشكل قيادة المنظمة، كما أنها تسهل تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة وتجذب الموظفين المناسبين القادرين على الإنخراط في المنظومة الخاصة بالتنظيم، بالإضافة إلى أنها تخلق ضغوطات على الأفراد العاملين بالمنظمة للمضي قدماً والتفكير والتصرف بطريقة تتسجم وتتناسب مع الثقافة السائدة بالمنظمة وتساعد في خلق الإلتزام بين العاملين كمرشد للسلوك الملائم وتعزز استقرار المنظمة كنظام اجتماعي.

حسب (Robbins,2013) فالباحثون والمنظرون التنظيميون يعترفون ويؤكدون على الأهمية البالغة والدور الذي تلعبه الثقافة في حياة العمل التنظيمي لأعضائها، وفي الوقت نفسه يظهر أصل الثقافة كمتغير مستقل يؤثر على آراء وسلوكيات الموظفين، كما تأثر المواقف الثقافية على المعتقدات والسلوكيات وطرق التواصل، كما تشير الثقافة السائدة إلى القيم الرئيسية المشتركة بين غالبية أعضاء المنظمة؛ عندما يكون هناك حديث عن ثقافة منظمة ما، يتم التعامل مع الثقافة السائدة لتلك المنظمة.

يعد موضوع الإلتزام التنظيمي من الدراسات الحديثة التي اهتم بها الباحثون في مجال الإدارة كونه سلوك مرغوب فيه من قبل المنظمات لتأثيره على سلوك العامل اتجاه المنظمة، فهو فيما يعنيه إيمان الفرد بأهداف وقيم المنظمة، وبذل الجهد لأجل تحقيقها، والرغبة في الاستمرار بالمنظمة، وتتجلى أهميته في أنه يعمل على زيادة معدلات الأداء وارتفاع مستوى الرضا الوظيفي لدى العمال وكذلك زيادة الولاء للمنظمة، كما يعمل على زيادة القدرة التنافسية للمنظمة من خلال المحافظة على كفاءتها ومهارتها من خلال التزام الأفراد.

يشير الإلتزام التنظيمي إلى الإنخراط في المنظمة والإيمان بأهدافها والولاء لها، ويعرف بأنه القوة النسبية لتعريف الفرد بمنظمة معينة ومشاركته فيها على وجه الخصوص، ويتميز بثلاثة عوامل ومؤشرات: الإيمان القوي بأهداف المنظمة وقيمها وقبولها؛ الاستعداد لبذل جهد كبير نيابة عن المنظمة؛ ورغبة قوية في الحفاظ على العضوية في المنظمة.

وفي هذا الإطار يشتمل الإلتزام التنظيمي على الإلتزام العاطفي الذي يعبر عن العلاقة الوجدانية للعامل مع المنظمة، والإلتزام الاستمراري الذي يعكس جملة التكاليف المتصورة لدى الموظف والمرتبطة بقرار تركه للمنظمة، والإلتزام المعياري الذي يعني شعور الفرد بأنه ملتزم بالبقاء في المنظمة.

ويوصف الإلتزام التنظيمي في كثير من الأحيان بالعامل المحفز والمساعد على الرفع من مستويات الكفاءة والفعالية لدى الأفراد، على اعتبار أنه ذلك الشعور الداخلي أو المتغير النفسي الذي يجعل من قيم المؤسسة وأهدافها ومعتقداتها مطابقة تماما لما عند الفرد من ذلك، وبالتالي يلعب هذا الإتجاه دورا مهما في التغطية على فترات التراجع والتردد لدى أفراد التنظيم، فيظهر ذلك جليا في أدائهم لأعمالهم الموكلة لهم، بناء على الارتباط والتوافق الحاصل بينهم وبين مؤسساتهم، كما أنه يظهر في سلوكياتهم اليومية في أماكن عملهم وعلاقاتهم فيما بينهم وبين رؤسائهم والأنظمة التي تحكمهم.



ولما كان لهذين المتغيرين من أهمية بالغة تستحق البحث والتشخيص، جاءت دراسة الباحث هذه محاولة للكشف عن مستويات الإلتزام التنظيمي والثقافة التنظيمية وعن العلاقة بينهما، في مؤسسة تنتمي إلى القطاع الصحي، وقد تضمنت هذه الدراسة ست (06) فصول انقسمت إلى جزئين واحد نظري والآخر تطبيقي.

فتضمن الجانب النظري ثلاث (03) فصول، كالاتي:

اهتم الفصل الأول بتقديم الدراسة من خلال الإشكالية والفرضيات، وكذا تبيان أهدافها وأهميتها وشرح المصطلحات الرئيسية فيها.

أما الفصل الثاني فكان عن الثقافة التنظيمية بمفهومها وأبعادها الأساسية ومكوناتها، كذلك مداخل دراستها وطرق قياسها؛ تطرق الباحث كذلك في هذا الفصل إلى مراحل تطور الثقافة التنظيمية وأنواعها ومصادرها، وآليات اكتسابها.

أما الفصل الثالث فقد تطرق الباحث فيه إلى الإلتزام التنظيمي من خلال تقديم التعاريف الخاصة به والعوامل المؤثرة فيه، وكذا خصائصه وأبعاده ومراحل تطوره، تكلم الباحث كذلك عن اكتساب وتنمية الإلتزام التنظيمي وطرق قياسه.

في حين تضمن الفصل الرابع الدراسات السابقة، وفيه حاول الباحث استعراض بعض الدراسات التي تناولت المتغيرين سواء مع بعض، أو كل على حدى، كما قام بالتعقيب عليها، وقدم مجموع أوجه الاختلاف بين دراسته والدراسات السابقة.

أما الجانب التطبيقي فقد تضمن فصلين:

الفصل الخامس عن الإجراءات المنهجية للدراسة، بما فيها منهج الدراسة وأداتها والمجتمع الأصلي وكذا العينة المعتمدة، تناول كذلك أداة الدراسة مع القيام بفحصها والتأكد من خصائصها السيكومترية وعرض كذلك مجموع الأساليب الإحصائية التي اعتمد عليها.

أما الفصل السادس فقد تضمن عرضاً لمجموع استجابات أفراد العينة لأسئلة فقرات الاستبيان، وقام الباحث بمناقشة فرضيات الدراسة، كما قدم عرضاً للنتائج العامة للدراسة ومناقشتها.

وفي الأخير قام الباحث بتقديم مجموعة من التوصيات والإقتراحات لغرض معالجة النقائص والسلبيات المسجلة، وكذا محاولة تحسين وتطوير العناصر الإيجابية، من خلال تجربته العملية على مستوى المؤسسة محل الدراسة.

# الفصل الأول

## مدخل للدراسة

## 01- الإشكالية

يتم وصف المنظمة على أنها مكان للتنشئة الاجتماعية للعديد من ثقافات الأفراد، إنه مكان تلتقي فيه مختلف القيم والمعايير، والكثير من المواقف الاجتماعية المختلفة، والتي ستصبح فيما بعد مركزاً لاهتمام الباحثين، لأجل فهم سلوك الأفراد والمجموعات داخل المنظمات.

تشمل الثقافة رؤية المنظمة وقيمها ومعاييرها وأنظمتها ورموزها ومعتقداتها وعاداتها، وهو ما يعطيها تلك القوة في التأثير المباشر أو الغير مباشر، المادي أو الغير مادي، على نظام سير المؤسسات وأنظمتها الداخلية، وكذا كثير من المتغيرات التي تدور في فلكها، لعل من أوضحها الإلتزام التنظيمي على اعتبار أنه يمثل الصورة الحقيقية لعلاقة الفرد مع مؤسسته، والتي من خلالها يمكن بناء تصور لدرجة ومستوى توافقه مع قيمها وأهدافها والعمل على تحقيقها.

كما تعتبر ثقافة المنظمة ظاهرة معقدة تشغل اهتمام الكثير من المفكرين والمديرين داخل المنظمات لأنها تشكل عاملاً أساسياً للنجاح لا ينبغي إهماله، وهم في حاجة للإعتماد عليه بالرغم من صعوبة التفسير والتحليل وكذا القياس، كما أن دورها يعتبر حاسماً في سبيل فهم السلوك التنظيمي ووفقاً لفاغنر (1995) إن للثقافة التنظيمية تأثير قوي على سلوك الموظفين ومواقفهم، فهي تتضمن مختلف القيم والمعايير التي تحدد كيف يجب أن يتصرف الموظفون داخل منظماتهم، كما يشمل ذلك السلوك في جوهره التزامهم تجاه المنظمة، كما أنها تسهل للعاملين بالمنظمة الإلتزام الجماعي، حيث أن الهدف المشترك يشجع الإلتزام القوي من جانب من يقبلون هذه الثقافة (العتيبي، 2012، ص.25)

تشير الكثير من الدراسات إلى الأهمية البالغة للثقافة التنظيمية في حياة المنظمات، منها ما تطرق إلى كونها تكسب الأفراد العاملين هوية المنظمة، كما تعزز استقرار النظام الإجماعي وتشكل السلوك وتعمل على تسهيل عملية الإلتزام الجماعي (علي، 2013، ص.291). وتتنظر كذلك في عملية تأثير الثقافة التنظيمية على جوانب وأبعاد عديدة من المنظمة، بوصفها قوة خفية ذات تأثير متعدد الجوانب، إذ تلعب أدواراً عديدة في المنظمة، ومن أوضح الأدوار علاقتها بالهيكل التنظيمي، وفعالية المنظمة والأداء والإبداع والإلتزام وغيرها. (حريم، 2004، ص.339)

وهو ما ذهب إليه الدراسة التي أجراها (Waterman & Peters) حول المنظمات متميزة الأداء من أن هناك علاقة إيجابية بين الثقافة القوية وفعالية المنظمة، فقد وجدوا أن هيمنة الثقافة وتماسكها هي صفة أساسية في المنظمات متفوقة الأداء والإنجاز، كما توصل (Jay Barney) من أن الثقافة تساعد

على الرفع من مستويات الإنتاجية والأداء الأفضل حينما تكون ثقافة المنظمة مصدر ميزة تنافسية وقوية. (حريم، 2009، ص.320)

يشير جرينبرج وبارون إلى أن الثقافة التنظيمية تقوم بدور مهم في منظمات الأعمال، حيث تزود المنظمة والعاملين فيها بالإحساس بالهوية، وكلما كان من الممكن التعرف إلى الأفكار والقيم التي تسود في المنظمة كلما ارتبط العاملون قويا برسالة المنظمة. كما أنها تؤثر بدرجة عالية على العاملين وعلى أساليب العمل وإجراءاته في مختلف التنظيمات، ولكن في بعض الأحيان يكون تأثير تلك الثقافة غير واضح للعيان، مثلما يكون في أغلبها واضحا جليا، كما يمكنها أن تؤثر على كل الجوانب والعناصر في المنظمة، كطريقة ارتداء العاملين لملابسهم مروراً بمقدار الوقت المسموح به لبدء الاجتماعات، وكذا سرعة ترقية العاملين إلى الوظائف العليا. (جرينبرج وبارون، 2004، ص.630-642)

كما يعرف عن الثقافة التنظيمية أنها مجموعة القيم والمعايير، ومعايير السلوك والتوقعات المشتركة التي تؤثر على الطريقة التي يتفاعل بها الأفراد والجماعات والفرق مع بعضهم البعض ويتعاونون من خلالها لتحقيق الفعالية التنظيمية المطلوبة، عن طريق الوصول إلى الأهداف المسطرة والأکید أنه لن يتأتى ذلك إلا من خلال توفر مستوى معين من الإلتزام التنظيمي لجميع مكونات المنظمة، أهمها الأفراد العاملين، فلا يخفى الدور الذي يلعبونه في إطار تنفيذ سياسات المؤسسة والمساعدة في تحقيق الأهداف التنظيمية التي تسعى إليها، فحين يكون لدى أعضاء المنظمة شعور بالانتماء إلى الرسالة والأهداف والقيم التنظيمية، فإنهم يساهمون بكل الجهود في عملهم وفي المنظمة فيبقى بذلك الشعور بالتماسك بين الأعضاء في المنظمة مفتاحاً للإلتزام ومن ثم الفعالية التنظيمية.

أكدت العديد من الدراسات على أهمية الإلتزام التنظيمي، ومدى تأثيره على المستوى الفردي والتنظيمي، بل وتعدت بعض الدراسات إلى تأثير الإلتزام على المستوى الإجتماعي، حيث يعد الإلتزام عنصراً حيويًا هاماً يمثل العلاقة بين المنظمة وأفرادها، وتظهر فوائده في الأوقات الحرجة التي تمر بها المنظمة عندما تستعد للتغيير أو عندما لا تستطيع المنظمة الوفاء بمتطلبات الأفراد (جرينبرج وبارون، 2004، ص.215). فهو يساعد في التقليل من معدل دوران العمل ويساعد في انخفاض نسبة الغياب والحد من مشكلة التأخر عن الدوام وتحسن الأداء الوظيفي، وهناك آثار سلبية لانخفاض الإلتزام التنظيمي على جوانب عديدة أبرزها انخفاض مستويات الرضا الوظيفي، وارتفاع درجات الضغط والإحترق الوظيفي وانخفاض معدلات الأداء. (الفضلي، 1997، ص.77)

لقد أشارت الكثير من الدراسات التي تناولت مجال الإلتزام التنظيمي إلى أن هناك علاقة بين الإلتزام الوظيفي للأفراد داخل المؤسسات وبعض المتغيرات مثل ثقافة المؤسسة، والمناخ التنظيمي وكذلك سلوك القائد داخل المؤسسة ورضا الأفراد عن وظائفهم. يبرز منها على الأخص دراسة ألان و ماير (Meyer & Alan,1991) ، ودراسة هاوكنز (Wilbert .D. Hawkins,1998) ، دراسة المعاني (1999)، دراسة براون (Brown, 2003) ، دراسة فلمبان (2007) ، دراسة أوربين (Orpen,1993) ، دراسة لوك وكراوفورد (Lok & Crawford,2004).

فقد توصل كل من ألان و ماير (Allen & Meyer 1991) إلى أن الثقافة التنظيمية سابقة للإلتزام التنظيمي، فهذا الأخير ينتج بشكل مباشر أو غير مباشر من خلال القيم والمعتقدات التي تسن في السياسات والممارسات التنظيمية إما متطابقة أو غير متوافقة مع قيمهم ومعتقداتهم الشخصية، كما يشير هذا الإرتباط النظري بين الثقافة التنظيمية والإلتزام التنظيمي إلى أن الإلتزام التنظيمي هو نتيجة للثقافة التنظيمية.

وعليه فإن بعض الأبحاث والدراسات، كدراسة العوفي (2005)، والشلوي (2005)، دراسة بون و أروموغام (Boon & Arumugam,2006)، وكذا دراسة إياك وبايلي (Ipek & Balay,2010) إفتترضت أنه يمكن للثقافة التنظيمية أن يكون لها التأثير الواضح والكبير على الإلتزام التنظيمي الذي يظهره الموظفون، وهو ما تشير إليه بخصوص خلق الثقافة التنظيمية لمستويات عالية من الإلتزام والأداء ويظهر ذلك التأثير بشكل مباشر أو غير مباشر من خلال القيم والمعتقدات التي يتم سنها في السياسات والممارسات التنظيمية، وغالبا ما يحدث عندما يجد الأفراد أن مجمل تلك القيم والمعتقدات التنظيمية إما متطابقة أو متعارضة مع قيمهم ومعتقداتهم الشخصية (Meyer & Allen 1997).

تواجه الكثير من المؤسسات والمنظمات الجزائرية مشاكل تنظيمية في الأساس تعيق وبشكل ملحوظ عملية تطورها وتقدمها، ولعل من أبرز هاته المشاكل سعيها الدائم للبحث عن آليات إشاعة وترسيخ ثقافة المؤسسة لدى منتسبيها، مروراً إلى ضرورة اكتساب الفرد للإلتزام التنظيمي النابع أصلاً من صور ونتائج تلك الثقافة التنظيمية السائدة، وفي محاولة لها لأن تتكيف وتتطور مع التغيرات السياسية والاقتصادية، وتغيرات بيئة السوق والمنافسة الداخلية والخارجية، وكذا التأثير البارز للتكنولوجيا والثقافة على أداءها وسلوكياتها، كأساليب الإشراف، وتصميم الوظيفة، ونماذج التحفيز ينبغي عليها القيام بتطوير ثقافة تنظيمية قوية يتفاعل من خلالها الموظفون، انطلاقاً من معايير وقيم غير متصادمة ومحافظة على

الخصوصيات التي تميزهم والتي قد تتمثل بدورها في كل من الفعل المستقل والمشاركة في اتخاذ القرارات التنظيمية والتعامل مع الوظائف المثيرة للتحديات، والطموح لتحقيق مكانة اجتماعية أفضل واستقرار مادي مقبول، وعليه فالعامل حين يدرك أن مثل هذه العوامل والعناصر غير متضمنة في ثقافة المنظمة وسياستها، فإنه لا يستطيع التكيف والإنخراط في أي مسعى، وهو ما يؤثر لاحقاً على مستويات الإلتزام التنظيمي لديه.

ولا يمكننا ان تستثنى مما سبق المؤسسات العاملة في القطاع الصحي، بل نعتقد أنها أكثر عرضة وتأثراً بما سبق ذكره من ظروف بيئية و تنظيمية، فطبيعة عمل المؤسسة الصحية والبيئة التي تنشط فيها كذلك حجم الضغوط التي تحيط بها، سواء من قبل الأفراد أو التحديات التي تواجهها في سبيل تحقيق الأهداف المنتظرة منها، كل هذا يجعلها ملزمة بتوفير مناخ تنظيمي وأدوات تسيير فعالة قادرة على التحكم في مختلف الظروف والمعطيات والتغيرات الحاصلة.

بات ينظر للمرفق الصحي وكأنه كيان شاذ عن بيئته، في مواجهة مستمرة مع كثير من الجهات والأفراد، ربما يعود ذلك في كثير من الأمثلة إلى عجزه عن خلق ثقافة تنظيمية مناسبة لما تقتضيه هاته العوامل، وهو ما ظهر جلياً خلال فترة (كوفيد 19)، حين ظهرت في كثير من الأحيان مشاكل تنظيمية وتقنية عكست ما هو سائد داخل المنظمة، وهنا نقصد كذلك الثقافة التنظيمية السائدة، والتي كان بالإمكان أن تلعب دوراً مهماً من خلال التأثير على بعض المتغيرات التنظيمية المتعلقة بالأفراد وكذا المنظمة أبرزها مستويات الإلتزام لدى الأفراد، بوصفه عاملاً مهماً للحفاظ على استقرار المؤسسة وتطويرها ومساعدتها في تحقيق أهدافها.

وبناء على كل ما سبق ذكره، يظهر أن لموضوع الثقافة التنظيمية في علاقتها بالإلتزام التنظيمي أهمية بالغة، خاصة على مستوى المؤسسات الناشطة في القطاع الصحي، وهو ما دفع الباحث إلى محاولة دراسة تلك العلاقة بتشخيصها ووصفها وتفسيرها. فطرح عندئذ تساؤلاً رئيسياً، كالتالي:

- هل توجد علاقة ارتباطية بين الثقافة التنظيمية بمختلف مكوناتها (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف والطقوس التنظيمية، والتوقعات التنظيمية)، والإلتزام التنظيمي لدى موظفي وعمال المؤسسة الإستشفائية للصحة العمومية لولاية تيارت.

كما تفرع عن هذ التساؤل الرئيسي مجموعة من التساؤلات الفرعية، هي:

- ما مستوى الإلتزام التنظيمي لدى موظفي وعمال المؤسسة محل الدراسة؟
- ما مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة محل الدراسة؟
- ما طبيعة العلاقة الموجودة بين الثقافة التنظيمية بما تتضمنه من مكونات وعناصر ومستويات الإلتزام التنظيمي لدى موظفيها وعمالها؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات الأفراد نحو متغيري الدراسة (الثقافة التنظيمية والإلتزام التنظيمي) تعزى للمتغيرات الشخصية ؟

## 02- فرضيات الدراسة

إنطلاقاً من التساؤلات الظاهرة أعلاه، يمكننا صياغة الفرضيات التالية، والتي نحاول من خلالها إعطاء توجهها موضوعياً محدداً للدراسة:

### الفرضية العامة:

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والإلتزام التنظيمي لدى موظفي وعمال المؤسسة محل الدراسة.

### الفرضيات الجزئية:

- 1- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية ومستوى الإلتزام التنظيمي لدى موظفي وعمال المؤسسة محل الدراسة.
- 2- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المعتقدات التنظيمية ومستوى الإلتزام التنظيمي لدى موظفين وعمال محل الدراسة.
- 3- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الأعراف والطقوس التنظيمية ومستوى الإلتزام التنظيمي لدى موظفي وعمال المؤسسة محل الدراسة.
- 4- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التوقعات التنظيمية ومستوى الإلتزام التنظيمي لدى موظفي وعمال المؤسسة محل الدراسة.



5- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول الثقافة التنظيمية السائدة وكذا مستويات الإلتزام التنظيمي تعزى إلى المتغيرات الشخصية (الجنس، السن، الأقدمية المستوى التعليمي، الرتبة).

### 03- أسباب اختيار الموضوع

إن الباحث في علم النفس العمل والتنظيم وكذا مجالات السلوك التنظيمي والمنظمات، وهو في صدد القيام ببعض الأبحاث والدراسات، يكتشف وجود متغيرات وعناصر جديدة لها علاقة مع ما هو في طور دراسته، وهو ما حدث فعلا مع الباحث أثناء دراسته لموضوع علاقة الفعالية التنظيمية بالتغير التنظيمي، حين لاحظ وتأكد من وجود متغيرات لها الأثر المباشر أو غير المباشر في تحديد نتائج دراسته، كان من أهمها موضوع الثقافة التنظيمية، والذي اعتقد الباحث حينها أنه ذو علاقة واضحة ومباشرة مع كثير من المتغيرات التنظيمية، فحفزه ذلك ودفعه للشروع في دراسته لموضوع الثقافة التنظيمية في علاقتها مع متغير آخر افترض ارتباطه به وهو الإلتزام التنظيمي مستهدفا محاولة فهم طبيعة تلك العلاقة الموجودة بين المتغيرين، بالإضافة إلى كون موضوع الثقافة التنظيمية من المواضيع الحديثة نسبيا، والتي لم تعطى لها الأهمية المناسبة مقارنة بحجم ومستوى تأثيرها وتحديدها لكثير من المسارات والنتائج والأهداف التنظيمية، سواء من جانب الأكاديميين، أو من جانب المسيرين على مستوى المؤسسات الجزائرية.

كما تظهر أهمية البحث من خلال الأبعاد ذات العلاقة بموضوع البحث وبمجال تطبيقه، وتأثيراته المتزايدة الأهمية في الوقت الحاضر بالنسبة لمختلف المنظمات؛ ذلك أن الإدراك بأهمية الثقافة التنظيمية والإلتزام التنظيمي، دفعت إلى الإهتمام بعناصر الثقافة التنظيمية المأثرة والداعمة لمختلف شروط نجاح المنظمات وتطورها.

وهو الأمر الذي دفع الباحث لتسليط الضوء على طبيعة العلاقة ومستواها بين الثقافة التنظيمية والإلتزام التنظيمي، بالإضافة إلى الرغبة في إضافة عنوان جديد إلى مكتبتنا بشكل استفادة حقيقية سواء للباحثين، أو للعاملين في المجال.

## 04- أهداف الدراسة

- إن من أبرز أهداف الدراسة التي يقصدها الباحث ما يلي:
- التعرف على طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة محل الدراسة.
  - التعرف على خصائص الثقافة التنظيمية وأبعادها كما يدركها أفراد مجتمع الدراسة.
  - الوقوف على درجات و مستويات الإلتزام التنظيمي لدى مجتمع الدراسة.
  - تسعى هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة الموجودة بين الثقافة التنظيمية والإلتزام التنظيمي لدى عمال المؤسسة محل الدراسة.
  - دراسة مدى إسهام كل مكون من مكونات الثقافة التنظيمية في التأثير على مستويات الإلتزام التنظيمي.
  - الكشف عن مختلف العوامل التي تساهم في ترسيخ ثقافة تنظيمية تؤثر بشكل ايجابي على درجة الإلتزام التنظيمي.
  - الكشف عن مختلف العوائق التي تحد من تأثير الثقافة التنظيمية على درجة الإلتزام.

## 05- أهمية الدراسة

- أ- تكمن الأهمية العلمية لهذه الدراسة في كونها محاولة جديدة للمساهمة في الإضافة أو الإثراء للرصيد المعرفي المكتبي حول تأثيرات الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة على مستويات الإلتزام التنظيمي لمنتمسيها، كما أن الإضافة ستكون وبدون أدنى شك ذات شكل مغاير، حتى بالسلبيات التي قد تتضمنها شكلا ومضمونا، حينها ستكون خطوة يمكن البناء عليها.
- ب- أما الأهمية العلمية للدراسة، فهي لا محالة أداة مهمة يمكن للمسير أو صاحب القرار الإستفادة منها على اعتبار أنها تسلط الضوء على العلاقة الموجودة بين المتغيرين من ناحية، ومن ناحية أخرى تتضمن مجموعة من التوصيفات لبعض المظاهر والعناصر التنظيمية، التي لها علاقة بالموضوع والتي يمكن أن تؤثر فيه؛ هاته العناصر يكون في غالب الأحيان غير مدرك لأهميتها وأدوارها في السلوك التنظيمي عامة، كما يمكن لهذه الدراسة أن تعطي فرصة للقائمين على المؤسسة بفهم دقيق للثقافة التنظيمية السائدة بأبعادها ومكوناتها وخصائصها، كذلك تعطيهم فكرة عن مستويات الإلتزام التنظيمي لدى موظفيها

وعمالها، ومواقع الخلل إن وجدت، وبالتالي إمكانية تداركها وتصحيحها والعمل على تحسين وتعزيز ما يمكن أن يساعد في ذلك.

## 06- المصطلحات الرئيسية للدراسة

### الثقافة التنظيمية

يعرف (Shafaritz) الثقافة التنظيمية بأنها: " تلك الثقافة الموجودة في المنظمة، وهي شيء مماثل أو متجانس مع الثقافة الاجتماعية فهي تشمل الكثير من الأشياء غير الملموسة كالقيم والاعتقادات الافتراضات والمدرجات الحسية وأشكال سلوكية وأشياء من صنع الإنسان، وأنماط سلوكية؛ إنها القوة غير المرئية وغير الملحوظة والتي تكون دائما وراء الأنشطة المؤسسية التي يمكن ملاحظتها ورؤيتها" (المبسوط، 1999، ص.32)

أما (Schein) فيعتبرها بمثابة: " الطقوس السلوكية الناجمة عن تفاعلات الأفراد واستخدامهم للغة والطقوس حول ماهية السلوك والأعراف التي تظهر في جماعات العمل، والقيم السائدة داخل المنظمة والفلسفة التي توجه سياسة المنظمة". (Goui,2001,p.01)

كما أن مصطلح ثقافة المنظمة أستعمل لأول مرة من طرف الصحافة المتخصصة في سنة 1980 وكان ذلك من طرف المجلة الاقتصادية الأمريكية (Business Week)، كما أدرجت مجلة (fortune) ركنا خاصا تحت عنوان (Corporate Culture)، إلى أن جاء الباحثان (A.A. Kennedy & T.E. DeaL) سنة 1982 بكتاب تحت عنوان (Corporate Culture)، واضعين بذلك البنية الأولى لهذا المفهوم. (بروش وقاسمي، 2005، ص.06)

تعرف كذلك بأنها: "مجموعة القيم والمفاهيم الأساسية التي يتم إيجادها وتنميتها داخل مجموعات العمل في المنظمة وتعليمها للعاملين لتحديد طريقة تفكيرهم وإدراكهم وشعورهم تجاه بيئة العمل الداخلية والخارجية، وتحدد سلوكهم و تؤثر في أدائهم وإنتاجهم". (عزوي، 2006، ص.61).

وتعرف بأنها مجموعة القيم والعادات والمعايير والمعتقدات والافتراضات المشتركة التي تحكم الطريقة التي يفكر بها أعضاء المنظمة، وطريقة اتخاذ القرارات وأسلوب تعاملهم مع المتغيرات البيئية وكيفية تعاملهم مع المعلومات و الاستفادة منها لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة". (أوبكر، 2005، ص.406).

كما يرى إليوت جاك (Elliot jacques) أن "ثقافة المؤسسة هي طريقة التفكير والسلوك الاعتيادي والتقليدي وتكون مقسمة ومشاركة بين أعضاء المنظمة وتعلم شيئاً فشيئاً للأعضاء الجدد من أجل قبولهم في المنظمة". (Bressy & Kankuyt,2004,p.513)

أما إجرائياً فالثقافة التنظيمية تتمثل في مجموع القيم والمعتقدات التنظيمية، كذلك مجموع الطقوس والأعراف وكذا التوقعات التنظيمية، السائدة على مستوى المؤسسة محل الدراسة، والتي تستخلص بناء على نتائج استبيان موجه لأفراد مجتمع الدراسة، يتضمن- في جزئه الخاص بالثقافة التنظيمية- على أربع محاور تتضمن المكونات والعناصر الرئيسية المشكلة لثقافة المنظمة.

### الإلتزام التنظيمي

يشير الإلتزام إلى الحب والولاء والطاعة والإخلاص.

عرفه سلامة (2013) بأنه: "العهد، والقرب، والنصرة، والمحبة" (ص.185).

أما اصطلاحاً فهو الشعور الداخلي الذي يضغط على الفرد للعمل بالطريقة التي يمكن من خلالها تحقيق مصالح المنظمة.

وهو رغبة الفرد القوية في البقاء كعضو في المنظمة، والاستعداد لبذل مستويات عالية من الجهود وإيمان عميق وقبول تام لقيم وأهداف المنظمة " (الشوابكة، 2013، ص.184).

أما بوشنان (Buchanan 1974) فينظر للإلتزام التنظيمي بوصفه مناصرة الفرد وتأثيره للمنظمة، وأنه نتاج تفاعل ثلاث عناصر هي:

التطابق: ويعني تبني أهداف وقيم المنظمة باعتبارها أهداف وقيماً للفرد العامل فيها.

الانهماك: ويقصد به الاستغراق أو الانهماك النفسي للفرد في أنشطة المنظمة.

الولاء: والمقصود به شعور الفرد بالارتباط العاطفي القوي تجاه المنظمة.

كما يعرف الإلتزام التنظيمي على أنه اقتناع الفرد التام وقبوله لأهداف المنظمة التي يعمل فيها وقيمتها ورغبته في بذل أكبر جهد ممكن لصالحها، وعدم ترك العمل فيها حتى لو توافرت ظروف عمل أفضل في منظمة أخرى. (عاصي، 2008، ص.51).

وهو قوة تطابق الشخص وارتباطه بالمنظمة التي يعمل بها، أي الارتباط النفسي الذي يربط الموظفين بالمنظمة، مما يحثهم على الاندماج في العمل، وإلى الإيمان بقيم المنظمة. (العبيدي، 2012، ص.84).

يلاحظ من المفاهيم السابقة وجود اتفاق واضح حول مفهوم الإلتزام، يتجسد في ثلاث عناصر، هي: (الأحمدي، 2004، ص.9).

1. الاعتقاد القوي في قيم التنظيم وأهدافه ومدى تقبلها.

2. الاستعداد والميل لبذل جهد وافر للمنظمة.

3. الرغبة الجامحة للبقاء لعضوا في المنظمة.

أما إجراءات الإلتزام التنظيمي هو الشعور والاعتقاد لدى موظفي وعمال المؤسسة محل الدراسة بالإنتماء لمؤسستهم، وكذا إيمانهم بقيم وأهداف المؤسسة التي ينتمون إليها، والذي يولد الشعور الملح بضرورة المحافظة على هويتها واستمراريتها، والعمل على المساعدة في تحقيق أهدافها والحفاظ على هويتها وقيمها، وهو ما يظهر ويستخلص من خلال إجاباتهم على فقرات الإستبيان الموجه إليهم في جزئه الخاص بالإلتزام التنظيمي.

# الفصل الثاني

## الثقافة التنظيمية

## تمهيد

لقد أصبح موضوع الثقافة التنظيمية أو ثقافة المؤسسات من الموضوعات التي تحظى بالاهتمام الكبير في مجالات السلوك التنظيمي، على اعتبار أنها من المحددات والعوامل الرئيسية لنجاح المنظمات أو فشلها (أبو بكر، 2005، ص.405)، وهو ما ساهم إلى حد كبير في اتساع مجال وحدود البحث في الموضوع.

فمفهوم الثقافة التنظيمية يمثل - ودرجة عالية- تحديا كبيرا لأي تنظيم، وينبثق هذا التحدي من كون الثقافة في عمومها غير ملموسة وغير ظاهرة للعيان، حتى وإن كانت مدركة فهي في تغير وتطور مستمرين وحركة دائمة وإن كانت تتميز بالثبات النسبي في ظاهرها، وهي رغم عمومياتها وكلياتها إلا أنها تتميز بالتعدد وبتنوع الثقافات الفرعية للتنظيمات الرسمية وغير الرسمية، التي قد تكون متضادة أحيانا وغير موضوعية أحيانا أخرى، مما يهدد المنظمة (السيد وآخرون، 2002، ص.26).

وفي هذا الصدد يمكن للثقافة التنظيمية السائدة أن تؤثر - وبشكل كبير - على مدى نجاح وفشل المؤسسة والتي تحدد أساسا بمدى كفاءة أداء المورد البشري المؤهل والمندمج في المنظمة، الذي يتأثر بشكل مباشر بالثقافة التنظيمية السائدة ونمط التفكير لدى الأفراد، من خلال تمتعهم بمجموعة من القيم والمعتقدات والأفكار مثل: المشاركة والإبداع والمخاطرة، وروح الجماعة وروح الفريق التجديد والاستماع والمساندة ودرجة تقبل الخلافات ومناقشتها علنا، والإستقلالية في ممارسة المهام؛ كل هذه السلوكيات لها تأثير على سلوك الأفراد في منظماتهم، مما قد يدعم قدرة جماعية للفعل لرفع أداء المنظمة، تمكنها من أداء وظائفها ومتطلباتها الوظيفية. (جغولي، ب ت، ص.01).

## 01- مفهوم الثقافة التنظيمية

يقول دريكر (Druker) بأن الفرق بين الدول المتقدمة والدول المتخلفة هو وجود إدارة متطورة في الأولى وإدارة سيئة في الثانية، مما يعكس مكانة وأهمية الثقافة التنظيمية والقيم، فالإدارة ليست مجرد نظم وفق قوانين وإنما هي أيضا عملية ترتبط بها مجموعة من المبادئ والسلوكيات والمفاهيم الأخلاقية التي ينبغي تعديلها استنادا إلى القيم والتقاليد والمعتقدات والاتجاهات والمثل العليا السائدة في المجتمع، فإدارة الأعمال ثقافة أكثر منها جمعا لتقنيات. (عبد الله، 2002، ص.01).

ويمكن القول أيضا بأن الثقافة التنظيمية تشير إلى منظومة المعاني والرموز السائدة في التنظيم. (القيوتي، 2000، ص.151).

عرفها Gibson وزملاؤه بأنها: "تعني شيئا مشابها لثقافة المجتمع، إذ تتكون ثقافة المنظمة من قيم واعتقادات ومدركات وافتراسات وقواعد ومعايير، وأشياء من صنع الإنسان، وأنماط سلوكية مشترك" (حريم، 2004، ص.327)، كما كتب عنها Kurt Lewin بأنها مجموعة من الافتراضات والاعتقادات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك بها أفراد المنظمة.

يمكننا التأكيد في هذا الشأن أن مفهوم الثقافة التنظيمية متعدد متغير، ليشمل منظومة القيم الأساسية التي تتبناها المنظمة، والفلسفة التي تحكم سياستها التي تتبناها في بيئتها سواء مع موظفيها أو مع شركائها، كما تشمل الطريقة التي يتم بها إنجاز المهام والأعمال، وكذا مجموع الافتراضات والمعتقدات التي يتبناها ويلتف حولها أعضاء التنظيم، فالثقافة كما يراها حامد عمار بكونها جملة الأفكار والمعارف والمعاني والقيم والرموز والمشاعر والانفعالات والوجدانيات التي تحكم حياة مجتمع في علاقاته مع الطبيعة والمادة، وفي علاقات أفرادهم ببعضهم وبغيرهم من المجتمعات. (السويدان، 2007، ص.28).

وعرفها تايلور بـ: "ذلك الكل المعقد أو المركب الذي يتضمن المعرفة والعقيدة والفن والأخلاق والقانون والعادات، وكل المقومات الأخرى التي يكتسبها الإنسان كعضو في المجتمع". (المرجع السابق، 2007، ص.30)، كما أنها تمثل مجموعة القيم والمعتقدات التي يمتلكها أعضاء التنظيم نحو غاياته الرئيسية، وأساليب تحقيق تلك الغايات. (المرسي، 2006، ص.13).

كما يعرفها القويوتي (2002) بأنها: "الافتراضات والقيم الأساسية التي تطورها جماعة معينة من أجل التكيف والتعامل مع المؤثرات الخارجية والداخلية، والتي يتم الاتفاق عليها وعلى ضرورة تعليمها للعاملين الجدد في التنظيم، من أجل إدراك الأشياء والتفكير بها بطريقة تخدم الأهداف الرسمية (ص.151).

أما (ALVESSON) فيعتقد أن الثقافة التنظيمية هي عبارة عن "نموذج للرموز والمعتقدات والقيم والافتراضات التي تساعد أفراد التنظيم على تبرير خبراتهم وتوقعاتهم، كما تساعدهم في المحافظة على عضويتهم في القسم الذي ينتمون إليه وفي متطلباتهم". (التيمي، 2008، ص.04).



كما ذكر Cherly في بحث له، أن مكونات المنظمة الداخلية تنقسم إلى ثلاث أقسام: النظام (System) والهيكلية (Structure)، والثقافة (Culture)، وعرف الثقافة التنظيمية بأنها القيم والمعتقدات والافتراضات التي تحدد الطريقة التي سيتم بموجبها العمل. (Lynne,2005,p.14).

وفي فكرة ذات علاقة يمكن تعريف ثقافة العمل على أنها: مزيج من الممارسات والإيديولوجيات الناشئة عن تفاعل العاملين مع بيئة العمل في جميع قطاعات العمل المتنوعة & dastjerdi (pour,2015,p.328).

من جهة أخرى تم تعريف الثقافة التنظيمية على أنها القيم السائدة في المنظمة من اتجاهات واعتقادات واقتراحات وتوقعات، ونشاطات وتفاعلات وتقاليد وانطباعات ومشاعر، مما يعني وجود جانب غير رسمي في المنظمة. (جلولي، 2013، ص.29).

كذلك عرفها (Whitaker,2011) بأنها: "مجموعة من المعتقدات والقواعد والفلسفات الإدارية، والقيم والمشارع التي يؤمن الموظفون بها داخل بنية المنظمة". (p.03)

كما عرفها Linton بأنها: "مجموعة السلوكيات التي يتعلمها البشر في أي مجتمع، من الكبار الذين تنتقل منهم إلى الصغار ، ويعرفها قاموس راندوم (RANDOM) بأنها طرق أو أنماط الحياة التي يتم بناؤها وتطويرها من قبل جماعة من الناس، ويتم توارثها من جيل إلى جيل". (السكرانة، 2009، ص.355).

كذلك عرفت الثقافة التنظيمية بكونها: "نمط من الافتراضات الأساسية مبتدعة أو مكتشفة أو مطورة من قبل جماعة كما تعلمتها ، من خلال التلاؤم مع مشكلات العالم الخارجي وضرورات التلاؤم الداخلي ، والتي أثبتت صلاحيتها لكي تعتبر قيما يجب تعليمها للأعضاء الجدد في المنظمة ، باعتبارها طرقا صحيحة للإدراك والتفكير والإحساس فيما يتعلق بتلك المشكلات(الحارثي، 2011، ص.09).

كما عرفها روبنس (Robbins,1998) : "بأنها نظام من مشاركة المعاني أو هي إدراك وفهم متعارف عليه تم بين أعضاء المنظمة الواحدة (p.595).

وذكر كل من (Griffin & Moorhead,1989) بأن: الثقافة التنظيمية هي النموذج المفترض الذي يعطي المجموعة تطوير وتنمية كيفية اكتشاف ومواجهة مشاكل العوامل الداخلية والخارجية (P.493). كما عرفها حريم بأنها: "مزيج من القيم والاعتقادات والافتراضات والمعاني والتوقعات التي يشترك فيها أفراد منظمة أو جماعة أو وحدة معينة ويستخدمونها في توجيه سلوكهم وحل المشكلات"

## 02- أهمية الثقافة التنظيمية

تعد الثقافة التنظيمية أحد أهم عناصر هوية المنظمة، فتتمثل في طريقة التفكير وأسلوب أداء العمليات والمهام والنشاطات ، وتحقيق الانتماء وضمان البقاء في المنظمة (جواد،2000، ص360). كما تلعب الثقافة التنظيمية دورين مهمين بالنسبة للمؤسسات، وذلك حسب ما ذكر كل من بروش وهدار على النحو التالي (2007، صص.59-60):

1-2 **الأهمية والدور الخارجي للثقافة التنظيمية:** تتمكن المؤسسة من خلال ثقافتها من رسم وتعيين حدودها بفعل الهوية والخصوصية التي تشكلها وتميزها عن مختلف المنظمات الناشطة في بيئتها وبهذا تظهر الثقافة التنظيمية كأحد عوامل إثبات الهوية والتميز عن المحيط الخارجي، وذلك انطلاقاً من القيم والعناصر الثقافية المشتركة بين أعضائها، والتي تسمح لهم بالتميز والاختلاف عن باقي أفراد المجتمع وأفراد المؤسسات الأخرى.

2-2 **الأهمية والدور الداخلي للثقافة التنظيمية:** تلعب الثقافة التنظيمية دوراً مهماً داخلياً، فهي تعد عاملاً ودافعاً أساسياً، في اندماج وتكيف العاملين في مؤسستهم ، وهو الدور الذي يظهر بشكل واضح حين توظيف عمال جدد يحملون قيم واتجاهات تختلف عن ما هو سائد في المنظمة ، فالثقافة التنظيمية توفر وتسمح لهؤلاء القادمين الجدد بالتعلم بشكل سريع لقيم ومعايير المؤسسة ، وتجعلهم يعملون بشكل فعال مع بقية العمال، وبهذا نجد أن الثقافة التنظيمية تؤثر على العاملين، وعلى تكوين السلوك المطلوب منهم داخل المنظمة ، مما يجعلهم يشعرون بالانتماء ، لأنهم يشتركون ويتقاسمون نفس المعايير والقيم ، مما يزيد من التزامهم ودرجة التنسيق والتعاون بينهم، وعليه فالثقافة التنظيمية تعمل على ربط أفراد المنظمة بعضهم ببعض ، وتساعد على تعزيز السلوك المنسق الثابت في العمل.

ويرجع الرخيمي (2000) أهمية الثقافة التنظيمية إلى ما يلي:

- تعتبر الثقافة من الملامح المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات.
- دليل للإدارة والعاملين، حيث تشكل نماذج السلوك والعلاقات التي يجب اتباعها والاسترشاد بها.
- تعتبر الثقافة التنظيمية إطاراً فكرياً يوجه أعضاء المنظمة الواحدة، وينظم أعمالهم وعلاقاتهم وإنجازاتهم.

- العاملون في المنظمات لا يؤديون أدوارهم فرادى أو كما يشتهون، وإنما في إطار تنظيمي واحد لذلك فإن الثقافة بما تحويه من قيم وقواعد سلوكية تحدد لهؤلاء العاملين السلوك الوظيفي المتوقع منهم وتحدد لهم أنماط العلاقات بينهم وبين بعضهم ، وبينهم وبين العملاء والجهات الأخرى التي يتعاملون معها.
- الثقافة القوية تعتبر عنصرا فعالا ومؤيدا للإدارة، مساعدا لها على تحقيق أهدافها وطموحاتها وتكون الثقافة قوية عندما يقبلها غالبية العاملين في المنظمة، ويرتضون قيمها وأحكامها وقواعدها ويتبعون كل ذلك في سلوكياتهم وعلاقاتهم.
- الثقافة القوية تسهل مهمة الإدارة وقادة الفرق ، فلا يلجؤون إلى الإجراءات الرسمية أو الصارمة لتأكيد السلوك المطلوب.
- تعتبر الثقافة القوية ميزة تنافسية للمنظمة إذا كانت تؤكد على سلوكيات خلاقة، مثل التفاني في العمل وخدمة العميل، ولكنها قد تصبح ضارة إذا كانت تؤكد على سلوكيات روتينية كالطاعة التامة والإلتزام الحرفي بالرسميات.
- تعتبر ثقافة المنظمة عاملا مهما في استقطاب العاملين الملائمين، فالمنظمات الرائدة تجذب العاملين الطموحين ، والمنظمات التي تتبنى الأفكار والتفوق تستهوي العاملين المبدعين، والمنظمات التي تكافئ المتميز ينظم إليها العاملون المجتهدون الذين يرتفع لديهم دافع إثبات الذات.
- تعتبر الثقافة عنصرا جذريا يؤثر على قابلية المنظمة للتغيير وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها فكلما كانت قيم المنظمة مرنة ومتطلعة للأفضل، كانت المنظمة أقدر على التغيير وأحرص على الاستفادة منه ومن جهة أخرى كلما كانت القيم تميل إلى الثبات والحرص والتحفظ قلت قدرة المنظمة واستعدادها للتطوير.
- تحتاج ثقافة المنظمة كأى عنصر آخر في حياة المنظمات إلى مجهودات واعية تغذيها وتقويها ويحافظ على استقرارها النسبي، ورسوخها في أذهان العاملين وضمائهم ، وأتباعهم في سلوكهم وعلاقاتهم.

شهدت سنوات الثمانينات نقلة معتبرة فيما يخص الاهتمام بموضوع ثقافة المنظمة من خلال مجموع الأبحاث والدراسات الميدانية التي عنيت بالموضوع ، وهو ما يلاحظ ويسجل من خلال الحيز والمجال المخصص للموضوع على مستوى المجالات والدوريات خاصة منها التي تهتم بالسلوك التنظيمي، وهو الأمر الذي وإن دل فإنما يدل على الدور المهم والبارز والمؤثر على مستوى وطبيعة أداءات وأنشطة

الأفراد والمنظمات، فيما يخص كفاءتها وفعاليتها وهو ما أكده أغلب الباحثين والمفكرين المهتمين بالموضوع، حيث يجمع أغلبهم على أن الثقافة التنظيمية تخلق ضغوطا على الأفراد العاملين بالمنظمة للتفكير والتصرف بطريقة تتناسب وتتلاءم مع الثقافة السائدة بالمنظمة، فالثقافة التنظيمية المتميزة تساعد في خلق الإلتزام بين العاملين في المنظمة كمرشد للسلوك الملائم، كما تعزز من استقرار المنظمة كنظام اجتماعي، وتعمل كإطار مرجعي لاستخدامه لإعطاء معنى لنشاطات المنشأة. (الصاباب وآخرون، 2002، ص.430).

ولعل من أبرز الباحثين فيما ذكر سابقا نجد كل من بلايس وكييتينغ (Byles & Keating, 1999, p.46) واللدان أكدا على أن وجود ثقافة تنظيمية متميزة يؤثر على أداء المنظمة في عدة جوانب من أهمها وأبرزها:

- ترتيب الأولويات؛ فهي تساعد على تحديد تسلسل الأعمال وترتيب الأولويات من حيث الأهمية للمنظمة.
- لفت الأنظار نحو الأداء المتميز.
- تساهم في وضوح الرؤية لدى قادة المنظمة.
- الثقافة التنظيمية المميزة تزيد من الولاء التنظيمي والإحساس بالهوية، والانتماء لدى أعضاء المنظمة مما يؤدي بدوره إلى زيادة جهودهم.

إن تطور حياة البشرية على مر التاريخ مرتبط وبشكل كبير بتنوع الثقافات وتنوعها، وهو الحال نفسه بالنسبة للمنظمات والمؤسسات، فلكل ثقافتها الخاصة بها، وهي تشكلها بناء على طبيعة عملها وإجراءاتها الداخلية وسياسة الإدارة العليا فيها، بدون وعي وإدراك وتخطيط مسبق، فنتحول مع الوقت إلى مجموعة من الممارسات والخبرات للأفراد العاملين، والتي تكون بشكل غير مباشر ثقافة المنظمة. (الفراج، 2011، ص.98).

إن وجود ثقافة تنظيمية قوية في المؤسسة قد يكون بديلا قويا للوائح والإجراءات وقواعد العمل وكلما تمكنت الثقافة من التوغل في أذهان وتصرفات العاملين، قل احتياج الإدارة لاستخدام قواعد وإجراءات عمل رسمية لتوجيه سلوكياتهم الوظيفية. (المرسي، 2006، ص.13).

من جهة أخرى يرى المطيري أن الثقافة التنظيمية لها عدة وظائف، منها:

- تعزيز التكامل الداخلي بين أفراد المنظمة من خلال الاتصال والعمل معا بفاعلية.
- تحقيق التكيف بين العاملين في المنظمة والبيئة الخارجية ذات الصلة.
- القيام بدور المرشد للأفراد والأنشطة في المنظمة لتوجيه الفكرة والجهود نحو تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها.
- تحديد أسلوب وسرعة استجابة أفراد المنظمة لتحركات المنافسين واحتياجات العملاء، بما يحقق تواجدها ونموها (المطيري، 2016، ص.13).
- تمثل الثقافة التنظيمية إحدى عناصر هوية المنظمة، وتتمثل في طريقة التفكير وأسلوب أداء العمليات ليكتسب الأعضاء الجدد الثقافة التنظيمية، لأجل تحقيق الإنماء وضمان البقاء في المنظمة (جواد، 2000، ص.360).
- وقد كان كل من وترمان وتيرنس وكينيدي (Waterman & Terrence & Kennedy) سباقين في إبراز أهمية القيم الثقافية للتنظيم في النجاح المؤسسي والفاعلية التنظيمية. (القيوتي، 2000، ص.151).
- كما تساعد الثقافة التنظيمية في التنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات، وهو ما يظهر حين يواجه الفرد موقفا معينا أو مشكلة معينة فإنه يتصرف وفقا لثقافته، أي أنه بدون معرفة الثقافة التي ينتمي إليها الفرد يصعب التنبؤ بسلوكه. (العيان، 2002، ص.313-314).
- وبالإضافة إلى ما سبق فقد تكمن أهمية الثقافة التنظيمية أيضا في أنها توفر إطارا ممتازا لتنظيم وتوجيه للسلوك التنظيمي؛ بمعنى أن الثقافة التنظيمية تؤثر على العاملين، وتشكل أنماط سلوكهم المطلوب أن يسلكونها داخل التنظيم، الذي يعملون فيه (المدهون والجزراوي، 1995، ص.397-398).
- وفي دراسة ميدانية قام بها الباحث محمد العوفي على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض ، وجد أن الثقافة التنظيمية المناسبة والجيدة لها علاقة قوية بالالتزام التنظيمي (العوفي، 2005)، وهو ما يصب في فكرة أن الثقافة التنظيمية تعمل كنوع من الرقابة الذاتية من قبل الأفراد.
- يجمع أغلب الباحثين في الموضوع على أن الثقافة التنظيمية تحدد وبشكل كبير مدى نجاح المنظمة ، كما أنها تضع ضغوطا على العاملين بها للمضي قدما للتفكير والتصرف بطريقة تتسجم وتتناسب معها ، وهو ما جعل الكثير من المديرين يعطون الأولوية والاهتمام الكافي للثقافة التنظيمية في منظماتهم، فهم يعتبرونها من أهم المكونات الأساسية للمنظمة (القيوتي، 2000، ص.228).

### 03- مكونات الثقافة التنظيمية

يكتسب الأفراد ثقافات مختلفة في المجتمع الواحد وفي عديد المجتمعات، فهم يمتلكون أفكارا وقيما واتجاهات متباينة يستخدمونها بطرق مختلفة ، لذا صارت حياتهم تظهر وتتطور في أشكال متباينة، لكن ورغم وجود هذه التباينات الثقافية ، توجد في نفس الوقت أوجه شبه فيما بينها تظهر على الأقل في مكونات تلك الثقافات، وقد صنفت هذه الأخيرة إلى مكونين رئيسيين، وهما (جواد،2000، ص.226):

أ- الثقافة المادية: تعني مجمل الوسائل المادية الملموسة المستعملة من قبل الأفراد.

ب- الثقافة اللامادية: يقصد بها جميع الأفكار والقيم والاتجاهات. (جواد،2000، ص.226).

كما أوضح السكارنة (2011) في نفس السياق بأن مكونات الثقافة تتمثل في: (عمر المنظمة قوة المؤسسين التطور التاريخي، التوسع والانتشار، التميز والتفوق، ثقافة المجتمع والأفراد)، ويمكن عزل هذه المكونات عن بعضها البعض، ولكن لا يمكن وصف كل مكون على حدى فهي تركيبة من العناصر المشتركة. (ص.339)

عموما تكاد تجمع أغلب الدراسات والأبحاث حول موضوع الثقافة التنظيمية على أنها تتكون من مجموعة من العناصر المختلفة والتي تشكل جوهرها، ويمكننا أن نحصرها فيما يلي:

#### 03-1 القيم التنظيمية (Organizational Values)

تعتبر القيم اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب وغير مرغوب فيه، أو ما هو جيد و غير جيد، مهم أو غير مهم. (أبو قحف، وآخرون،2010، ص.140).

أما القيم التنظيمية فهي القيم التي تعكس أو تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين فيما يخص الاهتمام بإدارة الوقت، الاهتمام بالإنتاج والإنتاجية، وعدم قبول الرشوة احترام العملاء، تقليل التكلفة والعلاقة التعاونية بين العاملين (المدهون والجزراوي،1995، ص.399-400)

كما أن هذه القيم لا تأتي من فراغ، وإنما هي مستمدة من البيئة، ومصادر القيم والتعاليم الدينية والتنشئة الاجتماعية، والخبرة السابقة والجماعة التي ينتمي إليها الفرد (القيوتي،2000، ص.159-161).

كما ذكر سابقاً فالقيم هي اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب، أما القيم التنظيمية فهي تمثل القيم في بيئة العمل بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم العدالة بين العاملين والاهتمام بإدارة الوقت والحفاظ على مبدأ العلاقات الإنسانية.

وفي هذا الإطار يرى السالم (2002) أنه يوجد نوعان من القيم على مستوى المنظمة هما:

**القيم النهائية (Terminal Values):** وتتمثل في النتائج النهائية التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، وقد تتبنى المنظمة واحدة أو أكثر من القيم النهائية التالية: التميز الربحية، الاقتصاد، الإبداع والجودة.

**أما القيم الوسيئية (Instrumental Values):** فهي السلوك المرغوب الذي تحرص المنظمة على نشره بين العاملين، ومن بين السلوكيات الوسيئية: الجدية في العمل، احترام السلطة وتقاليده العمل، الحيطة والحذر امتلاك العاملين لصفات الإبداع والأمانة وتحمل المخاطر. (ص ص، 169-170)

### 2-03 المعتقدات التنظيمية: (Organizational Beliefs)

يعرف المعتقد على أنه تصديق القلب الجازم بشيء، والذي يجعل صاحبه يقبله ويدعن له وهي عادات العقل الفكرية التي تدل على الصواب والخطأ، وهي حاکمة على القيم المولدة لسلوك الإنسان وبالتالي فإن المعتقدات تؤثر بشكل مباشر ليس فقط على فكر الإنسان وإنما على مشاعره وسلوكه أيضاً (بلال، 2004، ص. 174).

كما تعتبر أفكاراً مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكذا طريقة إنجاز الأعمال والمهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي، وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية (العميان، 2010، ص. 313).

يقول توماس واتسون وهو المدير بشركة IBM في كتابه منظمة العمل ومعتقداتها (A Business its Beliefs): بأن المعتقدات تنبثق التي تشكل المنظمات العظيمة عن شخصية وخبرات وقناعات شخص واحد (ووترمان وروبرت، 1999، ص. 164).

كما يعرف المعتقد على أنه العلاقة بين أمرين مستقلين ومعروفين أصلاً، تنبثق المعتقدات التنظيمية عن علاقة ارتباطية بين ما يحدث من سلوك إداري والأثر الذي يحدثه هذا السلوك، فتنشأ المعتقدات حول طبيعة هذا السلوك ويصدر الأفراد أحكامهم من خلال الأثر المرتبط به، سواء أكان

معتقدا إيجابيا أو سلبيا ومن أمثلة المعتقدات التنظيمية أن الإلتزام هو أساس لتحقيق الإنجاز، وأن تحقيق الجودة ليطالب مشاركة جميع أفراد المؤسسة (ربيعة، 2016، ص.81).

هذا وتهتم العلوم السلوكية بمعرفة الأفكار الصحيحة والخاطئة التي تسري في المجتمع الواحد لأن كليهما يؤثران في السلوك الإنساني، وعلى هذا الأساس تصنف الأفكار إلى ثلاث فئات هي:

أ- الأفكار الصحيحة

ب-الأفكار الخاطئة

ت-الأفكار التي لم تثبت صحتها أو خطأها. (جواد، 2000، ص.227)

وتعد هذه الأفكار على اختلافها مهمة ومحورية في المجتمعات، حين يعتنقها الأفراد ويتبنوها وتصبح جزءا من ثقافتهم.

كما تشير الاعتقادات إلى الأفكار التصورية التي يحملها فرد معين اتجاه شيء ما ، كما أنها تعبر عن مدى فهمنا للحقيقة ، والاعتقادات قد تبنى على أساس المعرفة والآراء والعقيدة، كما أنها قد تكون مصحوبة أو غير مصحوبة بشحنات عاطفية ، ونجد أن هناك من المعتقدات ما هو سلبي وما هو إيجابي ، وهنا تكمن مسؤولية الإدارة في تعزيز وتقوية المعتقدات الإيجابية للأفراد ، والسعي من أجل التخلص من المعتقدات السلبية (المطيري، 2013، ص.29).

### 3-03 المعايير والأعراف التنظيمية: (Regulatory Standards and Norms)

يعتبر مفهوم المعيار من المفاهيم المهمة في العلوم السلوكية ، حيث يشير إلى طرق العمل ومعظم ما يقوم به الأفراد من أعمال، وما يتمتعون عن القيام به باعتبارهم أعضاء في مجتمع ثقافي في خواصه ومكوناته والعلوم السلوكية تعنى بدراسة السلوك المقبول اجتماعيا وتنظيميا، فالأعراف بشكل عام عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في التنظيم، لاعتقادهم بأنها صحيحة وضرورية لهم بغض النظر عن فائدتها أو عدم فائدتها وفعاليتها أو عدم فعاليتها.

بالرغم من أن القيم والأعراف تتكون بشكل تراكمي عبر الزمن، إلا أن المديرين يستطيعون زرعها وبالشكل الذي يرون أنه ملائم لتحقيق أهداف المنظمة، بحيث تتوافق مع طبيعة عمل المنظمة وخصائص بيئتها التنظيمية ، فهي معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها



معايير مفيدة للمنظمة، مثال ذلك التزام المنظمة بعدم تعيين الأب والابن في نفس المنظمة ويفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الإتباع (العميان، 2002، ص.313).

كما أنها كل ما تم التعارف والتوافق عليه داخل المنظمة دون الحاجة إلى كتابتها ، حيث تسود ويلتزم الجميع بها وإن لم تكن مكتوبة فالجميع يرى أنها واجبة التنفيذ والإلتزام بها على اعتبار أنها مفيدة للمنظمة ولبيئة العمل وذلك بغض النظر إن كانت تلك الأعراف ذات فائدة أو لا، مثل عدم توظيف اثنين من نفس العائلة في مكان عمل واحد ، أو عدم السماح لمن يشغل منصب حساس في الحكومة بالزواج من جنسية أجنبية.(المدهون والجزراوي، 1995، ص.400).

وعليه فإن الأعراف التنظيمية هي معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للتنظيم وبيئة العمل، ومن الأعراف على سبيل المثال: التزام التنظيم بعدم تعيين أخوين في نفس التنظيم، أو الأب وابنه، أو الشخص الذي يتزوج بمن لا يسمح له بالعمل في بعض التنظيمات والجدير بالذكر أن الأعراف يفترض أن تكون غير مكتوبة وواجبة الإتباع.

#### 03-4 التوقعات التنظيمية: (Organizational Expectation)

إن التوقعات التنظيمية عبارة عن تعاقد سيكولوجي غير مكتوب، وهو يعني على العموم مجموعة من التوقعات التي يحددها أو يتوقعها الفرد من منظمته ، كذلك ما تنتظره وتتوقعه كل منظمة من جانب العاملين فيها كتوقعات الرؤساء من المرؤوسين والمرؤوسين من الرؤساء، والزملاء من الزملاء الآخرين، على غرار الاحترام والتقدير المتبادلين، وكذا محاولة العمل على وجود بيئة تنظيمية مساعدة على توفير احتياجات الفرد العامل النفسية والاقتصادية.(المدهون والجزراوي، 1995، ص.313).

وبمفهوم دقيق هي مجموع الظروف والمتطلبات التي يريدها الموظف ويتوقع توفيرها من قبل المنظمة، خلال فترة عمله فيها أو بعد انتهائها، فهو يحب ويسعى في كثير من الأحيان إلى أن توفر له المنظمة وضعا اجتماعيا مريحا كما يحبذ أن تولي اهتماما لمختلف انجازاته وإبداعاته، من خلال مكافأته عليها أو على الأقل تبنيتها، كما يسعى وبشكل جوهري إلى توفير أقصى ظروف الراحة والسعادة لعائلته.

وفي المقابل تتوقع المنظمة كذلك من أفرادها كثير من المتطلبات، كأن يتوفر على قدر كافي من المسؤولية في أداء المهام الموكلة إليه ، وأن يتصف بالالتزام والانضباط وكذا التقيد بجميع القوانين واللوائح المنظمة لعمل المؤسسة وعلى مستوى بعض المؤسسات ذات الطابع الخاص يمكن أن تتوقع منه بعض الإبداع والتميز في أعماله.

وفي سعي المنظمات لتعليم الأفراد الجدد الثقافة التنظيمية الخاصة بها تحاول المنظمات تحديد مكونات ثقافتها الحالية، وهذه المكونات أو المظاهر يمكن التعاطي معها على النحو الآتي:

1- **المكونات الرمزية المادية:** يقصد بالمكونات الرمزية المادية كل ما يحيط بالموظفين داخل نطاق المؤسسة من وسائل وأشياء مادية والتي تعتبر مصدرا مباشرا لتحفيزهم بصورة ملموسة وطبيعية خلال مشاركتهم في تلك المظاهر ذات الطابع الثقافي، ومن أهم تلك المكونات شكل وتصميم البنايات داخل المؤسسة وكذا ترتيب المكاتب بداخلها، كذلك يعتبر إسم المنظمة من أهم تلك المكونات بالإضافة إلى عناوين الأقسام المختلفة، والتكنولوجيا التي تعتمد عليها.

2- **المكونات الرمزية السلوكية:** هي مجموع الطقوس التي تعكس أو تعبر عن مفهوم ثقافي مهم وموحد لدى الأفراد، وهي في الأصل نشاطات مخططة مليئة بالحركة ، تعمل على توحيد مختلف الصيغ عن التعابير الثقافية ظاهرة خلال حدث أو مناسبة معينة.

3- **المكونات الرمزية اللفظية:** يقصد به مختلف التشكيلات اللفظية ذات الدلالات المقصودة، وهي بهذا المعنى تتضمن كل من: الأساطير، القصص، الخرافات، التراث الشعبي، تعابير الوجه، الرموز.

4- **المكونات الرمزية الإدراكية:** تركز هذه المكونات على النظر إلى الثقافة التنظيمية كنظام للأفكار أي نظام إدراكي، وتتضمن الثقافة التنظيمية المكونات التالية: القيم، الاعتقادات، الاتجاهات الافتراضات. (جلاب، 2011، ص.615)

تمتد جذور القيم والمثاليات والمعايير والتقاليد السائدة في أي منظمة بصورة عامة إلى المؤسسين فهؤلاء المؤسسين بحكم دورهم كقادة في مرحلة حساسة في حياة المنظمة، فهم يلعبون دورا مهما في تشكيل وتكوين العادات والتقاليد والأعراف داخل منظماتهم، وهم عادة يحملون رسالة أو رؤية محددة لما يجب أن تكون عليه المنظمة، وكيفية تحقيق هذه الرسالة، ولأجل ذلك يقوم هؤلاء باستقطاب وتوظيف مجموعة من الأفراد الذين يشاركونهم نفس القيم والمعتقدات، ليكونوا مؤهلين لإدارة منظماتهم، كما يتميزون

باستعدادهم وحرصهم على تحقيق رسالتهم، ويتبع ذلك اختيار العاملين المؤهلين ذو القيم والاتجاهات التي تتوافق مع قيم واعتقاد المؤسسين والمديرين. (حريم، 2004، ص334).

#### 04- خصائص ثقافة المنظمة

تتميز ثقافة المنظمة بعدد الخصائص، يمكننا أن نذكر أهمها، بناء على ما اتفق عليه أغلب الباحثين والمفكرين، وكما ذكر حريم (1997، ص.448)، كالتالي:

- **الفلسفة:** يقصد بالفلسفة خاصة السياسات التي تعكس وتوضح معتقدات المنظمة، حول الطريقة المثلى للتعامل سواء مع أفراد المنظمة أو العملاء.
  - **القواعد:** هي تعليمات صارمة تخص كيفية وطريقة تكيف واندماج الفرد داخل المنظومة، وهو ما يحتم على الموظفين الجدد بضرورة التقيد بتلك القواعد ، حتى يقبلوا كأعضاء عاملين في المنظمة.
  - **الإلتزام بالسلوك المنتظم:** وهو محصلة تفاعل أفراد المنظمة مع بعضهم البعض، فيستخدمون لغة ومصطلحات وعبارات وطقوسا مشتركة تعبر في شكلها ودلالاتها عن الاحترام وحسن التصرف.
  - **المعايير:** يقصد بها في هذا المجال بتلك المعايير السلوكية، خاصة ما تعلق فيها بالتوجيهات حول حجم العمل الواجب إنجازه.
  - **القيم المتحكمة:** وهي القيم الأساسية التي تتبناها المنظمة، والتي تتوقع أن يلتزم بها جميع أفرادها: الجودة العالية، الغيابات عن العمل القليلة، والكفاءة في أداء المهام.
  - **المناخ التنظيمي:** ويتمثل في الشعور والإحساس العام الذي على يساعد التخطيط والترتيب المكاني للأفراد والأجهزة الأخرى في تكوينه، وطرق تفاعل الأفراد، والطرق التي يتعامل بها الأفراد مع العملاء.
- كما أن للثقافة التنظيمية خصائصا وأبعادا مرتبطة ومتصلة ومتكاملة، تختلف درجتها من منظمة إلى أخرى، وهي:

- أ- المبادرة الفردية: درجة الحرية والمسؤولية والاستقلالية لدى الفرد.
- ب- التوجيه: إلى أي مدى تضع المنظمة أهدافا وتوقعات أدائية واضحة.
- ت- التكامل: ما مدى تشجيع الوحدات في المنظمة على العمل بشكل منسق.
- ث- دعم الإدارة: إلى أي مدى تقوم الإدارة بتوفير الاتصالات الواضحة والمساعدة والمؤازرة للعاملين.

ج- الرقابة: ما مدى التوسع في تطبيق الأنظمة والتعليمات، ومقدار الإشراف المباشر المستخدم لمراقبة وضبط سلوك العاملين.

ح- الهوية: إلى أي مدى ينتمي العاملون للمنظمة ككل بدلا عن الوحدات التي يعملون فيها أو مجال تخصصهم المهني.

خ- نظم العوائد: إلى أي مدى يتم توزيع العوائد (الزيادات والعلاوات والترقيات) على أساس معايير أداء العاملين مقارنة بالأقدمية والمحاباة وغيرها.

د- التسامح مع النزاع: إلى أي مدى يتم تشجيع العاملين على إظهار/إعلان النزاعات والانتقادات بصورة مكشوفة.

ذ- أنماط الاتصال: إلى أي مدى تقتصر الاتصالات في المنظمة على الاتصال الهرمي الرسمي (حريم، 2004، ص.328).

كما أشار ويك (Weik,1985) إلى ست من خصائص الثقافة التنظيمية متضمنة أصلا في تعاريفها وتتمثل في أنها:

كلية، ولها محدد تاريخي، وذات بناء اجتماعي، ولها صلة بالمفاهيم البشرية، وأنها عاطفية، ومن الصعب تغييرها. (pp.387-389)

إن المتمعن لمجموع الخصائص السابقة التي تميز الثقافة التنظيمية والتي تتفق معها، يلاحظ أنها خصائص تشترك فيها الثقافة الإنسانية رغم تنوعها، لكن في نفس الوقت وبشكل أدق يمكن استخلاص بعض السمات والخصائص التي تميز الثقافة التنظيمية باعتبارها ثقافة فرعية لمجموع التنظيمات الإدارية تشكل مدارك العاملين والمديرين وتزودهم بالطاقة الفاعلة، وتحدد أنماط سلوكهم، وهي تنفرد بالخصائص التالية (ott,1989,p.46-50):

- تظهر في المنظمات والمؤسسات بشكل يتوافق مع الثقافة الاجتماعية..
- تتمثل في القيم والمعتقدات والإدراكات، والمعايير السلوكية، وإبداعات الأفراد، وأنماط السلوك المختلفة.
- تمثل الطاقة التي تحفز أفراد المنظمة إلى تحسين أعمالهم والرفع من مستويات أدائهم.
- تعتبر الهدف الموجه والمؤثر في فعالية المنظمة.

وفي صورة أخرى ذكر أوبوكر (2003) بعض خصائص الثقافة التنظيمية، والتي لها علاقة بخصائص الثقافة في حد ذاتها ومن أهمها:

أ- **ثقافة المؤسسة نظام مركب:** فهي تتكون من مجموعة من العناصر والمكونات، تعمل على تشكيل الثقافة التنظيمية من خلال تفاعلها مع بعضها البعض، وهي بهذا الشكل تتضمن أو تشمل العناصر الثلاثة التالية:

- الجانب المعنوي ( والذي يعكس ويتضمن نسقا متكاملًا من القيم والأخلاق والمعتقدات والأفكار )
- الجانب السلوكي ( يعبر عن مجموع العادات والتقاليد الخاصة بأفراد المؤسسة والآداب والفنون والممارسات العملية المختلفة).
- الجانب المادي ( كل ما ينتجه أعضاء المؤسسة من أشياء ملموسة كالمباني والأدوات والمعدات والأطعمة وما إلى ذلك )

ب- **ثقافة المؤسسة نظام تراكمي متصل ومستمر:** تتميز الثقافة بالاستمرار، فالسمات الثقافية تحتفظ بكيانها لعدة أجيال رغم ما تتعرض له المجتمعات والمنظمات الإدارية من تغيرات مفاجئة أو تدريجية (جلبي، 1996، ص.73)؛ وهو ما ينطبق على الثقافة التنظيمية حين يعمل كل جيل من أجيال المؤسسة على تسليم وتميرير الثقافة السائدة للأجيال اللاحقة، كما يتم تعلمها وتوريثها عبر الأجيال عن طريق التعلم والمحاكاة، وتتزايد الثقافة من خلال ما تضيفه الأجيال إلى مكوناتها من عناصر وخصائص، وطرق انتظام وتفاعل هذه العناصر والخصائص. كما ينتج عن هاته الإستمرارية تراكم لمجموع السمات والمكونات والأبعاد الثقافية مع مرور الأزمنة واختلاف المجتمعات، كما يؤدي إلى تشابكها وتعقد مكوناتها وعناصرها.

ت- **ثقافة المؤسسة نظام مكتسب متغير ومتطور:** تكتسب الثقافة من خلال التفاعل والاحتكاك بين الأفراد في بيئة معينة، فالفرد لما يكون قادر على اكتسابها عبر مراحل تعلمه في المدارس، يكتسبها كذلك في بيئة عمله، ومع مرور الزمن تظهر تلك الثقافة بوجه خاص من خلال سلوكه، وهو ما يمكننا من الدراسة والتنبؤ بسلوك الأفراد معتمدين على ثقافتهم. (العيان، 2004، ص.310)؛ كما أن الثقافة تتغير وتتطور متأثرة بالتغيرات الحاصلة على مستوى البيئة، سواء كانت تخص تركيبة الأفراد العاملين، أو السياسات المعتمدة، أو حتى التكنولوجيا المستعملة، حتى وإن قابلها نوع من الرفض والمقاومة من قبل الأفراد بسبب ركونهم لكل ما هو مألوف ومعتاد، كما أن هذا التغيير يحدث عادة على مستوى جميع مكونات

وعناصر الثقافة التنظيمية، ولكن الغالب أنه يحدث بسرعة وبمرونة في كل ما تعلق بالجوانب المادية للثقافة كالتقنيات والأجهزة وتصميم الوظائف، في حين يواجه صعوبة ومقاومة وبطء شديد حين يتعلق بالتغيير في القيم والعادات والتقاليد.

ث- **ثقافة المؤسسة لها خاصية التكيف:** تتصف ثقافة المؤسسة بالمرونة والقدرة على التكيف جوابا على التغيرات الحاصلة على مستوى البيئة الداخلية أو الخارجية للمنظمة، وكذا استجابة لمختلف متطلبات الأفراد سواء المادية منها أو المعنوية، وتماشيا مع تطور الثقافات المحيطة بالفرد والمؤسسة.

ج- **الثقافة التنظيمية تمثل مدخلا ومخرجا تنظيميا في وقت واحد:** تعد الثقافة التنظيمية نتاج لعمليات المؤسسة كافة، بالإضافة إلى تأثيرها بالنظم الاجتماعية والفنية بمحيط عملها، أي أنها تتأثر بمجموعة القيم والاتجاهات والافتراضات المشتركة لدى أفراد محيط عملها، وهذا يعني أن الاستراتيجيات والهياكل التنظيمية والعمليات المؤداة وسلوك الإدارة مع الأفراد يمثل مخرجا من مخرجات الثقافة ومن ثم فإن الثقافة التنظيمية تمثل مدخلا ومخرجا تنظيميا في نفس الوقت، لذلك يصعب تغييرها وتتعرض محاولات تغييرها إلى مقاومة شديدة في المؤسسات بصفة عامة.

وكاستنتاج لما سبق ذكره، يمكن التأكيد على أن لكل منظمة خصائصا تتميز بها عن غيرها من المنظمات يمكنها أن تتشابه في بعض الأحيان، ولكن لا يمكن أن تكون متطابقة، فلكل منظمة ثقافتها الخاصة بها بما تشمله من فلسفة وسياسات عامة وإجراءات داخلية ووسائل اتصال، كذلك تمتلك أساليب وآليات لإنتاجها وكذا لتطويرها وتعديلها على حسب بيئتها وظروفها الخاصة.

### 05- أنواع الثقافة التنظيمية

يقول حريم (2003) أن الثقافة القوية تعزز وتقوي الثبات في سلوك الأفراد وتحدد السلوك المقبول وهذا يؤدي إلى نوع من الرقابة الضمنية التي تحقق الثقافة القوية، ونتيجة لذلك تقل الحاجة إلى الوسائل الهيكلية والرقابية في المنظمة، والرقابة التي تحققها الثقافة القوية هي رقابة العقل والروح والجسد، ونتيجة لذلك يقل اهتمام الإدارة لوضع الأنظمة والتعليمات الرسمية لتوجيه السلوك ويتميز العاملون في الثقافة القوية بدرجة عالية من الإلتزام والانتماء للمنظمة، مما يزيد إخلاصهم وولائهم الشديد للمنظمة. (ص.275)

أما أوبكر (2000) فيعتقد أن الثقافة الضعيفة هي التي يتجنب أغلب أعضاء التنظيم اعتناقها، أو يتم ذلك بصورة غير قوية، كما أنها لا تحظى بالقبول الواسع من قبلهم، وهو ما يؤدي إلى غياب التماسك والإشتراك لدى الأفراد بقيم ومعتقدات المنظمة، مما يصل بهم إلى عدم التوافق والتوحد مع أغلب أهدافها وقيمها. (ص.146).

وربما يمكن اعتبار كل من كوتر و هيسكت (Kotter & Heskett, 1987) أول من قاما بدراسة أثر ثقافة المؤسسة على أدائها فقاما بتصنيف ثقافة المنظمة إلى أربع أنواع هي:

### 1-5 ثقافة القوة: (Power culture)

ويركز هذا النوع من الثقافة التنظيمية على مبدأ الثقة، الجسم، الإرادة، كما أنها تهتم بالمخرجات.

#### جدول رقم (01): الخصائص القوية والخصائص الضعيفة لثقافة القوة

الخصائص الضعيفة	الخصائص القوية
<ul style="list-style-type: none"> <li>- يعطي الموظفون لرغبات رئيسهم الأولوية حتى لو تعارضت مع متطلبات العمل</li> <li>- يخشى العمال إعطاء أخبارا غير سارة لرؤسائهم</li> <li>- لا يناقش المرؤوسين رؤسائهم حتى لو كانوا مخطئين</li> <li>- يكسر العمال أصحاب النفوذ القواعد ويحصلون على مزايا خاصة</li> <li>- تعتبر المعلومات مصدر من مصادر القوة والنفوذ، لكنها محجوزة للأصدقاء والحلفاء</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- القائد قوي جذاب له حضوره (كاريزما)، يجلب الشجاعة للجبناء والوضوح للشاعرين بالضياح</li> <li>- يهتم القادة بأنفسهم ويكافئون ويحمون التابعين المخلصين.</li> <li>- القائد حكيم وعادل ويتصرف بمفرده ولكن في صالح المنظمة وأعضائها</li> <li>- يتطلب القائد الكثير ولكنه عادل وهو واضح فيما يطلبه ويكافئ المنضبطين</li> <li>- يتم ترقية المخلصين الذين يضعون رغبة قائدهم قبل حاجاتهم الشخصية.</li> </ul>

المصدر: الهواري سيد، 2002، ص.295.

2-5 ثقافة النظم والأدوار : (Rôle Culture)

إن ثقافة النظم والدور وكما يظهر من تسميتها ،تعنى بالدرجة الأولى وترتكز أساسا على عناصر النظم والاستقرار والرقابة كما تؤكد على نوع التخصصات والأدوار والمهام الوظيفية أكثر من تركيزها على الأفراد، كما يوضح الجدول التالي أهم خصائصها القوية والضعيفة.

جدول رقم (02): الخصائص القوية والخصائص الضعيفة لثقافة النظم والأدوار

الخصائص الضعيفة	الخصائص القوية
<ul style="list-style-type: none"> <li>- يسير العمال والموظفون على القواعد حتى وإن تعارضت مع متطلبات العمل</li> <li>- يعتبر خطأ جسيما تعدي الشخص حدود سلطاته أو الإجراءات المعتمدة</li> <li>- إن عدم الخروج عن القواعد أهم من عمل الأشياء الصواب</li> <li>- إن التحديد الدقيق للإختصاصات والسلطات في مختلف الوظائف يقلل من مساحة الأخطاء</li> <li>- من الصعب الحصول على الموافقة لإحداث تغييرات مما يجعل الناس في يأس من المحاولة</li> <li>- يتم التعامل مع العاملين على أنهم أجزاء أو قطع غيار لآلة وليس على أساس أنهم كائنات حية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- يتم الحكم على أداء الأشخاص على أساس وصف الوظائف المعتمد وطالما استوفوا المتطلبات فهم في أمان</li> <li>- يتم مكافأة الناس على أساس التزامهم باللوائح</li> <li>-تعمل الأهداف والنظم والإجراءات على التخفيض من عدم التأكد وانخفاض الكفاءة والإرتباك</li> <li>- يتم تخفيض سوء استخدام النفوذ عن طريق اللوائح</li> <li>- سلطات ومسؤوليات الوظائف موضحة توضيحا جيدا مخفضة بذلك من الصراع حول السلطة والقضايا السطحية</li> <li>- إن نظم العمل تقلل من الإختلاف في الأداء ومن الحاجة إلى اتخاذ قرارات في موضوعات كثيرة</li> </ul>

المصدر: المرجع السابق ، ص.296.



3-5 ثقافة التعاطف الإنساني: (Support Culture)

إن التعاطف والعلاقات الإنسانية والتعاطف والإهتمام والتقدير للغير، هي أهم العناصر التي يتضمنها ويركز عليها هذا النوع من الثقافة التنظيمية، كما يظهره الجدول التالي عن أهم خصائصه القوية والضعيفة.

جدول رقم (03): الخصائص القوية والخصائص الضعيفة لثقافة التعاطف الإنساني

الخصائص الضعيفة	الخصائص القوية
<ul style="list-style-type: none"> <li>- يركز العاملون باستمرار على العلاقات لدرجة أنهم يتجاهلون تنفيذ العمل</li> <li>- لا يستطيع الموظفون اتخاذ قرارات صعبة وحادة من منطلق الشفقة والتعاطف الإنساني</li> <li>- يحاول الناس تجنب المعارضة والإختلاف، لكن القضايا تزداد عمقا فالإنسجام سطحي والصراعات كامنة</li> <li>- عندما لا يمكن الحصول على موافقة جماعية فإن المجموعة ربما تصبح غير قادرة على حسم الأمر وبالتالي تفقد الإتجاه.</li> <li>- تأخذ التغييرات وقتا طويلا لوجود رغبة دائمة في إرضاء كل الناس</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- يتعاطف الناس مع بعضهم في العمل، فهم يتعاونون في العمل إلى أقصى درجة</li> <li>- يضع الناس قيمة مرتفعة على الإنسجام، فهم يتأكدون دائما أن الصراعات قد تم حلها وأن كل شخص على المركب على حد التعبير</li> <li>- يعطي الناس وقتهم وطاقاتهم للآخرين: إنهم يهتمون بغيرهم ويسمعون وينصتون لبعضهم</li> <li>- يشعر الناس أن المنظمة تعاملهم على أنهم كائنات حية</li> <li>- يشعر الناس أنهم يقدرون بعضهم البعض، ويقدرون إنجازات الآخرين</li> </ul>

المصدر: المرجع السابق، ص.297.

4-5 ثقافة الإنجاز: (Achievement Culture)

من أهم العوامل التي يركز عليها هذا النوع من الثقافة التنظيمية هي على الأخص: النجاح، النمو التميز وهو ما يظهر من خلال عرض الجدول المتضمن لخصائصها القوية والضعيفة.

جدول رقم (04): الخصائص القوية والخصائص الضعيفة لثقافة الإنجاز

الخصائص الضعيفة	الخصائص القوية
<ul style="list-style-type: none"> <li>- يشعر العاملون بأهمية ما يفعلونه حينها يمكن للغاية أن تبرر الوسيلة أحيانا</li> <li>- يضحى العمال بحاجاتهم الشخصية والعائلية وحاجاتهم الإجتماعية، وحتى صحتهم من أجل العمل</li> <li>- يتعاون الناس فيما بينهم داخليا حيث يراهم الآخرون منافسين أقوياء وربما متكبرين</li> <li>- تتكلم المجموعة مع نفسها حين يشعرون بعزلة عن الآخرين وعن الواقع</li> <li>- لأن الإنتقاد مسموح به فإن المجموعة تجد صعوبة في تصحيح أخطائها</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- يشعر الناس بأهمية وسرعة تحقيق الأهداف القيمة فهم يشعرون بأنهم يعملون من أجل أشياء أكبر من ذاتهم</li> <li>- يشعر الناس أنهم أقوى وأفضل بانتمائهم لأعضاء في جماعة، إنها ترفع وتحسن من نظرتهم إلى أنفسهم</li> <li>- يدير الناس أنفسهم ويعملون برغبتهم ما يجدونه ضروريا</li> <li>- لا يسمح للقواعد واللوائح أن تقف في طريق العمل</li> <li>- يعمل الناس لفترة طويلة دون شكوى</li> </ul>

المصدر: المرجع السابق، ص 298.

كما أشار باحثون ومفكرون آخرون إلى تصنيفات عديدة لأنواع الثقافة التنظيمية، منها على وجه الخصوص (الشولي، 2005، ص.27):

#### أ- الثقافة البيروقراطية: (Bureaucratic Culture)

تعمل خاصة على تحديد السلطات والمسؤوليات، كما يأخذ تسلسل السلطة بالشكل الهرمي في نقل المعلومات كما أنها تعتمد وتركز على التحكم والإلتزام.

#### ب- الثقافة الإبداعية: (Innovative Culture)

تتميز بوجود بيئة عمل تشجع وتحفز على الإبداع ، فيتميز أفرادها بميلهم للمخاطرة في إنجاز مهامهم وكذا حين اتخاذهم للقرارات اليومية والمتعلقة بمواجهة الصعوبات والتحديات، ويظهر هذا النوع من الثقافات في شكل ديناميكي متجدد، يعمل على استقطاب وجذب أصحاب الثقافة الإبداعية القادرين على المخاطرة والبحث عن التميز في أداء مهامهم وأعمالهم.

ت- ثقافة التعاطف الإنساني: (Supportive Culture)

توفر بيئة العمل جو من الصداقة والزمالة الحميمية، من خلال مساعدة العاملين والعمل في تناسق وانسجام ومؤازرة، فتعمل المنظمة على خلق جو من الثقة والمساواة والروح الودية بالتركيز على الجانب الإنساني في العمل.

ويشير كل من العتيبي والسواط إضافة إلى الأنواع الثلاثة السابقة من الثقافة التنظيمية ثلاثة أخرى، تشكل تصنيف كل من بونو و لويس (Buono & Lewis, 1998, p.62-63)، هي:

أ- ثقافة العمليات: (Process Culture)

في هذا النوع يتم التركيز على إنجاز العمل وليس النتائج التي يحققها، فيسود الحذر بين أعضاء المنظمة وتقل الرغبة في المخاطرة والمجازفة، وفي هذا الوضع يعد الفرد الناجح هو الذي يكون أكثر تنظيماً ودقة في العمل.

ب- ثقافة المهمة: (Task Culture)

في هذا النوع من الثقافة التنظيمية تكون الغاية هي تحقيق مجمل الأهداف المسطرة، تكون موجهة نحو إنجاز العمل بالتركيز على النتائج، بدون أن تغفل عن استخدام الموارد بطريقة مثالية.

ت- ثقافة الدور (Rôle Culture)

يركز هذا النوع من الثقافة على الأدوار والوظائف والتخصصات أكثر من اهتمامه بأفراد المنظمة، كما أنه يركز على الأنظمة والقواعد والإجراءات المحددة بدقة لأجل تحقيق الأهداف المسطرة وبالتالي فإن العامل مجبر على الإلتزام والتقييد بها.



شكل رقم (01): أنواع الثقافة التنظيمية

المصدر: العاجز، 2008، ص.23.

#### 06- مصادر الثقافة التنظيمية

تظهر ثقافة المنظمة من خلال العديد من المصادر والمكونات التي تعمل بصفة مستمرة على تكوينها وتشكيلها وهو الأمر الذي يعطيها طابعاً مميزاً خاص بها، والمقصود بمصادر ثقافة المنظمة هي رموزها المستخدمة بين الأفراد العاملين، وتأثير ذلك في سلوكهم وأدائهم، وفعاليتهم سواء ظهر بشكل إيجابي أو سلبي.

والأكيد أن المعتقدات والقيم والأنظمة الاجتماعية والسياسية والبيروقراطية واللوائح الداخلية لكل مجتمع، تعد أهم المصادر الرئيسية المشكلة للثقافة في مفهومها العام، وتنتشر الثقافة التنظيمية بين العاملين من خلال وسائل وقنوات متعددة (العدلي، 1995، ص.446).

كما تعتبر القصص والرموز المادية واللغة أبرز الأشكال التي تنتقل في صورها الثقافة التنظيمية إلى العاملين (العطية، 2003، ص.337).

هذا وذكر العدلي (1995، ص.447-448) أهم مصادر الثقافة التنظيمية، وذلك على حسب

ما حددها كل من بولمان وديل (Bolman and Deal)، في العناصر التالية:

**06-1 العادات والتقاليد والأعراف:** ويقصد بها مجموع القيم السائدة في المجتمع الذي يعيش فيه الأفراد وهي تعد من أهم مصادر الثقافة التنظيمية حيث تصبغ الموظف في المنظمة ، سواء كان مديرا أو مشرفا أو موظفا صغيرا أو عاملا، كما أنها تؤثر في شخصية الفرد، وتحدد نمطه السلوكي وفق هذه التقاليد وحسب المواقع الجغرافية والبيئة التي يعيش فيه الفرد، وتتواجد فيها المنظمة (الشلوي،2005،ص.17).

**06-2 الطقوس واحتفالات المناسبات:** هي مختلف مظاهر وطرق الاحتفال بالمناسبات الوطنية والمحلية والتي تكون عادة فرصة للموظفين للإلتقاء والتعارف خاصة بين العمال الجدد والقدامى في المنظمة ويقصد بها مثلا الاحتفال بالعيد أو أي مناسبة وطنية كاحتفالات بداية السنة ونهايتها، أو في حالة استقبال مدير جديد، أو توديع موظفين انتقلوا إلى العمل في مكان آخر ، وتتمثل هذه الطقوس والاحتفالات كذلك في حفلات جوائز للموظفين المحالين على التقاعد، والمبدعين، وحفلات الرحلات وحفلات التخرج، أو النشاطات الاجتماعية فهي تشكل دائما فرصة لدعوة الموظفين والعاملين لحضورها والتقاءهم ببعض.(العديلي،1995،ص.447).

**06-3 الأساطير:** يقصد بها الخرافات التي تستخدم كرموز إجتماعية لربط الإنسان بتراثه وثقافة مجتمعه القديمة، لاستجلاء العبر والدروس المستفادة في مواجهة المشكلات، على الرغم من تأثيرها السلبي في بعض الأحيان من خلال خلط الأساطير بين الحقائق، الخيالات، ومبالغتها، وتوليد حالات من الصراع الإدراك وإخفاء المعلومات الحقيقية، غير أن للأساطير أهمية خاصة في منظمات العمل.(المرجع السابق،1993،ص.145)

**06-4 القصص والحكايات:** تستخدم القصص والحكايات عادة لتعكس رسالة معينة لأفراد المنظمة وذلك لتشجيعهم على العمل والإلتزام والتفاني ، وضرورة تظافر الجهود لأجل تحقيق أهداف المنظمة.

**06-5 الطرائف والنكت والألعاب:** هي وسائل وأدوات إنسانية تستخدم في الاحتفالات والاجتماعات كأساليب رمزية معبرة عن التقارب والتآلف ، ولإبعاد وإزاحة بعض العوائق أثناء عملية الاتصال بين الأعضاء وتهدف إلى تعديل بعض الممارسات الإدارية أو السلوكية لبعض العاملين في المنظمة، كما تساعد على الإبداع والابتكار، وتستخدم الألعاب لتوثيق عرى الثقة، والصدقة بين العاملين في مختلف المستويات الإدارية لمنظمات العمل.(الشلوي،2005،ص.18).

06-6 البطولات والرموز الاجتماعية: وتتمثل في بعض سير و قصص الشخصيات الرائدة في مختلف المجالات كالثقافة والسياسة والاقتصاد والإدارة في مجال السياسة، والإدارة والتاريخ وغيرها يظهرها ويزكرون بها لتكون مثالا يقتدى به في مختلف التنظيمات.

يعد تكوين وتشكيل ثقافة منظمة ما في حقيقة الأمر، خلاصة لتطافر وتشارك مجموعة من الجهود الجماعية بغض النظر عن أطرافها وسلطاتهم، فهي نتاج لفعل وتصرف إنساني محاولا تكوين منظومة قيم ومعتقدات مشتركة تتفاعل مع مكونات المنظمة من أفراد وهياكل ونظم، لتنتج أعرافا وتقاليديا سلوكية مساعدة في رسم صورة المنظمة وتحديد طريقة أداء الأعمال والعمليات والمهام والأدوار، ويعتمد نجاح ذلك البناء على تفكير إدارة المنظمة باستراتيجيات تكوين الثقافة لتساعد في تحقيق قدر من التلاؤم الثقافي للمنظمة ومكوناتها الأخرى، وهو ما يقود إلى عمليات التغيير وتحسين الأداء، ومن ثم إحراز النجاح والتقدم (مساعدة، 2012، ص.327)

### 07- مستويات الثقافة التنظيمية

تعتبر ثقافة المنظمة نتاج للثقافة بمفهومها الواسع بتفاعل وتكامل كثير من العناصر على مستوى المجتمع وبيئة نشاط المنظمة، وهو ما يظهر بشكل جلي من خلال المستويات التالية:

07-1 ثقافة المجتمع: تعبر عن مجموع القيم والمبادئ والمفاهيم السائدة في المجتمع والتي تعد انعكاسا لنظمه المختلف، يتم نقلها من طرف الأفراد إلى المنظمات التي يعملون بها، مما يؤدي إلى تشكيل الثقافة التنظيمية، كما تتأثر هذه الثقافة بعدد من القوى الاجتماعية مثل: النظام السياسي النظام الاقتصادي، الظروف الثقافية والاجتماعية، البيئة الأولية، وتأثر على استراتيجية المنظمة وأهدافها ومعاييرها وممارساتها، ولكي تحظى المنظمة بالقبول والشرعية وجب عليها أن تكون استراتيجياتها متوافقة مع ثقافة المجتمع الذي تعمل فيه. (أوبكر، 2005، ص.416)

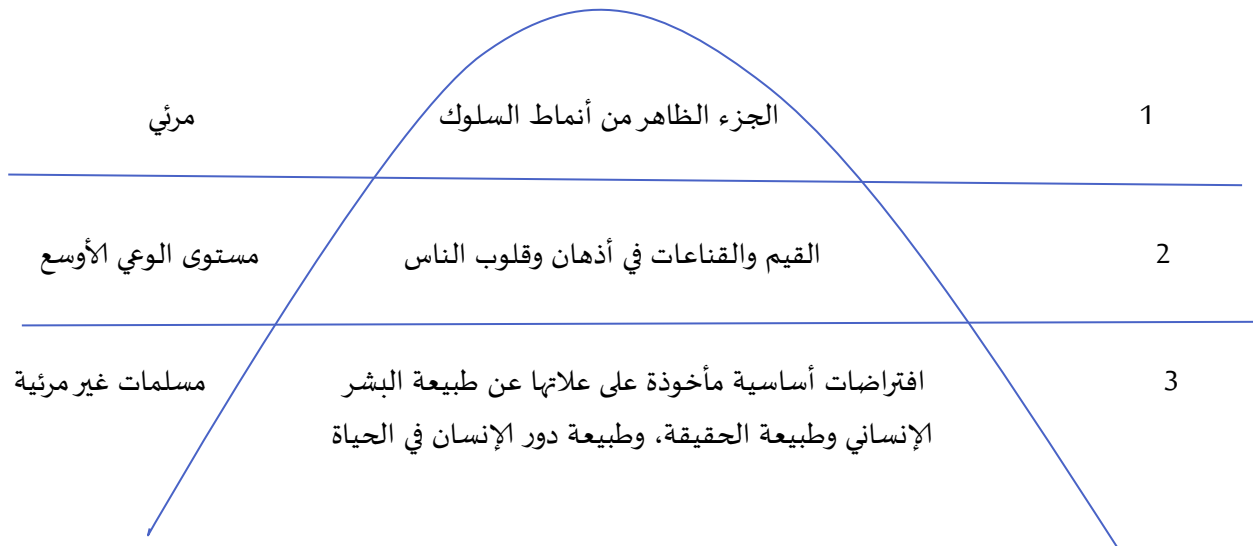
07-2 ثقافة النشاط: يقصد بها ثقافات المنظمات الأخرى العاملة بنفس النشاط، والتي تحمل قيما ومعتقدات مشتركة ومتشابهة في معظمها، أي أن هناك تشابه في الثقافات التنظيمية للمنظمات العاملة في نفس النشاط، ما من شأنه تكوين نمط معين داخل الصناعة يكون له تأثير على نمط اتخاذ القرار مثلا، ومضمون السياسات ونوع الملابس وغير ذلك من الأشياء السائدة نمط حياة الأعضاء ويتضح ذلك جليا مثلا في النمط الوظيفي للبنوك والفنادق مثلا. (سالم، 2006، ص.24).

07-3 الثقافة الداخلية للمنظمة: وهي مجموع المتغيرات الثقافية التي يتشارك فيها الأفراد المنتمين لنفس المنظمة، وكذا محصلة تفاعل بعض الثقافة الجزئية الخاصة بمجموعات العمل بما تشمله من احتكاك وتفاعل لأفرادها، إضافة إلى السياسات التنظيمية التي تحددها المنظمة، فحسب (هوفستيد) إن التميز يتحقق من خلال إيجاد نمطا مشتركا للتفكير والتصرف لدى الأفراد، وهو ما يدفع أغلب المنظمات للبحث عن التميز من خلال إيجاد وتحقيق ذلك النمط المشترك للأفكار والسلوك لدى منتسبيها، مما يمكن أفراد المنظمة من الإلتزام بتنفيذ سياسات وقرارات المنظمة وتحقيق أهدافها (nouiga,2003,p.69).

07-4 ثقافة الجماعات المهنية (فرق العمل): يقصد بفرق العمل ذلك الإختلاف الموجود في تقسيم جميع العمل على حسب المستويات الهرمية مثل الإدارة العليا، الإطارات السامون، الإطارات الأعوان المنفذون التقنيون، والعمال، أو حسب الوحدات الفرعية، مثل: المصلحة، الفرع، المكتب، الورشة هناك كما ترتبط بكل فريق عمل خاص بهاته المستويات أو الوحدات ثقافة فرعية خاصة به، وهو ما يدفع بإدارة المنظمة إلى إحداث نوع من التلاحم والتعاون بين أعضاء وفريق العمل بغية الحصول على مستوى مرتفع من الأداء، ذلك أن لجماعة العمل دورا مهما في الرفع من مستوى أداء العاملين (سالم، 2006، ص.25)

كما يمكننا في اتجاه آخر التمييز بين ثلاث مستويات لثقافة أي منظمة، هي: (الهواري، 2002، ص.ص. 291، 292):

- أ- جزء ظاهر من أنماط السلوك.
  - ب- جزء على مستوى الوعي الأوسع عبارة عن قيم وقناعات في أذهان وقلوب الناس.
  - ت- جزء مسلمات، وهي عبارة عن افتراضات أساسية مأخوذة على علاتها وبالتالي فهي غير مرئية.
- ويمكن توضيح هذه المستويات للثقافة التنظيمية من خلال الشكل التالي:



شكل رقم (02): مستويات الثقافة التنظيمية

المصدر: الهواري، 2002، ص292.

كما حدد بومان (bowman,1995,p.50) مستويات الثقافة التنظيمية على شكل جبل جليدي تتغير ملامحه بين الحين والآخر من خلال:

1- مستوى القمة: يشمل الرموز الظاهرة: المراسم، القصص، الشعارات، السلوك، والملبس والوضع المادي.

2- المستوى المغمور: يشمل القيم، الافتراضات، المعتقدات، والاتجاهات.

وذكر مقدم (2006، ص49) تصنيفاً آخر لمستويات الثقافة التنظيمية، تتمثل في ما يلي:

3- المستوى الفيزيائي (المادي): نعني به كل ما هو محسوس ملموس في المنظمة من أمور عينية أي مادية.

4- مستوى القيم: يتمثل في الأشياء التي لها قيمة لدى أفراد المنظمة كالقيم والرغبات.

5- مستوى الافتراضات: والذي يشمل الافتراضات التي يضعها الأفراد والتي تواجه سلوكهم داخل المنظمة.

وحدد نموذج شين (chein,1985) ثلاثة مستويات للثقافة التنظيمية، وهي:

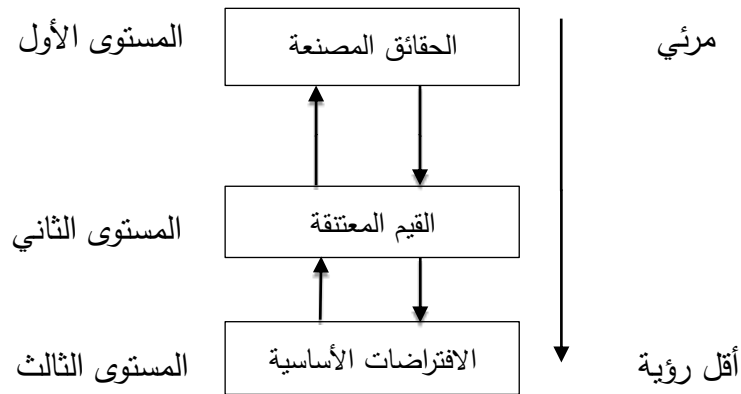
أ- مستوى ثقافة الحقائق المصنعة.

ب- مستوى ثقافة الافتراضات الأساسية.

ت- مستوى ثقافة الافتراضات الأساسية.



وأكد أن الهياكل التنظيمية المادية والعمليات تمثل حقائق مصنعة وهي تتمثل في المستوى الأول إن السياسات العامة والاستراتيجيات والأهداف، وكذا الفلسفات الجوهرية المعبرة عن سبب وجود المنظمات لتحديث الأشياء التي يتم اعتناقها وهو ما يعرف برسالة المنظمة، في حين تتمثل المعتقدات والمدرجات والأفكار في المستوى الثاني في مصادر جوهرية أساسية للمنظمة كالعلاقات وآليات التنفيذ أما القيم والممارسات فهي ما يمثل مضامين المستوى الثالث (العزاوي، 2009، ص.181)، وهو ما يوضحه الشكل التالي:



شكل رقم (03): مستويات الثقافة التنظيمية

المصدر: العزاوي، 2009، ص 116

كما ذكر بيرفايزي ثلاث مستويات للثقافة التنظيمية تختلف باختلاف شكل وطبيعة مكوناتها، كما قام بشرح مستوى التفاعل والتداخل بينها، وهي كما يلي:

أ- **المستوى الأول: الثقافة الظاهرة (Explicit Culture):** كما يظهر من تسميتها فهي تشمل الحقائق الظاهرة والتي يمكن ملاحظتها مثل التكنولوجيا، والفنون، ورموز الحياة التنظيمية، وأنماط السلوك الإنساني.

ب- **المستوى الثاني: الثقافة الضمنية (Implicit Culture):** تتضمن القيم، والمعتقدات، والمعايير الضابطة للسلوك الإنساني.

ت- **المستوى الثالث: البديهيات الإنسانية (Basic Assumptions):** يقصد بها الافتراضات والمسلمات التي تحدد الطريق أو الآلية التي تعمل وفقها المنظمة، ورسم الأهداف الخاصة بها، وكيفية تعاملها مع

البيئة الخارجية، بالإضافة إلى كيفية تعامل الموظفين داخل المنظمة الواحدة فيما بينهم وما هي المشكلات الرئيسية التي تواجهها تلك المنظمة. (Pervaize,1999,p.73)

من خلال ما سبق عرضه من مستويات على اختلافها، يمكن التأكيد على أن مجموع القيم والمعتقدات المختلفة السائدة في مجتمع ما، تحدد وتشكل بنسبة كبيرة مستويات الثقافة التنظيمية السائدة في أي منظمة كانت تنتمي إلى ذلك المجتمع، بغض النظر عن طبيعة نشاطها وهيكلها التنظيمي وكذا طبيعة نظامها القانوني، ومن البديهي أن تتعكس ثقافة المجتمع على البيئة الداخلية والخارجية للمنظمات، ما يدفعها إلى ضرورة العمل على اعتناق تلك الثقافات، وذلك أثناء تفاعل وتبني الأفراد العاملين لها، من خلال التوافق ما بين ثقافة المنظمة والبيئة الداخلية والخارجية.

### 08- وظائف الثقافة التنظيمية

إن من أهم وظائف وأدوار الثقافة التنظيمية كما ذكرها روبينس (Robbins,1998) ولخصها حريم في أربع رئيسية هي:

أ- تكسب أفراد المنظمة هوية تنظيمية: وذلك انطلاقاً من تشاركتهم في نفس الاتجاهات والقيم والمعتقدات فبفضل ذلك يمكنهم اكتساب وتطوير أحاسيس إيجابية عن وحدتهم وتشاركتهم نفس الأغراض والأهداف.

ب- تسهيل الإلتزام الجماعي: فالأكيد أن اكتساب الشعور بالإلتزام لدى الأفراد في منظماتهم والإلتزام إليها ينتج عن من هم مقبلون على نفس الثقافة التنظيمية.

ت- تعزز استقرار النظام: تعمل الثقافة التنظيمية على تعزيز الهوية المشتركة والإلتزام لدى الأفراد انطلاقاً من مضاعفة جهود التنسيق والتعاون بينهم.

ث- توفر ثقافة المنظمة مصدراً للمعاني المشتركة التي تعمل على تفسير المعنى والغاية من حدوث الأشياء وهو ما يعمل على تشكيل السلوك لدى الأفراد من خلال مساعدتهم على فهم ما يدور حولهم. (حريم،2004،صص 330-331).

كما تسهم الثقافة التنظيمية في توفير ما يلي:

أ- فهم أفضل لما يجري في التنظيم من أحداث، وما يتم تبنيه من سياسات.

ب- الدعم والمساندة للقيم التنظيمية التي تؤمن بها الإدارة.

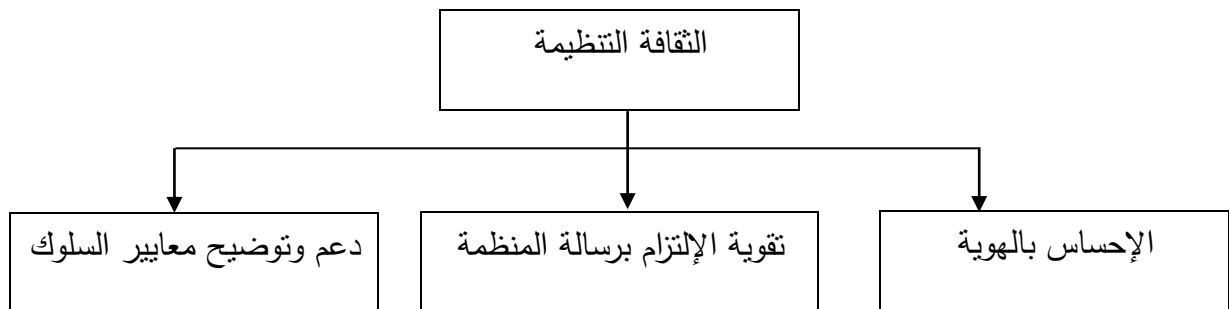
ت- إدارة رقابية للإدارة، تستطيع من خلالها تشكيل السلوك التنظيمي بالشكل الذي تريده. (القيوتي 2000، ص150)

ويضيف دبيري (2011) لما سبق من الوظائف ما يلي:

- أ- تساهم الثقافة التنظيمية في ربط مختلف أجزاء المنظمة وعناصرها.  
ب- تساهم الثقافة التنظيمية -إلى حد- ما في تحديد أهداف المنظمة وفلسفتها، وكذلك تؤثر على عملية رسالة ورؤية المنظمة. (ص.314)

إن من الواضح أن للثقافة التنظيمية أدوارا مهمة تلعبها وتؤديها سواء على مستوى المنظمة أو بالنسبة للعاملين فيها ، يمكننا أن نوجز أهمها فيما يلي:

- أ- تعطي المنظمة والعاملين فيها الإحساس بالهوية، بمشاركة العاملين نفس المعايير والقيم والمدرجات يمنحهم الشعور بالتوحد، مما يساعد على تطوير الإحساس بغرض مشترك.  
ب- إيجاد الإلتزام برسالة المنظمة: ذلك أن تفكير الناس عادة ما ينحصر حول ما يؤثر عليهم شخصيا إلا إذا شعروا بالإنتماء القوي للمنظمة بفعل الثقافة العامة المسيطرة، وعند ذلك يشعرون أن اهتمام المنظمة التي ينتمون إليها أكبر من اهتماماتهم الشخصية، ويعني ذلك بأن الثقافة تذكرهم بأن منظمتهم هي أهم شيء بالنسبة لهم.  
ت- تدعيم وتوضيح معايير السلوك بالمنظمة، فالثقافة تقود أفعال وأقوال العاملين ، مما يحدد بوضوح ما ينبغي قوله أو عمله في كل حالة من الحالات، وبذلك يتحقق إستقرار السلوك المتوقع من الفرد في الأوقات المختلفة، وكذلك السلوك المتوقع من عدد العاملين في نفس الوقت. (جرينبرج وبارون، 2004، ص.630). وهو ما يظهر من خلال الشكل التالي:



شكل رقم (04): الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية

المصدر: جرينبرج، وبارون، 2004، ص.631.

وحسب تشارلز وستيفان (Steven & Charles,2007)، فإن للثقافة التنظيمية أدوارا مهمة، يمكن تلخيصها في أربع رئيسية كما يلي:

1- أنها تمثل آلية وتقنية للمراقبة والتنظيم، بما أنها تعمل على تحديد السلوكيات الضرورية والمناسبة التي ينتهجها ويتبعها الأفراد في مقابل الوضعيات والمهام التي تصادفهم على الدوام، كما أنها تعتبر مجموعة من المعايير الضمنية أو الصريحة.

2- توفر الشعور بالهوية من خلال تحريكها للشعور القوي لدى الأفراد بالإنتماء إلى منظماتهم، وهو ما يظهر على الأخص في قيمهم ومهامهم، وكذا طرق إنجازهم لأعمالهم، وبالتالي تولد لدى العامل " المواطنة التنظيمية "

3- الثقافة تقوي تعريف الأفراد بمهمة المؤسسة وذلك بتعزيز وتمكينهم من إدراك مفهوم التوحد والتشارك في جوهر عمل المؤسسة. من خلال تجاوزهم لمصالحهم الشخصية والتركيز على تحقيق الاهداف المشتركة لهم ولمنظماتهم.

4- تمكن وتساعد الأفراد على قراءة وتفسير الأحداث والمتغيرات، انطلاقا من مدى فهمهم لمجمل المعاني المعبرة عن تلك الأحداث والمهام.(p.630)

هذا وذكر الرخيمي بأن أهمية الثقافة التنظيمية ترجع إلى دورها في:

1- الرفع من مستوى التنافسية لدى المنظمة من خلال قدرتها وقابليتها للتفاعل والتكيف مع التغيرات الخارجية والداخلية.

2- تساهم في تحديد ملامح خاصة بالمنظمة تميزها عن غيرها من المنظمات.

3- المساهمة في تكوين دليل إرشادي يتضمن نماذج للسلوك والعلاقات الواجب اتباعها سواء من قبل الإدارة أو العمال.

4- مساعدة الإدارة على تحقيق أهداف المنظمة.

5- تنظيم الإطار الفكري الخاص بتوجيه أعضاء المنظمة الواحدة، وتنظيم أعمالهم وإنجازاتهم.

6- العمل على استقطاب وتوظيف الأفراد المتميزين في المجتمع.

7- تعمل على وضع الضغوط على العاملين لأجل تحسين وتطوير مستويات التفكير والتصرف بما يناسب الثقافة السائدة بالمنظمة.(الخليفة،2008، ص ص.20-21)

كما يذكر في جانب آخر أن الثقافة التنظيمية تعمل على:

- أ- تحقيق التكامل الداخلي بين أفراد المنظمة من خلال تعريفهم و كيفية الإتصال فيما بينهم والعمل معا بفعالية .
- ب- تحقيق التكيف بين أفراد المنظمة والبيئة الخارجية ذوي العلاقة بالمنظمة.
- ت- القيام بدور المرشد للأفراد والأنشطة في المنظمة لتوجيه الفكرة والجهود نحو تحقيق أهداف المنظمة و رسالتها .
- ث- تحدد أسلوب وسرعة استجابة أفراد المنظمة لتحركات المنافسين واحتياجات العملاء بها يحقق للمنظمة تواجدها و نموه.(عزاوي وعجيلة،2006، ص.61).

### 09- الأدوار الخارجية والداخلية للثقافة التنظيمية

يعتقد كل من مايير و بارابال (Meier & Barabel,2006) الثقافة التنظيمية وجدت للاستجابة إلى نوعين من المشاكل الرئيسية، تحاول إيجاد حلول لها، ومن ناحية أخرى تساهم في تطوير المنظمات وهما:

- المشكل الأول يتعلق بكيفية المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة بما يضمن لها البقاء والإستمرارية من خلال مساعدتها على التكيف مع محيطها الخارجي.
- أما المشكل الثاني فيتعلق بطبيعة النظام الداخلي للمنظمة، وكيفية صيانة العلاقات الداخلية بين أفرادها.

وحسبهما فإن الثقافة التنظيمية من خلال هاتين الميزتين تساهم إلى حد كبير في مساعدة المنظمات على مواجهة تحولات وتعقيدات المحيط، وتستجيب بفعالية لإدماج العمال داخل المؤسسة. (Meier & Barabel, 2006, p.127)

وحسب (Chein) فإن الثقافة التنظيمية تلعب دورين مهمين هما :

#### 09-1 دور خارجي:

تساهم الثقافة التنظيمية من خلال هذا الدور في إعطاء لكل منظمة هوية خاصة بها تميزها عن باقي المنظمات الناشطة في نفس البيئة، كما تعمل على تشكيل مساحتها والحدود الخاصة بها ،كما تساهم في تطوير وتنمية المؤسسة والمحافظة على كيانها الخاص، في مواجهة التغيرات والتقلبات الحاصلة، والعمل على تقويتها من خلال اكتسابها لآليات التكيف والاستجابة، وذلك بالاعتماد على

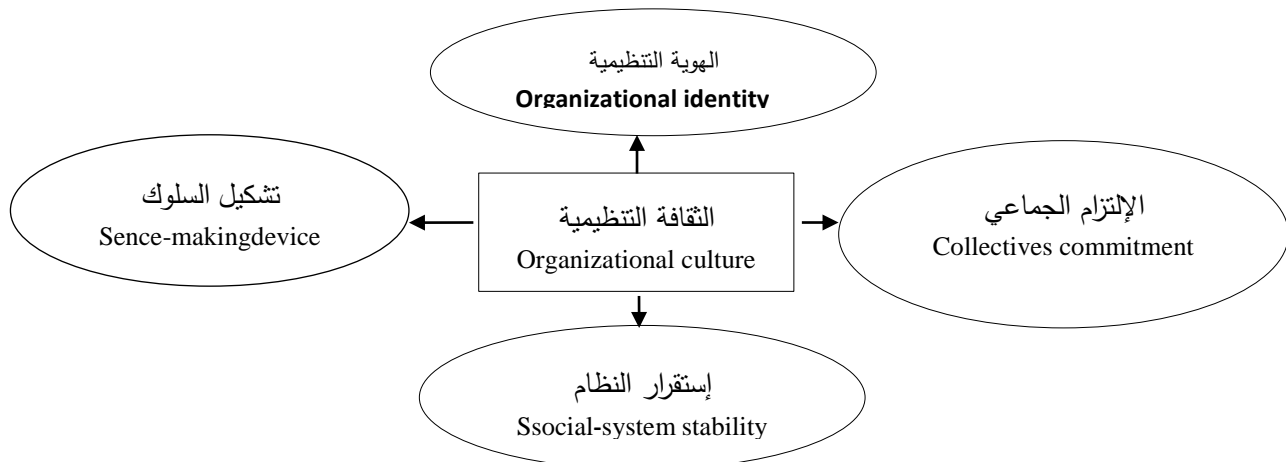
مجموعة القواعد، والمبادئ والمرجعيات لدى العمال والتي تجعلهم يتميزون كمجموعة خاصة على دراية بدورها الواجب القيام به.

### 09-2 دور داخلي:

تعمل الثقافة التنظيمية داخليا على توحيد القيم والمعايير والاتجاهات لأفراد المنظمة ، باعتبار أنهم يحملون أخرى خاصة بهم اكتسبوها من بيئاتهم الأصلية ، كذلك توحيد اهتماماتهم ورؤيتهم لمكان العمل وأهدافهم الشخصية، وهو ما يعني أن الثقافة التنظيمية تزيد من التماسك والاشتراك للأفراد داخل المنظمة تعمل على تحقيق هدف أو أهداف مشتركة، وبما أن الثقافة التنظيمية تركز بصفة خاصة على المعتقدات والقيم ونظام التفكير والسلوك، فهي تعمل على الرفع من مستويات الترابط والإنسجام لدى الأفراد وجماعات العمل لأجل العمل بأكثر فعالية وإنتاجية.(بروش وهدار، 2007، ص.59).

إن الأفراد الجدد الوافدين على منظمات العمل سواء من المعاهد أو الجامعات أو المؤسسات يحتاجون إلى أدوات ووسائل تجنبهم ذلك الشعور بعدم الارتياح والاعتراب، ولا يستطيعون الاندماج في الوسط المهني، إلا بما توفره الثقافة التنظيمية من آليات تساعدهم على الاندماج السريع والفعال والذي يخفف من شعور العامل بالاعتراب وعدم تفكيره المبكر بمغادرة المؤسسة.

وتوفر ثقافة المنظمة مصدرا للمعاني المشتركة التي تفسر لماذا تحدث الأشياء، ولعل بتحقيقها للوظائف السابقة الذكر، يمكن أن تعمل عمل اللاصق بربط أفراد المنظمة بعضهم ببعض ومساعدتهم على تعزيز السلوك المنسق الثابت في العمل.



شكل رقم (05): وظائف الثقافة التنظيمية

Source: (kreinter and kinicki,1991,p.710)

## 10- مراحل تطور وتشكيل الثقافة التنظيمية

يشير القريوتي (2009، ص.ص.183-184) إلى أن الثقافة التنظيمية هي في نشأتها وتطورها وتكوينها عملية مشابهة تماما للتنشئة الاجتماعية للطفل، من حيث الترتيب المنطقي للمراحل التعليم أو حتى مضمون ما يتم تلقينه للأفراد داخل المنظمات من قيم وسلوكات مشابهة لما يتلقاه الطفل من طرف أوليائه، والأكد أنه كلما كانت تلك القيم والسلوكات مغروسة مبكرا كلما كانت أمتن وأقوى، كما هو الحال بالنسبة للمنظمات فيعود الدور الأساسي والمحوري لأرباب العمل وأصحاب المؤسسات في خلق وغرس العادات والتقاليد وطرق العمل خاصة أثناء مرحلة التأسيس للمنظمات فالرؤية والفلسفة التي يؤمنون بها دورا كبيرا في تنمية القيم الثقافية باعتبارهم المؤسسين، كما أن المؤسسات في بداياتها يكون عدد عمالها صغيرا مما يسهل عملية التأثير وفرض الرؤية وزرع القيم في الجماعات.

وكما هو واضح فإن الثقافة تنشأ نتيجة التفاعلات والممارسات والخبرات، واحتكاك العمال وتعاملهم مع بعضهم البعض وتتشكل وفق آليات متعددة، لعل من أبرزها:

- إجراءات اختيار الموظفين.
- طرق التنشئة المتبعة.
- الطقوس والرموز واللغة.
- ممارسات الإدارة العليا.

كما يعتقد معظم الدارسين والباحثين في موضوعات الثقافة التنظيمية إلى أن أصحاب المؤسسات أو القادة، هم المسؤولون والمعنيون مباشرة بتشكيل وتكوين ثقافة منظماتهم، من خلال تزويدها بمختلف القيم والمعتقدات التي يؤمنون بها ، ويرونها مناسبة لتوجهات وسياسة واستراتيجية منظماتهم، وهم يستمدونها في الأصل من تجاربهم وخبراتهم السابقة.

ومن وجهة نظر اللوزي (2002، ص.ص.232-233) يمكن للثقافة التنظيمية أن تمر بالمراحل التالية أثناء تطورها وتشكلها:

أ- المرحلة العقلانية: تتركز في مفهومها إلى كون الفرد يمثل كيان مادي بحت، بمعنى يمكن الاعتماد على تحفيزه بحوافز مادية لأجل أداء مهامه، فهي بهذا الشكل تعتبر العامل آلة، متجاهلة تأثير ودور العلاقات الإنسانية، كما تم في هذه المرحلة إفراز قيما مادية رسخت هذه النظرة.

ب- **مرحلة المواجهة:** بدأ خلال هذه المرحلة ظهور قيما تنظيمية جديدة، وظهور النقابات العمالية والاهتمام بالعلاقات الإنسانية، ومحاسبة الإدارة في حال إهمال العنصر الإنساني ، وقد أدى الحرص على منح الفرد حقوقه وتكليفه بواجباته إلى تصاعد قيم الحرية والاحترام والتقدير.

ت- **مرحلة الإجماع في الرأي:** تم من خلال هذه المرحلة نقل الإدارة من المديرين إلى العاملين، مع بداية تصاعد لمفاهيم وأهمية القيم الإدارية، ومن خلال هذا المفهوم تم الاعتماد على فرضيات X و Y لترسيخ مجموعة من القيم في كل فرضية.

ث- **المرحلة العاطفية:** كما في المراحل السابقة، ظهرت في هذه المرحلة قيما جديدة تركز خاصة على أهمية المشاعر والأحاسيس، واعتبرت العامل كمنتهى من المشاعر والأحاسيس وليس مجرد آلة ميكانيكية.

ج- **مرحلة الإدارة بالأهداف:** تم التركيز خلال هاته المرحلة على مبادئ التشاور والمشاركة بين الإدارة والعاملين في عديد القضايا والشؤون التي تعني المنظمة، انطلاقا من وضع السياسات وتحديد الاستراتيجيات إلى التخطيط لبلوغ الأهداف المسطرة إلى اتخاذ القرارات المختلفة إلى الإشراف والتنفيذ بالإضافة إلى العمل بشكل جماعي وتشكيل فرق العمل اللازمة وتحديد المسؤوليات المشتركة.

ح- **مرحلة التطوير التنظيمي:** تم الاعتماد في هاته المرحلة على منهجية البحث العلمي من خلال جمع المعلومات والأفكار التنظيمية الإدارية مع تحليلها ، والتي من شأنها المساعدة على وضع السياسات المناسبة وكذا تحديد الاستراتيجيات والخطط المستقبلية في إطار ما يعرف بالتطوير التنظيمي وهو الأمر الذي أدى إلى ظهور مفاهيم وقيم جديدة كالأهتمام بالعلاقات الإنسانية والجوانب النفسية ودراسة ضغوط العمل والإجهاد وحالات التوتر والإنفعال.

خ- **مرحلة الواقعية:** تعد هاته المرحلة انعكاسا للتطور الحاصل، فهي تتضمن مجموع القيم التي حملتها مراحل التطور السابقة، كما تم خلالها ظهور مصطلحات جديدة تتعلق بالتنظيم والإدارة، وفيها تم إدراك عمل المديرين بمفهوم القيادة وأهميتها، وكذا التكيف والتفاعل مع البيئة الخارجية.

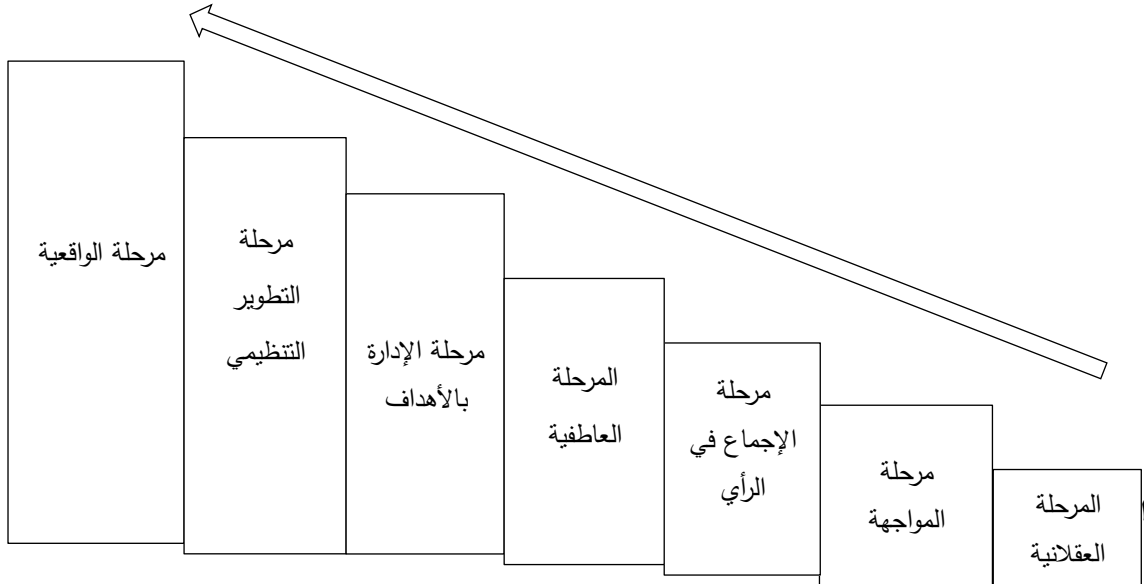
هذا وقام كل من ستيرس وبورتر بتحديد أربع وسائل لتكوين ثقافة المنظمة أو تغييرها، هي:

- مشاركة العاملين في مختلف العمليات التنظيمية والإدارية بفضل النظم المساعدة على ذلك.
- الإدارة عمل رمزي من خلال إظهار الإدارة لأفعال واضحة ومرئية لدعم القيم الثقافية الوسيلة الثانية لتطوير الثقافة.
- المعلومات من الآخرين سواء من طرف الإدارة للأفراد أو فيما بينهم.



- نظم العوائد الشاملة والتي يقصد بها الجانب المادي وكذا الجوانب الذاتية والشخصية كالتقدير والقبول والإحترام. (حريم، 1997، ص.451).

كما يمكن توضيح مراحل تطور الثقافة التنظيمية من خلال الشكل التالي:



شكل رقم (06): مراحل تطور الثقافة التنظيمية

المصدر: العاجز وإيهاب، 2011، ص26

## 11- تكوين وبناء الثقافة التنظيمية

تؤكد بعض الدراسات والأبحاث أن الثقافة التنظيمية لا تتكون وتنشأ من فراغ، وحالما يتم ترسيخها نادرا ما تتغير أو تزول، وذلك راجع في الأساس إلى الدور الكبير والفعال الذي يلعبه أصحاب المؤسسات ومؤسساتها فعادة ما يكون لهم تأثير كبير في إرساء ثقافة المنظمة وتطويرها، فهم يحملون رؤية محددة لما يجب أن تكون عليه استراتيجية المؤسسة وسياساتها، وعليه يقومون بانتداب واستقطاب المديرين الذين يقاسمونهم نفس الرؤى والمفاهيم، ويكونون على استعداد لتنفيذها فالمؤسسين الأوائل للمنظمة يمتلكون من الناحية التاريخية أقوى البصمات في صياغة وتكوين ثقافتها فهم الذين يحددون الرؤية والرسالة وأنماط السلوك المرغوبة لتحقيق الأهداف (الشلوي، 2005، ص23).

وفي إطار تكوين ثقافة المؤسسة نجد أن عدد من العوامل تساهم في ذلك، منها على الخصوص:

أ- منشأ المؤسسة: ويقصد بالمنشأ صاحب المؤسسة أو الريادي ، فقد يعزى تكوين ثقافة المنظمة ولو جزئياً إلى الشخص أو الأشخاص الذين أنشأوا المؤسسة ، وغالبا ما يظهر بينهم شخصية ديناميكية وقيمة مسيطرة قوية ورؤية واضحة لما ستكون عليه المنظمة في المستقبل وكيفية الوصول إلى ذلك وتتنقل اتجاهاتهم وقيمهم إلى العاملين الجدد بالشركة ، مما ينتج عنه قبول وجهات نظرهم متى ظهرت بالمنظمة وتظل آراؤهم موجودة طالما أنهم يعملون بها .

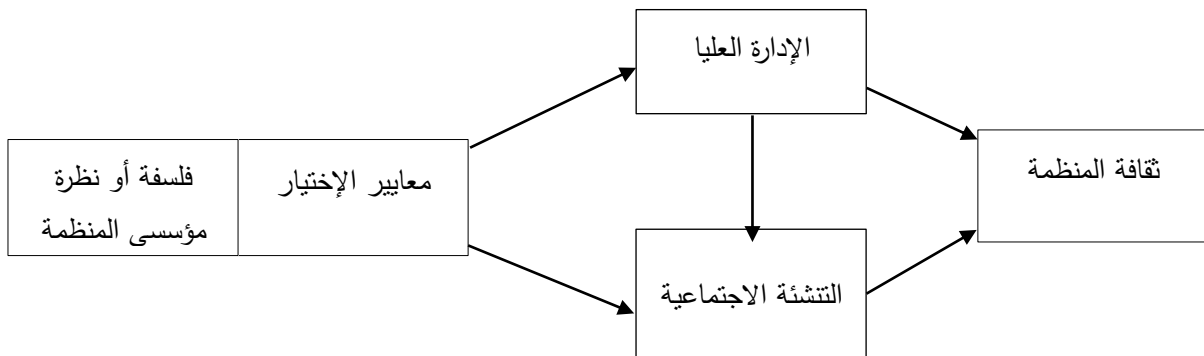
ب- التأثير بالبيئة الخارجية: تنشأ وتتكون ثقافة المنظمة كذلك من خلال علاقتها ببيئتها الخارجية طالما أنها تتأثر بها، وهو ما يحتم على المنظمة ضرورة التكيف بصورة إيجابية مع الوسط التي تنشط فيه مع الشركاء الذين تتعامل معهم بشكل دوري.

ت- الإتصال بالعاملين الآخرين: تتأثر الثقافة التنظيمية باتصال مجموعة العاملين ببعضها، فالثقافة تقوم على الفهم المشترك للظروف والأحداث التي يواجهها العاملون بالمنظمة، والذين يتكون لديهم فهم واحد للأحداث والأنشطة الهامة التي يرونها في العالم ، خاصة تلك التي لها علاقة بالمنظمة.(جرينبرج وبارون، 2004، ص ص.337-338)

كما أن تكوين الثقافة التنظيمية قد يبدأ بإحدى الطرق التالية:

- 1- تنشأ وتتكون الثقافة التنظيمية في بداياتها من المؤسسين أو الرياديين، من خلال رؤاهم وأهدافهم التي يؤمنون بها، والتي يسعون إلى تحقيقها وتجسيدها على أرض الواقع في منظماتهم.
- 2- العادات والتقاليد السائدة في المنظمة، ومدى نجاحها في تحقيق مجمل أهداف المنظمة، فإذا كانت ناجحة وفعالة يتم الحفاظ عليها وتطويرها بين العاملين (Robbins,1998,p.603).

ويمكن توضيح كيفية تكوين الثقافة التنظيمية من خلال الشكل التالي:



شكل رقم (07): تكوين الثقافة التنظيمية

هذا ويتم خلق الثقافة غالبا عن طريق ثلاث طرق، هي:

- 1- يقوم أصحاب المؤسسات والمسيرين باستخدام الأفراد الذين يفكرون ويعملون بنفس طريقتهم ويسعون إلى الإحتفاظ بهم في المنظمة.
- 2- يسعى المؤسسون إلى تعليم وتلقين العاملين أساليب وطرق التفكير والشعور المناسبة لاتجاهاتهم وأهدافهم، حيث يكون السلوك الشخصي للمؤسسين نموذجا للدور الذي يشجع العاملين على التوحد معهم.
- 3- يدخلون معتقداتهم وقيمهم وافترضااتهم في المنظمة، وحينما تتجح المنظمة تصبح رؤية المؤسسين على أنها المحدد الأساسي الذي أدى لتحقيق ذلك النجاح، وبذلك تتموضع الشخصية الكلية للمؤسس في الثقافة التنظيمية. (العطية، 2003، ص.333)

وفي نفس السياق وكتتمة للمعنى السابق وتوضيحه، تطرق كل من Rue and Byars إلى جملة من العوامل التي من شأنها أن تساعد على نشوء ثقافة تنظيمية مميزة، كما يلي:

- 1- **إستقلالية الفرد:** وتشير إلى مستوى المسؤولية والإستقلالية التي يتمتع بها الأفراد، وقدرتهم على طرح أفكارهم وأرائهم وإظهارها في المنظمة.
  - 2- **البناء التنظيمي:** ويقصد به نوعية القواعد والأنظمة ومقدار الرقابة المفروضة على سلوك الأفراد.
  - 3- **التشجيع:** مدى توفر الدعم والمساندة من قبل المشرفين والرؤساء لمروؤوسيهم.
  - 4- **الإنتماء:** مستويات الإلتفاء التي يظهرها الأفراد نحو منظماتهم وليس لجماعة أو مهنة.
  - 5- **مكافآت الأداء:** درجة الإعتماد على دور المكافآت في تحديد مستوى إنتاجية الموظفين.
  - 6- **تحمل المخاطرة:** درجة تشجيع منسوبي التنظيم في سبيل دفعهم للإبداع والإبتكار وتحمل المخاطرة.
- درجة تحمل الخلاف والصراع: مدى توفر التضارب والخلافات بين الزملاء والمجموعات، وقابليتهم لتبادل المشاعر بأمانة وصدق، وتقبل وجود الإختلاف فيما بينهم. (حريم، 2004، ص.335).

## 12- آليات ووسائل اكتساب الثقافة التنظيمية

ليست الثقافة بغريزة فطرية تولد مع الإنسان، وإنما هي حالة مكتسبة من البيئة المعاشة، هي كذلك تتميز بخاصية الانتقال والتوريث من حيث أنها تراكمية تنتقل من جيل إلى آخر ، ويمكننا فهم ذلك الاختلاف في الثقافات بين الأفراد فهم يكتسبونها من المجتمع الذي يعيشون فيه، ولكل مجتمع إنساني

ثقافة معينة محددة ببعد زمني وآخر مكاني ، وحين نقول أنه يستمد من المجتمع ، فنحن نقصد مثلا الأوساط الاجتماعية التي ينتقل بينها الفرد سواء في الأسرة أو المدرسة أو أماكن العمل كذلك عن طريق التعليم المقصود أو غير المقصود، وكذا من خلال الخبرة و التجربة ومن خلال صلاته وعلاقاته وتفاعله مع الآخرين.(الساعاتي،1998،ص.74)

وهو ما ينطبق تماما على الثقافة التنظيمية باعتبار أنها امتداد للثقافة بصفة عامة مع وجود العنصر البشري أو الجانب الاجتماعي كقاسم مشترك بينهما، لكن من المفهوم أن الثقافة التنظيمية وبخلاف الثقافة بصفة عامة، فهي تكتسب وتورث عن طريق ميكانيزمات وآليات مختلفة ، وفي الغالب هي حصيلة تفاعل الفرد مع جميع المتغيرات والعناصر التي تتضمنها بيئة العمل، في الورشة وفي القسم أو مع الأفراد، فيتعلم من رؤسائه ومن قاداته أسلوب العمل والمهارات اللازمة لعمله، والطريقة التي يتعاون بها مع زملائه، ومن خلال هذا التفاعل يكتسب الأفكار والقيم وأنماط السلوك المختلفة التي يشبع من خلالها طموحاته ، ويحقق من خلالها أهدافه وأهداف المنظمة.(كيث،1976،ص.33).

وهنا يظهر دور المنظمة في السعي إلى ترسيخ وتعزيز قيم ومكونات الثقافة التنظيمية للأفراد المنتمين إليها، ليعمل هؤلاء على إظهارها وتمييزها للأعضاء الجدد وكذا المتعاملين والشركاء، وذلك قصد الحفاظ عليها.

فالعملية الأساسية لترسيخ الثقافة التنظيمية تعليمية، يتم بموجبها تعلم الأنماط السلوكية والنشاطات المقررة من خلال التجارب والرموز والتصرفات المحددة الواضحة، كما هناك عدة طرق يتم الاستعانة بها لأجل ترسيخ وتعزيز عناصر الثقافة التنظيمية من بينها:

- **البيانات الرسمية:** يقصد بالبيانات الرسمية مبادئ المنظمة و رسالتها والأهداف التي تسعى إليها وكذا توجهاتها العامة.
- **القدوة:** سلوكات القادة نحو العاملين وكذا الطريقة التي يتصرفون بها اتجاههم.
- **الرموز العنوية:** هي نظم الحوافز والمنح والمكافآت ومعايير الترقيات والتعيينات في المناصب العليا.
- **الروايات والقصص والأساطير:** مختلف ما يقال ويكتب ويشاع عن المنظمة وعن بعض أفرادها، سواء كان صحيح أو خيالي يعمل على الحفاظ على ثقافة المنظمة.
- **موضع اهتمام القادة:** المواضيع والأمور التي يهتم المديرين والمسيرين بمعرفتها والإطلاع عليها مثل الجوانب المالية للمؤسسة أو تفاصيل سير العملية الإدارية داخل المنظمة.

- **ردود الفعل اتجاه الأزمات:** الطريقة التي يتفاعل بها القادة والعاملين مع مختلف الأزمات التي تواجه المنظمة، والتي تعطي إلى حد ما فكرة عن ثقافة المنظمة في هذا الاتجاه.
- **التركيب التنظيمي:** يشير إلى درجة المركزية واللامركزية ومختلف آليات اتخاذ القرار على مستوى المنظمة، طبيعة الاتصال في اتجاه واحد أو عدة اتجاهات، وكذا التسلسل الهرمي وحدود الصلاحيات.
- **سياسات شؤون الموظفين:** السياسات المتعلقة بالتعيين والاختيار والترقية، ومختلف العمليات التي تهتم بتسيير المسار المهني للأفراد. (سيزلاجي ووالاس، 1991، ص. 459-460)

كما يمكننا أن نضيف إلى ما سبق من الآليات المساهمة في ترسيخ الثقافة التنظيمية، ما يلي:

- **إختيار الموظفين:** حين تقوم المنظمة بتوظيف واستقطاب حاجاتها من الموارد البشرية، وحين يتم ذلك بطريقة علمية مدروسة ووفق استراتيجية ورؤية مستقبلية، فإن ذلك يساهم بشكل كبير في تشكيل الثقافة التنظيمية، فمن خلال عمليات الإختيار يتم التعرف على الأفراد الذين ترى المنظمة أن لديهم مجموعة من الصفات والأنماط السلوكية والخلفيات الثقافية والاستعدادات والتوجهات المناسبة لها (العديلي، 1993، ص. 82) فعملية التعيين تعني في نهاية الأمر اختيار الأشخاص الذين يتفوقون مع قيم المنظمة، والإبتعاد عن توظيف من لم تكن قيمه واتجاهاته متفق مع أهدافها وقيمتها، كما تحرص المؤسسات المختلفة على أن تضع موظفيها في فترة تريض يتم من خلالها مراقبة وتحليل قدرات الموظف ومهاراته، وكذا الأنماط السلوكية التي يبدونها، وحدود قدراتهم على اعتناق وتبني للقيم الثقافية السائدة في المنظمة، ومن جهة أخرى فإن فترة التريض هذه تعطي للموظف فرصة لاكتشاف مجموع القيم والاتجاهات وكل ما يتعلق بالمنظمة والأفراد العاملين فيها، ومن ثم محاولة التوافق والتكيف معها.

- **ممارسات الإدارة العليا:** وهي المعيار والاختبار الحقيقي لطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة بغض النظر عن القيم التي تصرح بها الإدارة، فالممارسات هي التي تعطي صورة أوضح عن أشكال السلوكيات التي يتم تعزيزها والتشجيع على انتهاجها أو ما يتم استنكارها ومعاقبته، ويشكل ذلك مؤشرات واضحة للعاملين (القيوتي، 2000، ص. 164)؛ فهذه الممارسات هي التي تشكل الثقافة التنظيمية وليس الشعارات والقيم التي لا تطبق، وقد يكون تكرار رفع الشعارات الإيجابية دليل على الابتعاد عنها كأن تنادي الإدارة بمبدأ الأمانة والإنجاز وتتبنى قيم المساءلة والشفافية ولكن واقعا يكتشف العاملون أن الإدارة لا تطبق إلا عكس ما ترفعه من شعارات، حين تتم الترقيات والحوافز وفق معايير ذاتية شخصية، وأن كثيرا من السلوكات المنافية للقواعد والقوانين المعمول بها، يتم التغاضي عنها ولا تتم محاسبة أصحابها، عكس ما تقوم به

الإدارة اتجاه من يلتزم بمهامه وواجباته فيحترمها ويعمل على إتمامها بأكثر دقة وكفاءة، فتغفل عن مكافأته وتحفيزه، فكلما تلتزم الإدارة العليا بالسلوك المنتظم، من خلال استخدام لغة واحدة ومصطلحات وعبارات وطقوس مشتركة، وكذلك المعايير السلوكية والتي تتضمن التوجهات حول العمل وفلسفة الإدارة العليا في كيفية معاملة العاملين وسياسة الإدارة تجاه الجودة والغياب، وكذلك سياستها حول تنفيذ القواعد والأنظمة والتعليمات ، كلما ضمننت ثقافة تنظيمية ديناميكية وفعالة.(العميان،2002،ص.319)

• **التنشئة والتطبيع:** وهي مجموع الخطوات والآليات التي ينبغي على إدارة المنظمة القيام بها مباشرة بعد عملية استقطاب وتوظيف الأشخاص المناسبين والذين يقع عليهم الإختيار، فيتم تعليمهم وتلقينهم قيم وأهداف المؤسسة، ولا يقتصر الأمر على المستجدين في المنظمة بل يمكن أن يشمل جميع أفراد المنظمة، وهو ما يعبر عنه في شكل ما بالتنشئة الإجتماعية، لاكتساب السلوكيات والمعايير، والتي تلعب دورا هاما في اكتساب الثقافة التنظيمية وإدخال المعايير الخاصة بالمنظمة، وكل الممارسات الظاهرة والضمنية نفسية كانت أو اجتماعية، حتى يصبح الفرد عضوا داخل جماعة العمل وفردا من أفراد المنظمة.

• **القصص والطقوس والمفردات والرموز:** يمكن اعتبارها آليات ذات طابع غير رسمي، يتم تناقلها وإشاعتها داخل المنظمة قصد المساهمة في تعزيز وترسيخ الثقافة التنظيمية المقصودة، وهي جزء من تلك الآليات التي يقصد من خلالها إلقاء الضوء على القيم التي تحرص المنظمة على تعزيزها.(القيوتي،2000،ص.164).

### 13- الأبعاد الأساسية للثقافة التنظيمية

تختلف وتتباين الآراء والأفكار حول تحديد أبعاد الثقافة التنظيمية وتعريفها، فكل يحددها ويصنفها انطلاقا من مجال الدراسة وكذا طبيعة الموضوع بما يتضمنه من متغيرات، فالثقافة التنظيمية تعتبر نظاما خاصا من المعاني المشتركة التي يتبناها ويتمسك بها الأفراد، كما أنها تميز كل منظمة عن المنظمات الأخرى، وهذا النظام للمعاني المشتركة يمثل الأبعاد الأساسية للثقافة التنظيمية.

حيث ذكر العميان (2005،ص.314)؛ بأن المنظمات لا تتشابه من حيث الثقافة السائدة والتي تميز كل واحدة عن الأخرى، حتى وإن كانت تنتمي لنفس البيئة وتشتغل في نفس النشاط، وقد تظهر تلك الاختلافات خاصة على مستوى عمر المنظمة وأنماط اتصالاتها ونظم العمل، والإجراءات وعملية ممارسة

السلطة، وأسلوب القيادة والقيم والمعتقدات، وانطلاقاً من ذلك نجد أن كل منظمة تحاول تطوير ثقافتها الخاصة بها.

وقد عدد المغربي (1995، ص 303-306) الأبعاد الرئيسية للثقافة التنظيمية، كما يلي:

- 1- مرونة التنظيم وقدرته على الاستجابة والتكيف مع متغيرات الظروف الداخلية والخارجية.
- 2- طبيعة العمل ومتطلباته بوصفها ذات طبيعة روتينية تعمل على تكريس حالة الملل والحد من الإبداع، أو على العكس من ذلك حين تعمل على الرفع من مستويات الدافعية لخوض التجارب، والعمل على الإجتهد والإبداع في عمله.
- 3- التركيز على الإنجاز: باعتبار أن أغلب الظواهر تركز على كون الإنجاز يعد المعيار الحقيقي لأجل المكافأة أو الترقية.
- 4- التنمية الإدارية والتدريب: تعبر عن مستوى الاهتمام الذي يوليه الإدارة لتدريب موظفيها وتنمية قدراتهم وكفاءتهم، باعتبار أن العنصر البشري يعد من أهم عناصر العملية التنظيمية، وهو ما يستدعي ضرورة الإستثمار فيه وتطويره، لما في ذلك من منافع وإيجابيات سواء للفرد أو المنظمة.
- 5- أنماط السلطة: إن السلطة المركزية توحى بالتصلب وعدم المرونة، وبالتالي تحد من الإبداع لأن الموظف لا يملك سلطة اتخاذ القرار على العكس من ذلك فالسلطة الغير متركزة تضيي عامل المرونة داخل المنظمة وهو ما يسمح بمجال واسع للإبداع والابتكار من قبل الأفراد.
- 6- أسلوب التعامل بين العاملين والإدارة: إن الأسلوب الذي تنتهجه الإدارة في مختلف عمليات التسيير ينعكس بالضرورة على طبيعة العلاقة مع أفرادها، فهي تحصل على الولاء والصدق والأمانة وكذا الإلتزام في العمل من طرف الأفراد، حين تتعامل معهم بما سبق ذكره، وتحصل على العكس من ذلك حين تتعامل مع أفرادها بقلة المبالاة والتضييق عليهم وعدم إعطائهم ما يستحقون مقابل آدائهم لأعمالهم.
- 7- أنماط الثواب والعقاب: إن الهدف من المكافأة والعقاب هو العمل على تعزيز سلوك معين مرغوب أو تعديله، فتعطى المكافأة للمنجز ولقليل التغيب والمبدع من أجل تكريس السلوك المرغوب به، والعكس صحيح فالعقاب يقع على كثير التغيب وغير المنجز والمستهتر بالقانون والنظام، إلا أنه في بعض الأحيان قد يكافأ غير المنجز أو الشخص الذي يتقيد بحرفية التعليمات والقوانين، الأمر الذي يؤدي إلى مناخ غير صحي وتعطيل للإبداع.

8-الأمن الوظيفي: يعبر عن مختلف الضمانات المادية والمعنوية التي يحتاجها العاملون، على غرار إدراك العامل لأمنه مقابل فقدان الوظيفة، كذلك من الإجراءات الإدارية التعسفية، وهو ما يؤدي إلى حالة من الاطمئنان والاستقرار لدى الفرد، مما يعمل على تحسين أدائه وولائه للمنظمة.

هذا ويرى ويتكر (whitaker,2011) أن الثقافة التنظيمية تتشكل من ستة أبعاد، وهي:

- الخصائص السائدة الرئيسية للثقافة.
  - القيادة التنظيمية داخل الثقافة.
  - إدارة الموظفين.
  - مكونات الثقافة التنظيمية التي تبقى المنظمة مستدامة.
  - الإستراتيجية التنظيمية.
  - معايير النجاح داخل المنظمة (p.55)
- كما صنف (Robbins,2003) الثقافة التنظيمية إلى بعدين رئيسيين هما قوة الثقافة التنظيمية ودرجة الرسمية. (خديوي،2009،ص.09)

في حين حدد Hofstede أربعة أبعاد للثقافة التنظيمية وهي:

- المسافة السلطوية.
- إجتئاب عدم التأكد.
- الفردية مقابل الجماعية.
- الرجولة والأنوثة. (بوعلی،2014،ص.154)

في حين ذكر سكرينر (Schreiner,2005,p14) خمسة أبعاد للثقافة التنظيمية هي:

- إستخدام القوة.
- تجنب عدم التأكد والإلتزام.
- الثقة.
- الإلتجاه نحو المشاركة.
- الميل لاستخدام المكافئة.



كما تطرقت العطية (2003، ص.326) إلى أبعاد الثقافة التنظيمية، فحصرتها في سبع أساسية، واعتبرتها جوهر الثقافة التنظيمية:

- الإبداع والمخاطرة.
- الانتباه للتفاصيل.
- الإلتزام نحو النتائج.
- التوجه نحو الأفراد.
- العدوانية.
- التوجه نحو الفريق.
- الثبات.

وحدد حريم (2004، ص.328) أبعاد الثقافة التنظيمية في تسع (09) أساسية مرتبطة ومكملة لبعضها البعض هي كالآتي:

- 1- المبادرة الفردية: درجة الحرية والمسؤولية والإستقلال لدى الفرد.
- 2- التوجيه: مدى ودرجة وضوح الأهداف وتوقعات الأداء الموضوعة من قبل المنظمة.
- 3- التكامل: مستوى تشجيع ومساعدة الوحدات داخل المنظمة على العمل وفق نظام محكم ومنسق.
- 4- الرقابة: مستوى الإشراف والرقابة المباشرة على مختلف العمليات والمهام المتعلقة بالأفراد، ودرجة الاعتماد على تطبيق الأنظمة والتعليمات.
- 5- الهوية: درجة الإلتزام والولاء التي يظهرها الأفراد لمنظمتهم بدلا عن الوحدات التي يعملون فيها أو مجال تخصصهم المهني.
- 6- دعم الإدارة: مدى توفير المساعدة والحماية والاتصالات الواضحة للأفراد من طرف الإدارة.
- 7- نظم العوائد: طريقة توزيع الترقيات والعلاوات والمنح، من خلال معايير الأداء في مقابل الأقدمية والمحابة والعلاقات الشخصية.
- 8- التسامح مع النزاع: درجة التسامح ورض الطرف من قبل الإدارة عن إظهار النزاعات والانتقادات الصادرة عن الأفراد والجماعات داخل المنظمة بصورة علنية.
- 9- أنماط الاتصال: درجة ومستوى اقتصار الاتصالات في المنظمة على طابعها الهرمي الرسمي.

هذا وتعرض كوتلر (kotler,2000) لثلاثة أبعاد للثقافة التنظيمية، وهي الطريقة التي يرتدي بها الأفراد أزياءهم، الطريقة التي يتحدثون بها مع بعض، والطريقة التي يحيون بها الزبائن. (p.42)

كما اهتم سميث (Smith,2004) بدراسة خمسة (05) أبعاد للثقافة التنظيمية، هي:

- قوة السلطة.
- تجنب عدم التأكد.
- الفردية.
- الرجولية.
- التوجه الطويل والقصير الأمد. (p.02)

أما شارلس وستيفن (Steven & Charles,2007,p.627)، فقد ذكر مجموعة من الخصائص المنبثقة من جذور الثقافة والمشاركة بين أعضاء أي منظمة، والمعبرة عن الأبعاد التي تتضمنها وتميزها، وهي:

أ- التوجه نحو الأفراد، أي العمل على احترام وتقدير الأفراد داخل المنظمة أو الشركاء من خارجها.  
ب- إتجاه نحو الإبداع من خلال الخروج عن المألوف والمعتاد، ومحاولة الابتكار والتجديد والتطوير.  
ت- التدقيق: بمعنى التركيز على التفاصيل، والاعتماد على الدقة وتحليل المعطيات، وكذا احترام المعايير.

ث- سيولة قنوات الاتصال: توفير أكبر قدر ممكن من قنوات الاتصال وتسهيل تطبيقها، على اختلاف اتجاهاتها، كذلك استخدام جميع الوسائل والإمكانيات في سبيل تحقيق الفعالية التنظيمية.

ج- التوجه نحو النتائج: بمعنى تركيز المنظمة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية والعملية، بدون المبالغة في الاهتمام بالتفاصيل التي من شأنها الحد من مستوى ديناميكية العملية الإنتاجية.

ح- تفضيل العمل في مجموعات؛ والذي يعني الاتجاه إلى إنجاز المهام والأعمال عن طريق مجموعات و فرق عمل وليس بشكل فردي، بطريقة ودية تشاركية أكثر منها تنافسية (عدائية).

وبناء على ما سبق ذكره ، يمكننا القول أن أغلب المنظمات إن لم نقل كلها تتشارك وتتشابه في خاصية تواجد الأبعاد السابقة الذكر مع اختلافها من ناحية درجة ومستوى تواجدها وتميزها، فلكل مؤسسة سياساتها وفلسفتها وطرق عملها الخاصة ، وحوافزها ونظم رقابتها، وأنماط اتصالها وأساليب معالجتها

للمشاكل واتخاذ القرارات، وهو ما أدى إلى تنوع واختلاف الثقافات التنظيمية ، حيث أن كل مؤسسة تتميز بنمط الثقافة التنظيمية السائد بها.

#### 14- تغيير الثقافة التنظيمية

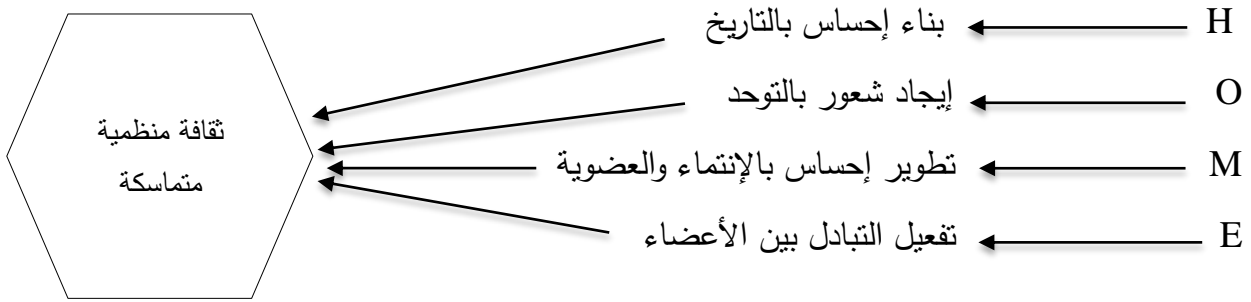
تختلف الثقافة التنظيمية من مؤسسة إلى أخرى، لما تحمله من قيم ومعايير وأعراف، وخصائصا ثابتة نسبيا، وهو ما يجعل من عملية تغييرها بالأمر المعقد، وعليه كان بعض الكتاب يرون أن ثقافة المنظمة غير قابلة للتغيير في حين يرى الكثير منهم أنه بالإمكان تغييرها وتعديلها(حريم،2004، ص.336).

وتلجأ أغلب المنظمات إلى عمليات التغيير الثقافي، إما استجابة للضغوط الخارجية التي يفرضها التغيير والتحول الحاصل على مستوى البيئة الخارجية وإما أن يكون هذا التغيير لغرض تحقيق أكبر قدر ممكن من الفعالية التنظيمية.

يقول السكارنة (2009) في هذا الشأن أن: "تغيير الثقافات عمل جريء وصبر طويل فعلي، كأن تبذل جهدا مضاعفا لتشجيع الناس على قبول الثقافة الجديدة عليك بالصبر كي تمنح الثقافة الجديدة الوقت كي تترسخ".(ص.367)

هذا ويتم تغيير وتطوير ثقافة المنظمة خاصة من خلال أربعة وسائل مهمة هي:

- بناء إحساس بالتاريخ: وذلك بسرد تفاصيل عن التاريخ وحكايات الأبطال وانتصاراتهم، بهدف الإقتداء بهم وبمساهماتهم.
- إيجاد شعور بالتوحد: من خلال الإلتزام بتعليمات وتوجيهات القيادة، ونمذجة الأدوار، وإيصال المعايير والقيم.
- تطوير إحساس بالعضوية والانتماء: من خلال نظم العوائد، والتخطيط الوظيفي، والاستقرار الوظيفي والاختيار والتعيين، وتطبيع الموظفين الجدد، وكذا التدريب والتطوير.
- زيادة التبادل بين الأعضاء: من خلال عقد العمل، والمشاركة في اتخاذ القرارات والتنسيق بين الجماعات. ( حريم،1997، ص.452).



شكل رقم (08): أهم وسائل تغيير وتطوير ثقافة المنظمة

المصدر: حريم، 1997، ص. 453.

تشير الكثير من الدراسات والأبحاث إلى أن عملية تغيير الثقافة التنظيمية تصبح ممكنة عند توفر الظروف والأسباب التالية:

- أزمة قوية جدا: تحدث ارتجاجا واختلالا في الوضع الراهن، و تفرض تساؤلا حول جدوى فاعلية الثقافة الحالية، ومن بين الأمثلة على هاته الأزمات: الانخفاض المفاجئ للتمويل، أو خسارة متعامل أساسي، أو ظهور تكنولوجيات جديدة.
  - تغيير القيادة: ففي حال تغيير الإدارة أو حلول قادة جدد على رأس المنظمة، يمكن أن يحملوا أفكارا وقيما ومعايير جديدة، تتناسب وتستجيب لطبيعة المرحلة، سواء من خلال معالجة أزمات أو مشاكل مستجدة، أو رغبة في تطوير جوانب معينة في عمل المنظمة.
  - المنظمات الجديدة والصغيرة: يذهب كثير من الباحثين إلى الاعتقاد أنه كلما كانت المنظمة جديدة أو صغيرة الحجم ، كانت ثقافتها أقل حصانة وقابلة للتغيير، فيكون حينها من السهل للإدارة توصيل قيما ومعايير جديدة.
  - الثقافة الضعيفة: كلما كانت الثقافات ضعيفة كانت أكثر عرضة وقابلية للتغيير وعلى العكس من ذلك حين تكون مشتركة بين العدد الكبير من الأفراد، وازداد اتفاهم على قيمها، كان من الصعب تغييرها. (العطية، 2003، ص. 341-342)
- هذا ويرى العميان (2005) أن معظم المنظمات لا تملك قيما ثقافية واحدة، كما أن فعالية وأداء هذه المنظمات يرتبط أساسا بمدى قوة وضعف ثقافتها، سواء اتسمت بالقوة أو بالضعف، فالمنظمات التي لديها أداء منخفض يتعين على مديريها العمل على تغيير ثقافة منظماتهم. (ص. 317).

وقد أورد العميان (2004، صص 318-319) أربع وسائل تساهم في تغيير ثقافة المنظمة وذلك حسب رؤية كل من بورتر و ستيرز؛ كما يلي:

1- **الإدارة عمل ريادي:** يستند العمل على تمرير مختلف القيم والمعتقدات والاتجاهات لأفراد المنظمة من قبل الإدارة، بدرجة أولى على ضرورة وضوح ومنطقية أفكار ورؤية هذه الإدارة فيما يخص أعمالها وأهدافها ، فهو مطلب أساسي ومنطقي للأفراد فهم يرغبون على الدوام في معرفة خطط الإدارة وسياساتها اتجاه مختلف العمليات التنظيمية، ومن ثم يعتبر أسلوبا مهما في تغيير الثقافة وتطويرها.

2- **مشاركة العاملين:** تعد مشاركة الأفراد في بعض جوانب عمل المنظمة كاتخاذ القرارات والمساهمة في صياغة الأهداف والإستراتيجيات، فالنظم التي توفر المشاركة للعاملين، تعمل على الرفع من مستويات الإلتزام والولاء للمنظمات وهي بذلك تكسبهم أكبر قدر من المسؤولية في تأدية مهامهم، وهو يعد في نهاية الأمر أداة فعالة لتطوير أو تغيير ثقافة المنظمة. (حريم، 2004، صص.451)

3- **المعلومات من الآخرين:** تعد الرسائل الواضحة الصادرة عن المديرين عاملا هاما في تكوين الثقافة التنظيمية، كما هو الشأن بالنسبة للرسائل الثابتة، والمعلومات المتبادلة بين الأفراد العاملين في المنظمة، فشعور الفرد باهتمام زملائه به من خلال تزويده بالمعلومات، يولد لديه تكوينا اجتماعيا قويا من خلال تقليص التفسيرات المتباينة.

4- **العوائد والمكافآت:** يقصد بها التقدير والإحترام والقبول الذي يلقاه العامل، وكذا العوائد المادية التي يحصل عليه مثل المنح والعلاوات والترقيات، والتي تعمل على تعزيز ولائه وانتمائه للمنظمة، وبما أن الثقافة التنظيمية تعد عملية أساسية للمنظمة كما للعاملين فيها ،كان من الواجب أن تكون قابلة للتطوير والتغيير تماشيا مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، ومن أجل تحقيق أهداف المنظمة.

يعتقد كثير من المفكرين والباحثين في مجالات الإدارة بأنه يمكن تعديل وتغيير ثقافة المنظمة، نتيجة التأثير بالعوامل التالية:

أ- تغيير في قادة المنظمة أو ظهور إدارة جديدة تحمل أفكارا ورؤى مستقبلية مختلفة ومتجددة.  
ب- دورة حياة المنظمة، ففي كل مرحلة من مراحل عمل المنظمة تتغير الثقافة السائدة فيها وفق الظروف المتعلقة بالمرحلة، فالمنظمة أثناء مرحلة النمو والتوسع وكذا مرحلة الانحدار مثلا، تجدها في عملية تغيير للثقافة.

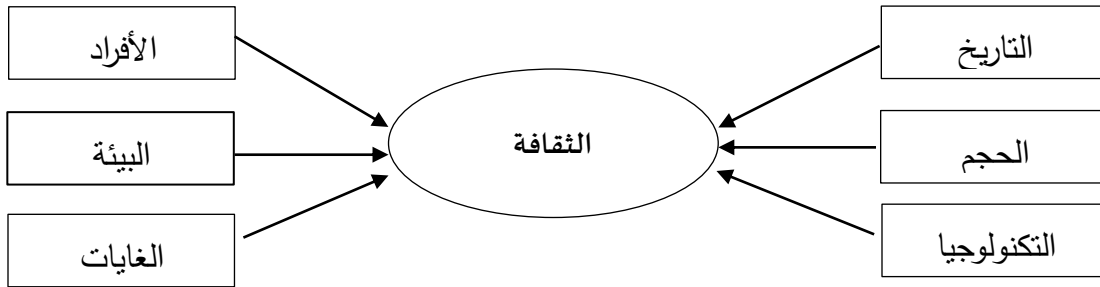
ت- حجم وعمر المنظمة: كلما كانت المنظمة صغيرة الحجم كان من السهل تغيير ثقافتها التنظيمية.

ث- قوة الثقافة الحالية: فكلما كانت قوية وزاد إجماع العاملين عليها وتمسكهم بها، كان تغييرها أصعب والعكس صحيح.

ج- غياب الثقافات الفرعية، إذا أن وجودها يصعب من عملية تغيير الثقافة الأصلية أو الأساسية، وهو ما لا يلاحظ في المنظمات الكبيرة الحجم والتي تقاوم التغيير بحكم ضمها لعدة ثقافات فرعية.

ح- مصدر الثقافة فحين تكون نابعة من المجتمع أو بيئة المنظمة، يكون من الصعب تغييرها مقارنة حين تكون تمثل اتجاهات فردية للعاملين في المنظمة. (ديري، 2011، ص.ص. 314، 315)

وهو ما يمكن ربطه بمجموع المحددات الظاهرة في الشكل التالي:



شكل رقم (09): محددات الثقافة التنظيمية

المصدر: المرسي، 2006، ص.28.

إن تغيير ثقافة المنظمة يتطلب بالضرورة فهم العلاقة بين التغيير والثقافة، وكذا تحديد العوامل الأساسية والتأثيرات الرئيسية المحدثة له، ومعرفة مراحل وقياسه وطرق وآليات الاستجابة إليه، وهو ما يتطلبه من استراتيجيات للتعامل معه وكذلك معرفة متطلبات ومحددات وصعوبات اتجاهه، وهو أمر يتطلب تحليل العناصر الثقافية السائدة في التنظيم. (مساعدة، 2013، ص.330)

ومن أجل إنجاز عملية تغيير وتطوير لثقافة المنظمة بشكل فعال، ينبغي للقائمين على العملية اتباع الخطوات التالية:

- 1- مراجعة الثقافة التنظيمية من خلال التعرف على نمط الثقافة السائدة في المؤسسة.
- 2- تحديد المتطلبات والجوانب المقصودة من خلال التغيير، وكذا الأهداف الجديدة التي ترغب المنظمة في تحقيقها.

3- العمل على تعديل سلوكيات الأفراد بما يتماشى مع المتطلبات الجديدة، إلى مستوى تأثيرها على المنظمة بشكل عام.

4- اتخاذ الخطوات المناسبة والكفيلة بتبني السلوك التنظيمي الجديد. (العميان، 2004، ص. 319) في حين يعتقد القريوتي (2010، ص. 386) أنه لأجل نجاح أي مشروع تغيير وتطوير لثقافة المنظمة يتوجب القيام بالإجراءات والخطوات التالية:

1- إظهار دوافع هذا التغيير وأسبابه، والأزمات أو المشاكل التي من الممكن مصادفتها في حال عدم إجرائه.

2- وجود دعم لأي عملية تغيير للثقافة التنظيمية من طرف القادة أو الإدارة العليا ومن ثم القيام بتشكيل فريق عمل للقيام بالعملية والإشراف عليها، فيحدد أسباب هذا التغيير ومبرراته، وكذا الرؤية المستقبلية.

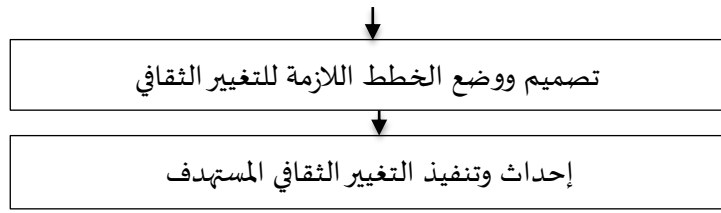
3- إمكانية القيام بإعادة هيكلة وتنظيم على مستوى المؤسسة يتم من خلالها الاستغناء عن بعض الوحدات ودمج أخرى مع بعضها وكذا إنشاء أخرى، وذلك لإعطاء رسالة مباشرة للعاملين على وجود سياسات وتوجهات جديدة، كما يقف نجاح هذه التغييرات بحجم المؤسسة فكلما كان كبيرا أمكن القيام بها بشكل سلس وفعال في نفس الوقت.

4- قيام القيادة الجديدة بنشر القصص والرموز المناسبة، مع خلق طقوس جديدة محل القديمة منها.

5- إعادة النظر في الإجراءات المتبعة في عملية اختيار وتقييم الموظفين ونظم الحوافز والتنشئة والتطبيع من خلال التدريب حتى يتم تسهيل عملية تبني القيم الجديدة.

كما يمكننا اختصار مراحل وخطوات تغيير الثقافة التنظيمية كما هو مبين في الشكل التالي:





شكل رقم (10): مراحل التغيير الثقافي

المصدر: سيد جاد الرب، 2009، ص. 165.

تجد الكثير من المنظمات نفسها في حالة تقدم وتطور للتفاعل والتكيف مع مجمل التغييرات الحاصلة على مستوى بيئتها، منها ما يخص تغيير ثقافتها التنظيمية، فقد أصبحت أمرا ملحا وضروريا يفرض على المنظمات العمل بديناميكية سريعة لتغييرها حسب ما تراه مناسبا، وبما يتلاءم مع الواقع الذي تنتمي إليه، وهو ما يحقق للمنظمات ميزة الاستمرارية والتنافس في مجال عملها، كما أن التغيير في ثقافة المنظمة يساعد على الاندماج والانسجام مع ثقافة العاملين في المنظمة، لأن الثقافات لدى العاملين تختلف من شخص لآخر والتغيير يعمل على التقارب بين تلك التباينات الموجودة في بيئة المنظمة.

إذا كانت الظروف ملائمة لتغيير ثقافة المنظمة، فإنه يجب وضع استراتيجية شاملة ومنسقة لإنجاز هذا التغيير بنجاح، والبداية الصحيحة هي تحليل الثقافة الحالية ويتضمن ذلك تفحص وتقييم الثقافة الحالية ومقارنتها بالوضع المنشود، وتقييم الفجوة بينهما لتقرير أي العناصر والأبعاد الثقافية التي تحتاج إلى تغيير وهنا ينبغي التنبيه إلى أنه لا يجب أن نتوقع الانتقال أو التحول إلى الثقافة الجديدة بسرعة ذلك لأن تغيير الثقافة عملية طويلة مستمرة تدوم سنوات عديدة وليس أشهر معدودة (حريم، 2004، ص 336-339).

إن الجهود التي تبذل لتطوير الثقافة التنظيمية يجب أن تركز أساسا على التطوير السلوكي، لأن العلة ليست في التشريعات والهياكل التنظيمية، بل هي في البشر الذين يفسرون تلك التشريعات ويتقاسمون الأدوار في الهياكل التنظيمية (الصيرفي، 2003، ص. 28).

وقد ذكر إدجار (2011) أنه خلال مراحل نمو المنظمة تظهر فرص مختلف للتغيير الثقافي: وذلك للدور المحدود الذي تؤديه الثقافة في كل مرحلة من مراحل التطور، ويكون التغيير وفق آليات تراكمية، بمعنى أن الآليات المناسبة لكل مرحلة هي في الأصل صالحة للمرحلة القادمة مع إدخال أخرى أكثر ملائمة، وهو ما يوضحه الجدول التالي:



جدول رقم (05): آليات تغيير الثقافة

المرحلة التنظيمية	آلية التغيير
1- التأسيس والنمو المبكر	1- التغيير التراكمي عبر التطور العام والخاص 2- الرؤية 3- تعزيز الأفكار المولدة داخل الثقافة 4- الترقية النظامية من ثقافات فرعية منتقاة 5- الإغراء التكنولوجي
2- منتصف العمر	1- ضخ موظفين من خارج المنظمة 2- الفضائح ونشر الخرافات 3- تغيير الأوضاع 4- عمليات الدمج والإستحواذ
3- النضج والتدهور	1- الهدم وإعادة النشأة

المصدر: إدجار، 2011، ص 292.

### 15- مداخل دراسة وقياس الثقافة التنظيمية

يمثل العمل على بقاء وتطور المنظمات تحديا حقيقيا لأصحابها ومديريها فالبيئة الخارجية توفر مناخا اقتصاديا قوامه التنافس المستمر بين مختلف مكوناته لغرض الاستمرار والنمو، فتجد أغلب المنظمات مجبرة على التكيف مع التغيير الحاصل من حولها على كافة المستويات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والمحافظة على نفس السياسات والاستراتيجيات والأهداف التنظيمية يعد خيارا غير سليم بالنظر إلى حجم التحديات والتغيرات الحاصلة، وهو ما يحتم ويعجل بضرورة النظر إلى مختلف القيم والمعايير والمعتقدات المكونة لثقافة المنظمة والعمل على تغييرها أو تطويرها فالهدف أساسا هو جعلها في خدمة السياسات والأهداف الجديدة التي تتبناها المنظمة، من خلال تأثيرها على سلوك الأفراد والجماعات داخل التنظيم، فمن أولويات المنظمة التحكم في ثقافتها التنظيمية وإدارتها بما يجعلها ملائمة لأهدافها واستراتيجيتها ما يحفز أكثر ويدفع بسلوك أفرادها إلى ما يخدم أهدافها الاستراتيجية.

إن محاولة الباحثين والمفكرين لقياس الثقافة التنظيمية عند دراستهم لمختلف العلاقات التي يفترض أنها تربط الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل مع المتغيرات التنظيمية الأخرى، تعد بالأمر الصعب والمعقد نظرا لاتساع مجال الموضوع وكذا تشعبه ، على الرغم من أنه يعطي في نفس الوقت للباحثين أكبر حيز للبحث والإثراء؛ هذا وتسعى المنظمات إلى قياس وتقييم ثقافتها التنظيمية تحقيقا للأهداف التالية:

- محاولة تحديد وتشخيص النمط الثقافي السائد في المنظمة.
- السعي إلى محاولة إقامة وتحديد العلاقة بين الثقافة التنظيمية والمتغيرات التنظيمية والبيئية المختلفة من حيث طبيعة هذه العلاقة وكذا طبيعة الأثر.
- التحقق من مدى التناسق والتكامل بين قيم الأفراد والقيم التنظيمية التي يدركونها. (Gershon & all,2004,pp.33-40)

ولقد ذكر كل من العطوي والشيباني (2010، صص 43-45) أنه قد توفرت أدبيات الدراسات السابقة في المجال على مدخلين أساسيين لقياس الثقافة التنظيمية وهما:

**1- المدخل النوعي:** يعتمد عند قياسه للظاهرة التنظيمية على أساليب القياس التقليدية التي تتمثل في المقابلات الشخصية المتعمقة والملاحظة الشخصية، فهو بهذا الشكل يعكس وجهة نظر أعضاء المنظمة حيث يحتاج الباحث فيه إلى الملاحظة الدقيقة لتصرفات وسلوكيات الأفراد وتدوينها، فيكون لديه نظرة داخلية غنية بالتفاصيل، وفهما معمقا للعمليات الفريدة ضمن هذه المنظمة ، ويعتقد بعض الباحثين والمنظرين في موضوع الثقافة التنظيمية، أن المدخل الوصفي يعد المدخل الأمثل لقياس ثقافة المنظمة بشكل متكامل؛ حيث أشار مارتن (martin,2002,p.33) إلى أن ملاحظة العمليات التنظيمية الأساسية وتدوينها بشكل حيوي وفعال، يعد الأسلوب الأمثل للفهم الأعمق للخبرات التنظيمية والافتراضات الأساسية ولا يتسنى ذلك إلا من خلال المقابلات المتعمقة والملاحظة الشخصية، كما أشار إلى أن الثقافة التنظيمية موضوع واسع ومعقد ويصعب قياسها من خلال مجموعة من الأبعاد.

كما يوفر المدخل الوصفي للباحث صورة واضحة وجلية لمختلف الأشكال الثقافية، فمن خلال الملاحظات الدقيقة يمكنه أن يقف على مجمل الرموز الثقافية والطقوس السائدة، والقصاص المتداولة والممارسات الإدارية؛ لكن وعلى الرغم من كل ما سبق ذكره عن هذا المدخل إلا أنه يعاني نقاط ضعف عديدة، نذكر منها على الخصوص:

أ- لا يمكننا تعميم النتائج التي يتم التوصل إليها، لأن الأبعاد الثقافية التي تحدد في بيئة معينة هي خاصة ومميزة، ولا ترتبط بالضرورة بسياق بيئة أخرى.

ب- يضطر الباحث باعتماده على هذا المدخل لاستهلاك الكثير من الكلفة والوقت في جمع البيانات ودراساتها.

ت- يعد هذا المدخل محدودا في عملية تعميم النتائج وغير قادر على تقديم معلومات حول علاقة الثقافة التنظيمية مع مخرجات أساسية مثل: الأداء التنظيمي والسلوك الفردي للعاملين.

ث- إحصائية التحيز تكون عالية في المدخل الوصفي، فقد يدخل عنصر العاطفة، ويكون هو الغالب أثناء المقابلة الشخصية، فيتحيز الباحث لشخص ما سلبا أو إيجابا، ومن ناحية أخرى تتأثر الملاحظة بالمزاج الشخصي للباحث، وباتجاهاته ومشاعره اتجاه ما يلاحظه، كما قد يعتمد على التخمين في تفسير تغيرات وجه الملاحظ والتغيرات غير اللغوية. (حريم، 2004، ص.338)

## 2- المدخل الكمي

يلجأ أغلب الباحثون في دراستهم للثقافة التنظيمية في علاقتها مع مختلف المتغيرات التنظيمية إلى الاعتماد على هذا المدخل، لما يوفره من إمكانية للمقارنة بين المنظمات، وبالتالي القدرة على تعميم النتائج المحصل عليها، وهم يعتمدون في ذلك على تصميم استمارات واستبيانات بوصفها أدوات أساسية لتقييم ووصف أبعاد الثقافة التنظيمية، يتم من خلالها طرح مجموعة من الأسئلة تتعلق بالقيم والمعتقدات والأبعاد الثقافية، قصد التعرف على ملامح وأنماط الثقافة التنظيمية السائدة، ولكن وعلى الرغم من صلاحية هذا المدخل واستعمالاته الشائعة إلا أنه يظل فاقدا لعنصر الفهم والوصف الدقيقين لطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة، كما أنه يفتقد لفرصة تطوير نظرية جديدة (العطوي والشيباني، 2010، ص.44).

على الرغم من توجيه بعض الانتقادات للمدخل الكمي، مثل عدم ملائمة أو كفاية الأبعاد الثقافية المطروحة في قائمة الاستقصاء إلا أنه يستطيع التغلب على كافة الانتقادات الموجهة للمدخل الوصفي وذلك بفعل الخصائص والميزات التي يحملها ، والمتمثلة خاصة في:

1- أنه يعطي نتائج موضوعية صادقة في غالب الأحيان، حيث يشجع الإستهبان الفرد على التعبير عن قيمه ومعتقداته بصراحة ووضوح، وكذا التعبير عن قيم ومعتقدات المنظمة كما يدركها، وذلك لتأكده من سرية الاستقصاء.

2- يعمل على توضيح وتشخيص العلاقة المتوفرة بين الثقافة التنظيمية السائدة وكذا مختلف المتغيرات التنظيمية.

3- يساعد في اختبار الفروض البحثية وبناء النظريات، كما يساعد في القيام بالمقارنة بين النتائج التي تم التوصل إليها عبر الدراسات المختلفة.

يظهر من خلال مضمون وأهداف وآليات كل من المدخلين السابقين، وكذا بعد المراجعة والإطلاع على بعض البحوث والدراسات السابقة، شبه إجماع ونزوع إلى الاستعانة بالمدخل الكمي عند دراسة الظاهرة الثقافية التنظيمية، وذلك لتمييزه بموضوعية النتائج نظرا لاعتماده على قائمة الإستقصاء، كذلك لتوفر إمكانية الاستفادة من مختلف نتائج المحصل عليها، حيث يمكن إجراء المقارنة بين النتائج واختبار الفروض البحثية وإقامة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والمتغيرات التنظيمية الأخرى.

## 16- قياس الثقافة التنظيمية

تعرف عملية قياس الثقافة التنظيمية إجرائيا بأنها عملية تشخيص وتقييم المعايير الثقافية والقيم السائدة لدى تنظيم معين، وتتم هذه العملية من خلال استخدام المدخل النوعي ( بالاعتماد على الملاحظة والمقابلة) أو من خلال المدخل الكمي ( استخدام الإستبيان كأداة دراسة)، كما يمكن لأي باحث الاعتماد على كثير من الوسائل والطرق لأجل قياس الثقافة التنظيمية، منها:

- 1- **الطرق الإسقاطية:** يقصد بها استخدام وسائل متعددة مثل الكلمات المترادفة، إكمال الجمل الناقصة تمثيل الأدوار، فيتم التعرف على ملامح ثقافة المنظمة بعد القيام بتجميع وتحليل البيانات المحصل عليها.
- 2- **المقابلات الشخصية:** يقصد بها تلك المقابلات التي يتم إجرائها مع المديرين أو مع الأفراد العاملين، والتي يتم من خلالها يتم البحث عن أجوبة لمختلف جوانب الحياة المهنية والعمليات التنظيمية، وعند تحليلها وفحصها يمكن التوصل إلى قياس ثقافة المنظمة (الوطيان، 2003، ص.62).
- 3- **الملاحظة:** يقوم الباحث من خلال الملاحظة بتكوين تصور حول البيئة المحيطة بالعاملين في المؤسسة وذلك بمراقبة سلوكيات الأفراد وردود أفعالهم، وكذا تصرفات المدراء واتجاهاتهم، ثم تسجيل كل تلك المعطيات لأجل استعمالها في عملية تشخيص وقياس ثقافة المنظمة.
- 4- **إستخدام المعلومات والبيانات والوثائق:** ويقصد بها فحص واستخدام الوثائق والمستندات والسجلات الخاصة بالمنظمة والتي تمثل مرجعا مهما مساعدا في عملية قياس ثقافتها التنظيمية.

يعتمد المدخل الكمي في قياسه للثقافة التنظيمية لمنظمة ما على قائمة الاستقصاء، والتي يتم من خلالها طرح مجموعة من الأسئلة المتعلقة بالقيم والمعايير والمعتقدات، قصد التعرف على ملامح وأنماط الثقافة التنظيمية السائدة، وقد صنف أشكنازي (Achkanasy & all,2000,p.137) قوائم الاستقصاء هذه إلى صنفين رئيسيين هما:

#### أ- مقاييس تصنيف الثقافة التنظيمية:

تعمل هذه المقاييس على تصنيف الثقافة التنظيمية إلى أشكال متعددة، على أن يكون كل شكل متضمنا لوصف دقيق لمجمل معايير السلوك والقيم والمعتقدات، كما أن هذه المقاييس تعمل على تسهيل - من خلال الإعتماد عليها- إجراء المقارنات بين المنظمات المختلفة من حيث ثقافتها التنظيمية، كما أنها تسهل من عملية التغيير التنظيمي. (Cameron & Quinn, 2006 ,p.43)

ولعل من أبرز الأمثلة لمقاييس التصنيف الأكثر شيوعا واستعمالا هو مقياس (OIC)، الذي يصنف الثقافة التنظيمية إلى ثلاث أصناف ( الثقافة البيروقراطية، الثقافة الابتكارية، الثقافة الداعمة) كذلك يستعمل مقياس أداة تقييم الثقافة التنظيمية المعتمد على إطار القيم المتنافسة الذي يقسم الثقافة التنظيمية إلى أربع أنماط ( ثقافة الفريق، الثقافة البيروقراطية، ثقافة السوق، الثقافة التطويرية)

#### ب- مقاييس ملامح الثقافة التنظيمية:

يعتقد من خلال مقياس ملامح الثقافة التنظيمية أن عملية تشخيص وتحديد والتعريف بمختلف الخصائص المتعلقة بثقافة منظمة ما، يعتمد أساسا على دراسة بعض المتغيرات التي تعبر في الأصل عن مجموعة من الأبعاد القابلة للقياس، كما ينطلق هذا النموذج من عملية قياس مستوى قوة أو ضعف المنظمة، إلى غاية القدرة على تشخيص ووصف شامل للثقافة التنظيمية السائدة.

ويتميز مقياس ملامح الثقافة التنظيمية على مقاييس التصنيف من حيث احتوائه على عدد أكبر من الأبعاد الثقافية، التي يمكن من خلالها إعطاء صورة أوضح عن طبيعة الثقافة التنظيمية، كما يمكن من خلاله التعرف على الثقافات الفرعية التي تتشكل في بعض وحدات المنظمة الفرعية، ومن ناحية أخرى فإن مقياس ملامح الثقافة التنظيمية (OCP) يسهل التعرف على الأبعاد الثقافية الأكثر تأثيرا على المتغيرات التنظيمية المختلفة.

### أداة تقييم الثقافة التنظيمية "OCAI":

قصد الإلمام بجميع أبعاد الموضوع، وبعد مراجعة لبعض الدراسات والأبحاث ذات الصلة بالأدوات الكمية لقياس الثقافة التنظيمية من أجل اختيار الأداة الملائمة، وجدنا أن أداة تقييم الثقافة التنظيمية "OCAI" تعد أداة مختبرة شائعة الاستعمال وذات مصداقية عالية لتشخيص الثقافة التنظيمية، قام بتصميمها الباحثان الأمريكيان (Cameron and Quinn, 1999)، وتعتمد هذه الأداة على قياس ستة جوانب للثقافة التنظيمية وهي:

- الخصائص المهيمنة Dominant Characteristic
- القيادة التنظيمية Organizational Leadership
- إدارة العاملين Management of Employees
- التماسك المنظمي Organizational Glue
- التركيز الإستراتيجي Strategic Emphases
- معايير النجاح Criteria of Success

وكل فقرة من الفقرات الأربعة الموزعة على هذه الجوانب الستة تمثل استجابة لواحد من أربع أنواع للثقافة التنظيمية (ثقافة القبيلة، الثقافة الإبداعية، ثقافة السوق، والثقافة الهرمية البيروقراطية).

كما لا يمكننا أن نغفل عن ما قام به كل من هاريسون وستوكر (R.harrison and H.stoker) فيما يخص تطوير أداة لقياس الثقافة التنظيمية متمثلة في (15) سؤال يتفرع عن كل سؤال أربعة خيارات ثم يتم إعطاء درجة عن الثقافة الحالية ودرجة عن الثقافة المرجوة، وذلك لمعرفة مستوى الثقافة السائدة وأهم التساؤلات المطروحة في ذلك ما يلي:

- لمن يتوقع أن يعطي أفراد المنظمة الأولوية؟
- من هم الأفراد المتميزون في المنظمة؟
- كيف تتعامل المنظمة مع أفرادها؟
- كيف تتم عملية اتخاذ القرار في المنظمة؟
- كيف يتم التعامل مع الصراعات داخل المنظمة؟
- كيف تتعامل المنظمة مع بيئتها؟

- كيف يتم التعامل مع القوانين والأنظمة في حالة تعارضها مع مصالح الأفراد؟
- على أي أساس تقوم العلاقات بين الأفراد داخل المنظمة؟
- ما هو مصدر الدافعية نحو العمل لدى الأفراد؟(العدلوني،2002، ص ص. 44-52)

كما يمكننا من خلال الجدول الموالي وصف لبعض المقاييس الشائعة والمعتمدة في مجال دراسة الثقافة التنظيمية.

جدول رقم (06): أبرز المقاييس الشائعة للثقافة التنظيمية

الرقم	إسم نموذج القياس	الباحث	الأبعاد الأساسية
01	أداة تقييم الثقافة التنظيمية The Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)	e.g,Quinn and Rohrbaugh 1981 ; Quinn and Kimberly 1984 ; Cameron and Ettington 1988 ; Cameron and Freeman 1991	- الخصائص المهيمنة- القيادة التنظيمية - إدارة العاملين - التماسك المنظمي - التركيز الإستراتيجي - معايير النجاح
02	مقياس الثقافة التنظيمية The Organizational Culture Inventory (OCI)	Cooke and Lafferty (1986)	- الثقافة البناءة (الإنسانية، الإنجاز الإنجاب، وتحقيق الذات) - الثقافة الدفاعية الكامنة (الموافقة، التقليد، الإعتمادية والتجنب) - الثقافة الدفاعية الهجومية (التعارض، القوة، التنافس، والإقتدار)
03	محفظة الثقافة التنظيمية The Organizational Culture Profile (OCP)	O'Reilly ,Chatman and Caldwell (1991)	الإبداع-التوازن-التوجه نحو النتائج - إحترام العاملين-العنادية التوجه للعمل الفرقي-الإهتمام بالتفاصيل
04	نموذج DENISON	Denison and Mishra (1995)	- النظام (التحويل، توجيه الفريق، التطوير والقابلية) - التكيف (التغيير الخلاق، والتركيز على الزيون، والتعلم التنظيمي) - المهمة (الرؤية، توجه وقصد استراتيجي واضح، الأهداف والغايات) - الإتساق (القيم، الإتفاق، والتناسق والتكامل)

<p>- الشبكية (مؤازرة منخفضة واختلاط عالي)          - الممزقة (مؤازرة منخفضة واختلاط منخفض)          الممرتزة (مؤازرة عالية واختلاط منخفض)          التشاركية (مؤازرة عالية واختلاط عالي)</p>	<p>GOFFEE and JONES (1996)</p>	<p>نموذج GOFFEE and JONES</p>	<p>05</p>
<p>أولويات العاملين - من هم الأفراد المميزون في المنظمة-معاملة المنظمة مع أفرادها- طريقة اتخاذ القرار في المنظمة- طريقة إدارة الصراعات داخل المنظمة - تعامل المنظمة مع بيئتها - التعامل مع الأنظمة والقوانين في حال تعارضها مع مصالح الأفراد- العلاقات بين الأفراد داخل المنظمة- مصدر الدافعية نحو العمل معايير النجاح -معايير إسناد المهام - توقعات الإدارة من العمال-الطريقة التي تستجيب بها المؤسسة للبيئة الخارجية- كيفية التصرف في حالة التعارض مع الأنظمة والقوانين- إحتياجات الأفراد الجدد- علاقات العامل مع الصراعات - العلاقة بين الإدارت في المنظمة -دوافع العمل- النقد -المطلوب من الرؤساء-توجيه الأفراد</p>	<p>Harrison &amp; Stoker</p>	<p>نموذج هاريسون وستوكر</p>	<p>06</p>

المصدر: العطوي والشيباني، 2010، ص 45 (بتصرف من الباحث)



# الفصل الثالث

## الإلتزام التنظيمي

## تمهيد

لقد حظي موضوع الإلتزام التنظيمي بكثير من الاهتمام من قبل الباحثين والمفكرين في مجالي السلوك التنظيمي وتسيير الموارد البشرية خاصة في العشرينين الأخيرتين، فقد أصبح من الظواهر المؤثرة في حياة المجتمعات وتقدمها وكذا بالنسبة لمنظمات الأعمال بشكل خاص، واستجابة لذلك ظهرت الحاجة إلى دراسة السلوك الإنساني في المنظمات بشكل دقيق، مع محاولة ربطه بمختلف المتغيرات التنظيمية التي من شأنها التأثير فيه ، في محاولة هادفة إلى التحكم في مستويات الإلتزام لدى الأفراد داخل تلك المنظمات، وعليه فقد ظهرت الكثير من الاتجاهات والمدارس والنظريات المؤطرة للموضوع مع الاختلاف في طريقة تناولها للظاهرة وما كان الاختلاف في هذا الشأن إلا إثراء للموضوع في حد ذاته، وقد انعكس ذلك فعلا في اتساع مفاهيم الإلتزام وتعدد طرائق قياسه، لكنه يظل في الأخير من المفاهيم الراسخة في العلوم السلوكية والإدارية وقد انبثق أساسا من حركة العلاقات الإنسانية في النصف الأول من القرن العشرين، من خلال الدراسات التي كانت تحاول استكشاف طبيعة الارتباط بين الموظف والمنظمة، حينذاك تم التوصل إلى نتيجة أن للموظفين مشاعر اتجاه المنظمة بما في ذلك التوافق مع أهدافها.

## 01- مفهوم الإلتزام التنظيمي

كأغلب المفاهيم في مجال السلوك التنظيمي، ظل الإلتزام إلى- حد ما- من المتغيرات التي لم يتفق على تعريفها ويعود ذلك ربما إلى تعدد المنطلقات والزوايا والمداخل التي نظر الباحثون إليه من خلالها الأمر الذي أدى إلى تعدد تعريفاته وتصنيفاته، مما انعكس آليا على تحديد أساليب وأدوات قياسه؛ كما أن توضيح المفهوم قد لازمه بعض التعقيد نتيجة التركيز على الإلتزام نحو بيئة العمل وتضمينه مجالات عدة: مثل الإلتزام نحو العمل، و الإلتزام نحو الواجبات، والمهام الداخلية للعمل والإلتزام نحو جماعة العمل وغيرها، والتي عبرت عن متغيرات أساسية في الإلتزام التنظيمي، وفي هذا الشأن أشار (Mowday) إلى عشر تعريفات، فيما حدد له (Morrow) تسع وعشرون مفهوما، ويعزى السبب في هذا الاختلاف ربما إلى النظر إليه ودراسته من حيث النتائج من قبل بعض الباحثين، بينما ينظر إليه البعض الآخر من خلال الحالات السابقة والأهداف، وقد ينظر إليه على أنه واحد أو أكثر من هذه الأنواع والمداخل. (العوفي، 2005، صص.33،32)

يعد مفهوم الإلتزام التنظيمي من المفاهيم الراسخة في العلوم الإدارية والسلوكية، وقد انبثق أساساً من حركة العلاقات الإنسانية في النصف الأول من القرن العشرين، من خلال الدراسات التي كانت تحاول استكشاف طبيعة الارتباط بين الموظف والمنظمة، فحينذاك تم الوصول إلي نتيجة أن للموظفين مشاعر تجاه المنظمة بما ذلك التوافق مع أهدافها. (رشيد، 2004، ص.12)

عرف Mowday الإلتزام التنظيمي بأنه ارتباط الموظف بالمنظمة وتطابق أهدافه مع أهدافها، وبشكل متزايد عبر الوقت. (Harris, 2003, p.31).

وعلى الرغم من تعدد وكثرة التعريفات الخاصة بمفهوم الإلتزام التنظيمي، إلا أنه يمكننا الوقوف على أبرزها، بما يخدم طبيعة الدراسة وموضوعها، كالتالي:

يدل مفهوم الإلتزام في اللغة على الاندماج أو الرغبة أو القبول أو الاستعداد، كما أن الإلتزام من الناحية اللغوية يعني العهد، ويلزم الشيء لا يفارقه، والملازم للشيء المداوم عليه (حمادات، 2006، ص.62) يعني كذلك في اللغة: العهد والقرب، والنصرة، والمحبة. (سلامة، 2003، ص.24).

أما اصطلاحاً فيعني الإلتزام حرص الموظف على إنجاز مهام عمله و الإهتمام به كمصدر رزق يجب المحافظة عليه، لذلك عرفه حريم (1997) بأنه: "درجة انهماك العامل في عمله، ومقدار الوقت والجهد الذي يكرسه لهذا الغرض، وإلى أي مدى يعتبر عمله جانبا رئيسيا في حياته". (ص.107)

هنا تجدر الإشارة إلى الخلط الذي يحدث عند تناول كلمتي الإلتزام (commitment)، والولاء (loyalty) على كونهما لفظان مترادفان أم لا؛ فقد ورد في بعض الدراسات أنهما كلمتان مترادفتان باللغة العربية وهي ترجمة واحدة لكلمة (commitment)، على الرغم من أن الترجمة الحرفية لهذين المصطلحين تظهر في القاموسين أنهما مختلفتين حيث تعني (commitment) الإلتزام، بينما الولاء في ترجمة كلمة (Loyalty). (الغامدي، 2010، ص.58).

وفي هذا الشأن يمكن الإشارة إلى وجود فرق بين المصطلحين، باعتبار أن الولاء التنظيمي يشمل تكوين اتجاهات ايجابية لدى الموظفين عن المنظمة، بينما الإلتزام التنظيمي هو سلوك نحو تحقيق الأهداف التنظيمية، وعليه فعلاقة الولاء بالإلتزام هي علاقة الجزء بالكل، حيث أن الولاء هو أحد عناصر الإلتزام وليس مرادفاً له، فالفرد الذي لديه ولاء لمنظّمته وحب لها، دون أن يتحول هذا الولاء الشعوري

العاطفي إلى عمل فعلي وبذل حقيقي لا يكون لديه التزام تنظيمي، وإن وجد لديه الولاء(المرجع السابق،ص.59)

وقد عرفه كل من Allen& Mayer بأنه "الحالة النفسية التي تميز علاقة الفرد بالمنظمة في قبول أهداف المنظمة، والاستعداد لممارسة الجهود الجبارة لتحقيق أهدافها"

كما أن هناك من يرى بأنه درجة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها، وأن الإلتزام التنظيمي يمثل اعتقاداً قوياً وقبولاً من جانب الفرد لأهداف المنظمة وقيمتها، ورغبته في بذل أكبر عطاء أو جهد ممكن لصالح المنظمة التي يعمل فيها، مع رغبة قوية في الاستمرار في عضوية هذه المنظمة.(ص.315، الدين،2005،ص.315).

وقد عرفه البعض بأنه بمثابة الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء، ويمكن القول بأن الإلتزام التنظيمي ما هو إلا عملية الإيمان بأهداف المنظمة وقيمتها والعمل بأقصى طاقة لتحقيق تلك الأهداف وتجسيد تلك القيم.(الشلوي،2005،ص.77).

بينما نظر كل من بورتر وسميث إلى مفهوم الإلتزام التنظيمي بمنظور نفسي، فوصفاه بأنه توجه يتسم بالفاعلية والإيجابية نحو المنظمة.(الجميل،2012،ص.295).

كما اتفق العديد من الباحثين بأن هناك رؤيتان أو اتجاهان هما اللذان يؤطران أو يوجهان عملية البحث في موضوع الإلتزام التنظيمي؛ الرؤيا الأولى هي التي تنظر للإلتزام التنظيمي على انه وجهة النظر التي تعكس طبيعة جودة العلاقة بين الفرد و المنظمة، أما الرؤيا الثانية فتركز على الطريقة التي يستخدمها الفرد في إيجاد الشعور في الارتباط، ليس ارتباطه بالمنظمة فحسب، وإنما يتجاوز ذلك إلى التصرفات التي تصدر عن الفرد اتجاه منظمته التي يعمل بها.(آل قاسم،2012،ص.16)

يعرف الإلتزام التنظيمي بأنه اعتقاد قوي من قبل الفرد، وقبوله لأهداف المنظمة وقيمتها والاستعداد لبذل جهد كبير، وإظهاره رغبة أكيدة للحفاظ على عضوية تنظيمية، وبأنه توجه يتسم بالفاعلية والإيجابية حول المنظمة"(القرشي،1998،ص.15)

كما أن الإلتزام يعبر عن موالاة الموظف للمنظمة، والتي تظهر في ثلاثة صور: تطابق بين قيم الأفراد وأهداف المنظمة، والاندماج في النشاط الذي يمارسه الموظف، والولاء من خلال حب العاملين وتعلقهم بالمنظمة.(العنزي وصالح،2009،ص.69)

ويمكن تعريفه كذلك بأنه الشعور الداخلي الذي يتجه بالفرد للعمل بالطريقة التي يمكن من خلالها تحقيق مصالح المنظمة (Vecchio, 1991, p.20)، ويعتبر كذلك اتجاه حول ولاء وانتماء العاملين للمنظمة وهو عملية مستمرة يقوم من خلالها العاملون بالمنظمة بالتعبير عن اهتمامهم وحرصهم على المنظمة واستمرار نجاحها وبقائها. (حريم، 2004، ص.66)

بينما عرف السميح (2008، ص.80) الإلتزام التنظيمي بأنه عملية الإيمان بأهداف المنظمة وقيمتها والعمل بجهد كبير لتحقيق كل الأهداف وتجسيد قيم المنظمة، ويشير على أن الإلتزام التنظيمي إلتزاما طوعيا ينبع عن إرادة العاملين وباختيارهم، وهو غير مفروض عليهم من قبل قوى خارجية قسرا.

كما أن التزم الموظفين يظهر من خلال إيمانهم وقبولهم للأهداف والقيم التنظيمية، واستعدادهم للعمل من أجل تحقيق أهداف المنظمة التي يعملون بها، ورغبتهم القوية للإستمرار والبقاء كأعضاء في المنظمة (Hassan, 2002, p.57).

وفي السياق نفسه عرفه (Phillips & Gully, 2012) بأنه الدرجة التي يرتبط بموجبها الفرد مع المنظمة وأهدافها ومقدار رغبته في المنظمة، أما ماتيو وزاجاك فقد عرفا الإلتزام التنظيمي بأنه درجة القوة النسبية لارتباط الفرد بمنظمة معينة (رشيد، 2004، ص.12)؛ كما عرفه (Schermerhorn & al, 2010) على انه درجة الوفاء في مشاعر الفرد تجاه المنظمة، وهو قوة ارتباط الفرد بالمنظمة (Nelson & Quick, 2008, p.101)، في حين أكد (Griffin & Morhead, 1989) بان الإلتزام التنظيمي هو انعكاس لميول الفرد وارتباطه العاطفي تجاه المنظمة

فيما يرى بورتر (Porter, 1968) بان الإلتزام هو "استعداد الفرد لبذل جهود كبيرة لصالح المنظمة وامتلاك الرغبة القوية في البقاء في المنظمة، والقبول بالقيم والأهداف الرئيسية للمنظمة".

كما عرف بورتر وآخرون (1974) الإلتزام من الناحية الإدارية بأنه قوة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها، وتوصل إلى أن هناك صفات بارزة، لها تأثير كبير في تحديد الإلتزام التنظيمي للأفراد وهي:

- إيمان قوي بالمنظمة و قبول لأهدافها وقيمتها.

- بذل أقصى جهد ممكن في خدمة المنظمة.

- الاستعداد والرغبة القوية في المحافظة على استمرار العضوية في المنظمة. (غريب، 2012، ص.06)

أما شلدون (Sheldon,1971) فيرى أن الإلتزام هو "التقييم الايجابي للمنظمة، والسعي دوما في طريق تحقيق مجموع أهدافها المسطرة" فيمكن فهمه في صفة الشعور الخاص بالفرد اتجاه منظمته وتعلقه بها وبأهدافها في صورة خالصة غير مشروطة ومستمرة، تكسبه شعورا بالارتباط والافتخار بالعمل فيها".(p.143)

هذا ويعرف الخرشوم (2011) الإلتزام بأنه" اقتناع الفرد التام وقبوله لأهداف المنظمة التي يعمل فيها وقيمها، ورغبته في بذل أكبر جهد ممكن لصالحها، وعدم ترك العمل فيها حتى لو توفرت ظروف عمل أفضل في منظمة أخرى، وهو حالة غير ملموسة يستدل عليها من ظواهر تنظيمية تتابع من خلال سلوك الأفراد العاملين في التنظيم وتصرفاتهم التي تجسد مدى ولائهم"(ص.173).

وعرف أيضا على أنه " درجة تطابق الفرد مع المنظمة وارتباطه بها، وأن الإلتزام يمثل اعتقادا قويا وقبولا من جانب الفرد لأهداف المنظمة وقيمها، ورغبته في بذل أكبر عطاء أو جهد ممكن لصالح المنظمة التي يعمل فيها مع رغبة قوية في الإستمرار في العضوية"(عبد الباقي،2005،ص.316).

كما ينظر بوشنان (Buchanan1974) إلى الإلتزام التنظيمي بوصفه مناصرة الفرد وتأييده للمنظمة، وأنه نتاج تفاعل ثلاثة عناصر وهي:

- **التطابق (identification):** يعني تبني أهداف وقيم المنظمة باعتبارها أهدافا وقيما للفرد العامل فيها.
- **الإنهماك (envolement):** ويقصد به الإستغراق أو الانهماك النفسي للفرد في أنشطة المنظمة.
- **الولاء (Loyalty):** والمقصود به شعور الفرد بالارتباط العاطفي القوي تجاه المنظمة.(صلاح الدين، 2004،ص.17)

ومن خلال ما سبق يمكن القول أن الإلتزام التنظيمي هو حالة نفسية واجتماعية، تدل على تطابق أهداف العاملين مع أهداف المنظمة، وشعور كل طرف بواجباته اتجاه الطرف الآخر، والتمسك بقيم وأهداف المنظمة والشعور القوي بالانتماء إليها والدفاع عنها والرغبة في الاستمرار فيها.(قاسمي،2011،ص.20).

إلا أن أكثر التعاريف شيوعا هو تعريف بورتر وآخرون (porter & al 1974) بوصف الإلتزام التنظيمي القوة النسبية لتوحد الفرد مع تنظيم معين وارتباطه به، وبهذا المعنى ينطوي الإلتزام على ثلاثة أبعاد رئيسية على أقل تقدير هي:

- إعتقاد قوي بأهداف وقيم المؤسسة وميولها.
- إرادة قوية لممارسة جهد معقول في المؤسسة.
- رغبة قوية للمحافظة على عضوية المؤسسة. (Meyer & Herscovitch, 2001, p.36)
- من خلال العرض السابق لمختلف التعريفات التي تناولت مفهوم الإلتزام التنظيمي، يظهر جليا الإتفاق على اشتراكها في التأكيد على تواجد ثلاثة عناصر أساسية تضمنها المفهوم، هي:
- إيمان الفرد واعتقاده القوي بالمنظمة التي يعمل بها وبقيمها وأهدافها.
- استعداد و ميل الفرد لبذل قصارى جهده من أجل تحقيق أهداف المنظمة.
- إرتباط الفرد الشديد وتعلقه بالمنظمة التي يعمل بها، ورغبته الجامحة للبقاء عضوا فيها.
- إعتزاز الفرد بالمنظمة وفخره بالانتماء إليها.
- تكريس جل وقته وجهده لإنجاز مهام العمل في المنظمة. (الأحمدي، 2004، ص.09)
- كما يتضح من خلال ما سبق أنه وعلى الرغم من الاختلاف والتباين في تحديد وبلورة معنى الإلتزام كظاهرة إدارية، إلا أن هذه التعريفات في معظمها يسودها اتفاق عام، يظهر الإلتزام التنظيمي على أنه الاتجاه إلى الإيمان بأهداف المنظمة وقيمها ، وكذا العمل بأقصى طاقة لتحقيق هذه الأهداف وتجسيد تلك القيم ، وهذا الاتفاق يؤكد على أن الإلتزام التنظيمي طوعيا ينبع عن إرادة الفرد وباختياره وليس التزاما قسريا يفرض عليه عن طريق قوى خارجية. (سلامة، 1999، ص.15)

## 02- أهمية الإلتزام التنظيمي

يعد الإلتزام التنظيمي من أبرز المتغيرات التنظيمية التي تناولتها الكثير من الأبحاث والدراسات الميدانية، حين افترضت ارتباطه بظهور بعض الظواهر السلبية داخل المنظمات، كالتأخر في الالتحاق بالعمل ونسب الغيابات المتكررة، وكذا الرغبة في تغيير مكان العمل، بالإضافة إلى مستويات الرضا الوظيفي، وهو ما دفعها لتكثيف البحوث والدراسات حول الأسباب الحقيقية وراء تلك السلوكات والمظاهر السلبية، فأكدت في مجملها على الأهمية الواضحة للإلتزام التنظيمي في مدى تأثيره على المستوى الفردي والتنظيمي، حيث أن ارتفاع مستواه في بيئة العمل ينتج عنه انخفاض مستوى مجموعة من الظواهر السلبية، و في مقدمتها ظاهرتي الغياب و التهرب عن أداء المهام (الوزان، 2006، ص.37).

كما تظهر أهمية الإلتزام التنظيمي من خلال النتائج التي أكدتها عديد الدراسات السابقة فيما يخص علاقته مع أغلب متغيرات العمل ومخرجاته وتأثيراته عليها، إذ أن الإلتزام يعتبر أفضل مؤشر لمستوى انتظام وانضباط العاملين ولغياباتهم ومستويات أدائهم والدافعية لديهم، وتحديد إمكانية تركهم العمل من عدمه، فقد أثبتت النتائج أن الموظفين من ذوي الإلتزام العالي أفضل أداء من الأدنى التزم.

هذا ويمكن اعتبار مستوى الإلتزام مؤشرا مفيدا في التحقق من الفعالية التنظيمية، بل ويعتبر عاملا هاما أكثر من الرضا الوظيفي في التنبؤ ببقائهم في منظماتهم أو تركهم للعمل(المرجع السابق، ص.16).

وأوردت القصاروي (2008، ص.04) في هذا السياق عددا من الأسباب التي دفعت الكثير من الكتاب والباحثين لدراسة الإلتزام التنظيمي، منها:

- الإلتزام التنظيمي يحدد ويشخص ويقيم طبيعة العلاقة بين الفرد والمنظمة.
- الإلتزام التنظيمي يحتوي في مضمونه على بعض السلوكيات الإيجابية للفرد العامل منها: الاستغراق الوظيفي المواطنة التنظيمية، أخلاقيات العمل المثلى.
- إن الإلتزام التنظيمي للأفراد يعمل على تحسين القدرة التنافسية للمنظمات، ويؤثر في فعاليتها التنظيمية.
- اهتمام معظم منظمات العالم اليوم بالعنصر البشري، ومحاولة تفسير سلوكه، وهذا ينصب بالطبع على أهمية دراسة سلوكيات الإلتزام التنظيمي.

إن ارتفاع درجة الإلتزام لدى العاملين يمكنها أن تمثل عنصرا مهما في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين بها لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لموظفيها، لأجل دفعهم لتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز، كما أن تأثيره متعدد المستويات، فعلى المستوى الفردي يساهم -وبدرجة كبيرة- في الرفع من مستويات الرضا الوظيفي لدى أعضاء المنظمة مما ينعكس آليا على مستويات غياباتهم وتأخراتهم وأدائهم لأعمالهم المنوطة بهم، كذلك يولد حالة من الشعور بالاستقرار الوظيفي لدى الأفراد، أما على مستوى المنظمة فنجد أنه يزيد من مستوى الإنتاج وتقليل التكلفة الناتجة عن تغيب العاملين، وعن عدم أدائهم بكفاءة وفعالية، وبالتالي تحقيق الفعالية التنظيمية المطلوبة.



كما يعد الإلتزام التنظيمي سلوكا مرغوبا يرتبط بالعديد من سلوكيات العمل الجديد، مثل انخفاض معدل ترك الموظفين للعمل، وارتفاع جودة أدائهم وارتفاع سلوك المواطنة التنظيمية، وانخفاض معدلات التأخر والغياب (ريان، 2000، ص ص. 455-456).

وكما تظهر أهمية الإلتزام على المستوى الفردي والتنظيمي، يظهر من خلال بعض الدراسات والأبحاث أنها تتعدى ذلك بتأثيره على المستوى الاجتماعي، من حيث يعد عنصرا حيويا هاما يعبر عن حقيقة العلاقة بين المنظمة وأفرادها، وتظهر إيجابيات الإلتزام التنظيمي في الأوقات الصعبة والحرجة التي تمر بها المنظمة عندما تستعد للتغيير، أو حين لا تستطيع المنظمة الوفاء بمتطلبات الأفراد (جرينبرج وبارون، 2004، ص. 215).

تعددت الأسباب الكامنة وراء زيادة الاهتمام بمفهوم الإلتزام التنظيمي، ولعل أهمها في كونه يمثل معيارا أو مؤشرا حقيقيا صادقا عن مستويات بعض الظواهر والمتغيرات التنظيمية داخل المؤسسة بالخصوص معدل دوران العمل بافتراض أن الأفراد الملتزمين يكونون أطول بقاء في المنظمة، وأكثرهم عملا نحو تحقيق أهداف المنظمة مقارنة بأقلهم التزاما، مما يساهم بشكل من الأشكال في ضمان نجاح تلك المنظمات واستمرارها وزيادة إنتاجها، كما تكمن أهمية الإلتزام في ترجمة الرغبات والميول والاعتقادات، التي تكون داخل الفرد تجاه منظمته إلى سلوك ايجابي يدفع بالمنظمة إلى التقدم والبقاء وكذلك قد جذب مجال الإلتزام التنظيمي كل من المديرين وعلماء السلوك الإنساني نظرا لما يمثله من كونه سلوكا مرغوب فيه، كما يمكن أن يساعدنا إلى حد ما في تفسير كيفية إيجاد الأفراد هدفا لهم في الحياة. (صلاح الدين، 2004، ص. 17)

مما سبق يمكن أن تتمثل أهمية الإلتزام التنظيمي بين الأفراد داخل المنظمات كالاتي:

- زيادة تماسك الأفراد وثقتهم بالمنظمة، وبالتالي تحقيق الاستقرار التنظيمي.
- كلما زاد معدل التوافق في القيم والأهداف بين الفرد والمنظمة أدى ذلك إلى ارتفاع الروح المعنوية للأفراد.
- زيادة معدلات الأداء والإنتاجية.
- انخفاض مستويات دوران العمل والغياب.

-انخفاض المشكلات والخلافات التي تحصل بين العاملين والإدارة. (فارس، 2014، ص. 171)

كما أوضحت كثير من الأبحاث في سياق دراستها لموضوع الإلتزام التنظيمي ولمختلف علاقاته مع بعض المتغيرات التنظيمية الأخرى، أن هناك علاقة إيجابية تربطه بفعالية المنظمة ودرجة إنجاز العمل فالإلتزام تعبير عن اتجاه الفرد نحو منظمته ومدى اعتزازه بها واستعداده للدفاع عنها وعن سمعتها، وذلك راجع لإيمانه القوي بأهدافها وقيمها ، مما يؤدي به إلى بذل مجهود أكبر في عمله حتى يكون عنصر قوة في بقاء منظمته ومنافستها لباقي المنظمات.(الرواشدة،2007،ص.92)

إن كل ما سبق ذكره عن الأهمية البالغة لموضوع الإلتزام التنظيمي من خلال تأثيره على الفرد وعلى المنظمة وكذا على العلاقة التي تربطهما، بل أبعد من ذلك في صورة تأثيره على المستوى الجمعي والقومي، يظهر من خلال مجموع الدراسات والأبحاث الميدانية التي تناولت هاته الأهمية، ومن أبرزها كما ذكر الفضلي (1997،ص.79):

- دراسة (ميرفيس ولولر) والتي أكدت نتائجها على ارتفاع تكاليف الغياب والتأخر عن الالتحاق بالعمل وتسرب العاملين من المنظمة، وانخفاض درجة الرضا الوظيفي، وقد أكدت تلك الدراسة على أهمية البحث عن الأسباب التي تؤدي إلى ظهور تلك الظواهر السابقة والتي تستنزف جهود وإمكانات المنظمات وتكلف المنظمة بتكاليف باهظة؛ كذلك دراسة أولي وتشاتمان التي أكدت علي أهمية متغير الإلتزام، من خلال ارتباطه مع مجموعة المخرجات المهمة والتي يأتي في مقدمتها الأداء الوظيفي والسلوك الاجتماعي داخل الوظيفة، والاتجاهات الإيجابية نحو العمل إضافة إلى المبادرة و الإبداع.
- وقد قدم كل من أنجل و بيري دراسة تؤكد على أهمية الإلتزام الوظيفي، خاصة فيما يتعلق بتأثيراته على الظواهر السلبية ومحاولة التقليل منها، فقد توصلت الدراسة إلى أن ارتفاع مستوى الإلتزام التنظيمي في العمل يؤدي إلى انخفاض مستوى الظواهر السلبية، منها ظاهرتي التغيب والتهرب من أداء العمل.
- وفي دراسة لكل من (هاتفاني و باول)؛ حاولا الربط بين متغيري الإلتزام التنظيمي والإنتاجية، حيث أكدا من خلال النتائج التي توصلا إليها، أن السبب الرئيسي لتفوق المصانع و المنظمات اليابانية على نظيراتها الأمريكية هو ارتفاع مستويات الإلتزام الوظيفي لدى العامل الياباني نتيجة لطبيعة ثقافته.
- أما بالنسبة لكل من (ماتيو و زاجاك)؛ فقد تجاوزت أهمية الإلتزام التنظيمي لديهما حدود الوظيفة وبيئة العمل، لتنتج نحو مصلحة المجتمع ككل، فقد أكدا -استنادا لنتائج دراستهما- انعكاسات وتأثيرات ارتفاع مستويات الإلتزام لدى الفرد العامل على الانخفاض في معدل الدوران في العمل، وتراجع حركة انتقال

العمالة وكذلك ارتفاع جودة وفعالية العمل وربما ارتفاع الإنتاجية القومية، وكلها عوامل من شأنها أن تصب في مصلحة المجتمع في نهاية المطاف. (حنونة، 2006، صص 14-15)

تظهر الأهمية البالغة للإلتزام التنظيمي بالنسبة للمنظمات من خلال درجة تأثيره وتشكيله للسلوكات التنظيمية للعاملين فيها، والتي تعمل وتساهم في الرفع من مستويات فعالية المنظمة، وهي تظهر خاصة في العناصر التالية:

أ- **شعور العاملين بروح معنوية عالية:** لقد أكدت الكثير من الدراسات التي تناولت موضوع الإلتزام التنظيمي في علاقته ببعض المتغيرات التنظيمية أن له علاقة إيجابية مع الروح المعنوية للعاملين فارتفاع مستويات الإلتزام التنظيمي لديهم تجعل منهم مرتبطين بشكل كبير مع منظماتهم ومحبين لأعمالهم ومهامهم المكلفين بإنجازها وهو ما يدفعهم للعمل بحماس كبير ويتعاونون من أجل تحقيق أهداف المنظمة، وما ارتفاع الروح المعنوية للعامل إلا نتاج تأكده من تحقيق أهدافه الشخصية في مقابل سعيه للمساهمة في تحقيق أهداف منظمته.

ب- **الحد من تسرب الموظفين:** نعني بالتسرب الوظيفي مغادرة العاملين وتخليهم عن أعمالهم بصورة نهائية، وهو ما يؤدي حتما إلى زيادة عبئ العمل على الموظفين في المؤسسة، وارتفاع التكاليف والتعطل في العملية الإنتاجية كذلك انتشار الشك وعدم الثقة في قدرة المنظمة في الوفاء بالتزاماتها اتجاه أعضائها.

ت- **الانجاز المبدع:** يعتبر الإلتزام التنظيمي أحد المقومات الرئيسية والمؤثرة على خلق الإبداع لدى العاملين بالمنظمة، ويعتقد بعض الباحثين أن الأفراد الذين يتميزون بدرجة عالية من الإلتزام التنظيمي يكونون أكثر حماسا للعمل من غيرهم ، كما تتصف أعمالهم وإنجازاتهم بالإبداع. (عوي، 2006، صص 218-219).

ث- **تدني مستوى الغياب وارتفاع نسبة الحضور بين العاملين:** يسعى أغلب الأفراد من خلال عملهم إلى الإرتباط بمنظماتهم والسعي لعدم مغادرتها، وهو ما يمر بالتأكيد عبر التزامهم الوظيفي والذي يولد حالة من الحب والتعلق بأعمالهم، مما يدفعهم للحضور اليومي وعدم التغيب لأجل إتمام مهامهم وإتقانها، وقد أكدت الكثير من الدراسات في هذا الشأن وجود ارتباط بين مستوى الدافعية ومستوى الإلتزام الوظيفي فالأفراد الذين يتمتعون بمستوى عال من الإلتزام الوظيفي، يعتبرون أكثر حرصا على الحضور مقارنة بالأفراد الذين يتسم التزامهم الوظيفي بالانخفاض. (الشهراني، 2013، صص 78).

وعلى العكس مما سبق من التأثيرات الإيجابية للإلتزام التنظيمي على الفرد والمنظمة، فإن عدم الإهتمام سواء من قبل المسؤولين عن منظماتهم أو المكلفين بمختلف عمليات التشخيص والتحليل بموضوع الإلتزام التنظيمي، يؤدي إلى انخفاض مستوياته داخل المؤسسة مما يؤدي- على أقل تقدير- إلى النتائج التالية:

- إرتفاع مستوى الغيابات مع تزايد وتضاعف الرغبة لدى العمال في البحث عن وظائف جديدة.
- انخفاض الرغبة في المشاركة وتقديم التضحيات لدى الأفراد الأقل التزاما.
- تأثير مباشر على شخصية بعض الأفراد، فقد توصلت بعض الدراسات إلى أن الأفراد الملتزمين تنظيميا مرتبطين بمنظماتهم، يستمتعون بحياة مهنية ناجحة وحياة شخصية سعيدة، والعكس صحيح.
- زيادة معدلات الغيابات والتأخرات عن العمل كنتيجة لانخفاض مستوى الإلتزام التنظيمي.
- إنخفاض درجة الرضا المهني بفعل طبيعة وصورة البيئة داخل المؤسسة، والتي تفرضها انخفاض مستويات الإلتزام. (كريدي، 2010، ص.231)

كما يضيف عاطف (2011، ص.277) في نفس السياق:

- فقدان الرغبة للبقاء في المنظمة والميل لمغادرتها، مما يضاعف الآثار التي قد تنتج عن دوران العمل.
- إن انخفاض الإلتزام لدى المرؤوسين يحمل المنظمة مزيدا من التكاليف، وتجعلها تواجه المزيد من السلوكيات السلبية كالأضطرابات واللامبالاة في العمل والسرقة والتخريب.

تتبع أهمية الإلتزام التنظيمي من انعكاساته على الفرد والمنظمة على حد سواء، حيث أن له تأثير كبير على سلوكيات الأفراد، كما أنه يعد عنصرا حيويا في بلوغ الأهداف التنظيمية، وتعزيز الإبداع والاستقرار والثقة بين القادة و المرؤوسين ،كما يساهم في تطوير قدرات المنظمة على البقاء و النمو المتواصل، ولهذا نجد أن موضوع الإلتزام التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه، قد نال اهتمام الكثير من الباحثين في مجال الإدارة منذ الثمانينات وحتى يومنا هذا. (أبو الروس وحنونة، 2011، ص.1260).

إن أهمية دراسة الإلتزام التنظيمي من قبل الباحثين والمفكرين، ومحاولة تحقيقه والرفع من مستوياته من قبل المديرين والمسيرين، إنما ينبع من ضرورة الفهم السليم لطبيعة العلاقة التي تربط الأفراد بمنظماتهم مع مراعاة وجود المعرفة الدقيقة لمختلف أبعاده وتأثيراته، وأنواعه مع دراستها في شكل

منظومة متكاملة، وبالتالي فإنه من المؤكد أن تحديد إطار نظري لمفهوم الإلتزام التنظيمي وتحديد أنواعه وأبعاده المختلفة، يساعد الباحثين على الإدراك الجيد لطبيعة العمليات النفسية التي تؤثر في اختيار الفرد العمل في منظمة ما والاندماج والاستغراق مع أهدافه (الحميدي، 2012، ص. 112).

إن الإلتزام التنظيمي للأفراد يعمل على تحسين القدرة التنافسية للمنظمات ويؤثر بالإيجاب في الفعالية التنظيمية (المسدي، 2011، ص. 193)، كما أن أهميته تنبع من كونه عملية ترابطية تبادلية بين الفرد والمنظمة فهو لا يعتمد في تحقيقه ووجوده على ما يتميز به الفرد من خصائص وسلوكات واتجاهات نحو منظمته، وإنما ينطلق كذلك مما يقدمه التنظيم من مساندة نفسية ومادية للعامل لأجل تحقيق أهدافه والذي يؤثر بشكل أساسي على درجة الإلتزام التنظيمي، وهو ما يؤكد على أهمية وضرورة توفير المنظمة لمجموعة من المحددات والمتغيرات ، التي من شأنها تحقيق الإلتزام التنظيمي المطلوب.

### 03- أبعاد الإلتزام التنظيمي

عمدت أغلب الدراسات والبحوث المهمة بموضوع الإلتزام التنظيمي إلى التطرق لنقطة مهمة من شأنها إعطاء صورة حقيقية عن طبيعة علاقة الإلتزام التي تربط الأفراد بمنظماتهم، وذلك من خلال تحديد الأبعاد الأساسية للإلتزام التنظيمي، وهو ما يعد في حد ذاته مدخلا مناسباً للإلمام بجميع جوانب الموضوع وتداعياته، كما يساهم في تحديد طبيعة تأثيره في مختلف المتغيرات التنظيمية الأخرى.

تظهر العديد من الأبعاد التي أشار إليها عدد من الباحثين والتي تندرج ضمن ثلاثة مداخل لدراسة الإلتزام التنظيمي، فمنها ما يعتمد على المدخل التبادلي، والذي يشير إلى محصلة العلاقات التبادلية بين المنظمة والفرد ومدى شعورهم وإدراكهم للتوازن بين الجهود المبذولة والمكافآت التي يحصلون عليها، أما المدخل النفسي والذي يشير إلى القوة النسبية لمطابقة أهداف وقيم المنظمة مع أهداف وقيم الأفراد، في حين المدخل التكاملي (الحديث) يتمثل في مجموعة العلاقات التبادلية بين الفرد والمنظمة من جهة والرغبة القوية في الاستمرار بالعمل بالمنظمة من جهة أخرى، ويتضمن هذا المدخل ثلاثة أبعاد تشكل المدخل الحديث في دراسة الإلتزام التنظيمي وهي (الإلتزام الشعوري، الإلتزام المعياري، الإلتزام المستمر). (فارس، 2014، ص. 171)

بينما أشار آخرون إلى بعدين أساسيين للإلتزام التنظيمي ، وهما (الغامدي، 2007):

- الإلتزام القيمي: وهو يعني اعتقاد الأفراد وإيمانهم إيماناً راسخاً بمجمل القيم والأهداف التي تتبناها مؤسستهم، ويعتبرونها جزءاً من أهدافهم وقيمهم.

- الإلتزام المحسوب: يقصد به رغبة الفرد المتواصلة باستمراره وبقائه في عمله، على الرغم من إمكانية حصوله على عروض عمل مميزة في منظمات أخرى.

من المؤكد أن مستويات وأشكال التزم الأفراد اتجاه منظماتهم تختلف باختلاف المتغيرات الموجودة والمرتبطة بالإلتزام، وتتفق أغلب الدراسات على وجود أبعاد مختلفة للإلتزام التنظيمي وليس بعداً واحداً إلا أنها تختلف في تحديد وحصر هذه الأبعاد.

هذا ويعد بورتر من أوائل الباحثين الذين نظروا في الموضوع، ويظهر ذلك خاصة من خلال النموذج الذي طرحه وزملاءه (Porter & al 1974)، والذي يتكون من ثلاثة مكونات أدت بهم فيما بعد إلى بناء مقياس للإلتزام التنظيمي (Organizational Commitment Questionnaire)، تم اختصار تسميته بـ(OCQ)، فيما تمثلت تلك المكونات في:

- إيمان الفرد القوي بالمنظمة.
  - الرغبة في بذل جهد كبير في سبيل بقاء المنظمة.
  - الرغبة الملحة للفرد للحفاظ على عضويته في المنظمة.
- وقد اشتمل نموذج " بورتر " وزملائه على ثلاثة أبعاد هي:

- الإلتزام العاطفي
- الإلتزام المعياري
- الإلتزام الاستمراري (Angel & Perry,1981,p.03)

لا شك أن أغلب الباحثين والدارسين لموضوع الإلتزام التنظيمي، تمكنوا من تحديد مجموعة الأبعاد التي تعطي صورة أوضح عن مفهوم الإلتزام، وكذا علاقته مع بعض المتغيرات السلوكية والتنظيمية، وما ذلك التنوع والاختلاف في تحديد تلك الأبعاد إلا إثراء للموضوع ومساهمة في تقدم مراحل البحث فيه، فقد عرف كاتنر الإلتزام التنظيمي بأنه: "إرادة الأفراد الاجتماعيين في بذل الجهد والولاء للأنظمة الاجتماعية

(المنظمة) وارتباط شخصية الفرد (وذاثة) بعلاقات اجتماعية يرى أنها تعبر عن ذاته " (kanter,1968,p.499)، فكان هذا التعريف امتدادا لنظريته (1986) القائلة بوجود ثلاث أبعاد مختلفة ولكنها مجتمعة في نفس الوقت بنفس المنظمة، وهي:

أ – الإلتزام المستمر (Continuance Commitment)

يخص الأفراد الذين يعدون أنفسهم جزءا من المنظمة فيصعب عليهم مغادرتها ، فتجدهم مستعدين للتضحية بالكثير من جهودهم ومتطلباتهم مقابل البقاء في منظماتهم ، ويدفعهم لكثير من التقاضي والإخلاص نحوها لتفادي احتمال مغادرتها.

ب – الإلتزام التجانسي (Cohésion Commitment)

يشير إلى العلاقة السيكولوجية الاجتماعية التي تنشأ بين الفرد ومنظمتها، كذلك بين أفراد جماعة العمل والتي تقوم المنظمة على تعزيزها وتوطيدها، سواء من خلال المناسبات والاحتفالات التي تقيمها لأجل تكريم أفرادها وتحفيزهم، أو حتى من خلال الإجراءات التي تفرضها خلال انضمام أفراد جدد إليها.

ت – الإلتزام الرقابي الانضباطي (Control Commitment)

يتولد ويتكون هذا البعد من الإلتزام التنظيمي نتيجة التقيد الصارم والانضباط التام للأفراد في احترام وتبني القيم والمعايير الموجودة في المنظمة، والتي تعمل على توجيه سلوكياتهم واتجاهاتهم. (المعاني،1996،ص 15-16)

هذا ويشير كانتز (1986) إلى وجود ارتباط قوي بين هذه الأبعاد الثلاثة من الإلتزام ، وتفاعلها يزيد من التزام الفرد بمنظمتها. (رسمي،2004،ص.16)

كما قام كل من غوردن وإيتا (Gordan & Eta,1981) بتحديد وتصنيف أبعاد الإلتزام التنظيمي إلى أربع هي: الولاء التنظيمي، المسؤولية، الرغبة في العمل والاستمرار فيه، الإيمان بالمنظمة.

أما Saliencie & Stew فقد حددا عام (1977) بعدين رئيسيين للإلتزام التنظيمي هما:

أ – الإلتزام الإيجابي (Attitudinal Commitment): وهو يعني جميع صور تطابق الأهداف الشخصية لأفراد التنظيم مع نظيرتها من أهداف وقيم تتبناها المنظمة ، تولد لدى العامل الرغبة في الإستمرار وعدم المغادرة.

ب- الإلتزام السلوكي (Behavioral Commitment): هو جميع العمليات التي يصبح الفرد من خلالها مرتبطاً بمؤسسته، ناتجاً من سلوكه السابق ، فجهده ووقته الذي يقضيه داخل مؤسسته يجعله متمسكاً بها وبعضويتها. (العبادي، 2000، ص. 16)

كما قام بوشنان (Buchanan 1974) بتحديد ثلاث أبعاد للإلتزام التنظيمي هي:

أ- الإحساس بالانتماء؛ ويظهر ذلك من خلال تعبير الفرد بفخره بمؤسسته وبالانتماء لها، وإيمانه بأهدافها وقيمتها.

ب- المشاركة والإسهام الفعال من قبل الفرد، نتيجة الرضا الذي يملكه على الدور الذي يقوم به داخل المنظمة.

ت- الولاء؛ ويعبر عنه الفرد بالرغبة الشديدة للإستمرار في عمله، ومضاعفة جهوده للمساهمة في نمو وتطور المنظمة حتى وإن لم تسمح الظروف بذلك أحياناً. (سلامة، 2003، ص. 44)

أما كيدرون (1978) فقد ذكر بعدين للإلتزام، هما:

أ- الإلتزام الإخلاصي: وهو اعتقاد الأفراد وإيمانهم إيماناً راسخاً بمجمل القيم والأهداف التي تتبناها مؤسستهم، فيعتبرونها جزءاً من أهدافهم وقيمتهم.

ب- الإلتزام المحسوب: يقصد به رغبة الفرد المتواصلة باستمراره وبقائه في عمله ، على الرغم من إمكانية حصوله على عروض عمل مميزة في منظمات أخرى. (العبادي، 2000، ص. 16)

على الرغم من تعدد وتراكم الدراسات المهمة بتحديد أبعاد الإلتزام التنظيمي، إلا أن الدراسة أو النموذج الذي قدمه كل من "ماير و آلان" (Mayer & Allen 1984) يبقى من أبرز النماذج التي قدمت في هذا الشأن قوماً من خلاله ببناء مفهوم عن الإلتزام التنظيمي بوصفه ذو شكلين : عاطفي وجداني وبقائي سلوكي مستمر على أن الإلتزام العاطفي ما هو إلا درجة التعلق العاطفي للموظف واستغراقه ومشاركته في المنظمة، في حين يشير الإلتزام الاستمراري إلى جملة التكاليف المتصورة لدى الموظف والمرتبطة بقرار تركه للمنظمة، ثم استمداً شكلاً ثالثاً للإلتزام التنظيمي من دراسة لـ (wiener 1982) وهو الإلتزام القيمي أو المعياري في إشارة للإلتزام، أو الواجب المتصور لدى الموظف الدافع لبقائه في المنظمة. (رشيد، 2004، ص ص. 12-13).



وهو ما أدى في المحصلة إلى تكوين نموذج يتضمن ثلاث أبعاد للإلتزام التنظيمي هي: الإلتزام العاطفي الإلتزام المستمر والإلتزام القيمي.

أ- الإلتزام العاطفي: ويعرف هذا البعد بكونه يمثل أو يعكس الارتباط العاطفي والشعور القوي بالانتماء والمشاركة في المنظمة، فهو التجانس والتطابق مع المنظمة، والارتباط الوجداني بها، فهو الاعتقاد والإيمان القوي من طرف الفرد بالأهداف والقيم والمعايير الموجودة في المنظمة، بل والسعي منه لتبنيها والدفاع عنها وهو ما يعطي ذلك الفرد الشعور بالرغبة في الاستمرار في المؤسسة وعدم مغادرتها. فالإلتزام العاطفي يمثل مؤشرا يعكس توجهها إيجابيا أو شعور تعاطف من قبل الموظف نحو التنظيم، وفي هذه الحالة يكون الأفراد الأعلى التزاما عاطفيا بمنظمتهم ، هم الأكثر رغبة وتوجه للبقاء والاستمرار فيها نتيجة تلك العاطفة اتجاه مؤسساتهم.(حسنين،2004،ص74).

ولعل من العوامل المهمة المساندة والداعمة لتشكيل الإلتزام العاطفي هو مشاركة الأفراد في خطوات اتخاذ القرار فيما يخص بعض العمليات التنظيمية داخل المؤسسة، فهو ما يكسبه حالة من التأكيد على ارتباطه بمنظمتها، ويتعزز لديه ذلك الشعور بالإلتزام العاطفي حين يدرك ويحصل على احترام وعدالة ومساندة كافية من قبل مؤسسته.

وهو ما يستلزم وجود ثلاث عناصر مهمة، هي:

- تشكيل الارتباط العاطفي بالمنظمة.
- الشعور القوي بالانتماء إليها.
- الرغبة في الاحتفاظ بالعضوية التنظيمية.(Allen & Mayer,1990,p.24)

وقد أشارت دراسة (Mayer & Herscovitch,2001)، وأطروحة (Brown,2003)، إلى أن الإلتزام العاطفي يرتبط إيجابيا بعدد واسع من العوامل، كالسن والخبرة المهنية لدى الموظف والأداء، كما أنه مرتبط مع العديد من المخرجات التنظيمية من دوران العمل والغياب والأداء الوظيفي، وكذا سلوك المواطنة التنظيمية.(Brown,2003,p.31)

يعد الإلتزام العاطفي الأكثر انتشارا بين المفاهيم المختلفة للإلتزام التنظيمي، وذلك لكونه يعكس ذلك الارتباط الشعوري للموظف بالمنظمة، كما يستمد هذا النوع من أنواع الارتباط قوته من درجة وحمج التوافق بين الموظف و المنظمة فيما يخص الأهداف و القيم، وكذا مقدار مشاركته في تحقيقها و رغبته في إدامة عضويته التنظيمية فيها، كما يعد الإلتزام الوجداني شكلا من أشكال الارتباط النفسي

بالمنظمة، والذي جرت مناقشته على نحو أوسع من غيره، ولعل مرد ذلك هو كون أن الإلتزام الوجداني يرتبط على نطاق واسع بالعديد من المخرجات التنظيمية البالغة الأهمية من تغير وتغيب و أداء وسلوك مواطنة. (الحويلة، 2006، ص.71)

ولأجل قياس الإلتزام العاطفي طور بورتر وزملائه مقياس استبيان الإلتزام التنظيمي أو ما اصطلح عليه اختصار باللغة الانجليزية (OCQ)، والذي يشمل على 15 فقرة تقيس الإلتزام بوصفه يتمثل في ثلاثة مراحل متعاقبة، هي:

- 1- إعتقاد قوي للموظف بأهداف وقيم المنظمة وقبوله لها.
- 2- سعيه لبذل الجهود لأجلها.
- 3- رغبة في إدامة عضويته التنظيمية فيها.

كما تم استخدام هذا المقياس على نطاق واسع من قبل كثير من الباحثين والدارسين، وذلك لتمتعه بخصائص سيكومترية مقبولة مقارنة بالعديد من المقاييس الأخرى التي تم بنائها والتي لم تكن مقبولة فيما يخص هذا الجانب، وقد وضع كل من allen et mayer (1997، 1990، 1984) مقياساً آخراً لهذا البعد من الإلتزام التنظيمي يعترف ماير أنه مرتبط بشكل قوي ودال بمقياس استبيان الإلتزام التنظيمي (QOC) لبورتر و زملائه.

#### ب- الإلتزام الاستمراري:

يستمد هذا البعد من الإلتزام مفهومه من نظرية الرهان الجانبي لصاحبها بيكر (Bicker, 1960) والتي تتكلم عن القيمة الاستثمارية التي يحصل عليها الموظف جراء السنوات التي قضاها في عمله متمثلة في الأجر الذي كان يحصل عليه والمكافآت والامتيازات، كذلك مجموع المهارات التي اكتسبها نظام التقاعد الذي يحصل عليه وحتى العلاقات الشخصية التي كونها خلال مساره المهني؛ كل هذه العناصر تكسبه الرغبة في الاستمرار في المنظمة، وتجعله في غنى عن تغيير مكان عمله خوفاً من فقدانها في مكان آخر، كما أن قرار المغادرة من عدمه مرتبط ومبني على عدة عوامل، أهمها عاملي السن والخبرة المهنية للعامل (السواط والعتيبي، 1997، ص.05).

لذلك فالإلتزام المستمر هو شكل من أشكال الارتباط السيكولوجي مع المؤسسة، والذي يعكس إدراك الموظف للخسارة التي يمكن أن يعاني منها في حال تركه للعمل (Kazlauskaitė & al, 2006, p.304)

فالإلتزام الاستمراري عند آلان وماير يشتمل على وعي العامل بمقدار التكاليف المرتبطة بترك المنظمة وخسارته جملة استثماراته، وانعدام فرص بديلة لتعويض ما يفقده وهو ما يدفعه بشدة للبقاء في منظمته وعدم المخاطرة بمغادرتها.

وهو ما يعني أن على عكس الإلتزام العاطفي الذي يبني على جملة مشاعر وأحاسيس الفرد اتجاه المنظمة التي يعمل فيها، فإن الإلتزام الاستمراري هو انعكاس لتفكير عقلائي مبني على المصلحة الشخصية للفرد من وراء ارتباطه بمؤسسته، بحسابه لمجموع التكاليف الغير قابلة للفقدان أو التضحية بها جراء مغادرته للمنظمة لكان آخر، كفقدان الحافز والراتب وكذا بعض المزايا المتعلقة بطول فترة العمل في المنظمة. (جودة، 2008، ص. 281)

وبهذه الحال هو يعبر عن التمسك بقيم وأهداف المنظمة، ويكون ناتجا عن التأثر بالقيم الإجتماعية والثقافية والدينية (Kuhén & Busaidi, 2002)، فشعور الفرد بالإلتزام والواجب بالبقاء مع المنظمة، قد ينبع من القيم والمبادئ الشخصية التي يحملها الفرد قبل دخوله لها، مثل التوجه الثقافي أو العائلي، أو بعد دخوله المنظمة مثل التوجه التنظيمي (Lagomariso & Cardona, 2003).

فالالاتجاه الاستمراري يختلف عن باقي أشكال وأبعاد الإلتزام الأخرى، فهو قائم على الحاجة، وهو يعبر في مضمونه عن الحاجة الداخلية المدركة لدى العامل بكونها مستمرة مع التنظيم، فالأفراد الذين يظهرون التزاما مستمرا يشعرون بالحاجة إلى البقاء في العمل مع التنظيم الحالي، كما يشير الإلتزام بالإستمرارية إلى الوعي بالتكاليف المترتبة على ترك المنظمة. (Boehman, 2006, p. 217)

### ت- الإلتزام المعياري

يعني شعور الفرد بأنه ملتزم بالبقاء في المنظمة، ويعزز هذا الجانب الدعم الجيد من قبل المؤسسة لأفرادها والسماح لهم بالمشاركة الفعالة الإيجابية ليس فقط في إجراءات تنفيذ العمل، بل بالمساهمة في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للتنظيم (سلامة، 2003، ص. 43)، كما يعبر عنه بالارتباط الأخلاقي بالمنظمة، فهو يعكس شعورا بالإلتزام لمواصلة العمل في المنظمة، وهو شعور مرتبط خاصة بالموظفين أصحاب الضمير والمصلحة العامة، كما يمكن أن يتكون الإلتزام المعياري لدى الفرد نتيجة لاستثمارات المنظمة فيه، من خلال إشراكه في مختلف البرامج والدورات التكوينية والتدريبية، وكذا البرامج الاجتماعية التي تعزز وتدعم قيم واتجاهات الانتماء والإلتزام لدى الأفراد.

تشير بعض الدراسات إلى أن أول من تحدث عن الإلتزام المعياري هو إيتزيوني (tzioni,1961) من خلال مصطلح الاندماج الأخلاقي، والذي يعني تبني قيم وأهداف ومعايير المنظمة والتوحد معها وهي الفكرة التي انتقلت من إيتزيوني إلى أتباعه بتبنيهم لمفهوم الإندماج الأخلاقي، كشكل من أشكال الإندماج في المنظمة وتطور هذا النموذج إلى نظرية الواجب لـ (Wiener1982)، ثم إلى شكل أو بعد الإلتزام التنظيمي لـ (Meyer & Allen,1990) (الهنداوي،2002،ص.212).

كما أن هذا البعد يعبر في شكل آخر من أشكاله عن حجم الضغوط المفروضة على الفرد من قبل زملائه فالعامل الذي يتمتع بأكبر قدر من الإلتزام المعياري، ولمجرد تفكيره بمغادرة المؤسسة يضع في حسابه مواقف وآراء، وكذا ردود أفعال زملائه المعبرة عن عدم رضاهم بموقفه هذا، وهو بالتالي غير قادر على اتخاذ قرار المغادرة، لكيلا يسبب أي قلق وسوء تفاهم داخل المنظمة، حتى وإن كان ذلك على حساب مصلحته الشخصية، فموقفه هذا يعبر عن إلتزام أدبي أخلاقي بالدرجة الأولى.

هذا ويمكن أن يكون التمسك بقيم وأهداف ومعايير المنظمة في بعد الإلتزام المعياري، ناتجا عن التأثير بالقيم الإجتماعية الثقافية والدينية، فشعور الفرد بالإلتزام وواجبه بالبقاء في المنظمة، نابعا من مجموع القيم والمبادئ الشخصية التي يحملها الفرد، حتى قبل انتسابه للمؤسسة مثل التوجه الثقافي أو الإجتماعي.

ويتضمن الجدول التالي أهم أبعاد الإلتزام التنظيمي الخاص بتلك النماذج المتعددة الأبعاد والتي تناولتها مختلف الدراسات عن الإلتزام التنظيمي، يعرضها الباحث بهذا الشكل كما وردت في دراسة (Mayer & Herscovitch,2001)، والتي أشارا فيها إلى نقطة مهمة عن مصدر تلك الاختلافات في تحديد أبعاد الإلتزام التنظيمي من خلال النماذج التي نستعرضها، وهو راجع في الأساس إلى الدوافع والأهداف التي قصدها تلك الدراسات لأجل تطوير تلك النماذج من أهمها (Meyer & Herscovitch, 2001, p.303):

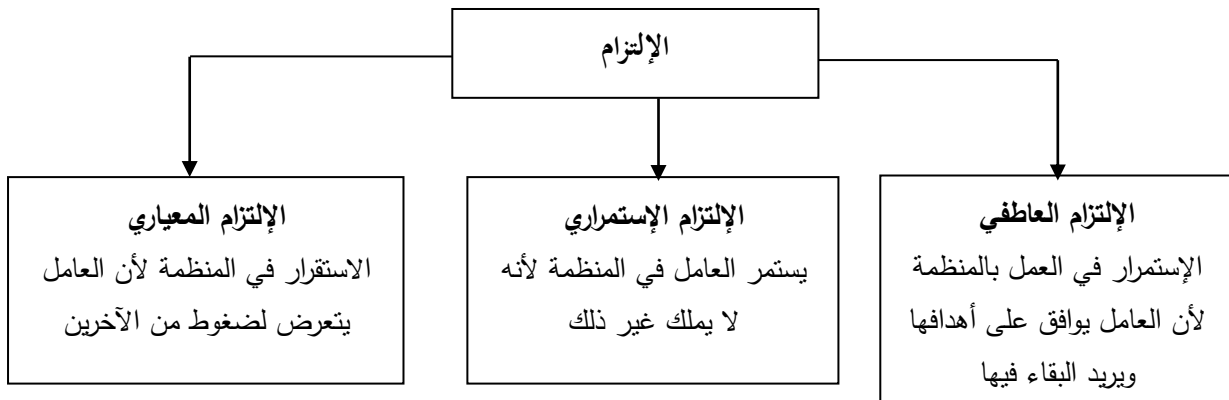
- 1- تفسير نتائج الدراسات التطبيقية السابقة من خلال نموذج (Angle & Perry,1981)
- 2- التمييز بين مختلف المفاهيم أحادية البعد لنماذج الإلتزام التنظيمي مثل دراسة (Jaros & al,1993) ودراسات (Allen & Meyer, 1991,1990,1984)
- 3- التأسيس لإطار نظري راسخ للإلتزام التنظيمي من خلال دراسة (Penly & Gould, 1988)، ودراسة (O'reilly & Chatman1986)
- 4- محاولة تجميع للدراسات السابقة، مثل ما قامت به بعض الدراسات: (Mayer & Schoorman,1992) (Caldwell & Chatman & O'reilly, 1990).

جدول رقم (07): أبعاد الإلتزام التنظيمي من خلال النماذج المختلفة

<p>إلتزام الموظف من خلال تأييده لأهداف التنظيم. إلتزام الموظف للحفاظ على عضويته التنظيمية.</p>	<p>Perry &amp; Angle (1981) الإلتزام القيمي الإلتزام البقائي</p>
<p>المشاركة الفعالة في المنظمة. الإرتباط المبني على الرغبة في الإلتزام للمنظمة. المشاركة القائمة على التطابق بين قيم الفرد والمنظمة.</p>	<p>O'reilly &amp; Chatman (1986) الإلتزام إذعان الإلتزام تماثل الإلتزام اندماج</p>
<p>توافق وتماثل الأهداف بين الفرد والمنظمة. الإرتباط المبني على مقدار الحوافز التي يحصل عليها الموظف كمقابل لمساهمته في المنظمة. نوع من الإرتباط السلبي الذي يحدث كحتمية يراها الموظف ببقائه داخل التنظيم، رغم عدم وجود تناسب بين المكافآت المحصل عليها واستثماراته وذلك بسبب افتقاره لبدائل عمل أخرى.</p>	<p>Penly &amp; Gould (1988) الإلتزام النفسي الإلتزام المحاسبي الإلتزام الإلزامي (الحتمي)</p>
<p>إرتباط وجداني للفرد بالمنظمة وتماثله معها ومشاركته فيها. الإرتباط الناجم عن إدراك الفرد لمقدار التكاليف المترتبة عن مغادرته للمنظمة. الإلتزام المبني على إحساس الفرد بإلزامية مواصلة عمله مع المنظمة.</p>	<p>Meyer et Allen (1991) الإلتزام العاطفي الإلتزام الإستمراري الإلتزام المعياري</p>
<p>الارتباط المبني على الإيمان بأهداف المنظمة وقبولها والرغبة في بذل جهود لأجلها. الإرتباط الحاصل من رغبة الفرد في إدامة عضويته التنظيمية.</p>	<p>Meyer &amp; Schoorman (1992) الإلتزام القيمي الإلتزام الاستمراري</p>
<p>درجة الارتباط النفسي بالمنظمة كإحساس بالولاء، التعلق الوجداني، الإلتزام الاعتراز و الرضا. الارتباط المبني على شعور الفرد باستمراره مع المنظمة لإدراكه حجم التكاليف المترتبة عن مغادرته لها. درجة من الارتباط النفسي بين الفرد والمنظمة كنتيجة لاندماج أهدافهما.</p>	<p>Jaros &amp; al (1993) الإلتزام العاطفي الإلتزام الاستمراري الإلتزام الأخلاقي</p>

Source: Meyer & Herscovitch, 2001, p.304

كما أكدنا في نفس السياق أنه بغض النظر عن مصدر تلك النماذج فإن وجودها في عدة أشكال يمكن أن يطرح إشكال فيما يخص تبني واعتماد نموذج عام للإلتزام التنظيمي، قادر على أن يشمل جميع تلك النماذج، ولأجل الإجابة على هذا الإشكال، إقترحنا علينا التوجه نحو فحص وتشخيص نتائج الدراسات السابقة التي اهتمت بتقييم مختلف النماذج، ونبدأ بتفحص النموذجين الذين أعدهما كل من ألان و ماير (Allen & Meyer,1990 ; Meyer & Allen,1984,1991)، وأورلي وزملاؤه (O'Reilly & Chatman,1986 ; O'Reilly and al.,1991)، ثم ننتقل إلى مراجعة النماذج الأخرى متعددة الأبعاد ونتناول أهم القضايا المفاهيمية، التي تنشأ من مقارنة مختلف وجهات النظر. (Meyer & Herscovitch, 2001, p304)، وهو ما يقودنا حتما إلى تبني نموذج كل من ألان وماير (Allen & Meyer,1991) المتضمن للأبعاد الثلاثة ( الإلتزام العاطفي الإلتزام الاستمراري، الإلتزام المعياري) والذي يعد أهم نموذج لدراسة وقياس الإلتزام التنظيمي. كما يظهر في الشكل التالي:



شكل رقم (11): أبعاد الإلتزام التنظيمي

المصدر: جرينبرج وآخرون، 2004، ص.22

#### 04- خصائص الإلتزام التنظيمي

على الرغم من الاختلافات المتباينة في تحديد مفهوم دقيق للإلتزام التنظيمي، وكذلك عملية تشخيص أبعاده المختلفة في علاقتها بالمتغيرات التنظيمية الأخرى، إلا أن أغلب الباحثين تجددهم يتوافقون إلى حد كبير في تحديد وتمييز الخصائص المتعلقة بسلوك الإلتزام لدى الأفراد، والتي تجعل منه متغيرا مهما مؤثرا بشكل واضح على باقي العناصر السلوكية والتنظيمية داخل المؤسسة؛ تلك الخصائص يمكننا أن نذكرها كما يلي:

- الإلتزام التنظيمي حالة مجردة غير ملموسة، يعبر عنه من خلال ظواهر تنظيمية، هي نتاج لمجموعة من سلوكيات واتجاهات لأفراد المنظمة، والتي تعبر في نهاية الأمر عن درجة ولائهم لها.
- يجمع أغلب الباحثين على أن الإلتزام التنظيمي متعدد الأبعاد، وبالرغم من اختلافهم في تحديد تلك الأبعاد إلا أنهم يجمعون على كونه بناء متكاملًا متعدد الأبعاد والتي تعتبر مكملة لبعضها البعض.
- يعبر الإلتزام التنظيمي عن درجة ومستوى الرغبة التي يبديها الأفراد في عملية التفاعل الإجتماعي والتي تعمل على إضفاء الحيوية والنشاط داخل المنظمة.
- يستغرق الإلتزام التنظيمي وقتًا طويلًا، لأنه محصلة ونتاج لحالة القناعة التامة لدى الأفراد ، كما هو العكس حين التخلي عنه، فلن يكون ذلك بفعل ظروف أو أسباب هامشية ظرفية، وإنما يكون نتيجة ظروف وتأثيرات بالغة وضاعطة. (سلامة، 1999، ص.15)
- كما يعرف ويوصف الإلتزام التنظيمي بأنه:
- حالة نفسية معبرة عن طبيعة ونوع العلاقة بين المنظمة والأفراد المنتمين لها.
- يحدد الإلتزام التنظيمي وبنسبة كبيرة رؤية الأفراد لمكانهم داخل المنظمة، ويؤثر بالتالي على قراراتهم بخصوص بقائهم من عدمه في المنظمة.
- يتميز الأفراد الأكثر التزامًا اتجاه منظماتهم، بتبني أهدافها وقيمها والمعايير التي تتجلى فيها، بل ويدافعون عنها أحيانًا، حتى وإن تعارضت مع مصالحهم الشخصية. (حمادات، 2006، ص.68)
- كما يضيف أبو العلا (2009، ص.88)، على ذلك:
- أنه حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية، وظواهر إدارية أخرى داخل المنظمة.
- يفتقد الإلتزام التنظيمي لخاصية الثبات، بمعنى أنه قابل للتغير سواء بالارتفاع أو الانخفاض، وذلك على حسب علاقته وتأثيرات المتغيرات التنظيمية الأخرى عليه، ولكنه مع ذلك يتميز بالثبات النسبي مقارنة بباقي الظواهر السلوكية والتنظيمية الأخرى.
- ويضيف كل من المدهون والجزراوي (1995، ص.508)، على خاصيتي الثبات وتعدد الأبعاد للإلتزام التنظيمي ما يلي:
- يعبر عن حالة تراكمية يستغرق بناؤها وقتًا طويلًا نسبيًا، لأنها تمر بمراحل زمنية متعددة بدءًا من مرحلة التشكل مرورًا بمرحلة التبنى انتهاءً بمرحلة النضج.

- يعتبر الإلتزام التنظيمي سلوكا طوعيا ينبع من الأدوار الإضافية التي يمكن للفرد القيام بها بعيدا عن مهامه الأصلية.

- يتميز الإلتزام التنظيمي على غرار كثير من المتغيرات التنظيمية بصعوبة قياسه بشكل مباشر ودقيق ويمكن الاعتماد في ذلك على تقدير وقياس اتجاهات الموظفين.

كما ورد في (الصيرفي، 2005، ص. 2019)، أن من بين أهم خصائص الإلتزام التنظيمي:

- أنه سلوك مستمر ومتواصل، يكون غالبا مقرونا برغبة الفرد في الاستمرار في المنظمة.
- إن درجة التزام الأفراد بمنظمتهم يعبر عن قناعتهم بأهداف وقيم المنظمة، وكذا قوتهم وتفانيهم في الدفاع عنها.
- يشترط سلوك الفرد في التزامه التنظيمي، ضرورة إيمانه بإمكانية تقديمه لتضحيات من أجل استمرار المنظمة وتحقيقها لأهدافها المسطرة.

يعتقد إدينغر (Edinger) أن للإلتزام التنظيمي جانبان مهمان: ظاهري وباطني.

أما الظاهري فهو يعبر عن الإلتزام النسبي (Rational)، ويتمثل في جملة السلوكيات التي يظهرها الفرد ويمكن ملاحظتها كالحرص على الحضور والإنتاجية المرتفعة والإبداع وغير ذلك.

في حين أن الجانب الباطني يشير إلى الإلتزام العاطفي (Emotional)، والذي لا يمكن مشاهدته والناشئ في الأساس عن استبطان الفرد (Internalization) لقيم وأهداف المنظمة ورغبته في البقاء وعدم تركها. (Edinger, 2010, p.02).

ويؤكد الفارس (2011) أن الإلتزام التنظيمي هو بالمحصلة خاصية فردية يحتاج تربيته إلى قرارات وجهود شخصية من الفرد تبدأ قبل التحاقه بالعمل من خلال خبراته السابقة عن سمعة المنظمة وبيئة العمل بها (تطبيع السلوك المسبق)، وبعد انخراطه في جو العمل يصبح لديه فرصة للتأكد من أفكاره وقناعاته السابقة (مدة اختبار المدركات والتصورات)، ومن ثم ينتقل إلى مرحلة الإلتزام التنظيمي عندما يرى أن هنالك توازنا بين جهوده المبذولة والحوافز والمكافآت المقدمة له (النضج في الإلتزام التنظيمي) (ص. 79).



## 05- مراحل الإلتزام التنظيمي

لا شك أن الإلتزام كسلوك تنظيمي لا ينشأ من فراغ، ولكنه حصيلة تفاعل كثير من العوامل والمتغيرات، فهو ليس في معزل عن مختلف المتغيرات التنظيمية، كسياسة واستراتيجية المؤسسة والمناخ التنظيمي الذي يسودها وكذا مختلف الإجراءات والنظم المعمول بها؛ له علاقة كذلك بالمتغيرات السلوكية والمجتمعية متمثلة في مجموع القيم والمعايير والمعتقدات السائدة.

ونظرا لكل هذا التعقيد والتداخل في مختلف علاقاته بباقي العناصر والمتغيرات، فهو يمر بعدد من المراحل تجعل منه متغيرا مهما وفاعلا في خدمة تطور ونمو المنظمات؛ تبدأ هذه المراحل من لحظة التحاق الموظف بالمؤسسة مرورا بأخرى يختلف بعض الباحثين في تحديدها أو ترتيبها، ولكن على العموم ومن خلال الإطلاع على دراسات سابقة للموضوع، يظهر أن هناك اتفاق على وجود ثلاث مراحل أساسية تعمل على تشكيل الإلتزام التنظيمي، كان قد أشار إليها أورلي (O'Reilly)، ويمكن ترتيبها على الشكل التالي:

**05-1 مرحلة الإلتزام:** تبدأ هذه المرحلة منذ التحاق الموظف بالمنظمة، والذي يكون غالبا لأجل تحقيق أهداف شخصية، سواء كانت مادية أو معنوية، فالدافع إذا من وراء انضمامه لهاته المنظمة ما هو إلا دافع شخصي، ما يجعله بالضرورة مضطرا إلى الانصياع وتقبل سلطة الآخرين عليه، ويلتزم بتوجيهاتهم وينفذ كل ما يطلب منه مقابل الحصول على العوائد المختلفة من المنظمة، ويمكن القول أن الإلتزام في هذه المرحلة مبني على ما سيحصل عليه الفرد من المؤسسة.

**05-2 مرحلة التطابق بين الموظف و المنظمة:** في هذه المرحلة يخضع الفرد لمختلف الإجراءات والمعايير والقوانين المعمول بها، ويستمر في قبوله لسلطة الآخرين عليه بهدف البقاء والاستمرار في المؤسسة، فقد أصبح في هذه المرحلة مفتخرا ومعتزا لانتمائه للمنظمة.

**05-3 مرحلة التبنى:** يصل الفرد لهاته المرحلة لمستوى ودرجة إيمان واعتقاد وتبني لمختلف أهداف وقيم ومعايير المنظمة، وكذلك يتحول إلى مدافع عنها كما لو أنها أهدافه الخاصة. (حنونة، 2006، ص.19)

كما أشار بوشنان (Bouchanan) إلى أن الإلتزام الوظيفي يتشكل لدى الأفراد من خلال مروره بمراحل ثلاث هي:

أ- **مرحلة ما بعد التعيين مباشرة (فترة التجربة):** تبدأ هذه المرحلة مباشرة مع تعيين الموظف وتستمر حوالي السنة، يكون فيها الفرد خاضعا للتدريب والتأهيل؛ تعمل الإدارة خلال هاته المرحلة على محاولة دمج الموظف الجديد في بيئة العمل، وتوجيهه بشكل يتوافق مع مؤهلاته وقدراته، كما يصاب الموظف في هذه المرحلة بنوع من القلق، وتساوره الشكوك بشأن إصابته في اختيار الوظيفة المناسبة، وعليه تجده في كثير من الأحيان يسعى لاكتشاف فرص وظيفية أخرى، ولكنه في نفس الوقت يحاول التكيف والتأقلم مع بيئته الجديدة بما تحمله من قيم ومعايير، حتى وإن اختلفت مع اتجاهاته وميوله ورغباته محاولا إظهار قدراته وإمكاناته المهنية والعلمية، وذلك رغبة منه للحصول على القبول والتعاشيش وفق ما كان يتمناه ويهدف إليه، كما أن مجموع المواقف التي يتعرض إليها الفرد خلال هذه المرحلة من تضارب الولاء وعدم وضوح الدور، وظهور الجماعات المتلاحمة، هي ما يجعله مهياً للمرحلة التالية.

ب- **مرحلة العمل والإنجاز:** تأتي هذه المرحلة كجزء ثاني مكمل لعملية اندماج الفرد في المنظمة وخلالها تظهر أغلب علامات التكيف والاندماج، فالموظف يترجم مجموع من قيمه واتجاهاته نحو المنظمة عن طريق العمل والإنجاز، وذلك لتأكيدهما والحرص على توظيفها لغرض الانتماء، وهي في الغالب تتراوح بين العامين وأربعة أعوام ومن خصائص هذه المرحلة:

- تبلور لمفهوم الإلتزام بين العمل والمنظمة.

- ظهور تخوف لدى الأفراد من العجز والفشل.

- شعورهم بالأهمية الشخصية.

ت- **مرحلة الثقة بالمنظمة:** تبدأ هذه المرحلة على الأغلب في السنة الخامسة لالتحاق الفرد بالمنظمة وفيها تتعزز لدى الفرد اتجاهات الإلتزام الوظيفي التي تكونت في المراحل السابقة نحو المنظمة، وتنتقل من مرحلة التكوين إلى مرحلة النضج. (عاطف، 2011، ص.279)

أما بالنسبة لكل من ولتش و لافان (Welsch & Lavan) فقد اقتصرت مراحل الإلتزام التنظيمي على مرحلتين أساسيتين، هما:

- مرحلة اختيار والتحاق الفرد بالمنظمة؛ وغالبا ما يتم ذلك الإختيار بناء على رغبة وتوقع من الفرد بتحقيق أهدافه ورغباته من طرف تلك المؤسسة.

- مرحلة الإلتزام التنظيمي: تعني انخراط الفرد في مسعى تحقيق أهداف المؤسسة ومتطلباتها، وذلك من خلال الإيمان بتلك الأهداف، ومن ثم بذل قصارى جهوده للمساعدة في تحقيقها(العتيبي والسواط،1998،ص.07).

في حين أن هناك دراسات وأبحاث أخرى، تطرقت إلى تقسيم وترتيب آخر لمراحل الإلتزام التنظيمي فظهرت مرتبة على الشكل التالي:

أ- **مرحلة ما قبل الإلتحاق بالعمل:** وفيها يتم الإختيار ثم التقدم للإلتحاق بالمؤسسة للأفراد على اختلاف خصائصهم الشخصية والسلوكية، برغبات وميول متفرقة، وأهداف وتطلعات خاصة بكل فرد وظروف ومتغيرات مجتمعية وبيئية مختلفة تساهم بدرجة ما في اختياراتهم.

ب- **مرحلة البدء في العمل:** هي فترة التجريب الأولى أي بدايات العامل في المؤسسة، والتي تلعب دورا كبيرا في اكتساب الفرد لمجموع الخبرات والمهارات السلوكية والمهنية، والتي من خلالها يمكن له تنمية وتطوير اتجاهاته نحو المنظمة.

ت- **مرحلة النضج والترسيخ:** يحدث في هذه المرحلة عملية ترسيخ وتهيئة للقدرات والإتجاهات وتنمية للاستثمارات والتي تعمل على زيادة مستويات الإلتزام لدى الفرد، وذلك من خلال تراكم في اكتساب الفرد للخبرات المطلوبة؛ في هذه الفترة أو المرحلة تتحدد وينسب درجة كبيرة درجة التزام الأفراد نحو منظماتهم.(المعاني،1996،ص.21-25)

## 06- قياس الإلتزام التنظيمي

يصادف معظم الباحثين في مجال السلوك التنظيمي والمنظمات في دراساتهم الميدانية، الكثير من العوائق والصعوبات، لعل من أبرزها محاولة إيجاد طرق علمية مناسبة لقياس بعض الظواهر والمتغيرات التنظيمية والسلوكية، وهو ما عطل في كثير من الأحيان مسار تقدم البحوث في هذا الميدان، ما ينطبق كذلك على مفهوم الإلتزام التنظيمي، والذي تتعدد أساليب وطرق قياسه، على اختلاف طبيعة المواضيع وبيئة النشاط، مع ملاحظة وجود مقاييس تختص بأحد أبعاد الإلتزام عن غيره، ولكن هذا لا يعني عدم وجود أدوات ومقاييس ذات قبول ومصداقية لدى عامة الباحثين، وهو ما سنحاول الوقوف عليه من خلال ذكر بعض المحاولات لإيجاد الطريقة العلمية الفعالة لقياس الإلتزام التنظيمي لدى الأفراد، هذا ويجمع أغلب الباحثين والمفكرين على أن الطريق نحو قياس الإلتزام التنظيمي، يأخذ شكلين مختلفين لنوع المقاييس المستعملة، وهي كما ذكر العتيبي:(2008،ص.08)

أ- المقاييس الموضوعية: تمثل بعض الطرق البسيطة المستخدمة من قبل الإدارات أو الباحثين لغرض التعرف على درجة التزام العاملين نحو منظماتهم، من خلال تشخيص وتحليل بعض الظواهر المعبرة عن اتجاهات وسلوكيات الفرد فيما يخص التزامه نحو منظمته، بالإعتماد على وحدات قياس موضوعية بعيدة عن الذاتية والعاطفة، كالإحصائيات المتعلقة بالحضور والغياب، والعمل للساعات الإضافية ومستويات الإنتاج الفردية، ومن أمثلة تلك الظواهر السلوكية:

- دوران العمل.

- نسب حوادث العمل.

- مستوى أداء العامل.

- الرغبة التي يبديها الفرد للبقاء والإستمرار في المؤسسة.

ب- المقاييس الذاتية: يعد هذا النوع الأكثر قدرة على تشخيص درجة الإلتزام لدى الأفراد سواء بالسلب أو الإيجاب، فهي تقوم بقياس مستوى الإلتزام لدى العاملين مباشرة عن طريق أساليب تقديرية ذاتية من خلال الاستبيان والمقابلة الشخصية والملاحظة البشرية. (غريب، 2012، ص. 07).

وقد طور الكثير من الباحثين مقاييس خاصة ذاتية تتعلق أساسا بالدراسات التي قاموا بها، من أهمها (خضير وآخرون، 1996، ص ص 78، 79):

أ- مقياس بورتير وآخرون (Porter & al, 1974): Questionnaire Organizational Commitment

يعد من بين مقاييس الإلتزام التنظيمي الأكثر شيوعا، يسمى بقائمة استقصاء الإلتزام التنظيمي، ويعرف بالرمز (OCQ)، وهي تتكون من (15) فقرة تتم الإجابة عليه من خلال مقياس ليكرت تستهدف قياس درجة التزام الأفراد بالمنظمة (الأسمرى، 2013، ص 63)، من خلال النقاط التالية:

- درجة التزام الأفراد بالمنظمة.

- ولائهم وإخلاصهم لها.

- رغبتهم في مضاعفة جهودهم لتحقيق أهداف المنظمة.

وقد قام ستيرس (Steers, 1977) بتطوير هذه القائمة، كما فعل كذلك كل من ماودي وزملائه (Mowday & Porter & Steerc, 1982)

ب- مقياس جورج و زملائه (George & al) :

يستهدف قياس الإلتزام التنظيمي، ويتكون هذا المقياس من (6) فقرات تعبر عن القيم التالية:

- استخدام المعرفة والمهارة.
- العمل مع الزملاء بكفاءة عالية.
- بناء سمعة جيدة كأستاذ.
- العمل على مواجهة الصعوبات والتحديات.
- المساهمة بأفكار جديدة في حقل التخصص. (حنونة، 2006، ص.21)

ت- مقياس كوردن و زملائه (Cordon & al)

إعتمد كوردن وزملائه في بناء المقياس على ثلاثة مصادر رئيسية هي: المقابلات مع عدد من النقابات لتحديد خصائص المشاعر، المعتقدات، الأعمال المتعلقة بالانتماء للنقابة، وتم ذلك من خلال (22) فقرة خماسية الاستجابة، ومن ثم مراجعة الأبحاث والدراسات التي تناولت قياس الإلتزام، لاستخلاص (20) فقرة استهدفت الإستدلال على التزام الأفراد بالمنظمة، في حين ضم المصدر الثالث (48) فقرة منها (45) فقرة ذات مؤشرات ايجابية، و (23) فقرة ذات مؤشرات سلبية. وبالإعتماد على المصادر الثلاثة أعلاه من، تمكن من تصميم (30) فقرة خماسية الإستجابة، قسمت كالتالي:

- (16) فقرة منها تتعلق بالولاء.
  - (07) فقرات تصف المسؤولية إزاء المنظمة.
  - (04) فقرات تقيس الرغبة للعمل فيها.
  - (03) فقرات لتحديد مستوى الإيمان بها. (خضير وآخرون، 1996، ص.80)
- ث- مقياس ثورنتن: ويتكون هذا المقياس من (08) فقرات سداسية الاستجابة لقياس الإلتزام التنظيمي كما يضم المقياس (07) فقرات أخرى خماسية الاستجابة لقياس الإلتزام المهني. (الوزان، 2006، ص.40).

ج- مقياس موادي و آخرون (Mowday & al,1979):

يسمى هذا المقياس باستبيان ماودي وزملائه، ويتكون من (15) فقرة، تكون الاستجابات فيها وفق مقياس ليكرت كما تتضمن هذه الفقرات العديد من الاتجاهات، والتي تساعد في قياس الإلتزام التنظيمي لدى العاملين تجاه منظماتهم. (العوفي، 2005، ص.70).

ح- مقياس مارش و مافري (March & Mafry,1977) :

قدما الباحثان مقياسا للإلتزام التنظيمي مدى الحياة ( الأعراف والقيم )، وهو يتكون من (04) فقرات استخدم لقياس إدراك الفرد لكيفية تعميق الإلتزام مدى الحياة، والإلتزام بقيم العمل والولاء لمنظمتهم حتى إحالته على التقاعد، وأخيرا إبراز نية الفرد للبقاء في المنظمة ، وقد تضمن المقياس المحاور الأساسية التالية:

- إدراك الفرد لكيفية تعميق الإلتزام مدى الحياة.
- تعزيز استحسان المنظمة.
- حث الفرد على الإلتزام بقيم العمل.
- الولاء للمنظمة حتى التقاعد.
- إبراز نية الفرد للبقاء في المنظمة.

خ- مقياس آلان وماير (Allen & Meyer,1977) :

يسمى بقائمة الإلتزام التنظيمي (Organizational Commitment Inventory)، فقد وضع كل من آلان وماير عام 1990 نموذجا ثلاثي الأبعاد لتحديد مفهوم الإلتزام التنظيمي ، فمحاور المقياس تشمل الأبعاد الثلاثة للإلتزام التنظيمي ( العاطفي، الاستمراري، والمعياري)، انتهى إلى إصدار دليل إرشادي يشتمل على نسختين لاستبيان مسحي لأغراض البحث العلمي (Allen & Meyer,2004,p.02)، لغرض معرفة مستويات التزام العاملين نحو منظماتهم.

يتضمن المقياس في الأصل على (24) بند مقسمة على المحاور الثلاث، تتضمن بالإضافة إلى البيانات الشخصية معظم الأسئلة المتعلقة باتجاهات العمال نحو علاقتهم بالمنظمة، وبعدها تم حذف بندين في كل محور من طرف آلان وزملائه (Allen & all,1993)، ليصبح في نسخته النهائية متضمنا لـ (18) بندا

مقسمة على الأبعاد الثلاث، هذا ويمكن القول أن هذا المقياس يعد من أكثر المقاييس استخداما في دراسة الإلتزام التنظيمي وتشخيصه.

تعد عملية قياس الإلتزام التنظيمي، عملية مهمة ذات فائدة عظيمة سواء بالنسبة للباحثين لأجل تفسير الكثير من الظواهر السلوكية والعلاقات الإرتباطية لمختلف المتغيرات التنظيمية، أو سواء بالنسبة للمنظمات في حد ذاتها، فهي تكشف عن مواقع الخلل في العلاقة بين الموظف ومؤسسته والتي تتسبب في توليد حالة من النفور وعدم الرضا، والذي ربما يؤثر لاحقا على مستويات الأداء والإنتاجية، وهو ما يعطي لعملية القياس تلك الأهمية القصوى التي يمكن من خلالها تصحيح تلك المشاكل وتقويمها، فمن أهم فوائد قياس الإلتزام التنظيمي ما يلي:

- يقدم للإدارة مؤشرات دالة على مستوى الأداءات للعاملين وكذا الفعالية التنظيمية، مما يعطيها فكرة - عن طريق المقارنة بفترات سابقة- عن الفارق في مستويات تلك الأداءات، أو كمؤشر على درجة الإلتزام.
- يساعد في التعرف على الأبعاد المادية والمعنوية المرتبطة به، تتمثل في الاتجاهات والمشاعر والأحاسيس نحو كثير من المعايير والقيم التنظيمية داخل المنظمة.
- يعد قياس الإلتزام التنظيمي بمثابة أداة تشخيصية جيدة تعتمد الإدارة على استخدامها لمعرفة المشاكل والصعوبات التي تواجه الأفراد والمنظمة ، بهدف إيجاد حلول لها.
- تغذي عملية القياس لدى الأفراد الشعور بالإهتمام والأهمية من قبل المنظمة بهم ، كما أنها تعد فرصة جيدة للتعبير عن آرائهم ومقترحاتهم ونقلها إلى الإدارة.
- تعطي للمنظمة قوة ومقدرة على إحداث التغييرات الضرورية بداخلها، بعد الوقوف على مجمل النفاص والمشاكل التي تعترض اتجاهات الإلتزام التنظيمي لدى الأفراد (اللوزي، 1999، صص 40-41)

## 07- العوامل المؤثرة في الإلتزام التنظيمي

إن بعض الاختلافات التي ظهرت عند البحث في موضوع الإلتزام التنظيمي، خاصة فيما يتعلق بأبعاده ومكوناته وطرق قياسه، بدأت تتلشى فيما يتعلق بدراسة أو البحث عن العوامل المؤثرة في الإلتزام فظهر حينها شبه إجماع على تحديد تلك العوامل، مع أن الاختلاف ظهر في درجة العلاقة بين مختلف تلك العوامل والإلتزام التنظيمي، وكذا حجم تأثيرها عليه ، وهو ما ظهر مثلا عند نموذج آلان

وماير (Allen & Meyer,1990) للإلتزام التنظيمي ثلاثي الأبعاد ، والذي ورد من خلاله أن هذه العوامل المؤثرة تختلف باختلاف شكل الإلتزام التنظيمي (عاطفيا كان أو استمراريا أو معياريا)، كما كان الاختلاف أيضا في شكل عرضها وتصنيفها ، فبعض الدراسات قسمت تلك العوامل على حسب انتمائها ففيها ما يتعلق بالفرد ومنها ما يتعلق بطبيعة عمله وأخرى متعلقة بالمنظمة، ومنها ما له علاقة بالبيئة الخارجية أما بعض الدراسات فأوردت تلك العوامل بدون تقسيم أو تصنيف، مع أن كل ما سبق لا ينفى تلك العلاقة التأثيرية لكثير من العوامل على الإلتزام التنظيمي، وقد عددها وصنفها كل من بورتر وستيرس (Porter & Steers,1991)، كما يلي:

### 1-7 عوامل شخصية

وهي العوامل المتعلقة بالفرد العامل مثل شخصيته وثقافته، قدرته على تحمل المسؤولية، وتوقعاته للوظيفة وارتباطه النفسي بالعمل والمنظمة، وعوامل أخرى تتعلق باختياره للعمل كالدافعية للإنجاز ودرجة إشباع الحاجات الإجتماعية، كما أن قيم الأفراد تؤثر كذلك على الإلتزام التنظيمي، فالأفراد الذين لديهم إيمان كبير بالنسبة لقيمة العمل، أو يعتقدون أن العمل يمثل الجانب ذو الأهمية الرئيسية في حياتهم ، يكون الإلتزام التنظيمي لديهم مرتفعا. (الوزان،2006،ص.44)

كما يمكن إدراج بعض العوامل الشخصية الأخرى في نفس السياق، كالاتي:

أ- السن: يؤكد الكثير من الباحثين أن هناك علاقة وطيدة بين عامل السن، ودرجة ارتباط والتزام الفرد بالمنظمة التي يعمل بها، فكلما ارتفع سنه كان أكثر التزاما بالمنظمة، ورغبة في الإستمرار بها نتيجة تعلقه بها، وكذا إدراكه لصعوبة الحصول على فرص وظيفية أخرى مناسبة في سوق العمل مفضلا عدم المخاطرة بترك عمله الحالي، وعلى العكس من ذلك، حين يكون سن الفرد العامل صغيرا، يكون أقل التزاما بمنظمتها، وبالتالي أكثر جرأة في اتخاذ القرار بتغيير عمله.

ب- الخبرة المهنية: يرتبط طول مدة الخدمة مع الإلتزام التنظيمي بصورة إيجابية، فكلما كانت مدة عمل الفرد بالمؤسسة كبيرة كلما زاد تعلقه بها، وارتفعت درجة ولائه وانتمائه لها، وهو ما يزيد من مستويات التزامه التنظيمي. (خطاب،2001،ص.149)



ت- **الجنس:** تشير الكثير من الأبحاث والدراسات إلى أن الإلتزام التنظيمي لدى النساء يفوق ما عند الرجال ويعود بدرجة كبيرة إلى اتجاهات المرأة بخصوص تفضيلها للإستقرار وعدم التغيير، في حين أن الرجال يميلون إلى حب التغيير رغبة منهم في تحسين ظروفهم المهنية والمادية.

ث- **المؤهل العلمي:** على عكس ما سبق، تظهر الكثير من الدراسات والأبحاث الميدانية وجود علاقة سلبية بين متغير المستوى التعليمي ودرجة الإلتزام (الفضلي، 1997، ص.82)، فالأفراد الأقل مستوى تعليمي يكونون أقل التزاما بمنظمتهم مقارنة بمن هم أعلى مستوى، وربما يعود ذلك إلى تزايد طموحات الفرد وتعدد البدائل الوظيفية المتاحة له نظرا لارتفاع مستواه التعليمي، والعكس يحدث حين ينعدم المؤهل التعليمي أو يكون أقل درجة.

ج- **المركز الوظيفي:** إن النتائج التي ذكرت عن طبيعة العلاقة بين متغير المستوى التعليمي والإلتزام التنظيمي، يمكن أن تنطبق على متغير المستوى الوظيفي، بما أن هذا الأخير مرتبط تماما بالمؤهل العلمي، فكلما ارتفع مستوى الأفراد علميا، قابل ذلك مناصب عليا مناسبة لذلك المستوى، وبالتالي يمكن القول أنه كلما ارتفع الموظف في منصبه الوظيفي، كلما كان أقرب إلى ما قد يكتشفه من معايير، يرى أنها لا تتصف بالموضوعية، وخاصة ما تعلق منها بالترقيات وتوزيع المكافآت، مما يؤثر سلبا في التزامه التنظيمي. (الكتبي، 2008، ص.38).

ح- **الحالة الاجتماعية:** بينما تذكر بعض الدراسات عدم وجود علاقة ارتباطية بين الحالة الاجتماعية للعامل والتزامه التنظيمي، يؤكد عدد لا بأس به من الباحثين على تأثير عامل الحالة الاجتماعية على درجات الإلتزام التنظيمي، وذلك لصالح المتزوجين بالارتفاع، على غرار دراسة (جودة واليافي، 2006) والتي خلصت لكون فئة المتزوجين أكثر التزاما من العزاب، مبررة ذلك بحاجة المتزوج إلى الإستمرار في وظيفته أكثر من العازب، خصوصا في بيئتنا العربية التي يفرض فيها على الرجل التكفل بكافة أعباء الحياة العائلية من نفقات ومصاريف. (جودة واليافي، 2006، ص.116).

## 2-7 عوامل تنظيمية

أ. نمط القيادة: فقد أظهرت الكثير من الدراسات أن سلوكيات القائد وتصرفاته كقدوة لمروسيه تلعب دورا مهما في التأثير على اتجاهاتهم، وبالتالي التأثير في التزامهم التنظيمي. (الكتبي، 2008، ص.41)

ب. زيادة المشاركة التنظيمية للعاملين: والتي تنمي روح المبادرة لديهم، وتحسن من مهاراتهم المهنية وتشجعهم على المشاركة في تحمل المسؤوليات، وهو الأمر الذي يدفعهم وبشدة إلى التزامهم نحو منظماتهم وأهدافها.

ت. الحوافز المادية والمعنوية: فتصميم نظام حوافز فعال ومناسب للعمال، يعزز استمرارهم في المنظمة ويرفع من مستويات الرضا المهني والثقة لديهم، والتي بدورها تساهم في دفعهم للإلتزام أكثر في مقابل ما يحصلون عليه من حوافز ومكافآت.

ث. العمل على تحسين المناخ التنظيمي: الذي يعني بيئة المنظمة الداخلية، بما تتضمنه من ظواهر تنظيمية ومتغيرات وقيم ومعايير، فالمناخ التنظيمي المناسب يشجع على خلق جو عمل إيجابي يعمل على تحقيق الإستقرار للأفراد وللتنظيم ويشعر العاملين بأهميتهم، ويزيد من درجة رضاهم الوظيفي وكله يعمل على الرفع من مستويات التزامهم التنظيمي. (الفارس، 2011، ص.79)

ج. وضوح الأهداف وتحديد الأدوار: فكلما كانت الأهداف التنظيمية واضحة، كان هناك إدراك واسع من قبل الفرد للعملية وأهدافها، وهو ما يدفعه للإلتزام أكثر. (عبد الرحمن، 2011، ص.136)

ح. الثقافة التنظيمية: فالعمل على تشكيل وترسيخ ثقافة تنظيمية قوية، من خلال الإهتمام بإشباع حاجات الأفراد، وتوحيد القيم والمعايير التي تجمعهم في خدمة أهداف المؤسسة وأهدافهم الخاصة وإشاعة تقاليد الإحترام المتبادل فيما بينهم، يترتب عليه زيادة قوة وتماسك المنظمة، والرفع من مستوى الولاء لها. (اللوزي، 2012، ص.126)

### 07-3 عوامل غير تنظيمية

وهي عوامل ترتكز على مدى توافر فرص بديلة للفرد بعد اختياره لقراره الأول في الالتحاق بالمنظمة فقد ظهر أن مستوى الإلتزام يرتفع عند الأفراد الذين يجرون مقارنات فيما يخص أجورهم، ويكتشفوا أنها أكبر مما توفره لهم فرص أخرى، مما يعطيهم أكبر رضا عن اختيارهم الأول، ويدفعهم للإستمرار في منظماتهم والأمر لا يتعلق فقط بالأجر فهو يتمثل أحيانا في عدم توفر فرص عمل أخرى من الأساس فكلما كانت الأوضاع الاقتصادية جيدة وتعددت فرص العمل المتاحة، كانت درجة الإلتزام التنظيمي متدنية والعكس صحيح؛ وهو ما خلصت إليه نتائج البحث الذي قامت به (خطاب) عن اتجاهات العاملين والمناخ التنظيمي بالقطاع العام، فكان مستوى الإلتزام التنظيمي مرتفعا، وقد كان أحد الأسباب في ذلك معرفة

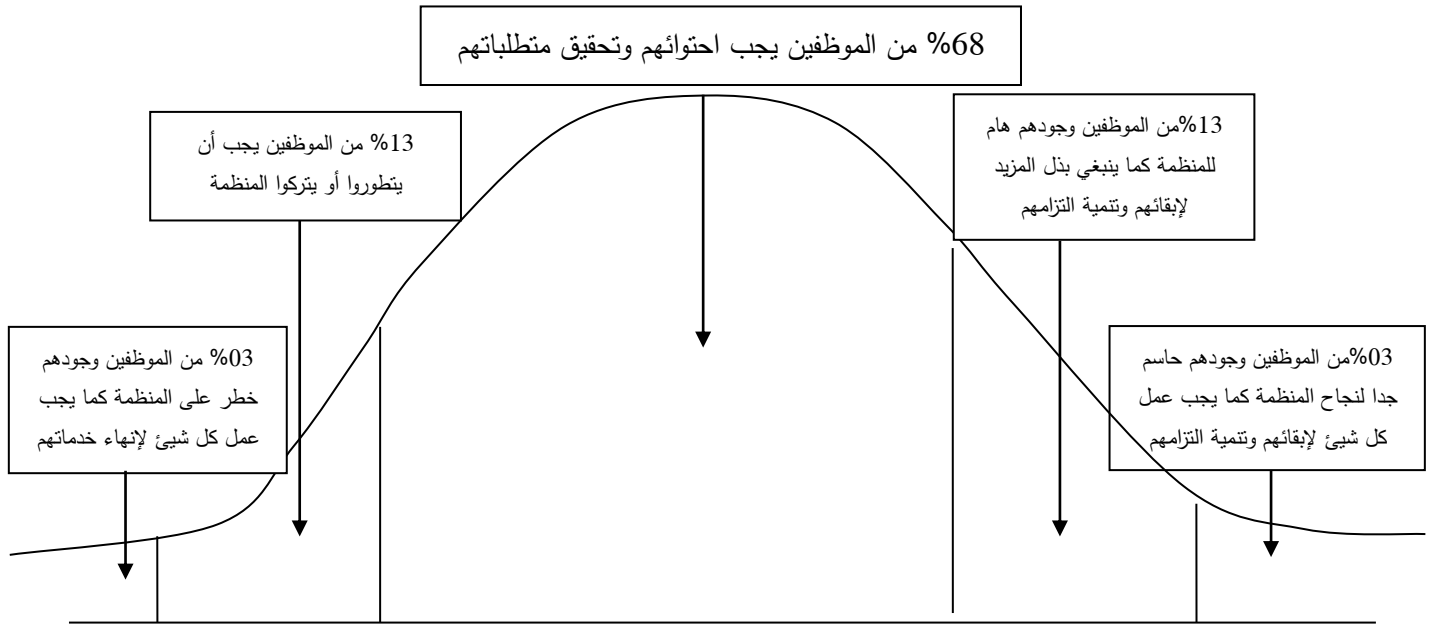
العاملين بنسب البطالة المرتفعة وانخفاض فرص العمل، مع شح المعلومات حول سوق العمل، زيادة على انخفاض حركة الأفراد في التنقل بين أرجاء البلاد، وهو ما أثر على مستويات الإلتزام لدى الأفراد نحو منظماتهم بالارتفاع. (الوزان، 2006، ص.42)

### 08- اكتساب وتنمية الإلتزام التنظيمي

تسعى أغلب المنظمات إلى محاولة الرفع من مستويات الإلتزام التنظيمي لدى أفرادها، من خلال الإعتماد على كثير من الأساليب والآليات، التي من شأنها المساعدة على تعزيز التزام الأفراد نحوها، ومع التسليم بالأهمية البالغة للإلتزام التنظيمي في إطار سعي المنظمة للتطور والنمو، فإنه لا ينبغي التفكير بضرورة التزام جميع العاملين على مستوى المنظمة، وذلك للاختلافات الظاهرة لديهم على مستوى القيم والاتجاهات وكذا الأهداف والتطلعات، وهو ما ينعكس على قدراتهم على المساعدة في تطور المؤسسة ونموها وكذا تحقيق أهدافها.

الأمر الذي يدفع بالمنظمات إلى التركيز على أصحاب الكفاءات والاتجاهات والقيم الإيجابية ومحاولة تعزيز وتطوير مستويات الإلتزام لديهم، وهو ما ذهب إليه Beudean (2009) بالتأكيد على ضرورة سعي المنظمة إلى إبقاء وتنمية التزام جميع الموظفين الذين يظهرون أكبر قدر ممكن من الاستجابة لتطلعات وأهداف المنظمة والمستعدين للعمل والتضحية لأجل تحقيقها وإنجاحها، كذلك الذين يحملون معارف ومهارات تتناسب وطبيعة المهام المطلوبة منهم، والقادرين على التطور في نفس الوقت والذين يسعون على الإبداع والابتكار في تنفيذ أعمالهم، ومن يملكون القابلية للتكيف مع مختلف الظروف والتغيرات الحاصلة والتعامل والعمل مع مختلف الأشخاص في نطاق العمل وخارجه والملتزمين ببذل قصارى جهودهم للمساهمة في نجاح المنظمة لأن خسارة خدمات واحد أو أكثر من هؤلاء من الممكن أن يكون له تأثير سلبي على أهداف المنظمة وقدرتها في الحفاظ على وضعيتها المناسبة في سوق العمل. (p.47)

وفي نفس السياق يرى (Kreisman 2002) أن أغلب المنظمات لا يمكنها تحديد وبدقة الأشخاص المعنيين بعملية تعزيز مستوى الإلتزام التنظيمي لديهم من بين المجموع الكلي لأفراد المنظمة، ولكن عمليا يمكن أن تتناسب والقيم التي أظهرها كريسمان في الشكل الموالي:



شكل رقم (12): تصنيف كريسمان للعاملين الواجب استهدافهم بجهود تنمية الإلتزام التنظيمي

Source: B. Kreisman, 2002, p24

وفي هذا الإطار يمكن للمنظمات الإعتماد على كثير من الأساليب والآليات الكفيلة بتحقيق وتعزيز مستويات الإلتزام التنظيمي لدى أفرادها، من أهمها:

- محاولة خلق مناخ تنظيمي مناسب ومشجع على الإلتزام، من خلال التكفل بتحقيق الوعود المقدمة للعامل، وإشاعة الثقة بين الإدارة والعاملين، وإعطائهم الفرصة لإبداء آرائهم وأفكارهم في كل ما يتعلق بالعمليات التنظيمية والإنتاجية.
- العمل على التخلص من كل ما يشجع على التفرقة داخل المنظمة، من خلال ترسيخ الإيمان والشعور لدى أفرادها بالوحدة في القرار والأهداف والمصير المشترك.
- تصميم الأعمال والمهام وفق طرق علمية مناسبة من شأنها المساعدة على تحقيق الإثراء التنظيمي وكذا تطوير أساليب ارتباط واندماج الفرد بالعمل.
- العمل على إظهار والتعريف بإنجازات وقيم وأهداف المؤسسة، بطرق وأساليب تجعل من العاملين فخورين بانتمائهم لها.
- وجوب الاعتراف والإقرار من قبل المنظمة لإسهامات ومصالح العاملين بها لأجل ضمان التزامهم.

- العمل على دمج الأفراد بالمنظمة من خلال مشاركتهم في وضع السياسات والأهداف التنظيمية، وكذا من خلال مكافأتهم على الأداء، أو حتى من خلال مشاركتهم بالأرباح أو بالملكية.
- إلتزام المنظمة نحو العاملين واستمرارها بدعمهم، كذلك العمل على تعزيز المشاعر الاجتماعية وتشجيع العاملين على التفاعل مع بعضهم البعض. (أبو حبيب، 2014، ص. 23)
- كما حدد كل من (Mc Shane & Glinow, 2007, p.78) الاستعانة والاعتماد على بعض العناصر المهمة والقدرة على بناء وتنمية الإلتزام التنظيمي، وهي:
  - العدالة والدعم: فتوفر العدالة داخل المنظمات، والدعم لجميع أفرادها يعمل على الرفع من مستويات الإلتزام الشعوري، مادام أن جميع العاملين متشبعين بمختلف القيم الإنسانية الناتجة عن ذلك.
  - القيم المشتركة: إن الفناعة التي تترسخ لدى الأفراد بمطابقة مجمل قيمهم لقيم المنظمة العاملين فيها يدفعهم للعمل على بقائهم في منظماتهم، من خلال الرفع من مستويات التزامهم اتجاهها.
  - الثقة: تعد عاملا مهما في تعزيز الإلتزام لدى الأفراد، فحين يمتلكون الثقة في الأشخاص أو القادة، يدفعهم ذلك للإقتداء بهم والعمل معهم على تجسيد وتنفيذ متطلبات وأهداف المنظمة، وهو ما يرفع أليا من مستويات الإلتزام لديهم.
  - الشمولية التنظيمية: يقصد بها أن يكون العامل على علم بكل ما يخص تاريخ المنظمة، بماضيها وحاضرها وكذا مستقبلها.
  - مستلزمات العاملين: العمل على تقوية العلاقات الاجتماعية داخل المنظمة وتشجيع العاملين على المشاركة في عملية صنع القرار.
- أما جودة (2008، ص. 282)) فقد حدد مجموعة من الآليات والأساليب التي يرى أنها كفيلة بتنمية وتعزيز الإلتزام التنظيمي، وهي:
  - بناء ثقافة الفرد: لأن الثقافة التي تميز الفرد هي مجموع تلك القيم والمعتقدات الاتجاهات التي يحملها من بينته الخاصة، والتي تعمل على تعزيز عناصر الكفاءة والأمانة والإلتزام لدى الفرد.
  - مراعاة توقعات الفرد من العمل: فالتوقعات التي يحملها الفرد تحدد بشكل كبير مدى التزامه، حين تلتقي بواقع ما يلاقه ذلك الفرد داخل المنظمة.
  - التوضيح المستمر للأهداف: فكلما كانت الأهداف العامة موضحة بشكل كافي، تمكن العامل من فهمها وتبنيها، وبالتالي يجبره ذلك على الإلتزام بالعمل على تحقيقها.

- الإعتناء بتصميم الوظيفة: لأن تصميم الوظائف بشكل يعطي للعامل أكثر حرية واستقلالية، يحمله قدرا كبيرا من المسؤولية في إتقانها والحفاظ عليها.
  - دعم وتشجيع المنظمة للإلتزام: تعمل المنظمة على تعزيز مستويات الإلتزام لدى موظفيها من خلال توفير مناخ ملائم للعمل والإبداع، وتوفير ما يمكن أن يشجع الفرد على الإلتزام من عناصر تنظيمية.
  - هذا وقد عدت البارودي (2015،ص.80) مجموعة من الآليات التي تعمل على تعزيز الإلتزام التنظيمي والتي تركز في أغلبها على تلبية متطلبات وحقوق الأفراد أهمها:
  - منح التعويضات الغير مباشرة للعمال، والتي يقصد بها بعض المنح التي تعطى للعامل من غير أجره الأساسي، وتكون في الغالب مقابل أعمال أو جهود إضافية، أو مقابل إجتهد وتطوير وإبداع من قبل العامل على مستوى عمله، وتعمل هذه التعويضات على مساعدة الأفراد في تحسين حياتهم والرفع من مستوى معيشتهم.
  - تحقيق العدالة التنظيمية فيما يخص فرص حصول الأفراد على الترقيات في مسارهم المهني.
  - توفير الفرصة والإمكانية للعاملين بتحسين مستوياتهم العلمية والتقنية، من خلال برامج التطوير والتدريب التي يحصلون عليها، فتكون ذات فائدة ومنفعة للعامل وكذا المنظمة على حد سواء.
  - تحسين وتنمية العلاقات الإجتماعية بين أفراد المنظمة وإدارتها، مما يشيع روح التضامن والتشارك بينهم في السعي إلى تحقيق أهداف المنظمة.
  - إظهار الدعم والمساندة لجميع أفراد المنظمة في مختلف الظروف التي يمرون بها، ومنحهم الحقوق المادية التي يستحقون، والعمل على التمسك بخدماتهم.
  - العمل على الرفع من مستويات الرضا الوظيفي للعاملين في المنظمة.
- كما يضع Coetzee (2005,p.16-17) ثلاث عوامل رئيسية معززة ومقوية للإلتزام التنظيمي، أسماها بـ "المحركات الثلاثة للإلتزام التنظيمي، هي:

**1- العدالة (Fairness):** تسعى المنظمة لتحقيق العدالة قصد القضاء على جميع المشاعر السلبية لدى أفرادها، من خلال تمكينهم من الحصول على أجور مناسبة لمستويات أعمالهم، مع مراعاة الاختلاف في ذلك، وترقية الموظفين على حسب الإستحقاق وبشكل عادل متاح للجميع، ومعاملتهم وفق سياسة واستراتيجية مبنية على الإحترام والتقدير لأشخاصهم ومن ثم لما يقدمونه للمؤسسة، كما يتم تقييم أداءاتهم بشكل موضوعي ودقيق، بعيدا عن الذاتية والمحسوبية.

**2- الثقة (Trust):** يتوجب على أصحاب المؤسسات والرؤساء خلق مناخ تنظيمي وبيئة عمل مناسبة ومشجعة على المبادرة وتحمل المسؤولية من طرف العمال، وكذا تحفيزهم على اتخاذ القرارات المتعلقة بكيفية إنجاز مهامهم، كذلك الحرص على بناء علاقات ثقة كافية بينهم وبين أفراد المنظمة، من خلال اتباع سياسات مبنية على الاحترام والتقدير، وأن يكونوا مثالا يحتذى به في مجال أداء أعمالهم وكذا أشكال قيمهم وسلوكياتهم، وأن يكونوا في مستوى تلك الثقة من خلال تنفيذهم لجميع التزاماتهم اتجاه الأفراد والمنظمة.

**3- الاهتمام والرعاية (Concern for employees):** يجب العامل أن يعامل وينظر إليه كإنسان وليس آلة إنتاج، كما يرغب في الحصول على الأمن الوظيفي والقدر الكافي من الاهتمام، وهو ما ينبغي على المنظمة مراعاته والسعي لتحقيقه، كذلك أن تهتم بتعليمه وتدريبه وتطوير قدراته الفنية والعلمية وتسعى أيضا لمساعدته على تحسين ظروف حياته المعيشية والحصول على قدر من الراحة والرفاهية خارج أوقات العمل.

## الفصل الرابع

### الدراسات السابقة



## تمهيد

يستعرض الباحث في هذا الفصل بعض الدراسات السابقة التي تناولت موضوعي الثقافة التنظيمية والإلتزام التنظيمي، سواء مع بعض أو كل موضوع على حدى، وينتقل الباحث خلال ذلك للتعقيب على هذه الدراسات، بهدف الوقوف على بعض نقاط التشابه أو الاختلاف، وكذا مدى مساهمتها في إثراء الموضوع وتقديم الإضافات في مجال البحث فيه.

### 01- الدراسات التي تناولت الثقافة التنظيمية

كثيرة هي الدراسات التي اهتمت بمتغير الثقافة التنظيمية، والتي تناولته بالدراسة والتشخيص ولكن في هذا الإطار يسعى الباحث لعرض أبرز تلك الدراسات، والتي يرى أنها ساهمت بشكل فعال في إثراء الموضوع، وكانت كذلك مرجعا معتمدا لكثير من الدراسات الأخرى.

#### 1-01 دراسة شان أو مابل (C. Au Mable, 1993)

« Corporate Culture and Training : The Seibu Experience »

"الثقافة التنظيمية والتدريب"

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتدريب، من خلال مجموعة شركات سيبدو اليابانية والممتد نشاطها في هونغ كونغ، وقد توصلت الدراسة إلى نتيجة أن أي من البرامج التدريبية المعتمدة من قبل المنظمات يجب أن يهتم أكثر على الثقافة التنظيمية بوصفها أحد العوامل الرئيسية المساعدة على تحقيق أهداف تلك البرامج التدريبية، وباعتبارها مجموعة من القيم والمعتقدات والاتجاهات العاملة على توحيد الأفراد.

#### 2-01 دراسة هوفستيد (Hofstede, 1998)

« Attitudes, values and organizationa culture : disentangling the concepts »

"تحليل مفهوم الاتجاهات والقيم والثقافة التنظيمي"

أجرى جيرت هوفستيد دراسته حول تحليل مفهوم الاتجاهات والقيم والثقافة التنظيمية، بهدف محاولة التعرف على مدى التمييز الموجود في فهم عينة الدراسة المتكونة من (2590) موظفا يمثلون 76% من مجتمع الأصلي في قطاع التأمين بهولندا، فكان من بين أهم نتائج هذه الدراسة:

- أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وسبع متغيرات تنظيمية أخرى، من بين (120) متغيراً تضمنتها الدراسة، وهي مناخ الاتصال، القيم حول بيئة العمل والنوع، الاتجاهات نحو ضغوط العمل، الاتجاهات نحو محتوى العمل، الاتجاهات نحو الرئيس المباشر، القيم حول محتوى العمل.

- وجود قليل من الشك حول قدرة الثقافة التنظيمية على التأثير على الأداء.
- إمكانية تأثير الثقافة التنظيمية على عمل وأداء المنظمة على المدى الطويل.
- إمكانية تأثير الظروف والعمل الإداري على الثقافة التنظيمية دون التأثير في اتجاهات العاملين، وعلى العكس من ذلك يمكن أن تؤثر الظروف والعمل الإداري في اتجاهات العاملين دون التأثير على الثقافة التنظيمية.

### 3-01 دراسة ليبك (Lybeck, 2000)

#### « The Development of A self Renewing School Culture Principals Leadership for Change and Stability »

"التطور في ثقافة المدرسة المتجددة ذاتياً:

قيادة المدير للتغيير والإستقرار في ثلاث حالات دراسية"

بحثت هذه الدراسة عن دور المدير في قيادة التغيير وإدارته بهدف الإصلاح والتطوير في المدرسة، وشملت هذه الدراسة ثلاث (03) مدارس ابتدائية في العاصمة واشنطن، واعتمد صاحبها على إجراء المقابلات مع المديرين كأداة رئيسية للدراسة، وقد توصل إلى النتائج التالية:

- دور المدير في عملية التغيير هو تطوير الثقافة المدرسية المجددة، وذلك من أجل تطوير العمل المدرسي.
- المديرون أصحاب الثقافة القوية يصلون إلى نجاحات كبيرة في نتائج الإصلاح التعليمي.

4-01 دراسة باركر و برادلي (Parker & Bradly,2000)

« Organizational culture in the public sector : evidence from six organizations »

"الثقافة التنظيمية في القطاع العام: دليل من ست منظمات"

هدفت الدراسة إلى الكشف وتشخيص واقع الثقافة التنظيمية في المنظمات المنتمية إلى القطاع العام، وعلاقتها بقدرة تلك المنظمات على تقبل التغيير التنظيمي والتكيف معه، من خلال الاعتماد والتبني للمفاهيم الإدارية والتنظيمية الجديدة بدلا عن البيروقراطية الكلاسيكية كالاهتمام بالكفاءة والمردودية والإنتاجية، وقد شملت الدراسة عينة مكونة من (530) مديرا تنفيذيا ينتمون إلى ست (06) منظمات عامة تشتغل في مجال الخدمات العامة والبنى التحتية في أستراليا، حيث تم تشجيع تلك المنظمات على المضي في تبني مختلف أشكال وسمات ومتطلبات الفكر الإداري الجديد، وخلصت الدراسة إلى نتيجتين مهمتين، هما:

- الثقافة السائدة على مستوى تلك المنظمات هي ثقافة النظم والأدوار .
- عدم قدرة تلك المنظمات على الانتقال إلى الفكر الإداري الجديد مع متطلباته.

5-01 دراسة أمل حمد الفرحان (2003)

"الثقافة التنظيمية والتطوير الإداري في مؤسسات القطاع العام الأردني"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسات القطاع العام الأردني وكذا التعرف على واقع التطوير التنظيمي في هذا القطاع، كذلك سعت الباحثة إلى محاولة التعرف على العلاقة الموجودة بين المتغيرين والتحقق من علاقة حجم المنظمة بالعلاقة بينهما. وقد استهدفت الباحثة من أجل ذلك عينة عشوائية مكونة من (400) موظفا، ينتمون إلى (91) مؤسسة حكومية يشتغلون في المستويات المكلفة بالإشراف والمسؤولين على وحدات التطوير في هاته المؤسسات، واستعانت بالمنهج الوصفي التحليلي، وعلى استبيان كأداة رئيسية في دراستها، فكان من أهم النتائج التي توصلت إليها:

- تتوفر الثقافة التنظيمية السائدة على الأبعاد التالية (القيم الهدفية، قيم الدعم والتشجيع، قيم الإنضباط، قيم النمط الحر)، بنسب متوسطة ومتفاوتة.

- يشمل التطوير التنظيمي الأبعاد التالية (إعادة الهيكلة، تبسيط الإجراءات، تفويض الصلاحيات تطوير التشريعات والأنظمة، تنمية القوى البشرية، وصف وتصنيف الوظائف، التكنولوجيا) بنسب متوسطة ومتفاوتة.

- وجود علاقة ارتباطية بين الثقافة التنظيمية بمختلف أبعادها مع التطوير التنظيمي.
- يؤثر حجم المؤسسة في مستويات الثقافة التنظيمية وكذا أبعاد التطوير التنظيمي.

#### 6-01 دراسة لاند (lund,2003)

##### « Organizational Culture and Job »

##### "الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي"

هدفت الدراسة إلى التعرف والكشف عن أقر الثقافة التنظيمية على باختلاف أنواعها على مستويات الرضا الوظيفي لدى أفراد عينة مكونة من (1800) شخص ممن يعملون في مجال التسويق في قطاعات مختلفة بالولايات المتحدة الأمريكية، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي في دراسته، مستعينا باستبيان كأداة رئيسية لها، وبوصف للخصائص المهيمنة لكل من أنواع الثقافة الأربع، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود علاقة ارتباط معنوية بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي.
- وجود علاقة طردية بين ثقافتى التعاطف الإنساني والإنجاز والرضا الوظيفي، ووجود علاقة عكسية بين ثقافتى النظم والقوة والرضا الوظيفي.
- الثقافة التنظيمية السائدة كانت بالترتيب: (التعاطف الإنساني، الإنجاز، القوة، النظم، الأدوار).
- تتفاوت مستويات الرضا الوظيفي للمفحوصين حسب نوع الثقافة التنظيمية.

#### 7-01 دراسة لي و يو (Lee & Yu,2004)

##### « Corporate Culture and Organizational Performance »

##### "الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي"

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي من خلال عينة شملت (72) شركة عاملة في مجال التكنولوجيا المتقدمة والتأمين والصحة في دولة سنغافورة، وكان من أهم نتائج هذه الدراسة:

- الثقافة السائدة على مستوى شركات التكنولوجيا هي ثقافة التعاطف الإنساني، أما على مستوى شركات التأمين فهي ثقافة الإنجاز، وبالنسبة للشركات العاملة في مجال الصحة فقد سادت فيها ثقافة النظم والأدوار.
- تؤثر الثقافة التنظيمية بشكل فعال على مختلف العمليات التنظيمية والأداء التنظيمي.
- لدى دراسته لموضوع الثقافة التنظيمية استنتج الباحث سيادة أبعاد رئيسية هي : التجديد والابتكار الإلتزام للفريق والمؤسسة، التوجه نحو المهمة، درجة الدعم والتوجه الإنساني.

### 8-01 دراسة الفراج (2011)

#### "نموذج مقترح لخصائص الثقافة التنظيمية الملائمة في مؤسسات القطاع العام في سورية"

هدفت الدراسة هذه إلى التعرف على سمات الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسات القطاع العام في سوريا، وكذا اتجاهات الأفراد نحو الخصائص التي يرونها مناسبة لتشكيل الثقافة التنظيمية وتبنيها ومن ثم مقارنة هذه الخصائص مع نظيراتها في مؤسسات أخرى مختلفة البيئة والنشاط، وذلك بهدف تشكيل نموذج عام يعبر عن مجموع القيم الجوهرية التي ينبغي أن تسود في مؤسسات القطاع العام من وجهة نظر المبحوثين؛ ولأجل ذلك استخدم الباحث (15) معياراً، و(60) متغيراً لشرح أبعاد الثقافة التنظيمية، موجهة لعينة مكونة من (293) فرداً، كما اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي وتوصلت الدراسة إلى:

- الإطار العام للثقافة التنظيمية المفضلة من وجهة نظر الأفراد في المؤسسات يركز على أربعة (04) محاور رئيسية تتعلق بالعاملين والمديرين وبيئة العمل والأهداف المنشودة.
- ينبغي أن تعمل المنظمة على خلق بيئة عمل مشجعة ومحفزة على الإبداع والإنجاز، والعمل على تعزيز الإلتزام الذاتي بتحقيق الأهداف.
- وجوب توضيح المهام وطريقة الأداء للعاملين.

## 9-01 دراسة العاجز مصباح وإيهاب فاروق (2011)

" دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية: دراسة تطبيقية على

وزارة التربية والتعليم العالي بمحافظة غزة"

كما يظهر من العنوان فقد هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير الثقافة التنظيمية على تفعيل الإدارة الإلكترونية على مستوى وزارة التعليم العالي بمحافظة غزة، واستعان الباحث بالمنهج الوصفي التحليلي، واعتمد في دراسته على استبيان وجه لجميع الموظفين المستعملين لأسلوب الإدارة الإلكترونية والبالغ عددهم (241) موظفاً.

وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مكونات وعناصر الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية المعتقدات التنظيمية، الأعراف والطقوس التنظيمية، التوقعات التنظيمية) وبين تفعيل الإدارة الإلكترونية في وزارة التعليم العالي لمحافظة غزة.

## 10-01 دراسة صديقي (2013)

"تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الثقافة التنظيمية السائدة على مستوى بعض من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية ورقلة، كذلك دراسة أبعادها والبحث عن طبيعة العلاقة الموجودة بينها وبين أداء الموارد البشرية، وقد استهدفت هذه الدراسة عينة مكونة من (100) عامل موزعين على (04) مؤسسات صغيرة ومتوسطة ناشطة بولاية ورقلة، واعتمد الباحث في ذلك على المنهج الوصفي التحليلي، وعلى استبيان كأداة رئيسية للبحث، فكان من أهم نتائج الدراسة:

- يوجد علاقة ارتباط إيجابية بين الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات وأداء مواردها البشرية.
- يوجد علاقة ارتباط إيجابية بين المتغيرات (الإلتزام، المشاركة في اتخاذ القرار، واحترام الوقت) وبين أداء الموارد البشرية.
- لا توجد علاقة ارتباط بين جماعية الفريق و أداء الموارد البشرية، على عكس الإبداع والإبتكار الذي يؤثر على الأداء.

## 02- الدراسات السابقة عن الإلتزام التنظيمي

02-1 دراسة شيلدون (Sheldon,1971)

« Investments and Involvement Mechanisms »

"الاستثمار والاندماج: كآليات لإنتاج الإلتزام في المنظمة"

هدفت هذه الدراسة للبحث والكشف عن طبيعة العلاقة بين عدد من المتغيرات الديموغرافية ومستوى الإلتزام التنظيمي، واستهدفت عينة مكونة من مجموعة من الباحثين والعلماء والمهندسين، كما استخدم صاحبها المنهج الوصفي (المسحي)، وعلى استبيان كأداة رئيسية، فكان من بين أهم نتائجها:

- وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مستويات الإلتزام التنظيمي للمبحوثين وبين المتغيرات التالية: (العمر، الخبرة الوظيفية الرتبة الوظيفية)

02-2 دراسة ستيرس (Steers,1977)

« Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment »

"مدخلات ومخرجات الإلتزام التنظيم"

هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة عدد من المتغيرات بالإلتزام التنظيمي، فيما عرف بعد ذلك بنموذج ستيرس (Steers,1977) وشملت عينة الدراسة موظفين وفنيين ومهندسين وعلماء، اعتمد صاحبها على المنهج الوصفي المسحي

والاستبيان كأداة للبحث فيها، وكان من بين أهم نتائجها:

- وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين السن ومستوى الإلتزام التنظيمي لدى المفحوصين، وهي علاقة ذات اتجاه إيجابي أي كلما ارتفع عمر الفرد زاد مستوى التزامه.

- وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية ذات اتجاه سلبي بين المستوى العلمي ومستوى الإلتزام التنظيمي.

3-02 دراسة ألان و ماير (Meyer & Alan,1991)

"التصور الثلاثي الأبعاد للإلتزام التنظيمي"

هدفت إلى اختبار صحة أبعاد الإلتزام التنظيمي الثلاثة: العاطفي، المعيارى، والاستمراري، أجريت الدراسة على مستوى جامعة نورث وسترن الأمريكية، واستهدفت عينة مكونة من (192) عاملا، وكان من أهم نتائج هذه الدراسة:

- الإلتزام العاطفي هو السائد على مستوى الجامعة.
- يتأثر الإلتزام التنظيمي لدى الأفراد بمجموع ما اكتسبوه من خبرات قبل وبعد التحاقهم بمنظمتهم.
- يتأثر الإلتزام الاستمراري بكل العوامل التي قد تجعل ترك الفرد المنظمة ومغادرتها أمرا صعبا.
- يتأثر الإلتزام العاطفي بثلاث متغيرات أساسية ما قبل التحاقه بالعمل، وهي الخصائص الشخصية، خصائص خيارات العمل، والتطلعات المستقبلية من العمل.
- يمكن للمنظمة الرفع من مستويات الإلتزام التنظيمي لدى أفرادها بالاعتماد على ما تمنحه لهم من خدمات وامتيازات وكل أنواع الدعم، والتي تلعب دورا كبيرا في رضا الفرد وزيادة التزامه نحو المنظمة، وبالتالي الرفع من فرص بقائه.

4-02 دراسة إبراهيم و رو (Ibrahim ,Nabil & Leslie W. Rue,1994)

**Organizational commitment : Are There Differnce Between American And Egyptian  
"Employees of U.S Multinational Corporation in Egypt »**

هدفت الدراسة إلى إيجاد مقارنة بين مستويات الإلتزام التنظيمي لدى الموظفين المصريين ونظرائهم من الولايات المتحدة الأمريكية العاملين على مستوى الشركات الأمريكية المتعددة الجنسيات في مصر، وقد شملت الدراسة (31) منظمة مختلفة النشاط، فيما بلغ حجم العينة (568) موظفا، منهم (259) أمريكيا و(309) مصرياً، وكان من أهم نتائج هذه الدراسة أن مستويات الإلتزام التنظيمي لدى الأمريكيين منخفضة مقارنة بنظيرتها لدى المصريين، وكان من أهم أسباب ذلك هو تسجيل درجات من عدم الرضا لدى الأمريكيين نتيجة عملهم في الخارج، وكذا مصادفتهم لسلوكات وقيم غير مألوفة ومعتادة بالنسبة لهم، زادت من عدم رضاهم عن المنظمة بشكل عام، وبالتالي انخفاض درجة التزامهم اتجاهها.



5-02 دراسة خضير وآخرون (1996)

"الإلتزام التنظيمي وفاعلية المنظمة"

هدفت هذه الدراسة للتعرف على حقيقة وجود علاقة بين الإلتزام التنظيمي والفاعلية التنظيمية وطبيعة هذه العلاقة إن وجدت، وقد استهدفت الدراسة هيئة التدريس على مستوى (19) كلية تنتمي لجامعة بغداد، كما تعتبر دراسة مقارنة، قصدت عينة عشوائية مكونة من (128) فرد موزعين على (09) كليات ذات تخصصات إنسانية، و(10) كليات ذات تخصص علمي، يمثلون 10% من مجموع (1274)، أستاذ يمثلون المجتمع الأصلي، كما اعتمد على استبيان كأداة رئيسية للدراسة، وكانت من بين أهم نتائجها:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإلتزام التنظيمي والفاعلية التنظيمية، وهي علاقة طردية ذات اتجاه إيجابي أي كلما زادت درجة الإلتزام ارتفعت مستويات الفاعلية التنظيمية.
- انخفاض درجة الإلتزام الوظيفي وتفاوت مستوى الفاعلية في الكليات العلمية والإنسانية.
- وجود تماثل في درجة الولاء والمسؤولية والإيمان بالمنظمة واختلاف في رغبة أعضاء هيئة التدريس في مواصلة العمل في الجامعة، وكذا وجود تماثل في درجة الفاعلية بصورة عامة من قبل المجموعتين باستثناء مؤشر الإشراف والذي أظهر وجود فروق معنوية بينهما.

6-02 دراسة فضلي الفضلي (1997)

"علاقة الإلتزام التنظيمي بعلاقات العمل ما بين الرئيس وتابعيه والمتغيرات الديموغرافية"

هدفت الدراسة إلى الكشف عن متوسط مستويات الإلتزام لدى الأفراد المنتمين لبعض الأجهزة الحكومية، كذلك بحثت عن طبيعة العلاقة بين الإلتزام التنظيمي وبعض المتغيرات الديموغرافية (كالجنس، العمر، المؤهل العلمي الأقدمية المهنية، المركز الوظيفي). وكذا الكشف عن درجة تأثير طبيعة علاقة العمل بين الرئيس وتابعيه على درجة التزامهم.

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي (المسحي)، وعمل استبيان كأداة رئيسية للبحث، وتكونت عينة الدراسة العشوائية البسيطة من (250) فرد منتمين لـ (05) قطاعات حكومية بدولة الكويت. فكان من أهم نتائج الدراسة:

- وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية إيجابية بين طبيعة العلاقة بين الرئيس وتابعيه وبين درجة الإلتزام التنظيمي لديهم.
- وجود فروق معنوية في متوسط الإلتزام التنظيمي لدى الذكور والإناث.
- وجود علاقة ارتباطية ذات اتجاه سلبي، بين مستوى الإلتزام التنظيمي والمتغيرات الديموغرافية التالية: العمر المؤهل العلمي، الأقدمية المهنية، والمركز الوظيفي، أي كلما ارتفعت قيم هاته المتغيرات انخفضت معدلات الإلتزام التنظيمي.

#### 7-02 دراسة العتيبي والسواط (1997)

##### "الولاء التنظيمي لمنسوبي جامعة الملك عبد العزيز والعوامل المؤثرة فيه"

- هدفت الدراسة إلى الكشف عن مستويات الإلتزام التنظيمي للعاملين على مستوى جامعة الملك عبد العزيز بالرياض وكذا العوامل المؤثرة فيه، وقصدت الدراسة عينة حصصية مكونة من (271) موظفا على مستوى الجامعة، واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، كذلك على استبيان يمثل الأداة الرئيسية للبحث، وكان من أهم نتائج الدراسة هذه:
- حصل أفراد العينة على درجات متوسطة من الإلتزام التنظيمي اتجاه منظماتهم.
  - وجود علاقة ارتباطية موجبة بين السن والحالة الاجتماعية وبين الإلتزام الاستمراري والعاطفي.
  - وجود علاقة ارتباطية موجبة بين عدد سنوات الخدمة وبين الإلتزام العاطفي.
  - وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات أثر قوي بين خصائص العمل ومكافآت المنظمة وبين الإلتزام العاطفي والأخلاقي، بينما كانت ذات تأثير بسيط بين خصائص العمل و الإلتزام الاستمراري.
  - وجود علاقة ارتباطية موجبة بين مناخ العمل الاجتماعي وبين العاطفي والأخلاقي.
  - وجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائيا بين الإلتزام العاطفي والاستمراري، وسلبية بين الإلتزام العاطفي والمعياري وبين المعاياري والاستمراري.

#### 8-02 دراسة هاوكنز (Wilbert .D. Hawkins,1998)

##### « Predictors of affective organizational commitment among high school principals »

- هدفت الدراسة والتي أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية إلى اختبار وتقييم لأهمية وتأثير بعض المتغيرات مثل (السن والجنس، التفويض، المساندة التنظيمية، العدالة التنظيمية، والاستقلالية) على

الإلتزام العاطفي لدى مديري بعض المدارس الثانوية بالولايات المتحدة الأمريكية، وقد استخدم في الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمد على استبيان مخصص لعينة مكونة من (396) مدير لمجموعة من المدارس الثانوية، منهم (132) إناث و(264) ذكور.

أشارت نتائج الإنحدار المتعدد التدريجي أن 58% من التباين الظاهر في مستويات الإلتزام العاطفي لدى مديري المدارس الثانوية ناتج عن متغيرات العدالة التنظيمي والتفويض، والمساندة والعمر، كما أشارت النتائج في نفس السياق إلى احتلال متغير العدالة التنظيمية المرتبة الأولى من حيث التأثير على مستوى الإلتزام التنظيمي العاطفي لدى المديرين، في حين احتل متغير السن المرتبة الأخيرة.

#### 9-02 دراسة المعاني (1999)

##### "الولاء التنظيمي لدى المديرين في الوزارات الأردنية"

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مستويات الإلتزام التنظيمي في عدد من الوزارات الأردنية، كذلك محاولة التعرف على العلاقة بينها وبين المتغيرات الشخصية (كالسن، مكان العمل، الراتب، الجنس الحالة الاجتماعية).

واستهدفت الدراسة عينة مكونة من (186) موظفاً، وكان من بين أهم نتائجها:

- وجود تطابق بين أهداف وقيم أغلب المديرين وبين أهداف منظماتهم، كما أظهروا قبولاً تاماً لمختلف تلك الأهداف والقيم.
- وجود مستويات عالية من الإلتزام التنظيمي للأفراد اتجاه منظماتهم.
- وجود تفاوت في مستويات الإلتزام لدى المديرين تعزى لأماكن عملهم، بالنظر إلى اختلاف بيئة العمل وأسلوب الإدارة وكذا العلاقات بين موظفيها ونمط الاتصالات.
- وجود فروق ظاهرية بين الإلتزام التنظيمي وكل من الحالة الاجتماعية، الراتب، الجنس والمؤهل العلمي، مع أنها لم تكن ذات دلالة إحصائية.

10-02 دراسة براون (Brown, 2003)

«Employees Organizational Commitment, and their Preception of Supervisors  
Relations-Oriented Leadership Behavior »

"الإلتزام التنظيمي لدى الموظفين ومدى إدراكهم للعلاقة ما بين دور الرؤساء وسلوكيات القيادة  
الموجهة نحو أداء المهام"

هدفت هذه الدراسة التعرف والكشف عن مستوى الإلتزام التنظيمي لدى الموظفين وعلاقتهم  
بالرؤساء المباشرين من خلال مستوى إدراكهم لطبيعة التصرفات الخاصة بهؤلاء الرؤساء في إطار أداء  
مهامهم.

وقد استهدفت الدراسة عينة مكونة من (361) موظفا بثمان (08) إدارة مختلفة من حيث طبيعة نشاطها  
وحجمها، على مستوى مدينة شارلوتس فيل بولاية فرجينيا الأمريكية.  
فكان من بين أهم نتائج هذه الدراسة:

- وجود علاقة ارتباطية بين مستوى الإلتزام العاطفي لدى الموظفين واتجاهاتهم نحو رغبتهم في البقاء  
في المؤسسة في حين كان للإلتزام المعياري تأثير ضئيل على نفس الاتجاهات.
- عدم وجود علاقة ارتباطية بين الإلتزام الاستمراري للموظفين واتجاهاتهم نحو طبيعة سلوكيات القيادة  
الموجهة نحو العمل.
- وجود علاقة ارتباطية بين مستوى الإلتزام التنظيمي لدى الموظفين ومستوى إدراكهم لسلوكيات  
الرؤساء المباشرين في إطار بناء الثقة وتشجيع الإبداع، والاعتراف بالإنجاز، وتطوير العاملين  
ومشاركتهم في اتخاذ القرارات.

11-02 دراسة جوليت (Goulet,2002)

« Organizational Commitment across three sectors :  
Public, Non-Profit,and For Profit »

" الإلتزام التنظيمي لدى العاملين في ثلاث قطاعات: القطاع الحكومي، الشركات غير الربحية،  
الشركات الربحية"

هدفت الدراسة إلى محاولة قياس مستويات الإلتزام التنظيمي لدى الموظفين المنتمين للقطاعات  
الثلاث والتعرف على العلاقة بين مستويات الإلتزام التنظيمي لموظفيها مع طبيعة بيئة العمل في هذه  
القطاعات وعلاقتها مع المتغيرات الديموغرافية الخاصة بهم.

وقد استهدفت الدراسة (375) موظفا عاملين على مستوى القطاعات الثلاث، وفق النسب التالية:

51% بالنسبة للشركات الربحية، و29% بالنسبة للشركات الغير ربحية، و28% بالنسبة للقطاع الحكومي. فكان من بين أهم نتائج الدراسة:

- مستويات الإلتزام التنظيمي لدى العاملين في الشركات الربحية أعلى مقارنة بنظرائهم في القطاع الحكومي والشركات غير الربحية.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات الأفراد حول الإلتزام التنظيمي تعزى لمتغيري السن والجنس على مستوى القطاعات الثلاث.
- وجود علاقة ارتباطية بين مستويات الإلتزام التنظيمي للعاملين وبين خصائص بيئة العمل وعدد ساعات العمل لكل قطاع من القطاعات الثلاث.

12-02 دراسة عبد الله السلامة (2003)

#### "الخصائص الشخصية والوظيفية وأثرها على الولاء التنظيمي"

هي دراسة مقارنة هدفت إلى البحث والتعرف على اتجاهات العاملين على مستوى القطاع العام (الوزارات) والقطاع الخاص (البنوك) نحو تأثيرات بعض المتغيرات الشخصية والوظيفية على مستويات الإلتزام الوظيفي لديهم.

أجريت الدراسة في مدينة الرياض السعودية، واستهدفت عينة مكونة من (360) موظفا في القطاع الحكومي، وعينة من (300) موظفا في القطاع الخاص، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي المسحي التحليل المقارن، وعلى استبيان كأداة رئيسية في البحث، فكان من أهم نتائج هذه الدراسة:

- وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين كل من (الخبرة، أهمية الوظيفة، الإستقلالية، الحالة الإجتماعية، تنوع المهام، المكافآت الوظيفية العلاقات الاجتماعية، المعلومات والتغذية العكسية) ومستويات الإلتزام التنظيمي، وهي علاقة طردية ذات اتجاه موجب.
- عدم وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين كل من (العمر، الراتب، الخبرة في نفس مكان العمل) ومستوى الإلتزام التنظيمي.

13-02 دراسة أحمد عيسى سلمان (2004)

" تأثير الضغوط الوظيفية على الإلتزام بالتطبيق على مستشفيات جامعة عين شمس "

هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة الضغوط التي يتعرض لها العاملين على مستوى مستشفيات جامعة عين شمس ومدى تأثيرها على درجة التزامهم نحو مؤسستهم، وكان من أهم نتائج هذه الدراسة:

- وجود علاقة ذات ارتباطية ذات اتجاه سالب بين الضغوط المهنية الإلتزام التنظيمي، أي كلما زاد حجم الضغوط الوظيفية التي تعترض العاملين على مستوى المستشفيات، انخفضت مستويات الإلتزام التنظيمي لديهم.

- وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين بعض الخصائص الديموغرافية للعاملين على مستوى هذه المستشفيات ودرجة الإلتزام التنظيمي لديهم.

14-02 دراسة حمادات (2006)

"قيم العمل والإلتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين

في المدارس الثانوية العامة في الأردن"

هدفت الدراسة إلى الكشف مجموع قيم العمل السائدة على مستوى بعض الدارس الثانوية في الأردن كذلك البحث عن طبيعة علاقتها مع الإلتزام التنظيمي لدى العاملين في هذه المؤسسات، وقد اعتمد الباحث المنهج الوصفي الارتباطي في دراسته التي قصدت عينة مكونة من (296) مديرا و(620) معلما على مستوى هذه المدارس، وكان من أهم نتائج الدراسة:

- مستويات الإلتزام التنظيمي لدى الأفراد كانت مرتفعة بصورة جيدة.
- وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجة الإلتزام بقيم العمل السائدة ومستوى الإلتزام التنظيمي لدى الأفراد.
- بالنسبة للمديرين والمديرات وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإلتزام الوظيفي تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري الخبرة والمؤهل العلمي.
- بالنسبة للمعلمين والمعلمات فلا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإلتزام الوظيفي تعزى لمتغيرات الجنس والخبرة والمؤهل العلمي.

15-02 دراسة سامي ابراهيم حماد حنونة (2006)

"قياس مستوى الإلتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الإلتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية، من خلال عينة عشوائية مقدره بـ (340) موظف ممثلين للمجتمع الأصلي. وقد اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي مع الاستعانة باستبيان كأداة رئيسية، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود مستوى عالي من الإلتزام التنظيمي لدى أفراد العينة.
- وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مستوى الإلتزام التنظيمي والخصائص الديموغرافية (العمر، مستوى التعليم، نوع الوظيفة، مدة الخدمة بالجامعة، المستوى الوظيفي).
- عدم وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية في مستوى الإلتزام التنظيمي والمتغيرين : مكان العمل وجنس المفحوص.

16-02 دراسة فلمبان (2007)

"الرضا الوظيفي وعلاقته بالإلتزام التنظيمي"

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مستوي الرضا الوظيفي والإلتزام التنظيمي لدى المشرفين والمشرفات التربويين بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة، وكذا التعرف على طبيعة العلاقة بينهما، وقد استعانت الباحثة بالمنهج الوصفي التحليلي وعلى الاستبيان كأداة رئيسية لدراستها التي استهدفت عينة مكونة من (103) مشرفا تربويا، و(175) مشرفة تربوية ينتمون إلى مجموعة من المراكز التربوية تعبر عن المجتمع الأصلي، فكان من أهم نتائج الدراسة:

- تمتع الأفراد المفحوصين بمستويات عالية من الرضا الوظيفي وكذا الإلتزام التنظيمي.
- وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الرضا المهني و الإلتزام التنظيمي، وهي علاقة طردية ذات اتجاه موجب.
- وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في مستويات الإلتزام التنظيمي تعزى لمتغير المستوى العلمي لصالح حاملي شهادة الدكتوراه.

- وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في مستويات الإلتزام التنظيمي تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور.

- وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في مستويات الإلتزام التنظيمي تعزى لمتغير التخصص لصالح التخصصات العلمية.

17-02 دراسة العبيدي (2012)

"أثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي

دراسة ميدانية في وزارة التربية والتعليم"

هدفت الدراسة إلى التحقق من مستويات العدالة التنظيمية والإلتزام التنظيمي التي تميز وزارة التربية والتعليم العالي والبحث العلمي في دولة العراق، وكذا تشخيص طبيعة العلاقة بين المتغيرين، فاعتمد الباحث في ذلك بالمنهج الوصفي التحليلي، واستعان باستبيان موجه لعينة مكونة من (67) فرد يمثلون مجموع على مستوى الوزارة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين متغيري العدالة والإلتزام التنظيمي وهي علاقة ذات اتجاه موجب.

18-02 دراسة رؤى آل قاسم (2012)

"أثر الإلتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة المصرفية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير الإلتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة المصرفية وذلك على مستوى مجموعة من البنوك الأردنية، من خلال عينة دراسة مكونة من (120) موظف على مستوى الإدارة الوسطى، وبالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي بالإضافة إلى المنهج الارتباطي كما استخدم استبيان كأداة رئيسية في البحث، فكان من بين أهم النتائج المتوصل إليها:

- وجود علاقة ارتباطية بين مستوى الإلتزام لدى الموظفين مع مستوى تحسين جودة الخدمة المصرفية في البنك.

- تطابق مجموع القيم التي يحملها الموظف مع ما هو سائد في المنظمة، وكذلك شعوره بالانتماء يؤثر إيجابيا في مستوى إيمانه والتزامه بسياسة المنظمة وتفانيه في أداء مهامه الموكلة إليه.



### 03- الدراسات التي تناولت الثقافة التنظيمية والإلتزام التنظيمي

1-03 دراسة أوربين (Orpen,1993)

« The Effect of Organizational Cultural Norms on the Relation Between Personal Practices and Employee Commitment »

" تأثير قيم الثقافة التنظيمية على العلاقة بين الخبرة الشخصية والإلتزام الوظيفي "

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير متغير الخبرة المهنية على الإلتزام التنظيمي للأفراد وأجريت هذه الدراسة على عينة من العاملين في بعض المصانع في أستراليا، واعتمد صاحبها على المنهج الوصفي المسحي، واستعان باستبيان كأداة رئيسية في دراسته، وكان من بين أهم نتائج هذه الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين عدد سنوات الخبرة المهنية ومستوى الإلتزام التنظيمي، وهي علاقة طردية.

2-03 دراسة لوك وكراوفورد (Lok & Crawford,2004)

« The effect of Organizational culture and leadership style on job satisfaction and Organizational Commitment »

" أثر الثقافة التنظيمية ونمط القيادة على الرضا الوظيفي والإلتزام التنظيمي "

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر الثقافة التنظيمية ونمط القيادة على الرضا الوظيفي والإلتزام التنظيمي، لدى عينتين من المديرين في هونغ كونغ وأستراليا، بلغ حجمهما 317 مديرا منهم 219 من هونغ كونغ، و118 من أستراليا من العاملين في مجال الاتصالات والبنوك، وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي عن طريق مدخل المسح الاجتماعي بالاعتماد على الاستبيان كأداة للدراسة، وكان من بين نتائج هذه الدراسة :

- الإبداع والثقافة الداعمة واعتبارات نمط القيادة لها تأثير إيجابي على كل من الرضا الوظيفي والإلتزام.

- مستويات الرضا الوظيفي والإلتزام التنظيمي أعلى في المنظمات الأسترالية مقارنة بنظيرتها في هونغ كونغ، التي غلبت عليها ثقافة النظم والأدوار.

- للثقافة الوطنية تأثيرات متوسطة على المتغيرات الديموغرافية، ومتغيرات القيادة والثقافة التنظيمية المؤثرة على الرضا الوظيفي والإلتزام التنظيمي.
- الثقافة التنظيمية والنمط القيادي يؤثران على مستويات الرضا الوظيفي والإلتزام التنظيمي لدى الأفراد سواء بالسلب أو بالإيجاب، وذلك على حسب طبيعة وشكل تلك الثقافة ونمط القيادة السائد.

### 3-03 دراسة محمد بن غالب العوفي (2005)

#### "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي"

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن القيم السائدة المكونة للثقافة التنظيمية، ومستوى الإلتزام التنظيمي للعاملين في هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية، كذلك البحث عن مدى اختلاف القيم التنظيمية باختلاف الخصائص الديموغرافية، وكذا تشخيص طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة على مستوى المنظمة ومستويات الإلتزام التنظيمي للعاملين فيها.

إعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي، واستعان على استبيان استهدف به جميع أفراد مجتمع الدراسة الواقعين بين المرتبتين الأولى والثالثة عشر البالغ عددهم (209). فكان من أهم نتائج هذه الدراسة:

- وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والإلتزام التنظيمي على مستوى هيئة الرقابة والتحقيق.
- أهم القيم المكونة للثقافة التنظيمية التي تؤثر على الإلتزام التنظيمي هي العدل والكفاءة وفرق العمل.
- تسود جميع قيم الثقافة التنظيمية في المنظمة بدرجة متوسطة.
- عدم وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الخصائص الشخصية والإلتزام التنظيمي.
- عدم وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الخصائص الشخصية والثقافة التنظيمية.
- وجود مستوى عال من الإلتزام التنظيمي على مستوى المنظمة.

03-4 دراسة محمد بن فرحان الشلوي (2005)

"الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإنتماء التنظيمي"

هدفت الدراسة إلى الكشف عن مستوى الإلتزام التنظيمي والثقافة التنظيمية السائدة في كلية الملك خالد العسكرية وكذا التعرف على طبيعة العلاقة بين المتغيرين، كذلك العلاقة بين الخصائص الشخصية والوظيفية للأفراد من جهة وبين مستوى الثقافة التنظيمية ومستوى التزامهم التنظيمي.

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، وتم توزيع استبيان كأداة رئيسية للدراسة على جميع منتسبي المنظمة والبالغ عددهم (215) عسكري ومدني، مع استعادة (147)، فكان من أهم نتائج هذه الدراسة:

- وجود مستوى مرتفع للإلتزام التنظيمي لدى المبحوثين على مستوى الجامعة، كما يسود مستوى الثقافة التنظيمية بدرجة مرتفعة نسبياً.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى المبحوثين اتجاه مستوى الثقافة التنظيمية تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى المبحوثين اتجاه مستوى الإلتزام التنظيمي تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى المبحوثين اتجاه مستوى الإلتزام التنظيمي تعزى لمتغير طبيعة العمل لصالح العسكريين.
- توجد علاقة ارتباطية طردية بين الثقافة التنظيمية والإلتزام التنظيمي لدى منتسبي جامعة الملك خالد.

03-5 دراسة بون و أروموغام (Boon & Arumugam,2006)

« The influence of Corporate Culture on Organizational Commitment »

"تأثير ثقافة الشركة على الإلتزام التنظيمي"

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن تأثير الأبعاد الأربعة للثقافة التنظيمية (فريق العمل، الاتصال الاعتراف والمكافأة، التدريب والتطوير) على الإلتزام التنظيمي، واستهدفت الدراسة ستة (06) من أبرز

المنظمات الماليزية لتصنيع أشباه الموصلات، واعتمدت المنهج الكمي لقياس أبعاد الثقافة، وعلى استبيان وزع على (500) فرد من العينة تم استرداد (377) منها، وكان من أبرز نتائج الدراسة:

- وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين درجة إدراك العاملين وفهمهم لأبعاد الثقافة التنظيمية، وبين مستوى التزامهم التنظيمي.
- وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين كل من التدريب والتطوير، المكافأة والتقدير، وفريق العمل، الاتصال، وبين مستوى الإلتزام التنظيمي للمبحوثين.
- أفادت النتائج بأهمية كل من التقدير والمكافأة في التنبؤ بالالتزام العاملين وكذا بمساهمتها في الرفع من مستوياته.

#### 6-03 دراسة إباك وبايلي (Ipek & Balay,2010)

#### «Teachers' of Organizational Culture and Organizational Commitment in Turkish Primary Schools

#### "توقع المعلمين للثقافة التنظيمية والإلتزام التنظيمي في المدارس الابتدائية التركية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة الثقافة التنظيمية ومستوى الإلتزام التنظيمي في المدارس الابتدائية التركية وكذا وصف وتشخيص العلاقة بينهما، كذلك التعرف على تصورات واتجاهات المعلمين في هاته المدارس نحو المتغيرين؛ كما استهدفت الدراسة عينة من مكونة من المعلمين على مستوى ثلاث مدارس أختيرت بصورة عشوائية على مستوى مدينة "سان لورفا" التركية، كما اعتمد على المنهج الوصفي التحليلي، وعلى استبيان كأداة رئيسية، فكان من بين أهم نتائجها:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاتجاهات المعلمين نحو الثقافة التنظيمية والإلتزام التنظيمي تعزى لمتغير الجنس والمستوى التعليمي والحالة الاجتماعية والخبرة المهنية للمبحوثين. وكانت الفروق بالنسبة لمتغير الجنس لصالح الإناث. فقد كانت تصورات المعلمات أكثر قوة وثقافة إسنادية في مدارسهم.
- أظهر معلموا المستوى الأول إنجازا ثقافيا والتزاما أكثر على مستوى تحديد الهوية مقارنة بمعلمي الصف الثاني كذلك حقق المعلمون المتزوجون إنجازا أكبر وثقافة إسنادية والتزام تنظيمي أكبر على مستوى تحديد الهوية.

وكتلخيص لأبرز الدراسات السابقة التي اهتمت بموضوعي الثقافة التنظيمية والإلتزام التنظيمي كل على حدى أو في علاقة كل منهما مع متغيرات أخرى، وكذا التي تناولتهما في علاقتهما مع بعض، يمكننا توضيح ذلك في الجدول الموالي:

جدول رقم (08): عرض تفصيلي لأهم الدراسات السابقة

الترتيب	موضوع الدراسة	صاحب الدراسة	المكان	المجتمع الأصلي	العينة	المنهج	الأداة
الدراسات السابقة عن الثقافة التنظيمية							
01	Corporate Culture and Training : The Seibu Experience	C. Au Mable (1993)	هونغ كونغ				
02	Attitudes, values and Organizational culture : disentangling the concepts	G. Hofstede (1998)	هولندا	قطاع التأمين	الموظفون	الوصفي	إستبيان
03	Organizational culture in the public sector : evidence from six organizations	Parker & Bradly (2000)	أستراليا	قطاع الخدمات العامة والبنى التحتية	المديرون التنفيذيون	الوصفي	الإستبيان
04	The Development of A self Renewing School Culture Principals Leadership for Change and Stability	Lybeck (2000)	واشنطن	المدارس الإبتدائية	المديرون		المقابلة
05	Organizational Culture and Job	Lund (2003)	و.م.أ	مجال التسويق	الموظفون	الوصفي التحليلي	إستبيان
06	الثقافة التنظيمية والتطوير الإداري في مؤسسات القطاع العام الأردني	أمل حمد الفرحان (2003)	الأردن	القطاع العام	الموظفون	الوصفي التحليلي	إستبيان
07	Corporate Culture and Organizational Performance	Lee & Yu (2004)	سنغافورة	مجالات التكنولوجيا المتقدمة والتأمين والصحة	الموظفون	الوصفي	إستبيان
08	دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية	العاجز مصباح وإيهاب فاروق (2011)	غزة	قطاع التعليم العالي	الموظفون	الوصفي التحليلي	إستبيان
09	نموذج مقترح لخصائص الثقافة التنظيمية الملائمة في مؤسسات القطاع العام في سورية	الفرج (2011)	سوريا	القطاع العام	العمال	الوصفي التحليلي	إستبيان
10	تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية	صديقي (2013)	ورقلة	المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	العمال	الوصفي التحليلي	إستبيان
الدراسات السابقة عن الإلتزام التنظيمي							
08	Investments and Involvement Mechanisms	sheldon (1971)	الكويت		الباحثون والعلماء والمهندسون	الوصفي المسحي	إستبيان
09	Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment	Steers (1977)			موظفون وفنيون ومهندسون وعلماء	الوصفي المسحي	إستبيان

10		الموظفون	قطاع التعليم العالي	و.م.أ	Meyer & Alan (1991)	التصور الثلاثي الأبعاد للإلتزام التنظيمي	
11		الموظفون	القطاع الخاص	مصر	Ibrahim & Rue (1994)	Organizational commitment: Are There Differences Between American And Egyptian Employees of U.S Multinational Corporation in Egypt	
12	إستبيان	الأساتذة الجامعيون	قطاع التعليم العالي	بغداد	خضير وآخرون (1996)	الإلتزام التنظيمي وفاعلية المنظمة	
13	إستبيان	الموظفون	القطاع الحكومي	الكويت	فضل الفضلي (1997)	علاقة الإلتزام التنظيمي بعلاقات العمل ما بين الرئيس وتابعيه والمتغيرات الديموغرافية	
14	إستبيان	الموظفون	قطاع التعليم العالي	الرياض	العتيبي والسواط (1997)	الولاء التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه	
15	إستبيان	المديرون	المدارس الثانوية	و.م.أ	Wilbert D. Hawkins (1998)	Predictors of affective organizational commitment among high school principals	
16	إستبيان	المديرون	القطاع الحكومي	الأردن	أيمن المعاني (1999)	الولاء التنظيمي لدى المديرين في الوزارات الأردنية	
17		الموظفون	القطاع الحكومي الشركات غير الربحية الشركات الربحية	و.م.أ	Goulet,2002	Organizational Commitment across three sectors : Public, Non-Profit,and For Profit	
18	إستبيان	الموظفون	القطاعات العام والخاص	الرياض	عبد الله السلامة (2003)	الخصائص الشخصية والوظيفية وأثرها على الولاء التنظيمي	
19		الموظفون	القطاع الحكومي	و.م.أ	Brown (2003)	Employees Organizational Commitment, and their Preception of Supervisors Relations-Oriented Leadership Behavior	
20		الموظفون	المستشفيات	القاهرة	أحمد عيسى سلمان (2004)	تأثير الضغوط الوظيفية على الإلتزام	
21	إستبيان	الموظفون	قطاع التعليم العالي	غزة	سامي ابراهيم حماد حنونة (2006)	قياس مستوى الإلتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة	
22	إستبيان	المديرون والمعلمون	المدارس الثانوية	الأردن	حمادات (2006)	قيم العمل والإلتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس الثانوية العامة في الأردن	
23	إستبيان	المشرفون التربويون	قطاع التربية والتعليم	مكة المكرمة	فلمبان (2007)	الرضا الوظيفي وعلاقته بالإلتزام التنظيمي	
24	إستبيان	الموظفون	وزارة التربية والتعليم العالي	العراق	العبيدي (2012)	أثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي	
25	إستبيان	الموظفون	القطاع المصرفي	الأردن	رؤى آل قاسم (2012)	أثر الإلتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة المصرفية	
الدراسات السابقة عن الثقافة التنظيمية والإلتزام التنظيمي							
01	إستبيان	العمال	قطاع الصناعة	أستراليا	Orpen (1993)	The Effect of Organizational Cultural Norms on the Relation Between Personal Practices and Employee Commitment	

إستيبيان	الوصفي (المسح الإجتماعي)	الموظفون	قطاع الإتصالات والبنوك	هونغ كونغ وأستراليا	Lok & Crawford (2004)	The effect of Organizational culture and leadership style on job satisfaction and Organizational Commitment	02
إستيبيان	الوصفي التحليلي	الموظفون	القطاع الحكومي	الرياض	العوفي (2005)	الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي	03
إستيبيان	الوصفي التحليلي	العسكريون والمدنيون	الكلية العسكرية	الرياض	الشلوي (2005)	الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي	04
إستيبيان	الوصفي المسحي	العمال	قطاع الصناعة	ماليزيا	Boon & Arumugam (2006)	The influence of Corporate Culture on Organizational Commitment	05
إستيبيان	الوصفي التحليلي	المعلمون	المدارس الإبتدائية	تركيا	Balay & Ipek (2010)	Teachers' of Organizational Culture and Organizational Commitment	06

المصدر: من تصميم الباحث

#### 04- التعقيب على الدراسات السابقة

قام الباحث بعرض لمجموعة من الدراسات السابقة، منها ما تناول موضوع الثقافة التنظيمية ومنها ما تطرق إلى الإلتزام التنظيمي، وبعض منها ما تناول المتغيرين مجتمعين، وهو ما يفسر بلا شك قلة الدراسات التي اهتمت بالبحث عن علاقة الثقافة التنظيمية بالإلتزام التنظيمي رغم تعددها. وقد توصل بعد ذلك إلى أن أهم ما يميز الدراسات السابقة والتي استعرضها:

- أنها أجريت في مجتمعات مختلفة عربية وغربية وأسيوية، ولعل هذا الإختلاف يعطي للباحثين في هذا المجال فرصة للإطلاع على ثقافات مختلفة، يظهر من خلالها بيانات ومعطيات مختلفة عن مجتمع الباحث.

- التنوع في البيئات التي أجريت فيها الدراسات السابقة، فبعضها في القطاع الحكومي كدراسة (الفضلي،1997) (المعاني،1999)، (Brown,2003) ودراسة (العوفي،2005)؛ وبعضها أجري في قطاعي التربية والتعليم العالي كدراسة (Lybeck,2000)، (العاجز،2011)،(حنونة،2006)، (خضير وآخرون،1996)، (Meyer & Alan1991) ، (فلمبان،2007)، (حمادات،2006)، (العبيدي،2012)، (العنتيبي والسواط،1997)، (Wilbert D. Hawkins,1998)، دراسة (Balay & Ipek,2010) ، (parker & bradly,2000)؛ ودراسات أخرى أجريت على مستوى القطاع الاقتصادي سواء كان خاص أو عام كدراسة (Lund,2003)، (Lee & Yu,2004)،(Orpen,1993)، (Ibrahim & Rue,1993)، (رؤى آل قاسم،2012)، (Goulet,2002)، (Boon & Arumugam,2006)، (Lok & Crawford,2004)، (Hosfstede,1998).

- أن أغلبها اعتمد المنهج الوصفي سواء التحليلي أو المسحي أو الإرتباطي.
- كل الدراسات التي ذكرها الباحث سابقا اعتمدت على الاستبيان كأداة رئيسية للبحث، فيما عدا دراسة (Lybek,2000)، فقد اعتمد على مقابلات مع عينة الدراسة المكونة من مديري بعض المدارس الابتدائية في واشنطن.
- كان اختيار عينة البحث في كل الدراسات السابقة مقترنا أساسا بطبيعة الموضوع المبحوث، فكان منها ما شمل كل العاملين في المجتمع الأصلي للدراسة، ومنها ما اقتصر على المديرين، ومنها ما استهدف المعلمين أو الأساتذة حين تعلق الموضوع بالتعليم.
- كل الدراسات التي تناولت الثقافة التنظيمية والإلتزام التنظيمي كان فيها هذا الأخير يمثل المتغير التابع، في حين تمثل الثقافة التنظيمية المتغير المستقل.
- فيما عدا دراستي (Steers,1977) و (Sheldon,1971)، نلاحظ أن الفترة الزمنية التي أجريت فيها الدراسات السابقة التي ذكرها الباحث، كانت ما بين سنتي 1993 و 2012، وهو ما يؤكد على حداثة البحث في متغيري الثقافة التنظيمية والإلتزام التنظيمي.
- تعدد الدراسات التي تناولت الثقافة التنظيمية والإلتزام التنظيمي كل على حدى أو مع متغيرات أخرى في حين نجد أن الدراسات التي تناولت المتغيرين مع بعض فهي قليلة بالنظر إلى طبيعة وأهمية الموضوع.
- إختلفت أهداف الدراسات السابقة كما اختلفت البيئات والمجتمعات وأهداف أصحابه، فمنها من بحث على تشخيص المتغيرين والبحث عن سماتهما وتحديد أبعادهما ومكوناتهما، ومنها ما استهدف قياسهما قياسا كميًا ، ومنها من حاول البحث عن طبيعة العلاقة بينهما أو بين متغيرات أخرى، وهو الاختلاف الذي ظهر في نتائج كل دراسة.
- اعتمدت أغلب الدراسات السابقة في قياسها للإلتزام التنظيمي على مقياسي بورتر وزملاؤه (1982) وماير وألان (1991) وهو ما يفسر القيمة العلمية ودرجة المصادقية التي يوفرها هذين المقياسين.
- لاحظ الباحث أن كثير من الدراسات العربية السابقة اعتمدت مصطلحي الإلتزام والولاء في نفس السياق، مع أن مفهوم كل مصطلح يختلف عن الآخر، لعلمهم في ذلك اعتمدوا المفهوم باللغة الإنجليزية والذي يشير إلى نفس المعنى (commitment).



- إتفقت أغلب الدراسات السابقة على أهمية الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل بجميع أبعاده ومكوناته في التأثير على مستوى ودرجة مجمل المتغيرات التنظيمية والإدارية الأخرى، وهو نفس الحال بالنسبة للالتزام التنظيمي فقد اتفقت أغلب نتائج تلك الدراسات على تأثره كمتغير تابع -بجميع أبعاده- بمختلف العمليات والجوانب الإدارية والتنظيمية والبيئية التي تتعلق بالمنظمة أو بالأفراد العاملين فيها.

#### 05- أوجه الإتفاق والاختلاف مع الدراسات السابقة

- هذا وتوصل كذلك الباحث إلى بعض النقاط التي تتشارك وتتفق فيها الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة التي تناولت المتغيرين، وكذا النقاط التي تختلف فيها، وهي كما يلي:
- تتفق الدراسة الحالية مع أغلب الدراسات التي تناولت الموضوع في اعتماد الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل في حين كان الإلتزام التنظيمي متغيرا تابعا.
  - تتفق الدراسة الحالية مع غيرها من الدراسات السابقة في الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وعلى الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة.
  - اهتمت هذه الدراسة بالبحث عن العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإلتزام التنظيمي في القطاع الصحي الحكومي، ولم يشابهها في ذلك من بين الدراسات السابقة سوى دراسة أحمد عيسى سلمان (2004)، والتي أجراها على مستوى مستشفيات جامعة عين شمس بالقاهرة.
  - شملت عينة البحث الخاصة بالدراسة الحالية كل الرتب الوظيفية في المؤسسة، ولم تقتصر على رتبة واحدة، على عكس أغلب الدراسات التي ذكرها الباحث والتي ركزت على فئة معينة مثل المديرين أو الموظفين أو المعلمين.
  - غالبا يختلف الطرف الذي أجريت فيه هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات الأخرى، بما أن الدراسة الحالية أجري في القطاع الصحي، والذي شهد في نفس الفترة استفحال جائحة كورونا في البلاد، وهو فرض كثير من القيود فيما يخص الولوج إلى المنشآت الصحية، مما صعب مهمة الباحث في إتمام إجراءات الدراسة بصورة مثالية.
  - إهتمت بالبحث عن علاقة مكونات وعناصر الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الطقوس والأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية) بالإلتزام التنظيمي.

### 06- الإستفادة من الدراسات السابقة

تكمن أوجه الإستفادة من ما عرض من دراسات سابقة في:

- بناء الإطار النظري وتكوين فكرة واضحة عن الموضوع بكل أبعاده وحدوده الموضوعية.
- المساعدة في صياغة وتحديد أهداف الموضوع والأسئلة التي يبحث فيها.
- المساعدة في اختيار المنهج العلمي والأدوات المناسبة لطبيعة الموضوع.
- تصميم وبناء أداة للدراسة (الإستبيان) مناسبة لطبيعة وأهداف الموضوع، مع إجراء التعديلات المناسبة.
- الإستفادة من النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة من خلال مقارنتها بما توصل إليه الباحث بما يسمح له بإعداد مجموعة من التوصيات والاقتراحات.
- الإستفادة من التجارب السابقة والمتعلقة ببيئات مختلفة عن بيئة الباحث، والتي حتما تعطي مجالا أوفر للفهم والمقارنة.
- الاعتماد والاستفادة من بعض المراجع والمصادر التي اعتمدها الدراسات السابقة.
- اختيار أساليب المعالجة الإحصائية المناسبة.

# الفصل الخامس

## الإجراءات المنهجية للدراسة

## تمهيد

يستعرض الباحث في هذا الفصل مجموع الإجراءات التي قام بها في إطار دراسته الميدانية سواء في ما تعلق بالدراسة الإستطلاعية أو الدراسة الأساسية، وفيها وصف لمنهج الدراسة، وكذا مجتمع وعينة الدراسة المعتمدة وأفرادها، كذلك لأداة الدراسة المستخدمة، وطرق إعدادها وتصميمها وإجراءات التحقق من صدقها وثباتها، كما يتضمن هذا الفصل وصفا للخطوات التي قام بها الباحث في تقنين أدوات الدراسة وتطبيقها، وأخيرا المعالجات الإحصائية التي اعتمدها الباحث في تحليل الدراسة.

### 1- الدراسة الإستطلاعية

قام الباحث بدراسته الإستطلاعية في الفترة الممتدة بين جانفي 2021 إلى غاية جوان من نفس السنة، ولكن على فترات متقطعة نظر للظروف الصحية التي مرت بها دول العالم بما فيها الجزائر بتفشي جائحة كورونا، والتي كان الباحث أحد المتضررين منها في الفترة المذكورة أعلاه وهو الأمر الذي أثر بشكل واضح في سير إجراءات الدراسة خاصة ما تعلق منها بإمكانية الولوج إلى المؤسسات الصحية.

أجرى الباحث خلال فترة الدراسة الإستطلاعية مجموعة من المقابلات المفتوحة والغير رسمية مع الأفراد المنتمين إلى القطاع الصحي وكذا الفاعلين فيه، حاول من خلالها تكوين فكرة أولية عن الحدود المكانية والموضوعية لدراسته.

تعد الدراسة الإستطلاعية مرحلة مهمة من مراحل إجراءات البحث العلمي، لما تكتسبه من أهمية في إطار إرساء أسس علمية سليمة يبني عليها الباحث القاعدة الصحيحة لدراسته الأساسية والتي تفضي بالضرورة إلى نتائج موضوعية وذات مصداقية، فكان بذلك من أهم أهداف الدراسة الإستطلاعية:

- التعرف والتقرب من مجتمع الدراسة بمكوناته التي يتضمنها، وخصائصه التي تميزه.
- الإستقرار على المؤسسة المستهدفة بالدراسة من بين جميع الخيارات المطروحة.
- جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات والبيانات عن البيئة الداخلية للمؤسسة محل الدراسة.
- تكوين تصور أولي عن واقع الثقافة التنظيمية السائدة على مستوى المؤسسة.
- التعرف على مجموع انشغالات واتجاهات الأفراد نحو الأبعاد والمكونات الأساسية للثقافة التنظيمية.

- التعرف على الواقع التنظيمي للمؤسسة وأهم المشاكل التي تعترض عمل الأفراد فيه، وعن ظروف العمل وعلاقات العمل بين الإدارة والأفراد من جهة وبين الأفراد فيما بينهم من جهة أخرى.
  - إكتشاف مفهوم الإلتزام التنظيمي لدى الموظفين والعمال، وأهم المعايير والمؤشرات التي يرونها معبرة عنه.
  - تحديد مجموع المتغيرات المشكلة لمحاور الدراسة الأساسية والتحقق من إمكانية دراستها على مستوى البيئة المستهدفة.
  - تصميم أداة الدراسة مع اختبار خصائصها السيكمترية.
- كما قام الباحث بزيارات أولية لبعض المؤسسات التابعة للقطاع الصحي بهدف أخذ فكرة عن حدود الدراسة الموضوعية وكذا المكانية، لينتهي به الأمر إلى اختيار إجراء الدراسة الإستطلاعية على مستوى المرسسة الإستشفائية للصحة العمومية (يوسف دمرجي) بمدينة تيارت وذلك بناء على عدة اعتبارات، أهمها:
- العدد المقبول للأفراد العاملين على مستوى المؤسسة والذي يسمح بالمحافظة على الحد الأدنى من المعايير خلال اختيار عينة البحث.
  - تنوع فئات الرتب المشكلة لمجتمع الدراسة (أطباء، باحثين، بيولوجيين إداريين، وأعاون متعاقدين) وهو ما يعطي صورة أكثر شمولاً وموضوعية عن الإجابات التي يحصل عليها الباحث عند الإنتهاء من دراسته.
  - الإبتعاد عن إجراء الدراسة في أماكن متفرقة، مما يسمح بتحديد بعض المتغيرات التي تعمل على التأثير على نتائج الدراسة، مثل القيادة والمناخ التنظيمي، بيئة العمل، وطبيعة علاقات العمل.
  - طبيعة الموضوع المتناول (الثقافة التنظيمية)، والذي يتناسب كثيرا مع المستويات العلمية التي يختص بها غالبية أفراد المجتمع، بما أنها تسمح بأكبر فهم ممكن لمحاور الموضوع وعناصره.
  - طبيعة العمل على مستوى المؤسسات الصحية، والتي تتطلب مبدئياً قدراً كبيراً من الإلتزام التنظيمي.

1-1 عينة الدراسة الإستطلاعية

تكونت عينة الدراسة الإستطلاعية من (75) موظفا وعاملا تم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية، من مجموع الفئات الممثلة لمجتمع الدراسة، فكانت خصائصها كما يظهر في الجدول الموالي:

جدول رقم (09): توزيع أفراد عينة الدراسة الإستطلاعية

حسب المتغيرات الشخصية

النسب المئوية (%)	التكرارات	الجنس	
64	48	ذكر	حسب الجنس
36	27	أنثى	
100	75	المجموع	
14.70	11	أقل من 30 سنة	حسب السن
38.7	29	من 30 إلى 40 سنة	
44	33	من 41 إلى 50 سنة	
2.70	02	أكثر من 50 سنة	
100	75	المجموع	
18.70	14	أقل من ثانوي	حسب المستوى العلمي
26.70	20	ثانوي	
20	15	جامعي	
34.7	26	شهادة ما بعد التدرج	
100	75	المجموع	
20	15	الأعوان المتعاقدون	حسب الوظيفة أو الرتبة
8	06	الأسلاك المشتركة	
32	24	أسلاك الشبه طبي	
32	24	الأسلاك التقنية	
08	06	سلك الأطباء	
100	75	المجموع	

12	09	أقل من 05 سنوات	حسب الأقدمية
33.30	25	من 05 إلى 10 سنوات	
50.70	38	من 11 إلى 20 سنة	
4	03	أكثر من 20 سنة	
100	75	المجموع	

يلاحظ من خلال الجدول السابق أن فئة الإناث تمثل نسبة 36% من عينة الدراسة الإستطلاعية بتعداد 27 أنثى، أما الذكور فكان عددهم (48) فردا بنسبة 64% من مجموع العينة.

كما يظهر أن (33) من أفراد العينة ما نسبته 44% من إجمالي أفراد عينة الدراسة أعمارهم تتراوح من 41 إلى 50 سنة وهم الفئة الأكثر تمثيلا من أفراد العينة، و(29) منها يمثلون ما نسبته 38.7% تمثل الأفراد من الفئة العمرية بين 30 إلى 40 سنة، وهم بذلك في المرتبة الثانية من حيث التمثيل، لتحل بعد ذلك فئة من تقل أعمارهم عن 30 سنة، بتعداد (11) فرد ما يمثل نسبة 14.7% من مجموع أفراد العينة، لتحل أخيرا فئة أكثر من 50 سنة بنسبة 2.7% من العينة بواقع فردين.

كما تمثل فئة حاملي شهادات ما بعد التدرج ما نسبته 34.7% من مجموع أفراد عينة الدراسة بتعداد (26) فردا، تليها فئة الثانويين بمجموع 20 فرد بنسبة 26.7% من العينة، ومن ثم فئة الجامعيين بمجموع (15) فردا ما نسبته 20% من عينة الدراسة، لتأتي فئة أقل من ثانوي أخيرا ب (14) فردا ما نسبته 18.7% من مجموع أفراد العينة.

ويظهر كذلك من نفس الجدول أن فئتي أسلاك الشبه طبي والأسلاك التقنية تحتلان المرتبة الأولى من حيث التمثيل بنسبة 32% من عينة الدراسة الإستطلاعية بتعداد (24) فرد لكل منهما، لتحل بعد ذلك فئة الأعوان المتعاقدين بواقع (15) موظف أي بنسبة 20% من عينة الدراسة، وأخيرا فئتي الأطباء والأسلاك المشتركة بمجموع (06) أفراد يمثلون ما نسبته 8% من مجموع أفراد العينة.

كما يظهر بالنسبة لتوزيع أفراد العينة الإستطلاعية حسب متغير الأقدمية أن فئة من 11 إلى 20 سنة تحتل المرتبة الأولى بواقع (38) فرد ما نسبته 50.7% من مجموع أفراد العينة، تليها فئة من 05 إلى 10 سنوات بمجموع (25) فرد أي بنسبة 33.3% ، أما فئة أقل من 05 سنوات خبرة مهنية فكان تعداد أفرادها (09) ما نسبته 12% من العينة، لتحل أخيرا فئة أكثر من (20) سنة بنسبة 4% ما مجموعه (03) أفراد.

## 2-1 أداة الدراسة

قام الباحث بإعداد أداة الدراسة من خلال المرور على المراحل التالية:

- الإطلاع على الأبحاث والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الإستبيان وصياغة فقراته.
- الإعتماد على نتائج المقابلات مع بعض أفراد مجتمع الدراسة.
- استشارة الباحث عددا من أساتذة الجامعة لأجل تحديد وتصميم مجالات الاستبيان وفقراته.
- تحديد المجالات الرئيسية التي شملها الاستبيان.
- تحديد الفقرات التي تقع تحت كل مجال.
- تم تصميم الاستبيان في صورته الأولية.
- تم مراجعة الاستبيان من قبل المشرف.
- تم عرض الإستبيان على مجموعة من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في بعض جامعات الجزائر.
- في ضوء آراء المحكمين تم تعديل بعض فقرات الاستبيان من حيث الحذف أو الإضافة أو التعديل لينتقر الإستبيان في صورته النهائية (انظر قائمة الملاحق)
- ولقد تم تقسيم الاستبيان إلى جزئين، كآتي:
- الجزء الأول: ويتناول البيانات الشخصية المتعلقة بالمبحوثين، من حيث: (الحالة الاجتماعية، الجنس العمر المؤهل العلمي، مكان العمل، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة)
- الجزء الثاني: وقد اشتمل على مجالين كما يلي:
- المجال الأول: الثقافة التنظيمية، وهو بدوره يتكون من 04 محاور كل محور يتضمن 15 فقرة، وهي:

- القيم التنظيمية

- المعايير التنظيمية

- الأعراف والطقوس التنظيمية

- التوقعات التنظيمية



المجال الثاني: الإلتزام التنظيمي ويتضمن 15 فقرة.

جدول رقم (10): محاور أداة الدراسة (الإستبيان)

ماهية عناصر المحور	عدد البنود	محاور الإستبيان	
تعكس أو تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل ، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين فيما يخص الإهتمام بإدارة الوقت الإهتمام بالإنتاج والإنتاجية، وعدم قبول الرشوة إحترام العملاء تقليل التكلفة والعلاقة التعاونية بين العاملين	15	القيم التنظيمية	المجال الأول الثقافة التنظيمية
أفكارا مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الإجتماعية في بيئة العمل وكذا طريقة إنجاز الأعمال والمهام التنظيمية.	15	المعتقدات التنظيمية	
كل ما تم التعارف والتوافق عليه داخل المنظمة دون الحاجة إلى كتابتها ، حيث تسود ويلتزم الجميع بها وإن لم تكن مكتوبة فالجميع يرى أنها واجبة التنفيذ والإلتزام بها، تعمل على توحيد مختلف الصيغ عن التعابير الثقافية ظاهرة خلال حدث أو مناسبة معينة.	15	الطقوس والأعراف التنظيمية	
مجموعة من التوقعات التي يحددها أو يتوقعها الفرد من منظمته، كذلك ما تنتظره وتتوقعه كل منظمة من جانب العاملين فيها.	15	التوقعات التنظيمية	
الشعور والاعتقاد لدى الأفراد بالإنتماء لمؤسستهم، وكذا إيمانهم بقيم وأهداف المؤسسة التي ينتمون إليها، والذي يولد الشعور الملح بضرورة المحافظة على هويتها واستمراريتها، والعمل على المساعدة في تحقيق أهدافها والحفاظ على هويتها وقيمتها	15	الإلتزام التنظيمي	المجال الثاني الإلتزام التنظيمي

فئات مقياس ليكرت الخماسي

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي من خلال إعطاء كل مستوى درجة كما يلي:

موافق بشدة = 5 ، موافق = 4 ، محايد = 3 ، غير موافق = 2 ، غير موافق بشدة = 1

ولأجل تحديد قيمة المتوسط الحسابي لكل عبارة تم تحديد طول خلايا المقياس، وذلك من خلال إيجاد طول المدى 5-1=4، ثم تقسيمه على (05) وهو عدد خلايا المقياس(5/4)، لتعطينا (0.80) الذي يمثل طول الخلية الصحيح، لنضيف هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس، وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما هو مبين في الجدول التالي:

تقدير الدرجات	مستوى الموافقة
من 1 إلى 1.80	منخفض جدا
من 1.81 إلى 2.60	منخفض
من 2.61 إلى 3.40	متوسط
من 3.41 إلى 4.20	مرتفع
من 4.21 إلى 5	مرتفع جدا

هذا ويتم الاعتماد على قيمة المتوسط الحسابي والوزن النسبي بشكل أساسي لتحديد اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو فقرات ومحاور الاستبيان.

### 3-1 الخصائص السيكمترية لأداة الدراسة

#### 1-3-1 صدق الإستبيان

يقصد بالصدق: "شمول الاستقصاء لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها" (عبيدات وآخرون، 2001، ص.179)، كما يقصد بذلك التأكد من أن الاستبيان التي تم إعداده سوف يقيس ما أعد لقياسه فعلا، ويجري ذلك عن طريق المحكمين، وأنواع الصدق الأخرى.

وعليه فقد قام الباحث بتقنين فقرات الاستبيان وذلك للتأكد من صدق فقراته على مرحلتين:

#### أ- صدق المحكمين

قام الباحث بعرض الإستبيان على مجموعة من المحكمين تألفت من أعضاء الهيئة التدريسية لجامعات البويرة وتيارت ووهران<sup>2</sup>، وكذا جامعة مستغانم، وقد التمس منهم إبداء آرائهم فيما يخص الصياغة اللغوية لفقرات أو عبارات الإستبيان، وكذا ملائمتها وارتباطها بالمحاور التي تنتمي إليها، مع تقديمهم التعديلات التي يرونها مناسبة، وقد استجاب الباحث لآراء السادة المحكمين فقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء مقترحاتهم وتوصياتهم، وبذلك خرج الإستبيان في صورته شبه النهائية ليتم تطبيقه على العينة الإستطلاعية.

وقد كانت التعديلات التي أدخلت على النسخة الأولية للإستبيان كما تظهر في الجدول الموالي:

جدول رقم (11): الفقرات المعدلة بعد التحكيم

رقم الفقرة	الفقرة قبل التعديل	الفقرة بعد التعديل
<b>المحور الأول: القيم التنظيمية</b>		
01	تتسم بيئة العمل بالثقة المتبادلة بين العمال والإدارة وكذا الموظفين والعمال فيما بينهم.	تتسم بيئة العمل بالثقة المتبادلة بين الموظفين والعمال فيما بينهم
06	تهتم المؤسسة بعوامل الدقة والجودة والإبداع والكفاءة في إنجاز الأعمال والمهام.	تهتم المؤسسة بعوامل الجودة والكفاءة في إنجاز الأعمال والمهام
07	تولي المؤسسة أهمية كبيرة للحفاظ على العلاقات الإنسانية بين أعضائها.	تعمل المؤسسة على تحسين وتطوير العلاقات الإنسانية بين أعضائها
08	يرتبط موظفو وعمال المؤسسة بالقيم الأخلاقية مثل النزاهة والصدق وعدم قبول الرشوة، واحترام المتعاملين.	يلتزم موظفو وعمال المؤسسة بالقيم الأخلاقية مثل النزاهة والصدق وعدم قبول الرشوة، واحترام المتعاملين.
10	يلتزم عمال المؤسسة بقيمة احترام السلطة المسيرة والقواعد والقوانين التنظيمية.	يؤمن العاملون بالمؤسسة بمبدأ احترام السلطة المسيرة والقواعد والقوانين التنظيمية
11	يهتم العمال والموظفون بضرورة توفر الجدية والانضباط والالتزام في أداء أعمالهم.	يكرس العمال والموظفون مبدأ الجدية والانضباط والالتزام في أداء أعمالهم
15	تسعى وتعمل المؤسسة على تعزيز قيمة الإنتماء لدى موظفيها وعمالها.	تسعى المؤسسة للعمل على تعزيز قيمة الإنتماء لدى موظفيها وعمالها.
<b>المحور الثاني: المعتقدات التنظيمية</b>		
05	يمتلك الموظفون والعمال قناعة بالمشاركة في اتخاذ القرارات وبتشجيع الإدارة لهم على ذلك.	تشجع الإدارة عمالها على اتخاذ القرارات المناسبة
06	يسود المؤسسة اتفاق واسع على أهدافها وتوجهاتها.	يوجد توافق بين العمال و الإدارة في تحديد أهداف و السعي لتحقيقها .
10	توفر المؤسسة لعمالها الإمكانيات لأجل تطوير إمكانياتهم ومهاراتهم المهنية.	توفر المؤسسة لعمالها الفرصة أو الوسائل لأجل تطوير إمكانياتهم ومهاراتهم المهنية.
14	تساهم عملية المشاركة في زيادة ولاء العامل للمؤسسة.	تساهم عملية مشاركة العامل في بعض قرارات الإدارة في زيادة ولاءهم للمؤسسة.
<b>المحور الرابع: التوقعات التنظيمية</b>		
09	يتجاوب العمال مع مختلف التغيرات والمستجدات على مستوى البيئة المحيطة بهم.	يتجاوب الموظفون والعمال مع مختلف التغيرات والمستجدات على مستوى بيئتهم

10	يؤمن العمال بقيم وتوجهات وأهداف المؤسسة.	يؤمن أغلب الموظفين والعمال بسياسات واستراتيجيات المؤسسة التنظيمية.
----	--	--

أما فيما يخص تقدير الأساتذة المحكمين لملائمة كل عبارة للمحور الذي تنتمي إليه فقد كانت باتفاق كامل، أي أجمع كل الاساتذة على انتماء وارتباط فقرات الإستبيان إلى المحاور التي تنتمي إليها، ما جعل الباحث يحافظ على جميع تلك الفقرات المكونة للإستبيان.

#### ب- صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان

بعد تأكد الباحث من الصدق الظاهري للاستبيان، انتقل إلى عملية اختبار الصدق البنائي أو الإتساق الداخلي له، فقام بحساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان على العينة الاستطلاعية للدراسة البالغة (75) مفردة، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور التابعة له، وكذا بين كل محور والدرجة الكلية لمجاله.

#### قياس صدق الإتساق الداخلي لمحاور المجال الأول (الثقافة التنظيمية)

وهو ما نستعرضه من خلال الجداول المذكورة أدناه، والتي تتضمن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات كل محور من المحاور التابعة للمجال الأول والدرجة الكلية لفقراته.

#### جدول رقم (12): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول

#### (القيم التنظيمية) والدرجة الكلية للمحور

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
01	تتسم بيئة العمل بالنقّة المتبادلة بين الموظفين والعمال فيما بينهم	0.760**	0.000
02	تعمل المؤسسة على ترسيخ قيمة العمل الجماعي لدى موظفيها وعمالها.	0.729**	0.000
03	يلتزم العمال والموظفون بمواعيد العمل الرسمية المعتمدة من قبل الإدارة.	0.759**	0.000
04	يحرص العمال والموظفون على احترام عامل الوقت في إنجاز مهامهم.	0.607**	0.000
05	تعمل المؤسسة على تعزيز قيم العدالة والمساواة بين أعضائها.	0.709**	0.000
06	تهتم المؤسسة بعوامل الجودة والكفاءة في إنجاز الأعمال والمهام	0.685**	0.000
07	تعمل المؤسسة على تحسين وتطوير العلاقات الإنسانية بين أعضائها	0.747**	0.000

0.000	**0.575	يلتزم موظفو وعمال المؤسسة بالقيم الأخلاقية مثل النزاهة والصدق وعدم قبول الرشوة، واحترام المتعاملين.	08
0.000	**0.523	تعمل المؤسسة على تكريس قيمة خدمة المرضى بكل احترام وتقدير وتفاني.	09
0.000	**0.743	يؤمن العاملون بالمؤسسة بمبدأ احترام السلطة المسيرة والقواعد والقوانين التنظيمية	10
0.000	**0.677	يكرس العمال والموظفون مبدأ الجدية والانضباط والالتزام في أداء أعمالهم	11
0.000	**0.677	تحرص المؤسسة على توفير وسائل hygiene والحذر وتحمل المخاطر لدى منتسبيها.	12
0.000	**0.784	تسعى المؤسسة دوماً إلى وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.	13
0.000	**0.685	يهتم العمال والموظفون كثيراً بتخفيض حجم التكاليف والخسائر والحفاظ على الممتلكات.	14
0.000	**0.686	تسعى المؤسسة للعمل على تعزيز قيمة الانتماء لدى موظفيها وعمالها.	15

\*\*الإرتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01

يتبين من الجدول السابق المتضمن معاملات الارتباط (بيرسون) بين كل عبارة من عبارات المحور الأول (القيم التنظيمية) والدرجة الكلية للمحور، أن معاملات الارتباط تتراوح ما بين ( 0.523 ) و(0.784) وجميعها قيم موجبة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، وعليه يمكننا اعتبار فقرات المحور الأول صادقة لما وضعت لقياسه.

**جدول رقم (13): معامل الإرتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني (المعتقدات التنظيمية) والدرجة الكلية للمحور**

الرقم	الفقرة	معامل الإرتباط	مستوى المعنوية
01	تشجع المؤسسة على ثقافة التعاون بين أعضائها على اختلاف مستوياتهم	**0.748	0.000
02	تحظى الأفكار والآراء الفردية بالقبول والمناقشة من قبل المسؤولين.	**0.775	0.000
03	تحتل المصلحة العامة الأولوية مقارنة بالمصلحة الشخصية للعمال	**0.579	0.000
04	تعطى للموظفين والعمال إمكانية المساهمة في تحديد سياسات المؤسسة	**0.668	0.000
05	تشجع الإدارة عمالها على اتخاذ القرارات المناسبة.	**0.831	0.000
06	يوجد توافق بين العمال و الإدارة في تحديد أهداف و السعي لتحقيقها.	**0.800	0.000

0.000	**0.768	يمتلك الموظف أو العامل مجال لاتخاذ بعض القرارات المتعلقة بعمله دون الرجوع إلى مشرفه المباشر.	07
0.000	**0.794	تعتمد المؤسسة قوانيننا وقواعدا موحدة على جميع الموظفين والعمال.	08
0.000	**0.801	تهتم المؤسسة بضرورة المشاركة الجماعية لحل مختلف المشاكل التنظيمية.	09
0.000	**0.609	توفر المؤسسة لعاملها الفرصة أو الوسائل لأجل تطوير إمكانياتهم ومهاراتهم المهنية.	10
0.000	**0.616	تتوفر المؤسسة على نظام عادل فيما يخص تقييم الأداءات وتقديم المكافآت والعلوات	11
0.000	**0.686	توجد رؤية مشتركة بين الإدارة والعمال بخصوص تنظيم العمل وجودته.	12
0.000	**0.767	تتيح المؤسسة مبدأ وآلية التفويض الإداري لموظفيها.	13
0.000	**0.568	تساهم عملية مشاركة العامل في بعض قرارات الإدارة في زيادة ولائهم للمؤسسة.	14
0.000	**0.579	تتطابق معتقدات العمال والموظفين مع المعتقدات التنظيمية للمؤسسة.	15

\*\* الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01

يتبين من الجدول السابق المتضمن معاملات الارتباط (بيرسون) بين كل عبارة من عبارات المحور الثاني (المعتقدات التنظيمية) والدرجة الكلية للمحور، أن معاملات الارتباط تتراوح ما بين ( 0.568) و(0.831)، وجميعها قيم موجبة دالة إحصائيا عند مستوى دلالة (0.01)، وعليه يمكننا اعتبار فقرات المحور الأول صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم (14): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثالث

(الأعراف والطقوس التنظيمية) والدرجة الكلية للمحور

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
01	تقوم المؤسسة بإجراء احتفالات دورية لتكريم العاملين فيها.	**0.554	0.000
02	تحرص المؤسسة على إبراز نجاحات وإنجازات موظفيها عبر مختلف وسائل الإشهار الممكنة.	**0.804	0.000
03	تجتمع الإدارة مع الموظفين والعمال أو ممثليهم حين شروعهما في اتخاذ قرارات هامة.	**0.863	0.000
04	تلتزم المؤسسة بالحفاظ على التقاليد والعادات الإيجابية في مجتمعها.	**0.555	0.000

0.000	**0.818	تعمل المؤسسة على تعزيز قيم الثقة والمشاركة والتضامن بين أعضائها	05
0.000	**0.815	يلتزم الموظفون الأكثر خبرة بإرشاد وتوجيه الأقل خبرة منهم.	06
0.000	**0.705	تهتم المؤسسة بإجراء مراسم رسمية للتعريف بالعمال الجدد.	07
0.000	**0.838	تحرص إدارة المؤسسة على مشاركة العمال مناسباتهم الخاصة.	08
0.000	**0.827	توفر المؤسسة لعمالها فترات راحة يومية لأجل الالتقاء وكذا تناول بعض المشروبات والمأكولات.	09
0.000	**0.869	تحرص المؤسسة من حين لآخر على تكريم بعض عمالها السابقين.	10
0.000	**0.808	يقوم مدير المؤسسة باجتماعات دورية مع الموظفين والعمال لأجل طرح انشغالاتهم ومشاكلهم بخصوص العمل.	11
0.000	**0.680	تحرص المؤسسة وبشكل رسمي على إعلام موظفيها وعمالها بكل المستجدات الخاصة بالعمل.	12
0.000	**0.875	يتم تقديم مكافآت ومنح للعمال المتميزين والمجتهدين.	13
0.000	**0.830	توفر المؤسسة مناخا تنظيميا مساعد على الإبداع والابتكار.	14
0.000	**0.916	تعمل المؤسسة على تشجيع وتعزيز علاقات العمل الإيجابية بين أفرادها.	15

\*\*الإرتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01

يتبين من الجدول السابق المتضمن معاملات الارتباط (بيرسون) بين كل عبارة من عبارات المحور الثالث (الأعراف والطقوس التنظيمية) والدرجة الكلية للمحور، أن معاملات الارتباط تتراوح ما بين ( 0.554 ) و ( 0.916 ) ، وجميعها قيم موجبة دالة إحصائيا عند مستوى دلالة ( 0.01 ) ، وعليه يمكننا اعتبار فقرات المحور الأول صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم (15): معامل الإرتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الرابع

(التوقعات التنظيمية) والدرجة الكلية للمحور

الرقم	الفقرة	معامل الإرتباط	مستوى المعنوية
01	تقدر المؤسسة جهود العاملين فيها.	**0.796	0.000
02	توفر المؤسسة للعاملين الأمان الوظيفي.	**0.832	0.000
03	تسعى المؤسسة دوما لتحقيق ما يتوقعه الموظفون من مكافآت وحوافز	**0.894	0.000

		مقابل أعمالهم.	
0.000	**0.827	تتناسب الصلاحيات الممنوحة للعامل مع حجم مسؤولياتهم.	04
0.000	**0.639	تطبق القواعد والقوانين على مجموع العمال والموظفين بعدالة.	05
0.000	**0.758	يتم تزويد العاملين على مستوى المؤسسة بمختلف المعلومات اللازمة لتطوير أعمالهم ومهامهم.	06
0.000	**0.823	تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار مختلف اقتراحات العاملين وآرائهم.	07
0.000	**0.645	يتم تقييم ومكافأة العمال والموظفين على حسب مردودهم وأدائهم.	08
0.000	**0.739	يتجاوب الموظفون والعمال مع مختلف التغيرات والمستجدات على مستوى بيئتهم	09
0.000	**0.676	يؤمن أغلب الموظفين والعمال بسياسات واستراتيجيات المؤسسة التنظيمية.	10
0.000	**0.756	يلتزم موظفو وعمال المؤسسة بالإنضباط والتفويض بمجمل قواعد وتعليمات التنظيم.	11
0.000	**0.803	يظهر العاملون تجاوبا مقبولا مع مختلف متطلبات مهامهم وواجباتهم.	12
0.000	**0.571	يمتلك عمال وموظفو المؤسسة فهما صحيحا وكبيرا لمختلف احتياجات ومتطلبات المؤسسة.	13
0.000	**0.649	يبذل العمال والموظفون الجهود اللازمة التي تتوقعها منهم المؤسسة لأجل تحقيق الأهداف.	14
0.000	**0.589	تحظى إدارة المؤسسة بكامل الإحترام والتقدير من قبل الموظفين.	15

\*\*الإرتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01

يتبين من الجدول السابق المتضمن معاملات الإرتباط (بيرسون) بين كل عبارة من عبارات المحور الرابع (التوقعات التنظيمية) والدرجة الكلية للمحور، أن معاملات الإرتباط تتراوح ما بين ( 0.571 ) و(0.894) وجميعها قيم موجبة دالة إحصائيا عند مستوى دلالة (0.01)، وعليه يمكننا اعتبار فقرات المحور الأول صادقة لما وضعت لقياسه.



قياس صدق الإتساق الداخلي لفقرات المجال الثاني (الإلتزام التنظيمي)

جدول رقم (16): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني

(الإلتزام التنظيمي) والدرجة الكلية للمحور

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
01	قرار الإلتحاق بعلمي على مستوى هاته المؤسسة كان قرار صائبا.	0.772**	0.000
02	أشعر بالإنتماء القوي للمؤسسة.	0.629**	0.000
03	أشعر بالفخر والإعتزاز حين أخبر الآخرين عن طبيعة عملي.	0.882**	0.000
04	أشعر أن أهدافي الخاصة تتوافق مع أهداف المؤسسة.	0.711**	0.000
05	تتوافق قيمي وتوجهاتي مع قيم المؤسسة.	0.838**	0.000
06	أشعر بالسعادة عندما أناقش أمور المؤسسة مع أصدقائي خارجها.	0.685**	0.000
07	أشعر بالأمان الوظيفي من خلال عملي بالمؤسسة.	0.588**	0.000
08	لدي استعداد لبذل جهد أكبر لمساعدة المؤسسة على تحقيق أهدافها .	0.687**	0.000
09	أقدم مصلحة العمل على مصالحتي الشخصية.	0.723**	0.000
10	مستعد للقيام بمختلف المهام المطلوبة مني لخدمة المؤسسة.	0.753**	0.000
11	أعتبر أن نجاح المؤسسة وتطورها هو نجاح شخصي.	0.729**	0.000
12	أشعر بالواجب والمسؤولية والإلتزام نحو واجباتي المهنية .	0.694**	0.000
13	أشعر أن مشاكل المؤسسة هي مشاكلي الخاصة.	0.606**	0.000
14	أهتم وأسعى للحفاظ على سمعة المؤسسة ومكانتها وممتلكاتها.	0.596**	0.000
15	أرغب بالبقاء في عملي هذا مهما توفرت لي فرص بديلة في مؤسسات أخرى.	0.797**	0.000

\*\*الإرتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01

يتبين من خلال الجدول السابق المتضمن معاملات الارتباط (بيرسون) بين كل عبارة من عبارات المجال الثاني للاستبيان (الإلتزام التنظيمي) والدرجة الكلية للمجال، أن معاملات الارتباط تتراوح ما بين (0.588) و (0.882) وجميعها قيم موجبة دالة إحصائيا عند مستوى دلالة (0.01)، وعليه يمكننا اعتبار فقرات المحور الأول صادقة لما وضعت لقياسه.

الصدق البنائي لمحاور الدراسة

يبين الجدول رقم (20) مدى ارتباط كل محور من محاور المجال الأول (الثقافة التنظيمية) بالدرجة الكلية لفقراته والذي يبين أن محتوى كل محور من محاوره له علاقة قوية بهدف الدراسة عند مستوى دلالة (0.05).

جدول رقم (17): الصدق البنائي لمحاور المجال الأول

المجال	عنوان المحور	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الثقافة التنظيمية	القيم التنظيمية	0.854**	0.000
	المعتقدات التنظيمية	0.915**	0.000
	الأعراف والطقوس التنظيمية	0.914**	0.000
	التوقعات التنظيمية	0.907**	0.000

\*\*الإرتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01

يتبين من الجدول السابق المتضمن معاملات الإرتباط (بيرسون) بين كل محور من محاور المجال الأول (الثقافة التنظيمية) والدرجة الكلية للمجال، أن معاملات الإرتباط تتراوح ما بين ( 0.854 ) و ( 0.915 ) وجميعها قيم موجبة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( 0.01 )، وعليه يمكننا اعتبار فقرات المحور الأول صادقة لما وضعت لقياسه.

1-3-2 الثبات (Retiability)

يقصد بالثبات الحصول على نفس النتائج أو عدم تغييرها بشكل كبير، عند تطبيق الإستبيان لمرات عدة على نفس أفراد العينة في فترة زمنية محددة وفق نفس الظروف والشروط، وعليه قام الباحث بإجراء خطوات التأكد من ثبات أداة الدراسة على العينة الإستطلاعية نفسها بطريقتين هما التجزئة النصفية ومعامل ألفا كرونباخ.

أ- طريقة التجزئة النصفية

هي عملية تقسيم فقرات محاور الاستبيان إلى نصفين، قسم يمثل الفقرات الفردية في حين يضم القسم الثاني الفقرات الزوجية، ومن ثم يتم إيجاد معامل ارتباط بيرسون بين الفقرات الفردية والفقرات الزوجية لكل محور من محاور الاستبيان وقد تم تعديل معاملات الارتباط باستخدام معامل ارتباط سبيرمان براون للتصحيح، كما هو مبين في الجدول التالي والذي يظهر من خلاله أن هناك معامل ثبات كبير نسبياً لفقرات الاستبيان، وهذا مؤشر يدل على أن محاور الدراسة صادقة لما وضعت لقياسه، ولها علاقة قوية بهدف الدراسة عند مستوى معنوية (0.05)

جدول رقم (18): معامل الثبات لمحاور الإستبيان  
(طريقة التجزئة النصفية)

المجال	عنوان المجال	عدد الفقرات	معامل الارتباط	معامل الارتباط المعدل
الأول	القيم التنظيمية	15	0.853	0.919
	التوقعات التنظيمية	15	0.849	0.882
	الأعراف والطقوس التنظيمية	15	0.945	0.971
	التوقعات التنظيمية	15	0.494	0.647
	الثقافة التنظيمية	60	0.836	0.905
الثاني	الإلتزام التنظيمي	15	0.789	0.878
	جميع الفقرات	75	0.829	0.904

يظهر من الجدول السابق أن قيم معاملات الارتباط المعدلة لمحاور المجال الأول الأربعة (الثقافة التنظيمية) هي (0.919 ، 0.882 ، 0.971 ، 0.647 على التوالي ) وكلها قيم مرتفعة ودالة إحصائياً.

كما أن معامل الارتباط المعدل لمجال الثقافة التنظيمية هو (0.905)، أما مجال الإلتزام التنظيمي فهي (0.878) في حين كانت (0.904) بالنسبة لكامل عبارات الاستبيان ، وهي كلها قيم مرتفعة دالة إحصائياً تجعل الاستبيان يتمتع بمعامل ثبات مرتفع.

ب- طريقة ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)

إستخدم الباحث طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان، كطريقة ثانية لقياس الثبات كما تبين النتائج الظاهرة في الجدول اللاحق.

جدول رقم (19): معاملات الثبات الكلي لمحاور الإستبيان (طريقة ألفا كرونباخ)

المجال	عنوان المجال	المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
الأول	الثقافة التنظيمية	القيم التنظيمية	15	0.924
		التوقعات التنظيمية	15	0.931
		الأعراف والطقوس التنظيمية	15	0.957
		التوقعات التنظيمية	15	0.939
		جميع فقرات المجال	45	0.979
الثاني		الإلتزام التنظيمي	15	0.932

يتضح من الجدول السابق أن معامل الثبات ألفا كرونباخ لفقرات محاور المجال الأول (الثقافة التنظيمية) بلغت على التوالي (0.924،0.931،0.957،0.939) وكانت قيمة الثبات لجميع فقرات المجال هي (0.979)، أم المجال الثاني (الإلتزام التنظيمي) فقد بلغت قيمة ثباته (0.932)، وجميعها تعتبر قيم ثبات مرتفعة مما يدل على أن الإستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات، وبالتالي يمكن الإعتماد عليه في التطبيق الميداني للدراسة.

2- الدراسة الأساسية

1-2 منهج الدراسة الأساسية

في إطار السعي لتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعرف بأنه طريقة في البحث تتناول أحداث وظواهر وممارسات يقوم الباحث بوصفها وصفا دقيقا، وهي في الأصل متاحة بشكل واضح قابلة للدراسة والقياس، دونما تدخل من طرف الباحث في سيرورتها

بينما يستطيع التفاعل معها فيصفها ويحللها ويعبر عنها تعبيراً كمياً من خلال وصفها بكل مكوناتها وخصائصها، وتعبيراً كيفياً في شكل معطيات وأرقام تعكس حجم الظاهرة ومستوياتها وكذا علاقتها بغيرها من الظواهر.

## 2-2 الحدود المكانية والزمانية للدراسة الأساسية

بعد الإنتهاء من جميع الإجراءات المطلوبة خلال الدراسة الإستطلاعية شرع الباحث في دراسته الأساسية على مستوى المؤسسة الإستشفائية للصحة العمومية -يوسف دمرجي- بولاية تيارت في الفترة الممتدة من أكتوبر 2021 إلى غاية مارس 2022

## 3-2 مصادر المعلومات

### أ- المصادر الأولية

وذلك ميدانياً من خلال الاستبيان الذي تم توزيعه على شكل استمارات على جميع أفراد العينة المقصودة بالبحث، ومن ثم تجميع المعطيات والمعلومات والبيانات المتعلقة بمحاور الدراسة وفرضياتها ليتم بعد ذلك عرضها وتحليلها، بالإعتماد خاصة على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وكذا بعض الاختبارات الإحصائية المناسبة، بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم الموضوع.

### ب- المصادر الثانوية

قام الباحث بالاطلاع على الدوريات والأبحاث والدراسات، وبعض الكتب التي تناولت موضوع الدراسة، المتمثل في علاقة الثقافة التنظيمية بالإلتزام التنظيمي، سواء في جانبها النظري أو التطبيقي والتي رأى الباحث أنها تسهم بشكل أو بآخر في إثراء الموضوع وتدعيمه، وما كان اعتماد ولجوء الباحث إلى تلك المصادر الثانوية إلى بقصد التعرف والتمكن من مختلف الطرق والمناهج، وكذا الأساليب العلمية المتبعة في تناول الموضوع، وكذلك أخذ تصور عام عن كل ما هو حديث وساهم في إثراء موضوع الدراسة.

## 4-2 تقديم المؤسسة

بناء على المرسوم التنفيذي رقم 140/07 المؤرخ في 19 ماي 2007 المتخصص في إنشاء وتنظيم وتسيير المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية، تم تأسيس المؤسسة العمومية الاستشفائية-يوسف دمرجي- لولاية تيارت سنة 1954، ووضعت حيز الخدمة سنة (959).

تقع المؤسسة بجانب الملعب البلدي آيت عبد الرحيم أحمد وكذا المعهد الوطني للتكوين الشبه الطبي بوسط مدينة تيارت.

تقدم المؤسسة نشاطات منها:

- ضمان الخدمات الطبية للمواطنين.
- ضمان الخدمات والتكفل خلال فترة الاستشفاء.

يعتبر مستشفى يوسف دمرجي بتيارت كمستشفى رئيسي للولاية، كما يحتوي على 15 مصلحة استشفائية مختلفة، كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (20): المصالح الإستشفائية داخل المؤسسة

وحدات	عدد الأسرة	المصلحة
02	64	الجراحة العامة
02	16	المعدة والجهاز الهضمي
02	28	جراحة العظام
05	78	طب داخلي
02	40	الأمراض الصدرية
02	38	الامراض المعدية
02	06	الطب الشرعي
03	16	إستعجالات طبية جراحية

يضاف إلى المصالح السابقة مصلحتين خارج مقر المؤسسة ولكنهما تابعتين لها تنظيمية، هما: مصلحة طب أمراض الكلى ومصلحة طب الأورام السرطانية.

يتأسس الهيكل التنظيمي للمؤسسة المدير باعتباره المسؤول الأول عن تسييرها بالإضافة إلى أربع مديريات فرعية حسب المرسوم الرئاسي المتضمن إنشاء المؤسسات الاستشفائية، هي: المديرية الفرعية للمالية والوسائل العامة.

المديرية الفرعية للموارد البشرية.

المديرية الفرعية للمصالح الصحية.

مديرية الفرعية للتجهيزات الطبية.

يتمثل عدد الموظفين على مستوى المؤسسة حوالي (900) موظف بجميع الأسلاك (الطبي، النفسانيين شبه طبي، الأسلاك المشتركة، متعاقدين، عقود ما قبل التشغيل، الشبكة الاجتماعية)

جدول رقم (21): العدد الإجمالي لعمال المؤسسة حتى نهاية 2021

الرقم	الوظيفة	العدد الإجمالي
01	طبيب مختص	59
02	طبيب عام	49
03	نفساني عيادي	05
04	بيولوجي	65
05	ممرض مختص في التخدير	19
06	شبه طبي	420
07	إداري	87
08	أعوان متعاقدين	104
	<b>المجموع</b>	808

## 5-2 مجتمع وعينة الدراسة الأساسية

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين والعمال على مستوى المؤسسة العامة الإستشفائية يوسف دمرجي لولاية تيارت، والبالغ عددهم (808) عاملاً، مقسمين على عديد المصالح والمديريات وعلى مختلف الرتب والمستويات المهنية كما هو مبين في الجدول أعلاه.

كما تم اختيار عينة عشوائية طبقية بنسبة (30%) من مجتمع الدراسة المكون من (808) موظف، فبلغ حجم العينة (242) فرد من أفراد المنظمة، وقد تم توزيع الإستبيان على جميع أفراد العينة، وحين قيام الباحث بعملية استرجاعها تحصل على 236 استمارة من مجموع الـ (242) استمارة المقسمة، وبعد تفحصها

تم استبعاد (08) منها وذلك لعدم جدية الإجابة، وبذلك يكون عدد الاستبيانات الخاضعة للدراسة (228) استبيان ، والجدول التالية تبين خصائص عينة الدراسة:

جدول رقم (22): توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية حسب الجنس

النسب المئوية (%)	التكرارات	الجنس
43.4	99	ذكر
56.6	129	أنثى
100	228	المجموع

يلاحظ من خلال الجدول السابق أن فئة الإناث تمثل نسبة 56.6% من عينة الدراسة بتعداد 129 أنثى، أما الذكور فكان عددهم (99) فردا بنسبة 43.4% من مجموع العينة، وعلى الأغلب يعود هذا الفرق إلى طبيعة نشاط المؤسسة فقطاع الصحة يعرف على أنه يجذب فئة الإناث أكثر من الذكور بالنظر إلى الاختصاصات التي يتوفر عليها، والتي تتناسب في تفاصيلها مع اتجاهات ورغبات الإناث مقارنة بالذكور.

جدول رقم (23): توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية حسب السن

النسب المئوية	التكرارات	العمر
24.1	55	أقل من 30 سنة
44.3	101	من 30 إلى 40 سنة
25.9	59	من 41 إلى 50 سنة
5.7	13	أكثر من 50 سنة
100	228	المجموع

يتضح من الجدول السابق أن (101) من أفراد عينة الدراسة ما نسبته 44.3% من إجمالي أفراد عينة الدراسة أعمارهم تتراوح من 30 إلى 40 سنة وهم الفئة الأكثر تمثيلا من أفراد العينة، و(59) منهم يمثلون ما نسبته 25.9% تمثل الأفراد من الفئة العمرية بين 41 إلى 50 سنة، وهم بذلك في المرتبة الثانية



من حيث التمثيل، لتحل بعد ذلك فئة من تقل أعمارهم عن 30 سنة، ما يمثل نسبة 24.1٪ من مجموع أفراد العينة، لتحل أخيراً فئة أكثر من 50 سنة بنسبة 5.7٪ من العينة، وهو توزيع طبيعي إلى حد كبير إذا ما قارناه مع نسب تمثيل هذه الفئات على مستوى مجتمع الدراسة ككل.

جدول رقم (24): توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية حسب المستوى العلمي

النسب المئوية	التكرارات	المستوى العلمي
10.1	23	أقل من ثانوي
33.3	76	ثانوي
35.1	80	جامعي
21.5	49	شهادة ما بعد التدرج
100	228	المجموع

تمثل فئة ذوي المستوى الجامعي ما نسبته 35.1٪ من مجموع أفراد عينة الدراسة بتعداد (80) فرداً، تليها فئة الثانويين بمجموع 76 فرد بنسبة 33.3٪ من العينة، ومن ثم فئة حاملي شهادات ما بعد التدرج بمجموع (49) فرداً ما نسبته 21.5٪ من عينة الدراسة، لتأتي فئة أقل من ثانوي أخيراً بـ 23 فرداً ما نسبته 10.1٪ من مجموع أفراد العينة والأکید أن هذا التوزيع يعد عاملاً مساعداً في دراستنا بالنظر إلى طبيعة الموضوع، والتي تستدعي وتتطلب وجود أفراد ذوي مستويات علمية مقبولة، قادرين على التعامل بشكل جيد مع أداة الدراسة خاصة.

جدول رقم (25): توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية حسب الوظيفة أو الرتبة

النسب المئوية	التكرارات	السلك
12.3	28	الأعوان المتعاقدون
18.9	43	الأسلاك المشتركة
32.9	75	أسلاك الشبه طبي
19.3	44	الأسلاك التقنية

16.7	38	سلك الأطباء
100	228	المجموع

تحتل فئة أسلاك الشبه طبي المرتبة الأولى من حيث التمثيل بنسبة 32.9% من عينة الدراسة بتعداد 75 فرد؛ تليها بنسبة 19.3% من مجموع أفراد العينة وبتعداد (44) فرد فئة الأسلاك التقنية ويقصد بها البيولوجيون المخبريون والنفسانيون العياديون وما إلى ذلك من رتب تقنية، لتحل بعد ذلك الأسلاك المشتركة بواقع (43) موظف أي بنسبة 18.9% من عينة الدراسة، كما مثل سلك الأطباء على مستوى العينة بنسبة 16.7% بتعداد (38) طبيب، وأخيرا فئة الأعوان المتعاقدين بمجموع (28) عون متعاقد يمثلون ما نسبته 12.3% من مجموع أفراد العينة.

وعليه يمكننا ملاحظة التوازن في التمثيل لمختلف الرتب على حسب تواجدها وتعدادها على مستوى مجتمع الدراسة وهو ما يظهر من خلال ارتفاع تعداد الأفراد المنتمين لسلك الشبه طبي مقارنة بالأسلاك الأخرى ، أما باقي الأسلاك فهي متقاربة في التمثيل على مستوى عينة الدراسة، مما يمثل عامل إيجابي يدعم الحصول على أكبر قدر ممكن من التوسع في مجموع الإجابات على مختلف الرتب.

#### جدول رقم (26): توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية

##### حسب الأقدمية

النسب المئوية	التكرارات	الأقدمية
23.7	54	أقل من 05 سنوات
30.3	69	من 05 إلى 10 سنوات
34.6	79	من 11 إلى 20 سنة
11.4	26	أكثر من 20 سنة
100	228	المجموع

يظهر من الجدول السابق تقارب تعداد الأفراد المنتمين لمختلف فئات الأقدمية، ما عدا فئة ذوي أقدمية أكثر من 20 سنة فكانت متأخرة في الترتيب بـ (26) فرد وبنسبة 11.4% من مجموع أفراد العينة وهو أمر طبيعي بالنظر إلى المجموع الكلي لأفراد هاته الفئة على مستوى المؤسسة ، أما فئة من 11 إلى

20 سنة أقدمية فكان تعداد أفرادها (79) ما نسبته 34.6% من العينة، لتحل من بعدها فئة من 05 إلى 10 سنوات بنسبة 30.3% من مجموع العينة وواقع (69) فرد، لتحل ثالثاً فئة أقل من 05 سنوات، أي الموظفون الجدد بمجموع 54 فرد بنسبة 23.7% من عينة الدراسة.

## 2-6 أساليب المعالجة الإحصائية

قام الباحث بتفريغ وتحليل الإستبيان من خلال برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS) وتم استخدام الاختبارات الإحصائية التالية:

- النسب المئوية والتكرارات لوصف عينة الدراسة، وكذا قياس مستويات استجابة أفراد نحو فقرات الإستبيان.
- إختبار ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach): للتحقق من ثبات أداة الدراسة ومحاورها.
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson) لدراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة.
- إختبار Independent Sample T-test: للتحقق من الفرضية الخامسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مستويات عناصر الثقافة التنظيمية وكذا الإلتزام التنظيمي تعزى إلى متغيرات الجنس لدى أفراد عينة الدراسة.
- إختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova): للتحقق من الفرضية الخامسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مستويات عناصر الثقافة التنظيمية وكذا الإلتزام التنظيمي والتي تعزى إلى المتغيرات الشخصية لأفراد عينة الدراسة ما عدى متغير الجنس.
- إختبار مربع كاي (Chi-Square) : تم استخدامه لتحديد مدى تجانس أو تباين وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول متوسطات إجاباتهم.

# الفصل السادس

عرض ومناقشة نتائج الدراسة

01- استجابات أفراد العينة لأسئلة فقرات الإستبيان

عند انتهاء الباحث من اتمام جميع الخطوات المطلوب في جانب منهجية البحث وما تستدعيه وتتضمنه من مراحل مهمة تعطي للدراسة أكثر موضوعية ومصداقية، يصل إلى عرض جميع النتائج التي تحصل عليها من خلال إجرائه للخطوات السابقة، فيستعرضها في شكل جداول مصحوبة بتفسيرات عن ما تتضمنه، كما يلي:

جدول رقم (27): إستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات المحور الأول (القيم التنظيمية)

الترتيب	الدلالة	قيمة كا <sup>2</sup>	الإحصاء المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	بدون رأي	موافق	موافق بشدة	النسب والتكرارات	العبارات	الرقم
04	0.00	188.798	1,071	3,605	10	38	19	126	35	ت	تتسم بيئة العمل بالثقة المتبادلة بين الموظفين والعمال فيما بينهم	01
					4.4	16.7	8.3	55.3	15.4	%		
08	0.00	141.211	1.061	3.377	11	47	36	113	21	ت	تعمل المؤسسة على ترسيخ قيمة العمل الجماعي لدى موظفيها وعمالها.	02
					4.8	20.6	15.8	49.6	9.2	%		
03	0.00	148.228	1.023	3.653	9	27	37	116	39	ت	يلتزم العمال والموظفون بمواعيد العمل الرسمية المعتمدة من قبل الإدارة.	03
					3.9	11.8	16.2	50.9	17.1	%		
09	0.00	37.000	1.213	3.280	23	39	53	77	36	ت	يحرص العمال والموظفون على احترام عامل الوقت في إنجاز مهامهم	04
					10.1	17.1	23.2	33.8	15.8	%		
15	0.00	29.281	1.233	2.938	28	69	74	57	27	ت	تعمل المؤسسة على تعزيز قيم العدالة والمساواة بين أعضائها.	05
					12.3	30.3	20.6	25.0	11.8	%		
12	0.00	66.912	1.056	3.140	15	47	78	67	21	ت	تهتم المؤسسة بعوامل الجودة والكفاءة في إنجاز الأعمال والمهام	06
					6.6	20.6	34.2	29.4	9.2	%		
14	0.00	69.500	1.040	3.017	16	57	78	61	16	ت	تعمل المؤسسة على تحسين وتطوير العلاقات الإنسانية بين أعضائها	07
					7.0	25.0	34.2	26.8	7.0	%		
01	0.00	121.430	1.004	3.710	10	14	55	102	47	ت	يلتزم موظفو وعمال المؤسسة بالقيم الأخلاقية مثل النزاهة والصدق وعدم قبول الرشوة، واحترام المتعاملين.	08
					4.4	6.1	24.1	44.7	20.6	%		
07	0.00	104.325	0.994	3.535	9	22	70	92	35	ت	تعمل المؤسسة على تكريس قيمة خدمة المرضى بكل احترام وتقدير وتفاني.	09
					3.9	9.6	30.7	40.4	15.4	%		
05	0.00	242.219	0.892	3.600	6	26	40	137	19	ت	يؤمن العاملون بالمؤسسة بمبدأ احترام السلطة المسيرة والقواعد والقوانين التنظيمية	10
					2.6	11.4	17.5	60.1	8.3	%		
02	0.00	167.439	0.937	3.701	6	21	45	119	37	ت	يكرس العمال والموظفون مبدأ الجدية	11

					2.6	9.2	19.7	52.2	16.2	%	والانضباط والإلتزام في أداء أعمالهم	
10	0.00	33.228	1.182	3.254	17	49	58	67	37	ت	تحرص المؤسسة على توفير وسائل	12
					7.5	21.5	25.4	29.4	16.2	%	الحيطة والحذر وتحمل المخاطر لدى منتسبيها.	
13	0.00	26.561	1.201	3.017	28	52	62	60	26	ت	تسعى المؤسسة دوما إلى وضع الشخص	13
					21.3	22.8	27.2	26.3	11.4	%	المناسب في المكان المناسب.	
06	0.00	146.912	1.025	3.596	10	28	40	116	34	ت	يهتم العمال والموظفون كثيرا بتخفيض	14
					4.4	12.3	17.5	5.9	14.9	%	حجم التكاليف والخسائر والحفاظ على الممتلكات.	
11	0.00	100.509	1.054	3.171	23	28	77	87	13	ت	تسعى المؤسسة للعمل على تعزيز قيمة	15
					10.1	12.3	33.8	38.2	5.7	%	الإلتزام لدى موظفيها وعمالها.	
/	/	233.632	0.760	3.369	التقدير الكلي للمحور							

يتبين من إجابات أفراد العينة عن فقرات المحور الأول - القيم التنظيمية- أن متوسطات درجة موافقتهم تراوحت بين القيمتين (2.938) و (3.710)، والتي تنتمي إلى الفئتين الثالثة والرابعة المعبرتين عن الحياد والموافقة على التوالي، كما بلغ المتوسط الحسابي العام للمحور (3.36) والانحراف المعياري بلغ (0.760) والتي تعبر عن مستوى موافقة مرتفع من قبل الأفراد عن أسئلة المحور الأول المتعلق بالقيم التنظيمية.

كما احتلت الفقرة الثامنة: "يلتزم موظفو وعمال المؤسسة بالقيم الأخلاقية مثل النزاهة والصدق وعدم قبول الرشوة، واحترام المتعاملين" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.710) وانحراف معياري (1.004)، حيث ينتمي إلى الفئة الرابعة بمستوى موافقة مرتفع، وإن دل ذلك على شيء فإنما يدل على توافق أفراد العينة إلى حد كبير على توفر صفات النزاهة والأمانة والصدق بين أفراد مجتمع الدراسة.

كما يلاحظ أن كل عبارات المحور تنتمي إلى الفئتين الثالثة أو الرابعة فتراوحت إذا بين الحياد والموافقة فاتسمت إجابات أفراد العينة بالحياد خصوصا في العبارات التالية (2-4-5-6-7-12-13-15)

أما موافقتهم فكانت عن العبارات رقم: (1-3-8-9-10-11-14)، وهو ما يعطي إنطباع أولي عن نوع من التوازن في توزيع إجاباتهم عن القيم التنظيمية السائدة في المؤسسة.

مع ملاحظة أن أغلب الأسئلة المتعلقة بإدارة المؤسسة وعملها، فيما يخص تكريس وتعزيز القيم التنظيمية الإيجابية قابلها مستوى موافقة متوسط من قبل الأفراد، فكانوا على الأغلب محايدين في إجاباتهم عن ما سبق، وهو ما يظهر مثلا في العبارات التالية:

- تعمل المؤسسة على تعزيز قيم العدالة والمساواة بين أعضائها.
- تعمل المؤسسة على تحسين وتطوير العلاقات الإنسانية بين أعضائها.
- تسعى المؤسسة دوما إلى وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
- تهتم المؤسسة بعوامل الجودة والكفاءة في إنجاز الأعمال والمهام.
- تسعى المؤسسة للعمل على تعزيز قيمة الانتماء لدى موظفيها وعمالها.

في حين أن الأسئلة المتعلقة بعمل ومساهمة عمال وموظفي المؤسسة في إطار تكريس والحفاظ على تلك القيم ارتفعت إجاباتهم عنها إلى مستوى مرتفع ما يقابل الفئة الرابعة المعبرة عن الموافقة، ما يظهر خاصة في العبارات التالية:

- يلتزم موظفو وعمال المؤسسة بالقيم الأخلاقية مثل النزاهة والصدق وعدم قبول الرشوة، واحترام المتعاملين.
- يكرس العمال والموظفون مبدأ الجدية والانضباط والالتزام في أداء أعمالهم
- يلتزم العمال والموظفون بمواعيد العمل الرسمية المعتمدة من قبل الإدارة.
- تتسم بيئة العمل بالثقة المتبادلة بين الموظفين والعمال في ما بينهم
- يؤمن العاملون بالمؤسسة بمبدأ احترام السلطة المسيرة والقواعد والقوانين التنظيمية
- يهتم العمال والموظفون كثيرا بتخفيض حجم التكاليف والخسائر والحفاظ على الممتلكات.

كما يظهر كذلك من الجدول أن جميع قيم مربع كاي ( $\chi^2$ ) لعبارات المحور كانت دالة إحصائيا عند مستوى دلالة إحصائية (0.05)، كما كانت قيمة ( $\chi^2$ ) الكلية للمحور الأول (233.632)، وهي دالة إحصائيا عند مستوى (0.05) مما يشير إلى وجود اختلافات وتباين في إجابات أفراد العينة عن عبارات المحور.

جدول رقم (28): إستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات المحور الثاني  
(المعتقدات التنظيمية)

الترتيب	مستوى الدلالة	قيمة كا <sup>2</sup>	الإحراف المعياري	المتوسط	غير موافق بشدة	غير موافق	بدون رأي	موافق	موافق بشدة	النسب وال تكرارات	العبارات	الرقم
02	0.00	153.886	0.988	3.350	12	36	53	114	13	ت	تشجع المؤسسة على ثقافة التعاون بين أعضائها على اختلاف مستوياتهم.	01
					5.3	15.8	23.2	50.0	5.7	٪		
10	0.00	40.465	1.203	2.995	20	75	49	54	30	ت	تحظى الأفكار والآراء الفردية بالقبول والمناقشة من قبل المسؤولين.	02
					8.8	32.9	21.5	23.7	13.2	٪		
01	0.00	82.044	1.085	3.372	18	23	73	84	30	ت	تحتل المصلحة العامة الأولوية مقارنة بالمصلحة الشخصية للعمال.	03
					7.9	10.1	32.0	36.8	13.2	٪		
15	0.00	76.298	1.034	2.710	25	81	65	49	8	ت	تعطى للموظفين والعمال إمكانية المساهمة في تحديد سياسات المؤسسة.	04
					11.0	35.5	28.5	21.5	3.5	٪		
08	0.00	25.333	1.244	3.074	21	66	55	47	39	ت	تشجع الإدارة عمالها على اتخاذ القرارات المناسبة.	05
					9.2	28.9	24.1	20.6	17.1	٪		
11	0.00	43.140	1.156	2.947	29	55	59	69	16	ت	يوجد توافق بين العمال و الإدارة في تحديد أهداف و السعي لتحقيقها	06
					12.7	24.1	25.9	30.3	7.0	٪		
09	0.00	37.263	1.198	3.008	22	69	49	61	27	ت	يمتلك الموظف أو العامل مجال لاتخاذ بعض القرارات المتعلقة بعمله دون الرجوع إلى مشرفه المباشر.	07
					9.6	30.3	21.5	26.8	11.8	٪		
03	0.00	77.307	1.154	3.267	20	44	44	95	25	ت	تعتمد المؤسسة قوانيننا وقواعدا موحدة على جميع الموظفين والعمال.	08
					8.8	19.3	19.3	41.7	11.0	٪		
05	0.00	83.798	1.027	3.118	16	47	72	80	13	ت	تهتم المؤسسة بضرورة المشاركة الجماعية لحل مختلف المشاكل التنظيمية.	09
					7.0	20.6	31.6	35.1	5.7	٪		
14	0.00	68.009	1.145	2.833	21	88	47	52	20	ت	توفر المؤسسة لعاملها الفرصة أو الوسائل لأجل تطوير إمكانياتهم ومهاراتهم المهنية.	10
					9.2	38.6	20.6	22.8	8.8	٪		
13	0.00	37.833	1.166	2.886	26	69	60	51	22	ت	تتوفر المؤسسة على نظام عادل فيما	11



					11.4	30.3	26.3	22.4	9.6	%	يخص تقييم الأداءات وتقديم المكافآت والعلاوات
07	0.00	93.798	1.029	3.039	19	41	98	52	18	ت	توجد رؤية مشتركة بين الإدارة والعمال بخصوص تنظيم العمل وجودته.
					8.3	18.0	43.0	22.8	7.9	%	
04	0.00	58.798	1.092	3.136	16	53	64	74	21	ت	تتيح المؤسسة مبدأ وآلية التفويض الإداري لموظفيها.
					7.0	23.2	28.1	32.5	9.2	%	
06	0.00	96.825	0.983	3.052	16	45	89	67	11	ت	تساهم عملية مشاركة العامل في بعض قرارات الإدارة في زيادة ولائهم للمؤسسة.
					7.0	19.7	39.0	29.4	4.8	%	
12	0.00	81.868	1.028	2.934	20	62	65	75	6	ت	تتطابق معتقدات العمال والموظفين مع المعتقدات التنظيمية للمؤسسة.
					8.8	27.2	28.5	32.9	2.6	%	
/	/	173.447	0.789	3.034	التقدير الكلي للمحور						

يظهر من إجابات أفراد العينة عن فقرات المحور الثاني- المعتقدات التنظيمية- أن جميع المتوسطات تنتمي إلى الفئة الثالثة ذات مستوى الموافقة المتوسط، وهو ما يعبر بشكل آخر عن حياد الأفراد في إجاباتهم عن فقرات هذا المحور، وذلك على الرغم من اختلاف المتوسطات الحسابية لكل سؤال من الأسئلة المتعلقة بالمعتقدات التنظيمية، مع اقتراب بعض الفقرات إلى مستوى الموافقة المرتفع كالسؤال الثالث عن تسويق المصلحة العامة مقارنة بالمصلحة الشخصية للعمال، والذي حصل على متوسط حسابي يقدر بـ (3.372) وانحراف معياري بـ (1.085)، وكذا السؤال الأول حول حقيقة تشجيع المؤسسة على ثقافة التعاون بين أعضائها على اختلاف مستوياتهم بمتوسط حسابي (3.350) وانحراف معياري (0.988)، أما السؤال الثامن المتعلق باعتماد المؤسسة قوانيننا وقواعدا موحدة على جميع الموظفين والعمال، فقد حصل هو الآخر على متوسط قريب نوعا ما من لدرجة الموافقة بـ (3.267) وانحراف معياري يقدر بـ (1.154).

وعلى العكس مما سبق فقد احتل السؤال الرابع المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي مقدر بـ (2.710) وانحراف معياري (1.034)، وقد كان محتوى السؤال حول تمكين الموظفين والعمال من المساهمة في تحديد سياسات المؤسسة، وقد سبقه في ذلك السؤال العاشر حول توفير المؤسسة لعاملها الفرصة أو الوسائل لأجل تطوير إمكانياتهم ومهاراتهم المهنية بمتوسط حسابي (2.833) وانحراف معياري (1.145)

لكن وكما ذكر سابقا فكل اتجاهات وإجابات أفراد العينة لم تخرج عن نطاق الحياد الممثل في الفئة الثالثة وهو ما يعطي الإنطباع على درجة التوافق المسجلة لديهم حول حقيقة وطبيعة المعتقدات التنظيمية السائدة. مع تسجيل أن جميع قيم مربع كاي (كا<sup>2</sup>) لعبارات المحور كانت دالة إحصائيا عند مستوى دلالة إحصائية (0.05)، وهو ما يعني تباين إجابات أفراد العينة عن عبارات المحور، كما كانت قيمة (كا<sup>2</sup>) الكلية للمحور الثاني (173.447) وهي دالة إحصائيا عند مستوى (0.05).

جدول رقم (29): إستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات المحور الثالث (الأعراف والطقوس التنظيمية)

الترتيب	الدلالة	قيمة كا <sup>2</sup>	الإحصاء المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	بدون رأي	موافق	موافق بشدة	التكرارات والنسب	العبارات	الترقيم
13	0.00	31.561	1.292	2.508	63	65	40	41	19	ت	تقوم المؤسسة بإجراء احتفالات دورية لتكريم العاملين فيها.	01
					27.6	28.5	17.5	18.0	8.3	%		
14	0.00	95.728	1.076	2.495	37	99	42	42	8	ت	تحرص المؤسسة على إبراز نجاحات وإنجازات موظفيها عبر مختلف وسائل الإشهار الممكنة.	02
					16.2	43.4	18.4	18.4	3.5	%		
05	0.00	34.895	1.207	3.013	33	44	59	71	21	ت	تجتمع الإدارة مع الموظفين والعمال أو ممثلهم حين شروعا في اتخاذ قرارات هامة.	03
					14.5	19.3	25.9	31.1	9.2	%		
01	0.00	88.886	1.035	3.140	19	34	88	70	17	ت	تلتزم المؤسسة بالحفاظ على التقاليد والعادات الإيجابية في مجتمعها.	04
					8.3	14.9	38.6	30.7	7.5	%		
04	0.00	58.667	1.098	3.026	22	53	65	73	15	ت	تعمل المؤسسة على تعزيز قيم الثقة والمشاركة والتضامن بين أعضائها	05
					9.6	23.2	28.5	32.0	6.6	%		
06	0.00	28.491	1.212	2.973	34	46	62	64	22	ت	يلتزم الموظفون الأكثر خبرة بإرشاد وتوجيه الأقل خبرة منهم.	06
					14.9	20.2	27.2	28.1	9.6	%		
12	0.00	40.991	1.169	2.535	54	59	66	37	12	ت	تهتم المؤسسة بإجراء مراسم رسمية للتعريف بالعمال الجدد.	07
					23.7	25.9	28.9	16.2	5.3	%		
08	0.00	33.491	1.238	2.736	52	43	59	61	13	ت	تحرص إدارة المؤسسة على مشاركة العمال مناسباتهم الخاصة.	08
					22.8	18.9	25.9	26.8	5.7	%		
15	0.00	55.772	1.264	2.364	79	45	59	32	13	ت	توفر المؤسسة لعمالها فترات راحة يومية لأجل الالتقاء وكذا تناول بعض	09
					34.6	19.7	25.9	14.0	5.7	%		

المشروبات والمأكولات.												
07	0.00	45.640	1.273	2.815	46	56	35	76	15	ت	10	تحرص المؤسسة من حين لآخر على تكريم بعض عمالها السابقين.
					20.2	24.6	15.4	33.3	6.6	%		
03	0.00	64.807	1.185	3.092	33	34	57	87	17	ت	11	يقوم مدير المؤسسة باجتماعات دورية مع الموظفين والعمال لأجل طرح انشغالاتهم ومشاكلهم بخصوص العمل.
					14.5	14.9	25.0	38.2	7.5	%		
02	0.00	87.044	1.104	3.114	29	26	77	82	14	ت	12	تحرص المؤسسة وبشكل رسمي على إعلام موظفيها وعمالها بكل المستجدات الخاصة بالعمل.
					12.7	11.4	33.8	36.0	6.1	%		
10	0.00	40.465	1.310	2.649	67	30	65	48	18	ت	13	يتم تقديم مكافآت ومنح للعمال المتميزين والمجتهدين.
					29.4	13.2	28.5	21.1	7.9	%		
11	0.00	69.061	1.131	2.640	50	41	88	39	10	ت	14	توفر المؤسسة مناخا تنظيميا مساعد على الإبداع والابتكار.
					21.9	18.0	38.6	17.7	4.4	%		
09	0.00	35.640	1.225	2.710	50	44	75	40	19	ت	15	تعمل المؤسسة على تشجيع وتعزيز علاقات العمل الإيجابية بين أفرادها.
					21.9	19.3	32.9	17.5	8.3	%		
/	/	146.684	0.904	2.832	التقدير الكلي للمحور							

يتبين من إجابات أفراد العينة عن فقرات المحور الثالث -الأعراف والطقوس التنظيمية- أن متوسطات درجة موافقتهم تراوحت بين القيمتين (2.364) و (3.140)، وهما قيمتان تنتميان إلى الفئتين الثانية والثالثة، واللذان تعكسان مستوى موافقة منخفض ومتوسط على التوالي، هذا وبلغ المتوسط الحسابي العام للمحور (2.832) وانحراف معياري بلغ (0.940)، والتي تعبر عن مستوى موافقة متوسط من قبل الأفراد عن أسئلة المحور الثالث ولكنها قيمة تقترب إلى حد كبير من درجة عدم الموافقة.

كما يسجل من خلال استعراض إجابات أفراد العينة عن محور الأعراف والطقوس التنظيمية، أن هناك أربع فقرات فقط من بين مجموع الخمسة عشر التي تشكل المحور، هي تنتمي للفئة الثانية بمستوى موافقة منخفض والتي تعبر عند درجة غير موافق، وهي كما يلي:

- الفقرة التاسعة: "توفر المؤسسة لعمالها فترات راحة يومية لأجل الالتقاء وكذا تناول بعض المشروبات أو المأكولات"، والتي احتلت المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (2.364) وانحراف معياري ب (2.364).

- الفقرة الثانية: "تحرص المؤسسة على إبراز نجاحات وإنجازات موظفيها عبر مختلف وسائل الإشهار الممكنة" والتي احتلت المرتبة ما قبل الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (2.495) وانحراف معياري بـ (1.076).
- الفقرة الأولى: "تقوم المؤسسة بإجراء احتفالات دورية لتكريم العاملين فيها"، والتي احتلت المرتبة الثالثة عشر بمتوسط حسابي بلغ (2.508) وانحراف معياري بـ (1.298).
- الفقرة السابعة: "تهتم المؤسسة بإجراء مراسم رسمية للتعريف بالعمال الجدد"، والتي احتلت المرتبة الثانية عشر بمتوسط حسابي بلغ (2.535) وانحراف معياري بـ (1.169).

وما يلاحظ على هاته الأسئلة أنها تتضمن وتهتم خاصة بالاستفسار عن طبيعة الإجراءات الدورية التي من المفترض أن تعمل إدارة المؤسسة على إقامتها والحفاظ عليه، من قبيل المشاركة في احتفالات العمال وكذا التعريف بالمنتسبين الجدد للمؤسسة، كذلك توفير أوقات الراحة للعمال، وهي إجراءات يفضلها العمال ويرغبون بإقامتها وترسيخها على مستوى التنظيم.

في حين نجد أن باقي الفقرات (3-4-5-6-8-10-11-12-13-14-15) حصلت الإجابات عنها على متوسطات حسابية تنتمي إلى الفئة الثالثة بمستوى موافقة متوسط، والتي تعبر في حقيقة الأمر عن الحياد، والتي يمكن أن نستعرض أهمها فيما يلي:

- العبارة الرابعة: "تلتزم المؤسسة بالحفاظ على التقاليد والعادات الإيجابية في مجتمعها"، احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.140) وانحراف معياري (1.035).

- كما احتلت العبارة الثانية عشر: "تحرص المؤسسة وبشكل رسمي على إعلام موظفيها وعمالها بكل المستجدات الخاصة بالعمل"، المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.114) وانحراف معياري بـ (1.104).

- العبارة الحادية عشر: "يقوم مدير المؤسسة باجتماعات دورية مع الموظفين والعمال لأجل طرح انشغالاتهم ومشاكلهم بخصوص العمل"، والتي احتلت المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (3.092) وانحراف معياري بـ (1.185).

كما نسجل أن جميع قيم مربع كاي ( $\chi^2$ ) لعبارات المحور الثالث كانت دالة إحصائياً عند مستوى دلالة إحصائية (0.05)، وهو ما يعني اختلاف وتباين إجابات أفراد العينة عن عبارات المحور، كما كانت قيمة ( $\chi^2$ ) الكلية للمحور (146.684) وهي دالة إحصائياً عند مستوى (0.05).

جدول رقم (30) : إستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات المحور الرابع  
(التوقعات التنظيمية)

الترتيب	الدلالة	قيمة كا <sup>2</sup>	الإحصاء المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	بدون رأي	موافق	موافق بشدة	النسب والتكرارات	العبارات	الرقم
11	0.00	43.316	1.205	2.991	63	59	45	75	20	ت	تقدر المؤسسة جهود العاملين فيها.	01
					27.6	25.9	19.7	32.9	8.8	%		
09	0.00	64.500	1.192	3.092	37	59	38	86	21	ت	توفر المؤسسة للعاملين الأمان الوظيفي.	02
					16.2	25.9	16.7	37.7	9.2	%		
15	0.00	26.868	1.231	2.697	33	58	52	55	15	ت	تسعى المؤسسة دوما لتحقيق ما يتوقعه الموظفون من مكافآت وحوافز مقابل أعمالهم.	03
					14.5	25.4	22.8	24.1	6.6	%		
13	0.00	35.377	1.257	2.798	19	43	52	69	14	ت	تتناسب الصلاحيات الممنوحة للعامل مع حجم مسؤولياتهم.	04
					8.3	18.9	22.8	30.3	6.1	%		
10	0.00	13.842	1.264	3.070	22	51	59	53	36	ت	تطبق القواعد والقوانين على مجموع العمال والموظفين بعدالة.	05
					9.6	22.4	25.9	23.2	15.8	%		
06	0.00	61.561	1.126	3.302	34	40	57	85	29	ت	يتم تزويد العاملين على مستوى المؤسسة بمختلف المعلومات اللازمة لتطوير أعمالهم ومهامهم.	06
					14.9	17.5	25.0	37.3	12.7	%		
12	0.00	41.254	1.156	2.833	54	66	56	60	15	ت	تأخذ المؤسسة بعين الإعتبار مختلف اقتراحات العاملين وآرائهم.	07
					23.7	28.9	24.6	26.3	6.6	%		
14	0.00	51.298	1.217	2.798	52	49	47	77	9	ت	يتم تقييم ومكافأة العمال والموظفين على حسب مردودهم وأدائهم.	08
					22.8	2.5	20.6	33.8	3.9	%		
03	0.00	152.921	0.999	3.504	79	22	54	115	24	ت	يتجاوب الموظفون والعمال مع مختلف التغييرات والمستجدات على مستوى بيئتهم	09
					34.6	9.6	23.7	50.4	10.5	%		
08	0.00	72.746	1.060	3.254	46	44	66	82	23	ت	يؤمن أغلب الموظفين والعمال بسياسات واستراتيجيات المؤسسة التنظيمية.	10
					20.2	19.3	28.9	36.0	10.1	%		
04	0.00	142.351	1.051	3.482	11	37	38	115	27	ت	يلتزم موظفو وعمال المؤسسة بالإلتزام والنقيد بمجمل قواعد وتعليمات التنظيم.	11
					4.8	16.2	16.7	50.4	11.8	%		
02	0.00	73.272	1.139	3.539	16	26	50	91	45	ت	يظهر العاملون تجاوبا مقبولا مع	12

					7.0	11.4	21.9	39.9	19.7	%	مختلف متطلبات مهامهم وواجباتهم.
05	0.00	140.991	0.956	3.320	12	31	69	104	12	ت	يمتلك عمال وموظفو المؤسسة فهما صحيحا وكبيرا لمختلف احتياجات ومتطلبات المؤسسة.
					5.3	13.6	30.3	45.6	5.3	%	
01	0.00	61.781	1.095	3.609	8	28	66	69	57	ت	يبذل العمال والموظفون الجهود اللازمة التي تتوقعها منهم المؤسسة لأجل تحقيق الأهداف.
					3.5	12.3	28.9	30.0	25.0	%	
07	0.00	68.316	1.104	3.289	19	31	70	81	27	ت	تحظى إدارة المؤسسة بكامل الإحترام والتقدير من قبل الموظفين.
					8.3	13.6	30.7	35.5	11.8	%	
/	/	157.482	0.825	3.150	<b>التقدير الكلي للمحور</b>						

من خلال الجدول السابق يتضح أن إجابات أفراد العينة عن فقرات المحور الرابع -التوقعات التنظيمية- تراوحت متوسطات درجات موافقتهم بين القيمتين (2.697) و (3.609)، وهما قيمتان تنتميان إلى الفئتين الثالثة والرابعة على التوالي، واللذان تعبران عن مستوى موافقة متوسط ومرتفع، وتنتميان إلى فئتي الحياد والموافقة على التوالي، كما بلغ المتوسط الحسابي العام للمحور (3.150) وانحراف معياري بلغ (0.825)، وهي تعكس في العموم مستوى موافقة متوسط، أو هي تعبر بالأحرى عن حياد الأفراد في إجاباتهم عن هذا المحور المتعلق بالتوقعات التنظيمية .

وكما في محور الطقوس والأعراف التنظيمية، فإن الباحث يسجل من خلال استعراض إجابات أفراد العينة عن محور التوقعات التنظيمية، أن هناك أربع فقرات فقط من بين مجموع الخمسة عشر التي تشكل المحور تنتمي للفئة الرابعة بمستوى موافقة مرتفع، والتي تعبر عند درجة موافقة، وهي كما يلي:

- الفقرة الرابعة عشر: "يبذل العمال والموظفون الجهود اللازمة التي تتوقعها منهم المؤسسة لأجل تحقيق الأهداف"، والتي احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.609) وانحراف معياري بـ (1.095).
- الفقرة الثانية عشر: "يظهر العاملون تجاوبا مقبولا مع مختلف متطلبات مهامهم وواجباتهم"، والتي احتلت المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.539) وانحراف معياري بـ (1.139).
- الفقرة التاسعة: "يتجاوب الموظفون والعمال مع مختلف التغيرات والمستجدات على مستوى بيئتهم" والتي احتلت المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (3.504) وانحراف معياري بـ (0.999).

- الفقرة الحادية عشر: "يلتزم موظفو وعمال المؤسسة بالإنضباط والتقييد بمجمل قواعد وتعليمات التنظيم"، والتي احتلت المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ (3.482) وانحراف معياري بـ (1.051).

وما يستنتج من طبيعة أو مضمون هاته الأسئلة أنها تتعلق خاصة بالتوقعات التنظيمية الخاصة والمنتظرة من عموم موظفي وعمال المؤسسة، مثل إلتزامهم بالإنضباط والتقييد بالقوانين والقواعد، وكذا مستوى ودرجة تجاوبهم مع مختلف التغيرات والمستجدات على مستوى مؤسستهم، كذلك جهودهم المبذولة على مستوى أدائهم لأعمالهم وتجاوبهم مع مختلف متطلبات العمل.

وعلى العكس من ذلك نجد أن باقي الفقرات (1-2-3-4-5-6-7-8-10-13-15)، قد حصلت الإجابات عنها على متوسطات حسابية تنتمي إلى الفئة الثالثة بمستوى موافقة متوسط، والتي تعبر عن حياد أفراد العينة في إجاباتهم عن فقرات الأسئلة السابقة، والتي يمكن أن نستعرض أهمها فيما يلي:

- العبارة الثالثة: "تسعى المؤسسة دوما لتحقيق ما يتوقعه الموظفون من مكافآت وحوافز مقابل أعمالهم"، احتلت المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (2.697) وانحراف معياري (1.231)، وهي قيمة تكاد تقترب من حدود الفئة الثانية ذات مستوى الموافقة المنخفض، والمعبر عن عدم الموافقة.

- العبارة الثامنة: "يتم تقييم ومكافأة العمال والموظفين على حسب مردودهم وأدائهم"، احتلت المرتبة ما قبل الأخيرة بمتوسط حسابي يقدر بـ (2.798) وانحراف معياري بـ (1.217).

- العبارة الرابعة: "تتناسب الصلاحيات الممنوحة للعمال مع حجم مسؤولياتهم"، والتي احتلت المرتبة الثالثة عشر بمتوسط حسابي بلغ (2.798) وانحراف معياري بـ (1.257).

العبارة السابعة: "تأخذ المؤسسة بعين الإعتبار مختلف اقتراحات العاملين وآرائهم"، والتي احتلت المرتبة الثانية عشر بمتوسط حسابي بلغ (2.833) وانحراف معياري بـ (1.156).

وحيث تتفحص طبيعة أسئلة العبارات السابقة، والتي تميزت إجابات أفراد العينة عنها بالحياد، تجد أنها تتعلق بالتوقعات التنظيمية المنتظرة والمطلوب القيام بها من طرف المؤسسة، مثل طبيعة تقييم أداءات العمال، وكذا توزيع الصلاحيات والمهام على أفراد التنظيم، كذلك حجم ومستوى المكافآت والحوافز المقدمة من طرف المؤسسة لموظفيها.

كما سجل الباحث أن جميع قيم مربع كاي (كا<sup>2</sup>) لعبارات المحور الرابع كانت دالة إحصائياً عند مستوى دلالة إحصائية (0.05)، وهو ما يعني تباين واختلاف إجابات أفراد العينة عن عبارات المحور ، كما كانت قيمة (كا<sup>2</sup>) الكلية للمحور (157.482)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى (0.05).

جدول رقم (31): إستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات المجال الثاني (الإلتزام التنظيمي)

الترتيب	الدلالة	قيمة كا <sup>2</sup>	الإلتزام المعياري المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	بدون رأي	موافق	موافق بشدة	التكرارات والنسب	العبارات	الترتيب	
08	0.00	149.982	1.150	3.394	25	25	36	119	23	ت	قرار الإلتحاق بعلمي على مستوى هاته المؤسسة كان قرار صائباً.	01
					11.0	11.0	15.8	52.2	10.1	%		
09	0.00	97.570	1.069	3.223	22	28	71	91	16	ت	أشعر بالإنتماء القوي للمؤسسة.	02
					9.6	12.3	3.1	39.9	7.0	%		
07	0.00	97.307	1.277	3.451	30	25	27	104	42	ت	أشعر بالفخر والإعتزاز حين أخبر الآخرين عن طبيعة عملي.	03
					13.2	11.0	11.8	45.6	18.4	%		
15	0.00	67.614	1.061	2.925	23	59	67	70	9	ت	أشعر أن أهدافي الخاصة تتوافق مع أهداف المؤسسة.	04
					10.1	25.9	29.4	30.7	3.9	%		
14	0.00	59.412	1.117	2.956	28	52	61	76	11	ت	تتوافق قيمي وتوجهاتي مع قيم المؤسسة.	05
					12.3	22.8	26.8	33.3	4.8	%		
12	0.00	68.053	1.104	3.013	27	45	65	80	11	ت	أشعر بالسعادة عندما أناقش أمور المؤسسة مع أصدقائي خارجها.	06
					11.8	19.7	28.5	35.1	4.8	%		
11	0.00	77.088	1.053	3.026	23	43	78	73	11	ت	أشعر بالأمان الوظيفي من خلال عملي بالمؤسسة.	07
					10.1	18.9	34.2	32.0	4.8	%		
05	0.00	147.482	1.062	3.609	17	14	46	115	36	ت	لدي استعداد لبذل جهد أكبر لمساعدة المؤسسة على تحقيق أهدافها .	08
					7.5	6.1	20.2	50.4	15.8	%		
03	0.00	143.053	1.097	3.706	13	25	27	114	49	ت	أقدم مصلحة العمل على مصالح الشخصية.	09
					5.7	11.0	11.8	50.0	21.5	%		
02	0.00	216.167	1.052	3.793	16	12	22	131	47	ت	مستعد للقيام بمختلف المهام المطلوبة مني لخدمة المؤسسة.	10
					7.0	5.3	9.6	57.5	206	%		
06	0.00	109.544	1.084	3.596	11	31	39	105	42	ت	أعتبر أن نجاح المؤسسة وتطورها هو نجاح شخصي.	11
					4.8	13.6	17.1	46.1	18.4	%		
01	0.00	228.930	1.024	3.890	15	8	19	131	55	ت	أشعر بالواجب والمسؤولية والإلتزام نحو واجباتي المهنية .	12
					6.6	3.5	8.3	57.5	24.1	%		
10	0.00	64.500	1.100	3.092	24	39	74	74	17	ت	أشعر أن مشاكل المؤسسة هي مشاكل	13



						10.5	17.1	32.5	32.5	7.5	%	الخاصة.
04	0.00	114.719	1.005	3.657	9	19	56	101	43	ت	أهتم وأسعى للحفاظ على سمعة المؤسسة ومكانتها وممتلكاتها.	14
					3.9	8.3	24.6	44.3	18.9	%		
13	0.00	15.904	1.392	3.008	48	40	37	68	35	ت	أرغب بالبقاء في عملي هذا مهما توفرت لي فرص بديلة في مؤسسات أخرى.	15
					21.1	17.5	16.2	29.8	15.4	%		
		152.211	0.739	3.356	التقدير الكلي للمحور							
/	/											

يظهر من خلال إجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات المجال الثاني -الإلتزام التنظيمي- أن المتوسطات الحسابية لدرجات موافقتهم تراوحت بين القيمتين (2.925) و (3.890)، وهما قيمتان تنتميان إلى الفئتين الثالثة والرابعة، والتي تعكسان مستوى موافقة متوسط ومرتفع على التوالي، كما بلغ المتوسط الحسابي العام للمحور (3.356) وانحراف معياري بلغ (0.739)، والتي تعبر عن مستوى موافقة متوسط من قبل الأفراد عن أسئلة المجال ولكنها قيمة تقترب من درجة الموافقة.

مع ملاحظة أن أغلب الأسئلة المتعلقة باستعداد الأفراد والتزامهم بالعمل والتضحية وتغليب المصلحة العامة عن مصالحهم الشخصية، قابلها مستوى موافقة مرتفع من قبلهم، فكانوا بذلك موافقين في اتجاهاتهم نحو المفاهيم السابقة، وهو ما يظهر على الخصوص في العبارات التالية:

- لدي استعداد لبذل جهد أكبر لمساعدة المؤسسة على تحقيق أهدافها .
  - أقدم مصلحة العمل على مصالحى الشخصية.
  - مستعد للقيام بمختلف المهام المطلوبة مني لخدمة المؤسسة.
  - أعتبر أن نجاحاً لمؤسسة وتطورها هو نجاح شخصي.
  - أشعر بالواجب والمسؤولية والإلتزام نحو واجباتي المهنية.
  - أهتم وأسعى للحفاظ على سمعة المؤسسة ومكانتها وممتلكاتها.
- وعلى العكس من ذلك فقد احتلت الفقرة الرابعة: "أشعر أن أهدافي الخاصة تتوافق مع أهداف المؤسسة"، المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (2.925) وانحراف معياري ب (1.061).
- أما الفقرة الخامسة: "تتوافق قيمي وتوجهاتي مع قيم المؤسسة"، فقد احتلت المرتبة ما قبل الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (2.956) وانحراف معياري ب (1.117).

- الفقرة الخامسة عشر: "أرغب بالبقاء في عملي هذا مهما توفرت لي فرص بديلة في مؤسسات أخرى" احتلت المرتبة الثالثة عشر بمتوسط حسابي بلغ (3.008) وانحراف معياري بـ (1.392).
- الفقرة السادسة: "أشعر بالسعادة عندما أناقش أمور المؤسسة مع أصدقائي خارجها"، احتلت المرتبة الثانية عشر بمتوسط حسابي بلغ (3.013) وانحراف معياري بـ (1.104).

وما يلاحظ عن الأسئلة التي حصلت الإجابة عنها على متوسطات حسابية منخفضة، هي التي تتعلق أساسا بالالتزام العاطفي لدى أغلب أفراد العينة، فكانت إجاباتهم عنها محايدة إلى حد كبير. في حين نجد أن الفقرات (2-10-9-14-8-3-11-1-2-7) قد احتلت المراتب الأولى على الترتيب، من حيث متوسطات إجابات الأفراد عن أسئلة المجال الثاني.

كما توصل الباحث إلى أن جميع قيم مربع كاي ( $\chi^2$ ) لعبارات المجال الثاني كانت دالة إحصائياً عند مستوى دلالة إحصائية (0.05)، وهو ما يعني تباين واختلاف على مستوى إجابات أفراد العينة عن عبارات المجال كما كانت قيمة ( $\chi^2$ ) الكلية للمحور (152.211) وهي دالة إحصائياً عند مستوى (0.05).

## 02- إختبار ومناقشة فرضيات الدراسة

لأجل اختبار الفرضية العامة: "توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى موظفي وعمال المؤسسة محل الدراسة".

وكذا الفرضيات الجزئية التالية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية ومستويات الإلتزام التنظيمي لدى موظفي وعمال المؤسسة محل الدراسة.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعتقدات التنظيمية ومستويات الإلتزام التنظيمي لدى موظفين وعمال محل الدراسة.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأعراف والطقوس التنظيمية ومستويات الإلتزام التنظيمي لدى موظفي وعمال المؤسسة محل الدراسة.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوقعات التنظيمية ومستويات الإلتزام التنظيمي لدى موظفي وعمال المؤسسة محل الدراسة.

قام الباحث بدراسة علاقة الارتباط بالاعتماد على بعض الأساليب الإحصائية، خاصة منها معامل الارتباط الخطي بيرسون (Pearson).

### 1-2-02 الفرضية الجزئية الأولى:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية ومستويات الإلتزام التنظيمي لدى موظفي وعمال المؤسسة محل الدراسة.

جدول رقم (32): معامل الارتباط بيرسون بين القيم التنظيمية والإلتزام التنظيمي

المتغير التابع الإلتزام التنظيمي			المتغير المستقل
مستوى الدلالة (Sig)	معامل ارتباط بيرسون (r)	عدد الاستجابات (N)	القيم التنظيمية
.000	0.474**	228	

\*\* الإرتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01).

لاختبار الفرضية الجزئية الأولى قام الباحث باستخدام معامل الارتباط بيرسون (Pearson) فكانت النتائج كما تظهر في الجدول السابق بأن معامل الارتباط بين القيم التنظيمية والإلتزام التنظيمي يساوي (0.474)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000، وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وهو ما يعني وجود علاقة ارتباط موجبة (طردية) دالة إحصائياً عند مستوى (0.01) بين القيم التنظيمية والإلتزام التنظيمي. ما يؤكد سيادة أغلب القيم بشكل مرتفع من خلال المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين عن أسئلة المحور الأول المتعلق بالقيم التنظيمية، وتأثيرها على مستويات الإلتزام التنظيمي لدى الأفراد.

وفي هذا الشأن يرى الباحث أن مجموع القيم التنظيمية السائدة على مستوى المؤسسة، والتي عرضت نتائج استجابات العمال اتجاهها، تعمل بالفعل على الدفع بالالتزام أكثر من طرف الأفراد، فقيم مثل الحفاظ على النزاهة والصدق وعدم قبول الرشوة، وكذا الجدية والانضباط في تأدية المهام، كذلك وجود ثقة كبيرة

سواء بين الإدارة والعمال أو بين العمال فيما بعضهم، والمحافضة على قواعد الإتصال الرسمية واحترام السلطة السلمية؛ كلها قيم ساهمت بشكل أو بآخر على تعزيز مستوى الإلتزام عند الفرد. وحين نرى الأمور والعلاقات بمنطقية نعتقد أن القيم السابق ذكرها ما هي إلا شكل من أشكال الإلتزام يظهر في صورة سلوك يتبناه العامل داخل المنظمة.

### 02-2-2 الفرضية الجزئية الثانية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعتقدات التنظيمية ومستويات الإلتزام التنظيمي لدى موظفي وعمال المؤسسة محل الدراسة.

جدول رقم (33): معامل الارتباط بيرسون بين المعتقدات التنظيمية والإلتزام التنظيمي

المتغير التابع الإلتزام التنظيمي			المتغير المستقل
مستوى الدلالة (Sig)	معامل ارتباط بيرسون (r)	عدد الاستجابات (N)	المعتقدات التنظيمية
.000	0.517**	228	

\*\*الإرتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة (0.01).

لاختبار الفرضية الجزئية الثانية قام الباحث باستخدام معامل الإرتباط بيرسون (Pearson)، فكانت النتائج كما تظهر في الجدول السابق بأن معامل الإرتباط بين المعتقدات التنظيمية والإلتزام التنظيمي يساوي (0.517)، وأن القيمة الإحتمالية (Sig.) تساوي 0.000، وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وهو ما يعني وجود علاقة ارتباط موجبة (طردية) دالة إحصائيا عند مستوى (0.01) بين المعتقدات التنظيمية والإلتزام التنظيمي.

وكما هو الحال بالنسبة للقيم التنظيمية، فإن اتجاهات المبحوثين نحو المعتقدات التنظيمية كانت إيجابية دلت على تبنيهم وإيمانهم بتلك المعتقدات على اختلافها، وهو ما أثر في مستوى التزامهم اتجاه مؤسستهم فالمتوسط الحسابي لمحور المعتقدات التنظيمية يدل على قبولهم لها بصورة متفاوتة ولكنها إيجابية، كانت مرتفعة في بعض الجوانب مثل تسبيقهم للمصلحة العامة عن مصالحهم الشخصية، وكذا تشجيع الإدارة

للعامل على التعاون فيما بينهم، وسيادة القانون والقواعد التنظيمية على الجميع بطرق عادلة، وإتاحة مبدأ التفويض للأفراد.

كما كانت منخفضة في جوانب أخرى مثل إتاحة الفرصة للعامل للمشاركة في تحديد سياسة واستراتيجية المنظمة، وكذا توفرها على نظام عادل للمكافآت والمنح.

ولكن هذا لم يمنع من إظهار الارتباط القوي بين تلك المعتقدات التي يؤمن بها ويتبناها الأفراد، وبين مستوى التزامهم نحو منظماتهم، فهذه المعتقدات تعمل على ترسيخ الصورة الإيجابية عن أنظمة عمل وقوانين تنظيمية، تتبناها المؤسسة وتعمل على احترامها لأجل تحقيق أهدافها التنظيمية التي من بينها الرفع من مستويات الإلتزام التنظيمي لعمالها.

### 02-2-3 الفرضية الجزئية الثالثة:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأعراف والطقوس التنظيمية ومستويات الإلتزام التنظيمي لدى موظفي وعمال المؤسسة محل الدراسة.

جدول رقم (34): معامل الارتباط بيرسون بين الأعراف والطقوس التنظيمية والإلتزام التنظيمي

المتغير التابع الإلتزام التنظيمي			المتغير المستقل
مستوى الدلالة (Sig)	معامل ارتباط بيرسون (r)	عدد الاستجابات (N)	الطقوس والأعراف التنظيمية
.000	0.563**	228	

\*\*الإرتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة (0.01).

لاختبار الفرضية الجزئية الثالثة قام الباحث باستخدام معامل الارتباط بيرسون (Pearson)، فكانت النتائج كما تظهر في الجدول السابق بأن معامل الارتباط بين الأعراف والطقوس التنظيمية والإلتزام التنظيمي يساوي (0.563)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000، وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وهو ما يعني وجود علاقة ارتباط موجبة (طردية) دالة إحصائيا عند مستوى (0.01) بين الأعراف والطقوس التنظيمية والإلتزام التنظيمي.

تبين من خلال عرض مجموع استجابات الباحثين لأسئلة المحور الثالث الخاص بالأعراف والطقوس التنظيمية، أنها كانت متوسطة القبول تميل شيئاً ما إلى عدم الموافقة، حفاظ المؤسسة على التقاليد والأعراف الخاصة بالمجتمع، وبحرصها على توفير المعلومة للأفراد فيما يخص مستجدات العمل، وإعطائهم الفرص عبر اجتماعات رسمية لطرح انشغالاتهم ومشاكلهم اليومية، في حين يؤكد أغلب الباحثين على عدم توفير أوقات راحة أثناء الدوام والرسمي، وعدم اهتمام مؤسستهم بالاحتفالات الخاصة بتكريم موظفيها، أو حتى العمل على إظهار وإشهار نجاحات واجتهادات البعض منهم.

فيظهر من خلال إجابات الأفراد العينة على أسئلة هذا المحور أنها تعطي صورة واضحة على مختلف اهتمامات العمال في هذا الإتجاه، والتي من شأنها العمل على تعزيز أو إضعاف مستوى الإلتزام التنظيمي لديهم، فالأغلبية منهم تعي وتدرك أهمية فترات الراحة ومناسبات الإحتفال والإهتمام بتكريم العاملين وإبراز نجاحاتهم وإبداعاتهم، بالنسبة للشعور بالأهمية في نظر القائمين على مؤسستهم، ما يعطيهم الدافع للإلتزام بما يتطلبه منهم عملهم على مستواها.

#### 4-2-02 الفرضية الجزئية الرابعة:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوقعات التنظيمية ومستويات الإلتزام التنظيمي لدى موظفي وعمال المؤسسة محل الدراسة.

جدول رقم (35): معامل الإرتباط بيرسون بين التوقعات التنظيمية

#### والإلتزام التنظيمي

المتغير التابع الإلتزام التنظيمي			المتغير المستقل
مستوى الدلالة (Sig)	معامل ارتباط بيرسون (r)	عدد الإستجابات (N)	التوقعات التنظيمية
.000	0.678**	228	

\*\*الإرتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01).

لاختبار الفرضية الجزئية الرابعة قام الباحث باستخدام معامل الإرتباط بيرسون (Pearson)، فكانت النتائج كما تظهر في الجدول السابق بأن معامل الإرتباط بين التوقعات التنظيمية والإلتزام التنظيمي يساوي (0.678)، وأن القيمة الإحتمالية (Sig.) تساوي 0.000، وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة (0.05)،

وهو ما يعني وجود علاقة ارتباط موجبة (طردية) دالة إحصائياً عند مستوى (0.01) بين التوقعات التنظيمية والإلتزام التنظيمي.

تمثل قيمة الارتباط هذه أعلى قيمة مقارنة بالمحاور السابقة، وغالبا ما يرجع ذلك إلى طبيعة ومفهوم تلك التوقعات سواء الخاصة بالموظف اتجاه منظمته، أو الخاصة بالمؤسسة اتجاه العاملين فيها، فهي تتعلق بإظهار الاحترام للإدارة من طرف العمال، وبذل الكثير من الجهود في سبيل تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة من خلال الحرص على تأدية مهامهم على أكمل وجه، والعمل على التكيف مع مختلف التغيرات التي تحدث على مستوى بيئة المنظمة؛ وكلها عناصر أبان أفراد العينة قبولا وتجاوبا معها، ظهر من خلال متوسط إجاباتهم المرتفع عن الأسئلة المتعلقة بذلك، كما هو الحال حين تميزت إجاباتهم بدرجة قبول متوسطة عن بقية الأسئلة والمتعلقة خاصة بتوقعات العامل من القائمين على المؤسسة، من قبيل حجم الصلاحيات الممنوحة لهم مقارنة بالمهام المسندة إليهم، وتوقعاتهم فيما يخص مقدار المكافآت والحوافز الممنوحة لهم وكذا طرق توزيعها، كذلك الإهتمام الذي تظهره الإدارة من خلال الإصغاء لمختلف آرائهم واقتراحاته.

يظهر من خلال تركيبية هذه العناصر والنقاط أنها معادلة، فتحقيق تلك التوقعات التنظيمية يساهم بشكل واضح في الدفع بأصحابها إلى الإلتزام، فلا يعقل أن تحقق أغلب توقعاتك من شخص معين بدون أن تبدي التزام بما يتوقعه منك.

#### الفرضية العامة:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والإلتزام التنظيمي لدى موظفي وعمال المؤسسة محل الدراسة.

جدول رقم (36): معامل الارتباط بيرسون بين الثقافة التنظيمية والإلتزام التنظيمي

المتغير التابع الإلتزام التنظيمي			المتغير المستقل
مستوى الدلالة (Sig)	معامل ارتباط بيرسون (r)	عدد الإستجابات (N)	الثقافة التنظيمية
.000	0.632**	228	

\*\*الإرتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01).

لاختبار الفرضية العامة قام الباحث باستخدام معامل الارتباط بيرسون (Pearson)، فكانت النتائج كما تظهر في الجدول السابق بأن معامل الارتباط بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي يساوي (0.632)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000، وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وهو ما يعني وجود علاقة ارتباط موجبة (طردية) دالة إحصائياً عند مستوى (0.01) بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

وهو ما يعني أنه كلما اتسع مجال الاتفاق حول الثقافة التنظيمية السائدة على مستوى المؤسسة، زادت وارتفعت مستويات الالتزام التنظيمي لدى الأفراد العاملين بها، كما تعد هذه العلاقة كنتيجة حتمية لطبيعة العلاقة بين مكونات الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي، والتي ظهر فيما سبق أنها علاقة ارتباطية طردية.

### 1-02 الفرضية الجزئية الخامسة

لأجل اختبار الفرضية الجزئية الخامسة: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مستويات عناصر الثقافة التنظيمية وكذا الالتزام التنظيمي تعزى إلى المتغيرات الشخصية لأفراد عينة الدراسة". تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way anova) للتحقق من دلالة الفروق التي تعزى لمتغيرات: السن، والرتبة، الأقدمية، وكذا المستوى التعليمي، كما تم استخدام اختبار Independent Sample T- test لاختبار الفروق التي تعزى لمتغير الجنس، كما سيعرض لاحقاً:

### 1-1-02 متغير الجنس

للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد مجتمع الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير الجنس استخدم الباحث اختبار (Independent Sample T-test) لتوضيح دلالة الفروق في إجابات أفراد مجتمع الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير الجنس، فجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (37): نتائج اختبار Independent Sample T-test للفروق بين المتوسطات

#### حسب متغير الجنس

المحور أو البعد	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة (ف) المحسوبة	الدلالة الإحصائية
القيم التنظيمية	ذكر	99	3.389	0.646	226	7.089	0.008
	أنثى	129	3.354	0.838			



0.280	1.170	226	0.725	2.981	99	ذكر	المعتقدات
			0.834	3.075	129	أنثى	التنظيمية
0.000	16.339	226	0.752	2.881	99	ذكر	الطقوس
			1.007	2.794	129	أنثى	والأعراف التنظيمية
0.074	3.211	226	0.736	3.220	99	ذكر	التوقعات
			0.887	3.097	129	أنثى	التنظيمية
0.125	2.373	226	0.672	3.352	99	ذكر	مجال الإلتزام
			0.789	3.359	129	أنثى	التنظيمي

يتضح من الجدول السابق لاختبار Independent Sample T- test الخاص بمتغير الجنس أن مستويات الدلالة كانت كالتالي:

- بالنسبة لمحوري القيم التنظيمية والطقوس والأعراف التنظيمية، كانت مستويات الدلالة (0.008) و(0.000) على التوالي، وهي أقل من مستوى (0.05)، ما يعني أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات قيم المحورين تعزى إلى متغير الجنس، والتي تميل لصالح الإناث مقارنة بالذكور وذلك بناء على النتائج الظاهرة في الجدول السابق.

- أما بالنسبة لمحور المعتقدات التنظيمية وكذا محور التوقعات التنظيمية فكانت مستويات الدلالة (0.280) و (0.074) على التوالي، وهي قيم أعلى من مستوى دلالة (0.05)، ما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لهذين المحورين تعزى لمتغير الجنس، وهي نفس النتيجة التي تنطبق على مجالي الثقافة التنظيمية والإلتزام التنظيمي، بما أن مستويات الدلالة الخاصة بهما كانت (0.074) و (0.125) على التوالي.

### 2-1-02 متغير السن

للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد مجتمع الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير السن، استخدم الباحث تحليل التباين الأحادي (one way anova)، لتوضيح دلالة الفروق في إجابات أفراد مجتمع الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير السن، فجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (38): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين المتوسطات حسب متغير السن

الدلالة الإحصائية	قيمة (ف) المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المحور أو البعد
0.387	1.015	0.586	3	1.759	بين المجموعات	القيم التنظيمية
-	-	0.578	224	129.399	داخل المجموعات	
0.725	0.440	0.276	3	0.828	بين المجموعات	المعتقدات التنظيمية
-	-	0.627	224	140.501	داخل المجموعات	
0.621	0.591	0.486	3	1.459	بين المجموعات	الطقوس والأعراف التنظيمية
-	-	0.823	224	184.314	داخل المجموعات	
0.899	0.197	0.136	3	0.407	بين المجموعات	التوقعات التنظيمية
-	-	0.690	224	154.465	داخل المجموعات	
0.368	1.096	0.734	132	96.836	بين المجموعات	مجال الثقافة التنظيمية
-	-	0.686	95	65.217	داخل المجموعات	
0.206	1.536	0.834	3	2.501	داخل المجموعات	مجال الإلتزام التنظيمي
-	-	0.543	224	121.551	بين المجموعات	

يظهر من الجدول السابق لتحليل التباين الأحادي الخاص بمتغير السن، أن مستوى الدلالة الخاص بمحور القيم التنظيمية كان (0.387)، وكان عند محور المعتقدات التنظيمية (0.725)، أما بالنسبة لمحور الطقوس والأعراف التنظيمية فتمثل في (0.621)، وبمستوى (0.899) عند محور التوقعات التنظيمية، وأخيرا بالنسبة لمجال الثقافة التنظيمية والإلتزام التنظيمي، فقد مستوى الدلالة بـ (0.368) و (0.206) على التوالي.

والملاحظ أن مستويات الدلالة السابقة كلها أكبر من (0.05)، وهو ما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات قيم المحاور الأربعة لمجال الثقافة التنظيمية والقيمة الكلية له، وكذا مجال الإلتزام التنظيمي تعزى إلى متغير السن.

### 3-1-02 متغير الأقدمية

للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد مجتمع الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير الأقدمية، استخدم الباحث تحليل التباين الأحادي (one way anova)، لتوضيح دلالة الفروق في إجابات أفراد مجتمع الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير الأقدمية ، فجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (39): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين المتوسطات حسب متغير الأقدمية

المحور أو البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف) المحسوبة	الدلالة الإحصائية
القيم التنظيمية	بين المجموعات	0.762	3	0.254	0.436	0.727
	داخل المجموعات	130.396	224	0.582	-	-
المعتقدات التنظيمية	بين المجموعات	2.824	3	0.941	1.522	0.210
	داخل المجموعات	138.505	224	0.618	-	-
الطقوس والأعراف التنظيمية	بين المجموعات	2.831	3	0.944	1.155	0.328
	داخل المجموعات	182.942	224	0.817	-	-
التوقعات التنظيمية	بين المجموعات	0.315	3	0.105	0.152	0.928
	داخل المجموعات	154.557	224	0.960	-	-
مجال الثقافة التنظيمية	بين المجموعات	133.735	132	1.013	1.246	0.128
	داخل المجموعات	77.261	95	0.813	-	-
مجال الإلتزام التنظيمي	داخل المجموعات	1.702	3	0.567	1.039	0.376
	بين المجموعات	122.350	224	0.546	-	-

يتضح من الجدول السابق لتحليل التباين الأحادي الخاص بمتغير الأقدمية، أن مستوى الدلالة الخاص بمحور القيم التنظيمية كان (0.727)، وكان عند محور المعتقدات التنظيمية (0.210)، أما بالنسبة لمحور الطقوس والأعراف التنظيمية فتمثل في (0.328)، وبمستوى (0.928) عند محور التوقعات التنظيمية، وأخيرا بالنسبة لمجالي الثقافة التنظيمية والإلتزام التنظيمي، فقد مستوى الدلالة بـ (0.128) و (0.376) على التوالي.

كما يظهر من هاته النتائج أن مستويات الدلالة السابقة كلها أكبر من (0.05)، وهو ما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات قيم المحاور الأربعة لمجال الثقافة التنظيمية والقيمة الكلية له وكذا مجال الإلتزام التنظيمي تعزى إلى متغير الأقدمية.

#### 02-1-4 متغير المستوى التعليمي

للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد مجتمع الدراسة طبقا إلى اختلاف متغير المستوى التعليمي، استخدم الباحث تحليل التباين الأحادي (one way anova)، لتوضيح دلالة الفروق في إجابات أفراد مجتمع الدراسة طبقا إلى اختلاف متغير المستوى التعليمي ، فجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

#### جدول رقم (40): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين المتوسطات

##### حسب متغير المستوى التعليمي

الدلالة الإحصائية	قيمة (ف) المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المحور أو البعد
0.842	0.277	0.161	3	0.484	بين المجموعات	القيم التنظيمية
-	-	0.538	224	130.674	داخل المجموعات	
0.095	2.147	1.316	3	3.949	بين المجموعات	المعتقدات التنظيمية
-	-	0.613	224	137.379	داخل المجموعات	
0.482	0.824	0.676	3	2.027	بين المجموعات	الطقوس والأعراف التنظيمية
-	-	0.820	224	183.746	داخل المجموعات	

0.808	0.324	0.223	3	0.669	بين المجموعات	التوقعات التنظيمية
-	-	0.688	224	154.203	داخل المجموعات	
0.631	0.940	0.831	132	109.666	بين المجموعات	مجال الثقافة التنظيمية
-	-	0.884	95	83.961	داخل المجموعات	
0.549	0.707	0.388	3	1.164	داخل المجموعات	مجال الإلتزام التنظيمي
		0.549	224	122.887	بين المجموعات	

يظهر من خلال الجدول السابق لتحليل التباين الأحادي الخاص بمتغير المستوى التعليمي، أن مستوى الدلالة الخاص بمحور القيم التنظيمية كان (0.842)، وكان عند محور المعتقدات التنظيمية (0.095)، أما بالنسبة لمحور الطقوس والأعراف التنظيمية فتمثل في (0.482)، وبمستوى (0.808) عند محور التوقعات التنظيمية وأخيرا بالنسبة لمجالي الثقافة التنظيمية والإلتزام التنظيمي، فقد مستوى الدلالة بـ (0.631) و (0.549) على التوالي.

لنستخلص من هاته النتائج أن مستويات الدلالة السابقة كلها أكبر من (0.05)، وهو ما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات قيم المحاور الأربعة لمجال الثقافة التنظيمية والقيمة الكلية له وكذا مجال الإلتزام التنظيمي تعزى إلى متغير المستوى التعليمي.

#### 5-1-02 متغير الرتبة

للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد مجتمع الدراسة طبقا إلى اختلاف متغير الرتبة، استخدم الباحث تحليل التباين الأحادي (one way anova)، لتوضيح دلالة الفروق في إجابات أفراد مجتمع الدراسة طبقا إلى اختلاف متغير الرتبة، فجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (41): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين المتوسطات حسب متغير الرتبة

المحور أو البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف) المحسوبة	الدلالة الإحصائية
القيم التنظيمية	بين المجموعات	2.578	4	0.645	1.118	0.349
	داخل المجموعات	128.580	223	0.577	-	-
المعتقدات التنظيمية	بين المجموعات	3.891	4	0.973	1.578	0.181
	داخل المجموعات	137.438	223	0.616	-	-
الطقوس والأعراف التنظيمية	بين المجموعات	3.521	4	0.880	1.077	0.369
	داخل المجموعات	182.252	223	0.817	-	-
التوقعات التنظيمية	بين المجموعات	4.657	4	1.164	1.728	0.145
	داخل المجموعات	150.215	223	0.674	-	-
مجال الثقافة التنظيمية	بين المجموعات	212.666	132	1.611	1.122	0.277
	داخل المجموعات	136.400	95	1.436	-	-
مجال الإلتزام التنظيمي	داخل المجموعات	2.880	4	0.720	1.325	0.262
	بين المجموعات	121.172	223	0.543	-	-

يظهر من الجدول السابق لتحليل التباين الأحادي الخاص بمتغير الرتبة، أن مستوى الدلالة الخاص بمحور القيم التنظيمية كان (0.349)، وكان عند محور المعتقدات التنظيمية (0.181)، أما بالنسبة لمحور الطقوس والأعراف التنظيمية فتمثل في (0.369)، وبمستوى (0.145) عند محور التوقعات التنظيمية، وأخيرا بالنسبة لمجالي الثقافة التنظيمية والإلتزام التنظيمي، فقدّر مستوى الدلالة بـ (0.277) و (0.262) على التوالي.

لنستخلص من هاته النتائج أن مستويات الدلالة السابقة كلها أكبر من (0.05)، وهو ما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات قيم المحاور الأربعة لمجال الثقافة التنظيمية والقيمة الكلية له وكذا مجال الإلتزام التنظيمي تعزى إلى متغير الرتبة.

### 03- عرض النتائج العامة للدراسة ومناقشتها

#### 1-03 عينة الدراسة

إعتمد الباحث في دراسته عينة عشوائية طبقية مكونة من 228 موظف وعامل بنسبة 30% من المجتمع الأصلي ينتمون إلى عديد المصالح الاستشفائية الموجودة على مستوى المؤسسة، طغى عنصر الشباب على مكون العينة بتعداد 156 فرد موزعين على فئتين سنيتين (أقل من 30 سنة وفئة من 30 إلى 40 سنة)، في حين كان أصحاب الفئة أكثر من 50 سنة بـ 13 فرد فقط.

هذا التوزيع حسب الفئات العمرية ظهر بشكل جلي في إجابات الأفراد عن محاور الاستبيان، فالتفاوت في السن ينعكس بالضرورة في تحديد مظاهر وطبائع السلوكيات والقيم المعبرة عن ثقافة الأشخاص، ويظهر بشكل أو بآخر في مستوى التزامهم اتجاه أعمالهم ومن ثم منظمته، وحين يكون الغالب على أعضاء المؤسسة عنصر الشباب الذي تجاوز نصف التعداد، فهذا يعني اتجاه سائد يمثل وجهات نظر وقيم ومعتقدات تمثل أصحابها وتظهر أكثر قدرة في التأثير في الثقافة الراهنة.

أما بخصوص الرتب المكونة في عينة الدراسة، فكان سلك شبه الطبي ممثلا بـ 75 فردا، أم الرتب الأخرى فكانت متقاربة في التمثيل، مع العلم أن تعداد العاملين في الرتب المنتمية إلى السلك شبه الطبي يقدر بـ 420 موظف، وهو ما يفسر عددهم على مستوى عينة البحث، ويظهر كذلك في اتجاهاتهم نحو محاور الإستبيان، ولعل ذلك راجع بالأساس إلى طبيعة عملهم، وحجم المهام الموكلة إليهم، فهم يعتبرون الخط الأول المواجه لمختلف المشاكل والصعوبات التي تعترض منتسبي المؤسسة، سواء في التعامل مع المرضى ومرافقيهم، أو في مواجهة كل أنواع الضغوط المهنية المصاحبة للظروف الصحية، وهو ما لاحظته الباحث بحكم فترة إجراء الدراسة والتي تزامنت مع انتشار جائحة كورونا، وهو الأمر الذي فرض كثير من الضغوط النفسية والمهنية، أولا في مواجهة الوباء، ومن ثم في التعامل مع المرضى وعائلاتهم.

وكل ما ذكر سابقا ظهر واضحا في آرائهم ووجهات نظرهم حول الثقافة التنظيمية السائدة، وعن مكوناتها (القيم والمعتقدات والأعراف والطقوس، وكذا التوقعات التنظيمية)، كما الحال بالنسبة لاتجاهاتهم

حول مستوى التزامهم، الذي ظل مرتفعاً مقارنة بالظروف المهنية التي يعيشونها، خاصة إجاباتهم عن الأسئلة التي تعنى بالتزامهم نحو عملهم ومهامهم.

هي ملاحظة سجلها الباحث تنطبق على الرتب الأخرى ولكن بشكل أقل حدة، مثل الرتب التي تنتمي إلى الأسلاك المشتركة كالمصرفين الإداريين، أو الأسلاك التقنية كالبيولوجيين أو المخبريين، فتجدهم أقل تعرضاً للضغوط المهنية والنفسية المصاحبة لتلك الظروف الصحية، وحتى على مدار الدوام الرسمي في الحالات العادية، إلا ما يمكن ذكره عن ظواهر وحالات وظيفية ترتبط بطبيعة علاقاتهم مع زملائهم أو رؤسائهم، أو حتى ظروف اجتماعية تحدد في النهاية استجاباتهم فيما يخص مكونات الثقافة التنظيمية بالمؤسسة، وكذا مستويات التزامهم نحوها.

أما فيما يخص متغير الجنس فكان تعداد الإناث (129) أكبر من الذكور (99)، وهي نقطة منطقية بالنظر إلى طبيعة عمل المؤسسة، والتي تقتضي وجود عدد كبير من العاملين على مستوى الأسلاك شبه الطبية، وهو التخصص الذي يستهوي ويجذب العنصر النسوي بكثرة، ولكن هذا الاختلاف في جنس المبحوثين، لم يصاحبه تباين ملحوظ أو كبير، بخصوص إجاباتهم عن محاور الدراسة.

بخصوص المستوى العلمي لأفراد العينة، فقد قدر عدد الجامعيين وذوي المستوى ما بعد التدرج بـ 129 موظفاً أي أكثر من النصف بقليل، ولعله واضحاً أن المستوى العلمي يساهم بنسب عالية في تشكيل الثقافة التنظيمية لأصحابها، بحكم المسار العلمي الذي يجتازونه، والبيئة التي ينتمون إليها، مقارنةً بذوي المستويات العلمية المتدنية، الذين ينتمون إلى بيئات مختلفة؛ يعيشون ويتقاسمون فترات زمنية من حياتهم وبيئات مختلفة، مع أشخاص في الغالب من نفس مستوياتهم العلمية، ما يعمل بشكل كبير على تشكيل أهم سماتهم وميزاتهم الثقافية

الأمر الذي ظهر في آرائهم ونظرتهم لأهم القيم والمعتقدات الثقافية السائدة في المؤسسة، فالدكتور لا يرى ظواهر ومكامن الأشياء كغير المتعلم، وفي الغالب لا يؤمنان بنفس القيم والمعتقدات، ومن ثم لا يظهران نفس السلوكات والاستجابات، وهو ما يظهر لاحقاً في مستويات التزامهم نحو أعمالهم وكذا مؤسستهم.

أما بخصوص متغير الأقدمية فكانت نسب تمثيل الفئات المعبرة عن الأقدمية المهنية متقاربة إلى حد كبير مع تسجيل 79 فرداً من ذوي الأقدمية بين 11 و 20 سنة، وهي نقطة مساعدة في إظهار استجابات العمال والموظفين نحو طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة ومستوى الإلتزام التنظيمي، بحكم طول مدة عملهم بالمؤسسة والتي تمنحهم الفرصة والإمكانية لفهم الأنظمة والقوانين، والطرق الصحيحة في الإتصال والتعامل مع الزملاء والرؤساء وحتى مع المتعاملين من خارج المؤسسة.



## 2-03 إستجابات أفراد العينة لأسئلة فقرات الاستبيان

قام الباحث بتوزيع استبيان حول موضوع الدراسة على أفراد العينة المقدر عددهم ب (228) فرد موزعين على مختلف المصالح بالمؤسسة، وبعد استرجاعها شرع بأولى خطوات المعالجة الإحصائية فكانت نتائج استجابات المبحوثين حول أسئلة الاستبيان كالتالي:

أ- بالنسبة لمحور القيم التنظيمية قدر المتوسط الحسابي لمجموع إجابات المبحوثين ب (3.369) وهي قيمة تنتمي إلى الفئة الثالثة في مدرج مقياس ليكرت الخماسي، والمعبرة عن درجة موافقة متوسط يكاد يلامس الموافقة المرتفعة، مع تسجيل عدم وجود أي عبارة تميزت بدرجة قبول منخفضة، وهو إن دل فإنما يدل على شبه الإجماع من طرف أفراد العينة على الموافقة على مختلف مضامين القيم التنظيمية السائدة، وهو ما ظهر فعلا في قيم لاقت درجات قبول وموافقة عاليتين على غرار الإلتزام بقيم النزاهة والصدق وعدم قبول الرشوة، واحترام المتعاملين، وبمواعيد العمل الرسمية المعتمدة من قبل الإدارة. وتكريس مبدأ الجدية والانضباط والإلتزام في الأداء، والإهتمام بتخفيض حجم التكاليف والخسائر والحفاظ على الممتلكات؛ بالرغم من تحفظهم على وجود بعض القيم، حين كانت إجاباتهم محايدة إلى حد كبير بخصوص الأسئلة عنها، كجهود المؤسسة فيما يخص تعزيز قيم العدالة والمساواة بين أعضائها وعملها على تحسين وتطوير العلاقات الإنسانية بين أعضائها وكذا سياساتها بخصوص وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

كما ظهر من خلال الإجابات إيمان الأفراد بمبدأ احترام السلطة والمرؤوسين، والتقدير بجميع القواعد والقوانين التنظيم التي تحكم سير المؤسسة، كما أنهم يرون أن بيئة العمل تتسم بالثقة المتبادلة فيما بينهم. إن توفر هذه القيم على مستوى المؤسسة، وإيمان الموظفين والعمال به والسعي لتبنيها، خطوة مهمة في طريق إرساء ثقافة تنظيمية موحدة، تعمل على توحيد اتجاهات وسلوكيات الأفراد في سبيل خدمة المؤسسة، من خلال التزامهم التام اتجاه تأدية مهامهم والعمل لمصلحة مؤسستهم

ب- بالنسبة لمحور المعتقدات التنظيمية قدر المتوسط الحسابي لمجموع إجابات المبحوثين ب (3.034) وهي قيمة تنتمي إلى الفئة الثالثة في مدرج مقياس ليكرت الخماسي، والمعبرة عن درجة موافقة متوسط، مع ملاحظة أن جميع متوسطات الإجابات عن أسئلة هذا المحور، تنتمي إلى المستوى الثالث المعبر عن موافقة متوسطة من قبلهم، وهو ما يعني أن هناك إجماع من طرف أفراد العينة على اتجاهاتهم نحو طبيعة المعتقدات التنظيمية السائدة على مستوى مؤسستهم، وهذا بالرغم من الإختلافات المعروفة فيما

رتبهم الوظيفية ومؤهلاتهم العلمية، وغيرها من الخصائص الديمغرافية؛ مع أن هناك بنود تتضمن تعبيراً عن معتقدات لاقت موافقة تقترب من الإرتفاع، خاصة ما تعلق بتسويق العمال للمصلحة العامة عن المصلحة الشخصية، وكذا درجة تشجيع المؤسسة على ثقافة التعاون بين أعضائها على اختلاف مستوياتهم، واعتمادها قوانينها وقواعداً موحدة على جميع الموظفين والعمال.

وعلى العكس من ذلك فقد ظهر أن أفراد العينة محايدون حول تمكينهم من المساهمة في تحديد سياسات المؤسسة، ومنحهم الفرصة أو الوسائل لأجل تطوير إمكانياتهم ومهاراتهم المهنية.

ت- بالنسبة لمحور الأعراف والطقوس التنظيمية؛ فقد قدر المتوسط الحسابي لمجموع إجابات المبحوثين بـ (2.832) وهي قيمة تنتمي إلى الفئة الثالثة في مدرج مقياس ليكرت الخماسي، والمعبرة عن درجة موافقة متوسط لكنها تقترب كثيراً من درجة عدم الموافقة، وذلك بسبب وجود متوسطات لإجابات ضمن المحور تنتمي إلى الفئة الثانية من مقياس ليكرت المعبرة عن عدم الموافقة، وهو ما أثر في النهاية على قيمة المتوسط العام لإجابات المحور؛ وهي بنود تعبر عن مجموعة من الأعراف والطقوس التنظيمية التي يفترض أن تعمل المنظمة على إقامتها والحفاظ عليها، كإتاحة فترات راحة يومية للعمال من أجل الالتقاء وكذا تناول بعض المشروبات والمأكولات، والحرص على إبراز نجاحات وإنجازات موظفيها عبر مختلف وسائل الإشهار الممكنة، وحقيقة قيامها باحتفالات دورية لتكريم العاملين فيها، وكذا إجرائها لمراسم رسمية للتعريف بالعمال الجدد.

وعلى العكس من ذلك فقد ظهرت موافقة الأفراد على عمل وجهود القائمين على تسيير المؤسسة في الحفاظ وترسيخ بعض المعتقدات التنظيمية الإيجابية بالنسبة لهم، كالتزام المؤسسة بالحفاظ على التقاليد والعادات الإيجابية السائدة في مجتمعنا، وحرصها على إعلام منتسبيها بكل المستجدات الخاصة بالعمل، وكذا قيام مدير المؤسسة باجتماعات دورية مع الموظفين والعمال لأجل طرح انشغالاتهم ومشاكلهم بخصوص العمل.

وهي معتقدات تخص جانب الإدارة فيقع على عاتقها الحفاظ عليه وتعزيزها، مادام أن أغلب منتسبي المنظمة يرون فيها طريقة مناسبة للتعبير عن وجودهم وأهميتهم بالنسبة للمؤسسة، هذا الشعور يعمل بدون شك على الدفع بهم للإجتهد والرفع من جهودهم لتحقيق أهداف مؤسستهم، وحينها يظهر مدى التزامهم في ذلك.

ث- بالنسبة لمحور التوقعات التنظيمية؛ فقد قدر المتوسط الحسابي لمجموع إجابات المبحوثين بـ (3.150) وهي قيمة تنتمي إلى الفئة الثالثة في مدرج مقياس ليكرت الخماسي، والمعبرة عن درجة موافقة متوسط مع

تسجيل أربع بنود فقط من المحور كانت المتوسطات الحسابية للإجابات عنها تعبر عن موافقة مرتفع لأصحابها، وعند تفحص مضامينها نجده تعبر عن توقعات المؤسسة من أفرادها والتي يعتقد أغلب أفراد العينة أنها تتم وفق ما تتوقعه المؤسسة، كالجهود اللازمة التي تتوقعها منهم لأجل تحقيق أهدافها، وتجاوبهم مع مختلف متطلبات مهامهم وواجباتهم، ومع مختلف التغيرات والمستجدات على مستوى بيئتهم، وكذا التزامهم بالانضباط والتقييد بمجمل قواعد وتعليمات التنظيم.

وعلى العكس مما سبق، سجلت باقي إجابات محور التوقعات التنظيمية متوسطات حسابية معبرة عن درجة موافقة متوسطة، وهي في المجمل توقعات من طرف العاملين يودون ويحبون تحقيقها من قبل إدارة المؤسسة، كالمكافآت والحوافز، والتي من المفروض أن تتم وفق تقييم لمردودهم وأداءاتهم، مع منحهم صلاحيات مناسبة لحجم مسؤولياتهم، والأخذ بعين الاعتبار مختلف اقتراحاتهم وآرائهم فيما يخص مختلف العمليات التنظيمية والتسويقية على مستوى المنظمة.

ج- أما فيما يخص مجال الثقافة التنظيمية ككل، فقد كان المتوسط الحسابي (3.096) والانحراف المعياري (0.727) وهي قيمة تنتمي إلى الفئة الثالثة في مدرج مقياس ليكرت الخماسي، والمعبرة عن درجة موافقة متوسط من قبل أفراد العينة نحو عبارات المجال ككل، وهو بذلك يعكس تماما نتائج الاستجابات الخاصة بكل محور من محاور المجال، طالما أنها تراوحت متوسطاتها بين المتوسط إلى المرتفع القريب من الوسط، وهو كذلك تعبير صريح من قبل المبحوثين باعتدالهم في اتجاهاتهم نحو مختلف القيم والمعتقدات والأعراف والتوقعات السائدة على مستوى مؤسستهم، مع قبول كبير لبعضها يقابله انخفاض شديد في الموافقة على غيرها، وهذا التأرجح المسجل في مستوى إجابات الأفراد يعطينا مؤشرات حقيقية عن مكامن الخلل والنقص فيما يخص جهود المؤسسة في إطار اكساب وتعزيز أفرادها بمختلف القيم والسلوكات والمعايير المطلوبة، وهنا يبدأ العمل على تصحيحها وتحسينها لتتوافق مع ما تنتظره إدارة المؤسسة من مكونات مختلف للثقافة التنظيمية، تعمل من خلالها على تنفيذ سياساتها وأهدافها التنظيمية والإنتاجية.

وقد اتفقت نتائج هذا الجزء من الدراسة مع ما توصلت إليه دراسات كل من (العزام،2014) (الوهابي، 2015) (فرحان،2007)،(العوفي،2005) بسيادة جميع قيم الثقافة بدرجة متوسطة؛ في حين توصلت دراسات (جلولي،2013)، (العتيبي،2013)، ودراستي (Lybeck,2000)، و (Gulden,2000)، كذلك

دراسات (الفالح، 2001) (الشلوي، 2005)، و(Kunda, 2008)، إلى نتائج مرتفعة نسبياً لمستوى الثقافة التنظيمية السائدة.

أما دراسة (عسكر، 2011) فقد توصلت إلى نتيجة جيدة فيما يخص استجابات الأفراد لمستوى الثقافة التنظيمية، وقد احتل محور الأعراف التنظيمية المرتبة الأولى من حيث ارتفاع المتوسط الحسابي لاستجابات الأفراد، يليه محور التوقعات التنظيمية، ثم محور القيم، فالمعتقدات التنظيمية.

ح- بالنسبة للجزء الثاني من الإستبيان عن الإلتزام التنظيمي، قدر المتوسط الحسابي لمجموع إجابات المبحوثين ب (3.356) وهي قيمة تنتمي إلى الفئة الثالثة في مدرج مقياس ليكرت الخماسي، والمعبرة عن درجة موافقة متوسط تقترب من الموافقة المرتفعة.

إن الجزء المهم عند شرح وتفسير استجابات المفحوصين نحو عبارات المحور الخاص بالإلتزام التنظيمي، هو ملاحظة الموافقة المرتفعة على البنود التي تتضمن وتعبر عن مدى استعدادهم للرفع من جهودهم وتحسين أداءاتهم، والتضحية في سبيل مصلحة المنظمة، ومختلف المصالح العامة، فقد عبروا بذلك عن استعدادهم لبذل جهود كبيرة في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة، وتقديم مصلحة العمل على مصالحهم الشخصية، وكذا القيام بمختلف المهام المطلوبة منهم، كما أكدوا على مشاعرهم بخصوص الإلتزام نحو واجباتهم المهنية، واعتبروا بذلك أن نجاح المؤسسة ونموها هو بمثابة نجاح شخصي لهم.

على الرغم من أنهم لم يوافقوا تماماً أو كانوا محايدين في إجاباتهم عن شعورهم بدرجة أن توافق أهدافهم الخاصة وقيمهم وتوجهاتهم مع أهداف وقيم المؤسسة، ونفس الشيء بالنسبة لرغبتهم بالبقاء في عملهم مهما توفرت لهم فرص بديلة.

وهي تتفق في ذلك مع ما جاءت به دراسات (Ipek, 2010)، (السبيعي، 2013)، و(الغامدي، 2011) (عابدين، 2009) من وجود مستويات معتدلة أو متوسطة للإلتزام التنظيمي في استجابات الأفراد، أما روسن Rosin وزميله أوريك Korabik (1991) فقد توصلوا إلى أن المديرات اللواتي لم تكن وظائفهن ذات طابع قيادي وكانت مسؤولياتهن محدودة وغير مستقلات في وظائفهن ظهر التزامهن بمستوى منخفض.

في حين أنها تختلف مع نتائج دراسات كل من (الشلوي، 2005)، (العوفي، 2005)، (مرزوق، 2011)، (قلمبان، 2008) (هيجان، 1998)، ودراسة (أبو العلا، 2009)، (الوزان، 2006) و(حنونة، 2006)، (الوهابي، 2015) التي أظهرت مستوى عال في استجابات الأفراد نحو الثقافة التنظيمية السائدة، في حين تميزت بدرجة التزام منخفضة في دراسة لنعمة عباس وآخرون (1992).

أما دراسة (يحي، 2010) فقد خلصت إلى استجابات للأفراد تعبر عن مستويات كبيرة جدا للإلتزام التنظيمي.

### 3-03 فرضيات الدراسة

#### 1-3-03 الفرضية العامة

لأجل اختبار الفرضية العامة والفرضيات الجزئية (1-2-3-4) قام الباحث بدراسة علاقة الارتباط بالاعتماد على بعض الأساليب الإحصائية، خاصة منها معامل الارتباط الخطي بيرسون (Pearson) فكانت نتائج الاختبار كالتالي:

أ- بالنسبة للفرضية الجزئية الأولى: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية ومستويات الإلتزام التنظيمي لدى موظفي وعمال المؤسسة محل الدراسة".

لاختبار الفرضية الفرعية الأولى قام الباحث باستخدام معامل الارتباط بيرسون (Pearson)، فكانت النتائج بأن معامل الارتباط بين القيم التنظيمية والإلتزام التنظيمي يساوي (0.531)، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000، وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة (0.05)، ما يعني وجود علاقة ارتباط موجبة (طردية) دالة إحصائياً عند مستوى (0.01) بين القيم التنظيمية والإلتزام التنظيمي.

وفي هذا الشأن يرى الباحث أن مجموع القيم التنظيمية السائدة على مستوى المؤسسة، والتي عرضت نتائج استجابات العمال اتجاهها، تعمل بالفعل على الدفع بالالتزام أكثر من طرف الأفراد، فقيم مثل الحفاظ على النزاهة والصدق وعدم قبول الرشوة، وكذا الجدية والانضباط في تأدية المهام، كذلك وجود ثقة كبيرة سواء بين الإدارة والعمال أو بين العمال فيما بعضهم، والمحافظة على قواعد الإتصال الرسمية واحترام السلطة السلمية؛ كلها قيم ساهمت بشكل أو بآخر على تعزيز مستوى الإلتزام عند الفرد.

وحين نرى الأمور والعلاقات بمنطقية نعتقد أن القيم السابق ذكرها ما هي إلا شكل من أشكال الإلتزام يظهر في صورة سلوك يتبناه العامل داخل المنظمة.

ب- بالنسبة للفرضية الجزئية الثانية: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعتقدات التنظيمية ومستويات الإلتزام التنظيمي لدى موظفي وعمال المؤسسة محل الدراسة".

لاختبار الفرضية الفرعية الأولى قام الباحث باستخدام معامل الارتباط بيرسون (Pearson)، فكانت النتائج بأن معامل الارتباط بين القيم التنظيمية والإلتزام التنظيمي يساوي (0.517)، والقيمة الاحتمالية (Sig.)

تساوي 0.000، وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة (0.05)، ما يعني وجود علاقة ارتباط موجبة (طردية) دالة إحصائياً عند مستوى (0.01) بين المعتقدات التنظيمية والالتزام التنظيمي.

وكما هو الحال بالنسبة للقيم التنظيمية، فإن اتجاهات المبحوثين نحو المعتقدات التنظيمية كانت إيجابية، دلت على تبنيهم وإيمانهم بتلك المعتقدات على اختلافها، وهو ما أثر في مستوى التزامهم اتجاه مؤسستهم، فالمتوسط الحسابي لمحور المعتقدات التنظيمية يدل على قبولهم لها بصورة متفاوتة ولكنها إيجابية، كانت مرتفعة في بعض الجوانب مثل تسبيحهم للمصلحة العامة عن مصالحهم الشخصية، وكذا تشجيع الإدارة للعمال على التعاون فيما بينهم، وسيادة القانون والقواعد التنظيمية على الجميع بطرق عادلة، وإتاحة مبدأ التفويض للأفراد.

كما كانت منخفضة في جوانب أخرى مثل إتاحة الفرصة للعمال للمشاركة في تحديد سياسة واستراتيجية المنظمة، وكذا توفرها على نظام عادل للمكافآت والمنح.

ولكن هذا لم يمنع من إظهار الارتباط القوي بين تلك المعتقدات التي يؤمن بها ويتبناها الأفراد، وبين مستوى التزامهم نحو منظماتهم، فهذه المعتقدات تعمل على ترسيخ الصورة الإيجابية عن أنظمة عمل وقوانين تنظيمية، تتبناها المؤسسة وتعمل على احترامها لأجل تحقيق أهدافها التنظيمية التي من بينها الرفع من مستويات الالتزام التنظيمي لعمالها.

ت- بالنسبة للفرضية الجزئية الثالثة: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأعراف والطقوس التنظيمية ومستويات الالتزام التنظيمي لدى موظفي وعمال المؤسسة محل الدراسة".

لاختبار الفرضية الفرعية الأولى قام الباحث باستخدام معامل الارتباط بيرسون (Pearson)، فكانت النتائج بأن معامل الارتباط بين القيم التنظيمية والالتزام التنظيمي يساوي (0.563)، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000، وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة (0.05)، ما يعني وجود علاقة ارتباط موجبة (طردية) دالة إحصائياً عند مستوى (0.01) بين الأعراف والطقوس التنظيمية والالتزام التنظيمي.

تبين من خلال عرض مجموع استجابات المبحوثين لأسئلة المحور الثالث الخاص بالأعراف والطقوس التنظيمية، أنها كانت متوسطة القبول تميل شيئاً ما إلى عدم الموافقة، حفاظ المؤسسة على التقاليد والأعراف الخاصة بالمجتمع، وحرصها على توفير المعلومة للأفراد فيما يخص مستجدات العمل، وإعطائهم الفرص عبر اجتماعات رسمية لطرح انشغالاتهم ومشاكلهم اليومية، في حين يؤكد أغلب

المبحوثين على عدم توفير أوقات راحة أثناء الدوام والرسمي، وعدم اهتمام مؤسستهم بالاحتفالات الخاصة بتكريم موظفيها، أو حتى العمل على إظهار وإشهار نجاحات واجتهادات البعض منهم. فيظهر من خلال إجابات الأفراد العينة على أسئلة هذا المحور أنها تعطي صورة واضحة على مختلف اهتمامات العمال في هذا الإتجاه، والتي من شأنها العمل على تعزيز أو إضعاف مستوى الإلتزام التنظيمي لديهم، فالأغلبية منهم تعي وتدرك أهمية فترات الراحة ومناسبات الإحتفال والإهتمام بتكريم العاملين وإبراز نجاحاتهم وإبداعاتهم، بالنسبة للشعور بالأهمية في نظر القائمين على مؤسستهم، ما يعطيهم الدافع للإلتزام بما يتطلبه منهم عملهم على مستواها.

ث- بالنسبة للفرضية الجزئية الرابعة: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوقعات التنظيمية ومستويات الإلتزام التنظيمي لدى موظفي وعمال المؤسسة محل الدراسة".  
لاختبار الفرضية الفرعية الأولى قام الباحث باستخدام معامل الارتباط بيرسون (Pearson)، فكانت النتائج بأن معامل الارتباط بين القيم التنظيمية والإلتزام التنظيمي يساوي (0.678)، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000، وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة (0.05)، ما يعني وجود علاقة ارتباط موجبة (طردية) دالة إحصائياً عند مستوى (0.01) بين التوقعات التنظيمية والإلتزام التنظيمي.

تمثل قيمة الإرتباط هذه أعلى قيمة مقارنة بالمحاور السابقة، وغالبا ما يرجع ذلك إلى طبيعة ومفهوم تلك التوقعات سواء الخاصة بالموظف اتجاه منظمته أو الخاصة بالمؤسسة اتجاه العاملين فيها، فهي تتعلق بإظهار الإحترام للإدارة من طرف العمال، وبذل الكثير من الجهود في سبيل تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة من خلال الحرص على تأدية مهامهم على أكمل وجه، والعمل على التكيف مع مختلف التغيرات التي تحدث على مستوى بيئة المنظمة؛ وكلها عناصر أبان أفراد العينة قبولاً وتجاوباً معها، ظهر من خلال متوسط إجاباتهم المرتفع عن الأسئلة المتعلقة بذلك، كما هو الحال حين تميزت إجاباتهم بدرجة قبول متوسطة عن بقية الأسئلة والمتعلقة خاصة بتوقعات العامل من القائمين على المؤسسة، من قبيل حجم الصلاحيات الممنوحة لهم مقارنة بالمهام المسندة إليهم، وتوقعاتهم فيما يخص مقدار المكافآت والحوافز الممنوحة لهم وكذا طرق توزيعها، كذلك الإهتمام الذي تظهره الإدارة من خلال الإصغاء لمختلف آرائهم واقتراحاته.

يظهر من خلال تركيبة هذه العناصر والنقاط أنها معادلة، فتحقيق تلك التوقعات التنظيمية يساهم بشكل واضح في الدفع بأصحابها إلى الإلتزام، فلا يعقل أن تحقق أغلب توقعاتك من شخص معين بدون أن تبدي التزم بما يتوقعه منك.

ج- أما بالنسبة للفرضية العامة: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والإلتزام التنظيمي لدى موظفي وعمال المؤسسة محل الدراسة".

لاختبار الفرضية الفرعية الأولى قام الباحث باستخدام معامل الارتباط بيرسون (Pearson)، فكانت النتائج بأن معامل الإرتباط بين القيم التنظيمية والإلتزام التنظيمي يساوي (0.632)، والقيمة الإحتمالية (Sig.) تساوي 0.000، وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة (0.05)، ما يعني وجود علاقة ارتباط موجبة (طردية) دالة إحصائياً عند مستوى (0.01) بين الثقافة التنظيمية والإلتزام التنظيمي.

وهو ما يعني أنه كلما توحدت اتجاهات الأفراد واتفقت حول الثقافة التنظيمية السائدة على مستوى المؤسسة بما تحمله من قيم ومعايير ومعتقدات، زادت وارتفعت مستويات الإلتزام التنظيمي لديهم، كما تعد هذه العلاقة كنتيجة حتمية لطبيعة العلاقة بين مكونات الثقافة التنظيمية والإلتزام التنظيمي التي تعرض لها الباحث، والتي ظهر فيما سبق أنها علاقة ارتباطية إيجابية.

كما تتفق نتائج هذه الدراسة فيما يخص علاقة الثقافة التنظيمية مع الإلتزام التنظيمي مع دراسات كل من (Crawford & Lok, 2003)، (الشلوي، 2005)، (عاشوري، 2015)، (Ipek, 2010)، (العوفي، 2005) ومع دراسة (درنوني، 2015) ، و(الوهابي، 2015)

### 03-3-2 الفرضية الجزئية الخامسة

لأجل اختبار الفرضية الجزئية الخامسة: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول الثقافة التنظيمية السائدة وكذا مستويات الإلتزام التنظيمي تعزى إلى المتغيرات الشخصية (الجنس، السن، الأقدمية، المستوى التعليمي، الرتبة)" استخدم الباحث اختبار « Independent Sample T- test » للفروق بين المتوسطات حسب متغير الجنس، وتحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين المتوسطات حسب متغيرات (الأقدمية، المؤهل العلمي، سنوات الأقدمية، السن والرتبة)، فكانت النتائج كالتالي:



أ- بالنسبة لمتغير الجنس

وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات قيم محوري القيم التنظيمية والأعراف والطقوس التنظيمية تعزى إلى متغير الجنس، وهي تميل لصالح الإناث مقارنة بالذكور؛ وهو الأمر الذي يمكن تفسيره باختلاف اتجاهات الإناث نحو طبيعة الأعراف والطقوس، بما أن كثير من الأعراف التي يحبذ الذكور وجودها لا تستهوي كثيرا الإناث، على غرار توفير فترات الراحة لأجل تناول المشروبات والمأكولات، أو ضرورة عقد اجتماعات دورية مع المسؤولين، أو حتى مناسبات الإحتفال والتكريم التي يفضل كثير من الموظفين إقامتها، يعتقد الباحث أنها غير ضرورية أو متطلبة من قبل الإناث على مستوى المؤسسة.

في حين أظهرت نتائج الإختبار عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لمحوري المعتقدات التنظيمية والتوقعات التنظيمية تعزى لمتغير الجنس.

وأظهرت النتائج كذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس بالنسبة لمجالي الثقافة التنظيمية والإلتزام التنظيمي.

فيما عدا محوري القيم التنظيمية والأعراف والطقوس التنظيمية التي أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس، فإن باقي المحاور وكذا مجال الإلتزام التنظيمي، أدت نتائج الإختبار إلى عدم وجود فروق تعزى لمتغير الجنس، ما يعني أن استجابات أفراد العينة كانت متوافقة إلى حد كبير بخصوص طبيعة المعتقدات والتوقعات التنظيمية، وكذا الثقافة التنظيمية السائدة، بغض النظر عن جنس المبحوث، فهذا التوافق بين الجنسين بخصوص إجاباتهم، ما هو إلا انعكاس وتعبير عن توحدهم وتشاركهم في اتجاهاتهم نحو طبيعة وشكل المعتقدات والتوقعات التنظيمية التي يعرفونها ويؤمنون بها، ويفضلون وجودها في مؤسستهم، وهو بالتأكيد عامل مساعد في تشكيل وتعزيز نمط الثقافة التنظيمية السائد، والمعبر عن استراتيجية وسياسة المنظمة وأهدافها، وهو ما يمكن استغلاله في الرفع من مستويات الإلتزام التنظيمي لدى أفرادها، بما أنهم كذلك في هذا الجانب أظهروا توافقا كبيرا في نظرتهم وآرائهم حول قدرتهم على الإلتزام بأداء مهامهم، ومساعدة مؤسستهم في سعيها لتحقيق أهدافها.

وتتفق نتائج هذه الدراسة بالنسبة لمجال الإلتزام التنظيمي مع ما توصلت إليه دراسة كل من (حنونة،2006)، و(أبو الروس وحنونة،2011)، وكذا دراسة (Saqr,2009)، كما تختلف مع دراسة (Demir,2011) لصالح الذكور، ومع فلمبان (2008)، ودراسة (Wang & Hwang,2007)، ومع (حمادات،2006) لصالح الإناث، في حين أنها تختلف مع دراسة (عبد الله السلامة،2000).

كما تتفق مع دراسة (Dimitrios & Athanasios, 2014)، ومع دراسة (جلولي، 2013) بخصوص مجال الثقافة التنظيمية بوجود فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات الأفراد تعزى لمتغير الجنس.

#### ب- بالنسبة لمتغير السن

أدت نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين المتوسطات حسب متغير السن إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات قيم المحاور الأربعة لمجال الثقافة التنظيمية والقيمة الكلية له، وكذا مجال الإلتزام التنظيمي تعزى إلى متغير السن.

ما يعني أنه بالرغم من الاختلاف في أعمار المستجيبين، فإن استجاباتهم لبند الإستبيان كانت متوافقة إلى حد كبير؛ ربما يعود ذلك إلى طبيعة نشاط المؤسسة، والبيئة الداخلية التي يعيشونها، والتي تعمل على توحيدهم بفعل تشاركتهم نفس الصعاب والتحديات اليومية.

ذلك الاختلاف في الأعمار يعكس نظريا اختلافا ولو جزئيا في مجموع القيم والمعتقدات التي يحملها أصحابها يعكس كذلك اختلافا في ثقافتهم التي تمثلهم وتعبر عن أعمارهم، فحين تكون اتجاهاتهم وآرائهم متوافقة، بالرغم من هذا الإختلاف، فهذا يعد مكسبا حقيقيا للمنظمة، يحتم عليها الإستثمار فيه من خلال تعزيز المظاهر الإيجابية التي يوافقون عليها، والعمل على إزالة وعزل كل ما هو سلبي ضمن تلك المحاور، في سبيل العمل على تعزيز مستويات التزام الأفراد نحو منظماتهم، الذي ظهر بقدر مقبول على حسب استجاباتهم بالرغم من اختلاف أعمارهم.

واختلفت نتائج الدراسة بخصوص مجال الإلتزام التنظيمي مع ما توصلت إليه دراسة (خليفات، 2009) وكذا دراسة (السلامة، 2000) من وجود علاقة طردية بين السن ودرجة الإلتزام التنظيمي، في حين أكد (Buchanan 1994) أن معدل الإلتزام التنظيمي يرتفع مع تقدم سنوات خبرة العاملين، وذلك نتيجة التفاعل الإجتماعي فيما بين الموظف وزملاء العمل من جهة، والموظف وقيادته المباشرة من جهة ثانية (الوزان، 2006، ص 42).

في حين اتفقت نتائج الدراسة مع دراسة كل من أبو (العلاء، 2009)، و(العنزي، 2013) تختلف مع (Patericia & Frank , 1992) الأشخاص الأكبر سنا أقل ميولا لمغادرة الشركة، وقد يكون السبب أن العمال الأكبر سنا قد يتبعون مناصب عليا في سلسلة السلطة الهرمية، وهو ما خلصت إليه دراسة (هيجان، 1998)؛ على العكس مما توصلت إليه نتائج دراسة (الفضلي، 1997) بوجود علاقة سلبية بين متوسط الإلتزام التنظيمي للفرد والعمر، أي كلما ارتفع عمر الفرد قل مستوى التزامه.

ت- بالنسبة لمتغير الأقدمية

أدت نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين المتوسطات حسب متغير الأقدمية إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات قيم المحاور الأربعة لمجال الثقافة التنظيمية والقيمة الكلية له، وكذا مجال الإلتزام التنظيمي تعزى إلى متغير السن.

تعكس النتائج السابقة بالنسبة لمتغير الأقدمية، عدم وجود اختلاف في اتجاهات الأفراد نحو أسئلة الإستبيان، بالرغم من التفاوت الواضح في سنوات عملهم على مستوى المؤسسة، والذي يقتضي بالضرورة اختلاف في طبيعة القيم والمعايير والسلوكيات التي يحملها كل فرد، وهي تميز من قضي أكثر من (15) سنة في المؤسسة عن من مل يتجاوز عمله بها الخمس سنوات، وما التوافق والتشارك في استجابات الأفراد إلا إشارة على وجود آليات ولو بشكل غير رسمي، تعمل على توحيد سلوكيات ومعايير وقيم العمال، وتميرها إلى المستجدين منهم، ما يساعد في النهاية على إظهار ثقافة تنظيمية ذات قيم ومعايير ومعتقدات موحدة تشاركية، يتبناها كل الأفراد على اختلاف سنوات عملهم، وهي تعمل على توحيد مساراتهم وأهدافهم، بناء على التزامهم التنظيمي اتجاه ما ينتظرهم من واجبات ومهام، ومساهمات وجهود في خدمة مؤسستهم

انفقت دراسة الباحث في نتائجها في مجال الإلتزام التنظيمي مع دراسات كل من أبو العلا (2009) السبيعي (2013)، (Saquer,2009)، و(هيجان،1998)، في حين اختلفت مع دراسة (حنونة،2006) و(وينغ وهوينغ،2007) ودراسة (السلامة،2000).

كما توصلنا دراسة (أبو الروس وحنونة،2011)، ودراسة (خليفة،2009) إلى أن المدرسين الذين لديهم خبرة أكثر من 10 سنوات هم الأكثر التزاما اتجاه منظماتهم، نتيجة الروابط القوية التي تكونت بينهم وبين إدارة المؤسسة من ناحية، وبين زملائهم بالعمل من ناحية أخرى، وكذا دراسة (حمادات،2006) التي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح المديرات صاحبات الخبرة لـ (11 سنة) فما فوق. أما دراسة (الفضلي،1997) فقد توصلت إلى وجود علاقة سلبية بين متوسط الإلتزام التنظيمي للفرد ومدة الخدمة.

ث- بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي

أدت نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين المتوسطات حسب متغير المستوى التعليمي إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات قيم المحاور الأربعة لمجال الثقافة التنظيمية والقيمة الكلية له وكذا مجال الإلتزام التنظيمي تعزى إلى متغير السن.

أظهرت نتائج تحليل التباين بالنسبة للمستوى التعليمي، عدم وجود فروق فردية في قيم الإجابات بين الباحثين على الرغم من اختلاف مستوياتهم التعليمية، وحين نتكلم عن الثقافة التنظيمية، يظهر المستوى التعليمي كأهم المتغيرات المفسرة لها، والمؤثرة في تشكيلها وتعزيزها، فهو يعطي شكلا واضحا لطبيعة ومستوى القيم والسلوكيات والاتجاهات التي تميز صاحبها مقارنة بمستواه التعليمي فالقيم التي يحملها الدكتور تختلف عن تلك التي يحملها غير المتعلم، وحين تكون إجاباتهم عن بنود ومحاو الاستبيان متوافقة إلى حد ما، فهناك ما سبق ذكره من وجود بيئة وميكانيزمات جاذبة وموحدة تعمل على تعميم ونشر وإكساب مجموع القيم والسلوكيات والمعايير، المناسبة لطبيعة نشاط المؤسسة لجميع الأفراد المنتسبين إليها، وهو ما ظهر فعلا في استجاباتهم نحو بنود المجال الثاني

حول الإلتزام التنظيمي، حين كانت في عمومها إيجابية فيما يخص دعمهم والتزامهم اتجاه واجباتهم المهنية ومؤسستهم، بالرغم من الاختلاف في أهدافهم ومصالحهم.

تتفق نتائج الدراسة مع ما توصل إليه كل من (الطرش،2010)، في حين تختلف مع دراسة (حنونة،2006) و(السلامة،2000)، و(أبو العلا،2009)، ومع دراسة (فلمبان،2008) التي أظهرت أن حاملي الدكتوراة من المشرفين والمشرفات التربويين هم الأكثر التزاما للعمل بالمؤسسة، وكذا دراسة (أبو الروس وحنونة،2011)، ودراسة (مرزوق،2011) بوجود علاقة طردية بين الدرجة العلمي ومستوى الإلتزام. أما بالنسبة لدراسة (الفضلي،1997) فكانت العلاقة سلبية بين متوسط الإلتزام التنظيمي للفرد المؤهل العلمي.

كما تختلف مع ما توصل إليه (الليثي،2008) من وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات الأفراد حول أحد أبعاد الثقافة التنظيمية لصالح الذي يمتلكون بكالوريوس ودراسات عليا.

### ج- بالنسبة لمتغير الرتبة

أدت نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين المتوسطات حسب متغير الرتبة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات قيم المحاور الأربعة لمجال الثقافة التنظيمية والقيمة الكلية له، وكذا مجال الإلتزام التنظيمي تعزى إلى متغير السن.

إن اختلاف الرتب في المؤسسات الصحية له دلالة مقارنة بمؤسسات أخرى، فالعامل على مستوى مصلحة الوسائل العامة، غير العامل بالاستعمالات، لا من حيث طبيعة العمل ولا من حيث حجم الضغوط المهنية، وكذا الحيز الذي يعمل فيه والأشخاص الذين يلتقيهم، وكل هذا يؤثر بالضرورة على

شكل سلوكياته وأدائه لمهامه وطريقة تواصله مع الزملاء أو الوافدين إلى المؤسسة، وهو ما يعكس اتجاهاته نحو مختلف القيم والمعايير التنظيمية، وتوقعاته من المؤسسة، كذلك توقعات المؤسسة منه، وما التوافق النسبي في تلك الإتجاهات والإستجابات للأفراد على اختلاف رتبهم إلى تعزيز ودعم للفكرة السابقة عن وجود ما يعمل على توحيدهم ومشاركتهم نفس القيم والمعايير والأحاسيس اتجاه يومياتهم المهنية، وهو يظهر في شكل ونمط الثقافة السائدة على مستوى التنظيم، حين يبدو أنها انصهرت وتشكلت فيها مختلف القيم والسلوكيات والمعايير الموجودة والوافدة؛ ظهرت كذلك في آراء المبحوثين حول واجباتهم وعواطفهم اتجاه مؤسستهم، فأظهروا في هذا الشأن نفس التوافق والتشارك في التزامهم بما تقتضيه واجباتهم المهنية وعلاقتهم بمؤسستهم، وهذا رغم الاختلاف في رتبهم الوظيفية.

اختلفت نتائج الدراسة مع دراسة (Saquer,2009)، والتي أظهرت علاقة عكسية ما بين المسمى الوظيفي ودرجة الإلتزام التنظيمي للفرد، فالموظفين من ذوي الرتب العالية يمتلكون فرصاً أكثر من غيرهم، للحصول على وظائف بديلة، نتيجة ما يمتلكونه من مؤهلات.

كما أشار كل من (العتيبي والسواط،1997)، و(هيجان،1998) إلى وجود علاقة إيجابية بين متوسط الإلتزام التنظيمي للفرد والمستوى الوظيفي له، عكس ما توصل إليه (الفضلي،1997) بوجود علاقة سلبية بين متوسط الإلتزام التنظيمي للفرد والمستوى الوظيفي.

في حين أنها اتفقت مع دراسة (السلامة، 2000) في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المستوى الوظيفي.

على العموم وكخلاصة لما سبق ذكره عن نتائج الفرضية الرئيسية الأولى بوجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مستويات مكونات الثقافة التنظيمية وكذا الإلتزام التنظيمي تعزى إلى المتغيرات الشخصية لأفراد عينة الدراسة.

وجد أن دراسة الباحث هذه تتفق مع ما توصل إليه كل من (العوفي،2005) (السبيعي،2010) بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الخصائص الشخصية للأفراد والثقافة التنظيمية ومستوى الإلتزام التنظيمي كذلك، وهو ما توصل إليه كذلك، وهو نفس الحال بالنسبة لدراسة (الشلوي،2005) في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الخصائص الشخصية للأفراد والثقافة التنظيمية إلا على مستوى متغير طبيعة العمل فقد توصل الباحث إلى وجود فروق في استجابات الأفراد لصالح العسكريين.

وتتفق مع دراسات كل من (المصري،2011)، (العاجز وعساف،2007)، (الهنداوي،2002)، إلا على مستوى متغير طبيعة الجنس فقد توصلت إلى وجود فروق في استجابات الأفراد بالنسبة للإلتزام التنظيمي لصالح الذكور.

كما تتفق هذه الدراسة مع دراسة كل من: (الحجري،2002)، و(عسكر،2012)، و(بالطرش،2012) بعد موجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الخصائص الشخصية للأفراد ومستوى الإلتزام التنظيمي. في حين تختلف مع دراسة الفضلي (1997) ودراسة، ودراسة(فلمبان،2008) اللتان توصلتا إلى وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين متوسط الإلتزام التنظيمي ومختلف البيانات أو العوامل الشخصية. وتختلف كذلك في نتائجها مع دراسة (العتيبي والسواط،1997) التي توصلت إلى أن هناك تأثيراً للبيانات الشخصية على الإلتزام التنظيمي بأنواعه الثلاث، ومع دراسة هيجان (1998) التي توصلت إلى وجود علاقة جوهرية موجبة بين العمر والمرتبة ومدة الخدمة من جهة والإلتزام التنظيمي من جهة أخرى. كما تختلف مع دراسة (حنونة،2006)، إلا على مستوى متغيري الجنس ومكان العمل فقد توصلت إلى عد وجود فروق في استجابات الأفراد اتجاه مجال الإلتزام التنظيمي.

## الخاتمة

لقد صار من الضروري لكل منظمة أن تفهم ثقافتها الخاصة بها، بحيث يمكن للمديرين الاستفادة من الرؤى الناتجة عن المنظور الثقافي لممارسة سيطرة أكبر على مؤسساتهم، بما أن الثقافة التنظيمية لها تأثير هام على مستويات أدائها وفعاليتها، وبذلك نستطيع القول أنه في الواقع، يعتمد الاختلاف بين النجاح التنظيمي والفشل بشكل كبير على الثقافة التنظيمية للتأثير على العملية التنظيمية.

كما تعد الثقافة التنظيمية إحدى تلك الآليات العاملة على تحقيق الإلتزام التنظيمي المنشود، إن لم تكن أهمها الأمر الذي يدفع المسؤولين عن المنظمات إلى العمل على إشاعة ونشر وتعزيز جميع القيم والمعتقدات والمعايير الإيجابية لدى منتسبيها، وتشجيع ودعم كل الإتجاهات والسلوكيات وترسيخ المفاهيم والمبادئ المكونة لجوهر ثقافة المنظمة في سبيل تشكيل ثقافة تنظيمية مساعدة وداعمة لمختلف سياساتها وخططها التنظيمية.

إن تحقيق الإلتزام التنظيمي بكل أبعاده لدى الأفراد على مستوى مؤسساتنا، يتطلب مبدئياً الإلتزام من قبل المسيرين والمديرين والقائمين على شؤون الإدارة، في التفكير والتخطيط لأجل وضع الآليات المناسبة لتحقيق ذلك والعمل على توفير المناخ والبيئة المساعدة لتعزيزه والرفع من مستوياته. ولن يتأتى ويتحقق ذلك إلا من خلال فهمهم وإدراكهم للضرورة الملحة لوجود إلتزام تنظيمي من قبل العمال لأجل بلوغ تنفيذ جميع سياسات واستراتيجيات منظماتهم في سعيها لبلوغ أهدافها، وأنه بدون إلتزام تنظيمي لجميع مكوناتها، سوف تعترضهم حتما الكثير من العوائق والصعوبات.

ففي دراسة سابقة ل (Lok & Crawford,2004) عن "أثر الثقافة التنظيمية ونمط القيادة على الرضا الوظيفي والإلتزام التنظيمي" ظهر أن المديرين الأستراليين سجلوا "ثقافة داعمة وأكثر إبداعاً و" والتي كان لها تأثير إيجابي على الرضا الوظيفي للعمال وعلى مستوى الإلتزام التنظيمي، فصار من المعتقد أن يتم دعم وتشجيع الموظفين في ظل الثقافة المبتكرة لتقديم أفكار واقتراحات جديدة، كما يمكنهم المشاركة في اتخاذ مختلف القرارات الرسمية وغير الرسمية في المنظمة ، وهو ما يعطي صورة واضحة عن التنسيق و تضافر الجهود بين الأفراد في ظل الثقافة المبتكرة، وبالتالي يميل الموظفون حينها لأن يكونوا أكثر حماساً والتزاماً اتجاه منظماتهم.

بالرغم من أن الثقافة التنظيمية ليست هي العامل الوحيد في تحقيق النجاح التنظيمي، إلا أنها حين تحدد وتشير إلى التصورات العامة لموظفي المؤسسة، وتؤثر على سلوكهم واتجاهاتهم، كما يُنظر

إليها على أنها العامل الأساسي في تشكيل الإجراءات التنظيمية، وتوحيد القدرات التنظيمية، وتوفير الحلول للمشكلات ، وبالتالي إعاقة أو تسهيل تحقيق المنظمة لأهدافها، وهي بذلك تعتبر عاملا مهما جدا بالنسبة لنجاح أي منظمة.



## التوصيات والاقتراحات

توصل الباحث ومن خلال مسار هذه الدراسة وخطواتها، سواء في جانبها النظري أو العملي إلى مجموعة من الملاحظات والنقاط، والتي يعتقد أنها يمكن أن تمثل مجموعة من المقترحات والتوصيات لأصحاب المؤسسات أو المسيرين أو المقبلين على البحث في المواضيع ذات العلاقة على حد سواء فيمكن أن نلخصها كالاتي:

- العمل على وضع خطط متوسطة وطويلة الامد لإكساب الأفراد القيم المناسبة لثقافة المؤسسة، ويحذ أن يكلف بذلك مختصين في المجال.
- العمل على خلق آليات وميكانيزمات في إطار تحسين وتطوير العلاقات الإنسانية بين أعضاء المنظمة وكذا تشجيع وتعزيز علاقات العمل الإيجابية بين أفرادها.
- الحرص على وضع قانون واضح ونظام عادل فيما يخص وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، بناء على تقييم موضوعي وهداف للكفاءات والأداءات.
- العمل على تحقيق وتلبية بعض التوقعات التي يتوقعها الأفراد من مؤسستهم، في إطار العمل على تحفيزهم والرفع من مستويات التزامهم نحو أعمالهم، سواء كانت توقعات مادية كالرفع من الأجر والمنح أو كانت معنوية على سبيل منحهم بعض فترات الراحة للإلتقاء والترفيه.
- توفير مناخا تنظيميا مساعدا على الإبداع والابتكار، وعلى الثقة المتبادلة بين جميع مكونات التنظيم.
- تكثيف التعاون مع مخابر البحث والمعاهد للإستفادة من الأبحاث الأكاديمية والدراسات المتعلقة بمجال السلوك التنظيمي، وخاصة موضوعي الثقافة التنظيمية والإلتزام.
- توفير مجال أكبر وصلاحيات أوسع للباحثين الوافدين على المؤسسات في إطار إجراء دراساتهم الميدانية، وتوفير جميع الوسائل المساعدة لهم، بهدف الإستفادة من نتائج دراساتهم وأبحاثهم.
- العمل على تنظيم لقاءات وملتقيات دورية، على مستوى المؤسسة يوظرها ويشرف عليها مختصون مجالات علم النفس والسلوك البشري، يشجع الموظفون خلال حضورها على مناقشة كل ما يتعلق بالقيم والمعتقدات السائدة على مستوى مؤسستهم، وكذا توقعاتهم منها.
- عدم التخرج من الإستفادة ونقل بعض التجارب الناجحة لمنظمات أخرى في خلق وتشكيل الثقافة التنظيمية، وطريقتها في تحفيز مستويات الإلتزام لدى عمالها.
- إجراء المزيد من البحوث في هذا الموضوع، ومحاولة إيجاد دليل أو نموذج عملي بالنسبة للمنظمات يعمل على تحقيق الإلتزام التنظيمي المرجو.

- التركيز على القيام بأبحاث ودراسات بهدف إيجاد آليات عملية مساعدة في تشكيل وتكوين ثقافة تنظيمية مناسبة لسياسات وأهداف المؤسسة.

## قائمة المراجع والمصادر

- أبو بكر، مصطفى محمود .(2000). دليل التفكير الإستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية. الدار الجامعية الإسكندرية.
- أبو بكر، مصطفى محمود .(2003). الموارد البشرية: مدخل الميزة التنافسية. مدخل تطبيقي. الدار الجامعية الإسكندرية.
- أبو بكر مصطفى محمود .(2005). التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة. مدخل تطبيقي. الدار الجامعية. مصر.
- الأسمرى، سعيد محمد عايض . (2013). مدركات العدالة التنظيمية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي من وجهة نظر موظفي الجهات الحكومية المدنية بمطار نجران. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة نايف للعلوم الأمنية الرياض.
- أبو العلا، محمد صلاح الدين .(2009). ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي على المدراء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة. (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية. غزة.
- أبو جياب، محمد .(2014). مداخل تنمية الإلتزام التنظيمي لدى ضباط الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة (رسالة ماجستير غير منشورة).الجامعة الإسلامية. غزة.
- أبو الروس، سامي؛ وحنونة، سامي.(2011). تأثير الإيمان بالمؤسسة على رغبة العاملين في الجامعات الفلسطينية في الإستمرار بالعمل في جامعاتهم. مجلة الجامعة الإسلامية. (سلسلة الدراسات الإنسانية). (1).
- آل قاسم، سعيد؛ ورؤى، رشيد.(2012). أثر الإلتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة المصرفية. (رسالة ماجستير غير منشورة).جامعة الشرق الأوسط. الأردن.
- إدجار، هـ. شاهين .(2011). الثقافة التنظيمية والقيادة. ترجمة: الأصبحي محمد منير، وهبي محمد شحاتة. الرياض: معهد الإدارة العامة.
- الأحمدى، طلال بن عايد .(2004). الولاء التنظيمي وعلاقته بالخصائص الشخصية والرغبة في ترك المنظمة والمهنة. المجلة العربية للإدارة، (1)24.

- بوعلی، نور الدین. (2014). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية. جامعة سطيف 2، (15).
- بروش، زين الدين؛ وهدار، لحسن. (2007). دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية: دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة. مجلة الأبحاث الاقتصادية والإدارية. جامعة محمد خيضر. بسكرة، (1).
- التميمي، إياد. (2008). الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز المشاركة باتخاذ القرارات لمواجهة التحديات المعاصرة: دراسة ميدانية في شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية. جامعة العلوم التطبيقية.
- الجميلي، مخلص شياح علي. (2012). العوامل المؤثرة في الإلتزام التنظيمي: دراسة تحليلية لآراء العاملين في المعهد التقني الأنبار. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية العلوم الاقتصادية والإدارية. العراق، (9).
- جلاب، إحسان دهش. (2011). إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- جلبي، عبد الله. (1996). المجتمع والثقافة الشخصية، الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية.
- جلولي، أسماء. (2013). أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية. دراسة حالة جامعة محمد خيضر بسكرة. (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية. الجزائر.
- جرينبرج، جبرالد؛ وبارون، روبرت. (2004). إدارة السلوك في المنظمات، (رفاعي محمد رفاعي؛ و إسماعيل علي بسيوني، ترجمة). الرياض: دار المريخ للنشر.
- جودة، إيمان؛ واليافي، رندة. (2006). دراسة العلاقة بين الأسلوب القيادي والالتزام التنظيمي وصراع الدور وغموضه وبعض المتغيرات الديمغرافية في إحدى شركات القطاع العام في جمهورية مصر العربية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، الرياض، (1)19.
- جواد، شوقي ناجي. (2000). إدارة الأعمال: منظور كلي. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

- جودة، محفوظ أحمد .(2008). تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن وأثره في الإلتزام المؤسسي للعاملين في شركات الألمنيوم الأردنية، *المجلة الأردنية للعلوم التقنية*، العراق، 22(2).
- حمادات، محمد حسن محمد.(2006). *قيم العمل والإلتزام الوظيفي*. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- حريم، حسين .(1997). *السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد في المنظمات*. عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.
- حريم، حسين .(2003). *إدارة المنظمات: منظور كلي*. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- حريم، حسين .(2004). *السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال*. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- حسنين، جاد الرب عبد السميع .(2004). أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على الإلتزام التنظيمي. *مجلة البحوث التجارية، جامعة الزقازيق*، 26(2).
- حنون، سامي .(2006). قياس مستوى الإلتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية. غزة.
- خضير، نعمة ؛ النعيمي، عدنان؛ والنعيمي، فلاح .(1996). الإلتزام التنظيمي وفاعلية المنظمة، دراسة مقارنة بين الكليات العلمية والإنسانية في جامعة بغداد. *مجلة اتحاد الجامعات العربية*، 31(1).
- الخليلي، خميس مغير .(1999). أثر الرضا الوظيفي على الانتماء التنظيمي بالتطبيق على الدوائر المحلية لإمارة أبوظبي. جامعة عين شمس. القاهرة.
- حواس، أميرة محمد .(2003). أثر الإلتزام التنظيمي والثقة التنظيمية على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة القاهرة.
- الخليفة، زياد سعيد .(2008). الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء. (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. الرياض.

- الخرشوم، محمد مصطفى .(2011). تأثير مناخ الخدمة في الإلتزام التنظيمي، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ،سوريا، 03.
- خطاب، عايدة سيد .(2001). العولمة ومشكلة إدارة الموارد البشرية. القاهرة: دار الفكر العربي.
- الرخيمي، ممدوح جلال. (2000). دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمنطقة الصناعات الكيماوية بمحافظة جدة. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الملك عبد العزيز. جدة.
- ربيعة، بركات .(2016). دور الثقافة التنظيمية في تشجيع الإبداع لدى العاملين. مجلة الباحث الاقتصادي، 6 (6).
- رسمي، محمد حسن .(2004). السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية. الإسكندرية: دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر.
- رشيد ، مازن فارس. (2004). الدعم التنظيمي المدرك والأبعاد المتعددة للولاء التنظيمي. المجلة العربية للعلوم الإدارية جامعة الكويت، 11(01).
- الرواشدة، خلف سليمان .(2007). صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي. عمان: دار الحامد.
- روبرت، ووترمان .(1999). براعة الإدارة في الشركات الأمريكية .ترجمة: علا عبد القوي، فايز حكيم. القاهرة: الدار الدولية للنشر والتوزيع.
- ريان، عادل .(2000). محددات الإدراك الإداري للالتزام التنظيمي لدى المرؤوسين ونتائجه. المجلة العربية للعلوم الإدارية، 3.
- ديربي، زاهد محمد . (2011). السلوك التنظيمي. عمان: دار المسيرة.
- الساعاتي، سامية حسن.(1998). الثقافة الشخصية: بحث في علم الإجتماعي الثقافي .ط3. القاهرة: دار الفكر العربي.
- سالم، إلياس .(2006). تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة المسيلة. الجزائر.

- السالم، مؤيد سعيد .(2002). تنظيم المنظمات: دراسة في تطوير الفكر التنظيمي خلال مائة عام. إريد: دار الكتاب الحديث.
- السميح، عبد المحسن .(2008). الإلتزام التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المعاهد العلمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. مجلة قطاع الدراسات التربوية، جامعة الأزهر،(2).
- سلامة، عادل .(1999). الإلتزام التنظيمي والرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة عين شمس. مجلة كلية التربية،1(23).
- سلامة، رتيبة .(2003). الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للمعلمين.(أطروحة دكتوراة غير منشورة). جامعة عمان العربية للدراسات العليا. الأردن.
- سلمان، أحمد عيسى .(2004). تأثير الضغوط الوظيفية على الانتماء التنظيمي بالتطبيق على مستشفيات جامعة عين شمس. (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية التجارة. جامعة عين شمس. مصر.
- السكارنة، بلال خلف .(2009). التطوير التنظيمي والإداري. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- السكارنة، بلال خلف .(2011). الإبداع الإداري. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- الشمري، محمد الحميدي .(2013). واقع نظام تقويم الأداء الوظيفي وعلاقته بالإلتزام التنظيمي للعاملين: دراسة مقارنة بين إدارة الجوازات وإدارة الأحوال المدنية بمدينة الرياض. (أطروحة دكتوراه غير منشورة) جامعة نايف للعلوم الأمنية. الرياض.
- الشهراني، ظافر .(2012). النمط القيادي الممارس لدى مدير المدارس المتوسطة في محافظة بيشة وعلاقته بالإلتزام التنظيمي. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الباحة.
- الشوابكة، يونس أحمد إسماعيل؛ والطعاني، حسن .(2013). الرضا الوظيفي وعلاقته بالإلتزام التنظيمي للعاملين في المكتبات الجامعية الرسمية الأردنية، مجلة دراسات العلوم التربوية، 10(1).

- العتيبي، سعود محمد ؛ والسواط، طلق عوض الله . (1997). الإلتزام التنظيمي لمنسوبي جامعة الملك عبد العزيز والعوامل المؤثرة فيه. مجلة الإداري. معهد الإدارة العامة،(7).
- العتيبي، سعود محمد ؛ والسواط، طلق عوض الله . (1998). البعد الوظيفي لثقافة التنظيم. مجلة الملك عبد العزيز، كلية الإدارة والإقتصاد، 12(1).
- السويدان، طارق . (2007). صناعة الثقافة. الكويت: شركة الإبداع الفكري للنشر والتوزيع.
- سيزلاجي، أندرو ود؛ و مارك ج والاس . (1991). السلوك التنظيمي والأداء. ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد. الرياض: معهد الإدارة العامة.
- سيد، جاد الرب . (2009). إدارة الموارد البشرية: موضوعات إدارية متقدمة وتطبيقاتها في منظمات الأعمال الدولية.
- السيد، عزمي طه؛ وآخرون . (2002). الثقافة الإسلامية: مفهومها، مصادرها، خصائصها مجالاتها. ط4. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- الشلوي، حمد بن فرحان . (2005). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء الوظيفي: دراسة ميدانية على منسوبي كلية الملك خالد العسكرية.(رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. الرياض.
- المربع، صالح بنسعد . (2008). القيادة الاستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية- دراسة ميدانية مقارنة على المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني. (أطروحة دكتوراه غير منشورة). جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. الرياض.
- الصباب، أحمد؛ دياب، عبد الحميد؛ ميمني، خالد؛ و غلام، شكيل . (2002). أساسيات الإدارة الحديثة الرياض: مكتبة الملك فهد.
- صلاح الدين، محمد عبد الباقي . (2004). السلوك الفعال في المنظمات. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- صلاح الدين ، محمد عبد الباقي . (2005). مبادئ السلوك التنظيمي. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- الصيرفي، محمد . (2003). الإدارة الرائدة. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.



- الصيرفي، محمد .(2005). *السلوك التنظيمي*. الإسكندرية: حورس للنشر والتوزيع.
- العاجز، مصباح؛ وإيهاب، فاروق .(2011). دور الثقافة التنظيمية في تفعيل الإدارة الإلكترونية: دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي. (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية. غزة.
- عبد الرحمن، طارق عطية .(2011). أثر الإلتزام التنظيمي في العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة، الرياض، 52(1).
- العبادي، أحمد بن حميد بن محمد .(2000). الإلتزام التنظيمي والعوامل المرتبطة به لدى مديري مدارس التعليم العام للبنين بمحافظة جدة. مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية، 12(2).
- العبيدي، نماء .(2012). أثر الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي - دراسة ميدانية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي- مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة تكريت، العراق (8)،(24).
- العدلوني، محمد أكرم .(2002). *العمل المؤسسي*. بيروت: دار ابن حزم للطباعة والنشر.
- العديلي، ناصر محمد.(1993). *إدارة السلوك التنظيمي*. الرياض: مرامر للطباعة الإلكترونية.
- العديلي، ناصر محمد.(1995). *السلوك الإنساني و التنظيمي: منظور كلي مقارن*. الرياض: معهد الإدارة العامة.
- العنزي، سعد ؛ صالح، أحمد .(2009). *إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال*. عمان: دار النشر اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- العطوي، عامر علي؛ الشيباني، إلهام ناظم .(2010). قياس الثقافة التنظيمية وتشخيص فجوتها في المؤسسات التعليمية. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، 12(4).
- عبدالله، علي .(2002، ماي 20-21). التحولات وثقافة المؤسسة (مداخلة).الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري الألفية الثالثة. كلية العلوم الاقتصادية. جامعة البليدة. الجزائر.
- عبوي، زيد منير .(2006). *التنظيم الإداري: مبادئه وأساسياته*. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.

- العتيبي، مشعل بن حمس (2008). دور البرامج التدريبية في رفع مستوى الولاء التنظيمي. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. الرياض.
- العتيبي، فهد. (2012). واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وأثرها على مستوى التطوير التنظيمي للجماعات. (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية التجارة. الجامعة الإسلامية. غزة.
- العزاوي، سامي فياض (2009). ثقافة منظمات الأعمال: المفاهيم والأسس والتطبيقات. الرياض: معهد الإدارة العامة.
- عزاوي، عمر ؛ وعجيلة، محمد (2006). مؤسسات المعرفة وثقافة المؤسسات الاقتصادية - رؤية مستقبلية- مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، (4).
- العطية، ماجدة (2003). سلوك المنظمة: سلوك الفرد والجماعة. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- علي، أحمد جابر حسنين (2013). "الطابور الخامس: أسلوب القيادة الإدارية بالتجسس وأسس القضاء عليه". القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- العوفي، محمد بن غالب (2005). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية على العاملين بهيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. الرياض.
- العميان، محمود سلمان (2002). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. عمان: دار وائل للنشر.
- العميان، محمود سلمان (2004). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ط2. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- العميان، محمود سلمان (2005). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ط3. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- العميان، محمود سلمان (2010). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ط5. عمان: دار وائل للنشر.

- الغامدي، سعيد محمد صالح. (2010). التطوير التنظيمي. الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية.
- المدهون، موسى توفيق؛ الجزراوي، إبراهيم. (1995). تحليل السلوك التنظيمي: سيكولوجيا وإداريا للعاملين والجمهور. عمان: المركز العربي للخدمات الطلابية.
- المرسي، جمال الدين. (2006). الثقافة التنظيمية والتغيير. الإسكندرية: الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع.
- المعاني، أيمن عودة. (1996). الولاء التنظيمي: سلوك منضبط وإنجاز مبدع. عمان: المؤلف.
- المغربي، كامل محمد. (1995). السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم. ط2. عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.
- المسدي، عادل عبد المنعم. (2011). العوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية المتبادلة بين القادة والمرؤوسين مجلة العلوم الإدارية بجامعة الملك سعود، الرياض، 22(2).
- عاصي، نايف علي؛ حسين، هدى مجيد. (2008). ضغوط العمل وأثرها على الولاء: دراسة تطبيقية على المديرين العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- عوامل، نائل. (1996). الإلتزام التنظيمي لدى مدراء الخدمة العامة في الأردن. مجلة التطوير الإداري الجامعة الأردنية عمان، (5).
- غريب، معاذ نجيب. (2012). الحوافز وعلاقتها بالولاء التنظيمي: دراسة ميدانية على العاملين بالإدارة العامة للمصرف الصناعي السوري. مجلة الإدارة والاقتصاد. سوريا، (35).
- فارس، محمد جودت محمد. (2014). العلاقة بين الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، جامعة الأزهر. غزة، 22(2).
- الفارس، سليمان. (2011). أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، 27(1).

- الفراج، أسامة (2011). نموذج مقترح لخصائص الثقافة التنظيمية الملائمة في مؤسسات القطاع العام في سوريا. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، 27(1).
- فلمبان، إيناس فؤاد (2008). الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة أم القرى. مكة المكرمة.
- الفضلي، فضل صباح (1997). علاقة الإلتزام التنظيمي بعلاقات العمل ما بين الرئيس وتابعيه والمتغيرات الديمغرافية. معهد الإدارة العامة، الرياض، 37(11).
- قاسمي، ناصر (2011). دليل مصطلحات علم الاجتماع التنظيم والعمل. ب ط. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- القرشي، سوزان محمد (1998). الولاء التنظيمي للموظفين الحكوميين في مدينة جدة بعض المحددات والآثار. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الملك سعود. الرياض.
- القريوتي، محمد قاسم (2000). السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة. عمان: دار الشروق.
- القريوتي، محمد قاسم (2009). السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال. (ط5). عمان: دار وائل للنشر.
- القصرابي، نيفين فايق (2008). نموذج مقترح لسلوكيات الإلتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية. (أطروحة دكتوراه غير منشورة). جامعة طنطا.
- الكتبي، آمنة جمعة (2008). قياس الولاء الوظيفي بالمجال الشرطي. الشارقة: مركز بحوث الشرطة. شرطة الشارقة.
- كيث، ديفيز (1976). السلوك الإنساني في العمل، ترجمة سيد عبد الحميد و محمد إسماعيل يوسف القاهرة: دار النهضة العربية.

- كريدي، باسم عباس .(2010). الأنماط القيادية وأثرها في الإلتزام التنظيمي: دراسة ميدانية في كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة القادسية. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية ، بغداد،12(3).
- المطيري، فوزي عبد الله .(2013). مكونات الثقافة التنظيمية وعلاقته بدوافع التعلم الذاتي لدى العاملين في قطاع حرس الحدود بالخفجي. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. الرياض.
- المطيري، فوزي عبد الله .(2016). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بتعزيز الولاء التنظيمي من وجهة نظر العاملين بوزارة العدل بمدينة الرياض. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. الرياض.
- الهنداوي، ياسر .(2002). الإلتزام التنظيمي وضغوط العمل الإداري لمديري مدارس التعليم الأساسي بجمهورية مصر العربية. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عين شمس. مصر.
- الهواري، سيد .(2002). الإدارة: الأصول والأسس العلمية للقرن الـ21. القاهرة: مكتبة عين شمس.
- اللوزي، موسى .(1999). التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة. عمان: دار وائل للطباعة والنشر.
- اللوزي، موسى .(2002). التنمية الإدارية: المفاهيم والأسس والتطبيقات. عمان: دار وائل للنشر.
- الوزان، خالد محمد .(2006). المناخ التنظيمي وعلاقته بالإلتزام التنظيمي.(رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة نايف العربية. البحرين.
- الوطيان، باسمة عبد الله .(2003). العلاقة بين الثقافة التنظيمية وضغوط العمل لدى العاملين في المؤسسات المالية بدولة الكويت. (رسالة ماجستير غير منشورة).جامعة عين شمس. مصر.

## قائمة المراجع والمصادر باللغة الأجنبية

- 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.
- Angel, H., & Perry, J. (1981). *An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness*: Administrative Science Quarterly, 26(1).
- Ashkanasy, N. M., Broadfoot, L.E., and Falkus, S. (2000). *Questionnaire Measure of Organizational Culture*. Handbook of Organizational Culture and climate.Thousnd Oaks, CA: Sage Publication, Inc.
- 04 Beudean, P. (2009) *Employee Retention and Building Organizational Commitment: Recommendations for Non-Profit Organizations*, Transylvanian Review of Administrative Sciences,25.
- 05 Bressy, G., Konkuyt, C. (2004). "Economie d'entreprise", 7<sup>eme</sup> ed, edition Dalloz,Paris.
- Brown, Barbara B. (2003). *Employee's Organizational commitment and their perception of supervisors Relations-Oriented and task-oriented leadership behaviors*. Degree of doctor of philosophy Unpublished Certificate in Virginia Polytechnic Institute and State University, United State.
- Boehman, J. (2006). *Affective, "Continuance, and Normative Commitment Student Affairs Professionals"*, A PHD dissertation Presented to Graduate Faculty of North Carolina State University.
- Bowman, C.(1995). *The Essence of Strategie*.London : Prentice-Hall International.
- Cameron, K.S., Quinn,R.E. (2006).*Diagnosing and changing organizational culture : Based on the competing values framework*, Addison Wesley, New York, NY.
- Coetzee, M. (2005) *Employee Commitment*, Pretoria: University of Pretoria etd.
- Dastjerdi , R.Pour ,S. (2015). *Relationship of Work Culture with Improving Quality of Employees' Work life in Oil company*. Research Report MAGNT.
- Edinger, S. (2010) .*Building Employee Commitment During Turbulent Times*, New York :Zenger Folkman.

- Phillips, J. M., Gully, S. M. (2012). "Organizational Behavior: Tool for Success", South-Western Cengage Learning.
- Gershon, R. R., M., Stone, P. W., Bakken, S., and Larson, E. (2004). *Measurement of Organizational culture and climate in healthcare*. Journal of Nursing Administration, 34(1).
- Goui, B. (2001). "Organizational Culture in Business; essay in world dialogue", Net Planet, University of Cologne, Germany.
- Harris, A.F. (2003). *Towards Culture Competence :An Exploratory study of the relationship between racial identity and contextual performance indicators of public employees*", Unpublished dissertation, North Carolina State University, Raleigh, North Carolina.
- Hassan, Arif (2002). *Organizational Justice as a determinant of Organizational commitment and intention to leave*", International Islamic University, Malaysia, Asian Academy of Management Journal, Vol.7, N°2.
- Ibrahim, N. A., Leslie W. Rue (1995). *Organizational Commitment : Are There Differences Between American And Egyptian Employees of U.S Multinational Corporation in Egypt*. Journal Of Transnational Management Development, Vol. N° 01.
- Kanter, R. M. (1968). *Commitment and social organisation : A study of commitment mechanisms in utopian communities*. American Sociological Review, 33.
- Kotler, P. (2000). *Marketing Management*, New Jersey : Prentice-Hall International, Inc.
- Kreinter, R., Kinicki. A (1991). *Organizational Behavior*, 2<sup>nd</sup> ed. Illinois: IRWIN.
- Kreisman, B. (2022) *Insights into Employee Retention, Commitment and Motivation*, Denver: Colorado State University Press.
- Kuhen, K.W ; Al, Busaidi.y. (2002). *Citizenship Behavior in a Non Westerns Context : An Examination of the Role of Satisfaction, Commitment and Job characteristics on self-Reported OCB*, International Journal of Commerce and Management, Vol.12,2.
- Lagomarisio, R. Cardona, P., (2003). *Relationship Leadership, Organizational Commitment and OCB in Uruguayan Health Institutions*, Working Paper, University of Navarra, IESE Business School.
- Lynne, C. (2005). *Collaborations For Organisation Success . Linking Organisation Support of Collaboration and Organization Effectiveness*, Doctor thesis: University of North Texas.

- Mainiero, L. A., Tromly, C. L. (1989). *Developing Managerial Skills In Organizational Behavior*, Englewood Cliffs, New Jersey: prentice Hall.
- Martin, J. (2002). *Organizational Culture ; Mapping the Terrain*. Thousand Oaks, CA : Sage Publications. London.
- Mc Shane, S., Glinow, M. (2007). *Organizational Behavior Essentials*. Mc Graw-Hill/Irwin, N.Y, USA.
- Meyer, J., Herscovitch, L. (2001). *Commitment in the Workplace : Towards a General Model* , Humane Resource Management Review, vol 11.
- Meyer j., Allen, N. (2004). " *TCM Employee Commitment Survey: Academic Users Guide 2004*" University of Western Ontario, Canada.
- Michel, B., Olivier, M. (2006). *Manageor*, Dunod, Paris.
- Moorhead, G., Griffin, R. (1989). *Organizational Behavior managing people & organizations*, 6<sup>th</sup> edition, Houghton Mifflin Company.
- Mowday, R. T., Porter, L.W., and Steers,R. (1982). *Organizationl linkage: The psychology of commitment. Absenteeism, and Turnover*. San Diego, CA: Academic Press
- Nelson, D.L., Quick J. C. (2008). "*Understanding Organizational Behavior*", 3<sup>rd</sup> edition, Thomson Higher Education, Mason, USA.
- Nouiga M. (2003). *La conduite du changement par la qualité dans un contexte socioculturel*. Essai de modélisation systémique et application a l'entreprise marocaine. Thèse de doctorat en génie industrielle. ENSAM, PARIS.
- Ott, J. Steven. (1989), *The Organization Culture Perspective*, Chicago, Dorsey Press.
- Pervaize, K. (1999). *Culture Conlentionus Improvement and Learning, total quality management*, Vol.10, N°458
- Robbins, S. (1998). *Organizational Behavior, concepts, controversies applications*, 8 edition, Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hill.
- Schreiner, M. (2005). *The influence of Organizational Culture on Alliance Competence and Performance: A Frame-Work Concept*.



- Sheldon, M.E. (1971). *Investments and involvements as mechanisms producing commitment to the organization*. Administrative Science Quarterly, Vol16, N°2
- Schermerhorn, R. J. & Hunt, J. & Osborn, M. & Uhi-Bien .(2010). "Organizational Behavior", 11<sup>ème</sup> édition, John Wiley & Sons, Inc, Hoboken, USA.
- Smith, L.A. (2004), What do we know about Developing and Sustaining a Culture of Innovation. Op. Cit.
- Steven M. Charles B. (2007). *Comportement organizationnel*, chenerlière ,Monreal (Québec), Canada, 5<sup>ed</sup>, Berti Editions, ALGER.
- Vecchio, R.P. (1991). *Organizational Behavior*. Orlando: the Dryden Press.
- Whitaker, M. (2011). *Dimensions of Organizational Culture During a Merger: a Quantitative Perspective from Non-Managerial Employees*. Capella University.

الملاحق

ملحق رقم (01): القائمة الإسمية للأساتذة المحكمين

الرقم	الإسم واللقب	الدرجة العلمية	جهة الإنتماء
01	أ.د بن موسى سمير	أستاذ التعليم العالي	جامعة بن خلدون – تيارت-
02	د. جديدي عفيفة	أستاذ محاضر (أ)	أكلي محند أولحاج – البويرة-
03	مالك شليح توفيق	أستاذ التعليم العالي	جامعة وهران أحمد بن محمد وهران2
04	بلهوارى الحاج	أستاذ محاضراً	جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم
05	لعمارة محامد يحي	أستاذ محاضراً	جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم
06	بودية ليلى	أستاذ محاضراً	جامعة وهران أحمد بن محمد وهران2
07	شنافي فوزية	أستاذ محاضراً	جامعة وهران أحمد بن محمد وهران2
08	مرنيز عفيف	أستاذ محاضراً	جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم

ملحق رقم (02): الإستهبان باللغة العربية

كلية العلوم الإستهماعية

قسم علم النفس والأنتروبولوجيا

جامعة محمد بن أحمد - وهران 2-

السلام عليكم..

إن الإستهبان الذي بين يديك هو عبارة عن أداة لجمع البيانات والمعلومات اللازمة في إطار إجراء دراسة بعنوان «الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي على مستوى المؤسسة الاستشفائية للصحة العمومية يوسف دمرجي بنيارت» ،كم تطلب للحصول على درجة الدكتوراه علوم تخصص علم النفس عمل وتنظيم ؛ وحيث أنك أحد الذي تم اختيارهم كأحد أفراد العينة فإن هي همني معرفة إجابتك على أسئلة هذا الإستهبان، لذا أملاً نتخصص جزءا من وقتك الثمين للإجابة على فقراتها بكل صدق، موضوعية وأمانة، وأن تشمل الإجابة كل الفقرات فقيمة الإستهبان تعتمد بالدرجة الأولى على إجابتك على جميع الأسئلة، وهذا ونؤكد لكم أن البيانات الواردة في هذا الإستهبان تستخدم لأغراض البحث العلم يلاغير، وعليه فكل البيانات ستحاط بالسرية التامة.

هذا ونرجو منكم أن تضعوا علامة (X) أمام الإجابة المناسبة ،مع العلم أنه لا يوجد إجابة صحيحة وأخرى خاطئة وإنما هنا كإجابة حقيقية.

شاكرا ومقدرا لتعاونكم معنا .

- المعلومات الشخصية

المتغير	العبارة	ضع علامة (X) عند الإجابة الصحيحة
الجنس	ذكر	
	أنثى	
المستوى التعليمي	أقل من ثانوي	
	ثانوي	
السن	ليسانس أو مهندس	
	شهادة ما بعد التدرج	
	أقل من 30 سنة	

	من 30 إلى 40 سنة	
	من 41 إلى 50 سنة	
	أكثر من 50 سنة	
الرتبة	تسمية الرتبة أو المنصب .....	
سنوات الأقدمية	أقل من 05 سنوات	
	من 05 إلى 10 سنوات	
	من 11 إلى 20 سنة	
	أكثر من 20 سنة	

ملاحظة: تتم الإجابة على الإستبيان بإحدى اللغتين فقط (العربية أو الفرنسية)

## الجزء الأول: الثقافة التنظيمية

### المحور الأول: القيم التنظيمية

رقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	بدون رأي	غير موافق	غير موافق بشدة
01	تتسم بيئة العمل بالثقة المتبادلة بين الموظفين والعمال فيما بينهم					
02	تعمل المؤسسة على ترسيخ قيمة العمل الجماعي لدى موظفيها وعمالها.					
03	يلتزم العمال والموظف ونب مواعيد العمل الرسمية المعتمدة من قبل الإدارة.					
04	يحرص العمال والموظف ونعلى احترام عامل الوقت في إنجاز مهامهم .					
05	تعمل المؤسسة على تعزيز قيم العدالة والمساواة بين أعضائها.					
06	تهتم المؤسسة بعوامل الجودة والكفاءة في إنجاز الأعمال والمهام					
07	تعمل المؤسسة على تحسين وتطوير العلاقات الإنسانية بين أعضائها					
08	يلتزم موظفوو عمال المؤسسة بالقيم الأخلاقية مثل النزاهة والصدق وعدم قبول الرشوة، واحترام المتعاملين.					
09	تعمل المؤسسة على تكريس قيمة خدمة المرضى بكل احترام وتقدير وتفاني.					
10	يؤمن العاملین بالمؤسسة بمبدأ احترام السلطة المسيرة والقواعد والقوانين التنظيمية					
11	يكرس العمال والموظفون مبدأ الجدية والانضباط والالتزام في أداء أعمالهم					
12	تحرص المؤسسة على توفير وسائل hygiene والحذر وتحمل المخاطر لدى منتسبيها.					
13	تسعى المؤسسة دوما إلى وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.					

					يهتم العمال والموظفون كثيرا بتخفيض حجم التكاليف والخسائر والحفاظ على الممتلكات.	14
					تسعى المؤسسة للعمل على تعزيز قيمة الإنتماء لدى موظفيها وعمالها.	15

### المحور الثاني: المعتقدات التنظيمية

رقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	بدون رأي	غير موافق	غير موافق بشدة
01	تشجع المؤسسة على ثقافة التعاون بين أعضائها على اختلاف مستوياتهم					
02	تحظى الأفكار والآراء الفردية بالقبول والمناقشة من قبل المسؤولين.					
03	تحل المصلحة العامة الأولوية مقارنة بالمصلحة الشخصية للعمال					
04	تعطى للموظفين والعمال إمكانية المساهمة في تحديد سياسات المؤسسة					
05	تشجع الإدارة عمالها على اتخاذ القرارات المناسبة.					
06	يوجد توافق بين العمال و الإدارة في تحديد أهداف و السعي لتحقيقها.					
07	يمتلك الموظف أو العامل مجال لاتخاذ بعض القرارات المتعلقة بعمله دون الرجوع إلى مشرفه المباشر.					
08	تعتمد المؤسسة قوانينها وقواعدا موحدة على جميع الموظفين والعمال.					
09	تهتم المؤسسة بضرورة المشاركة الجماعية لحل مختلف المشاكل التنظيمية.					
10	توفر المؤسسة لعمالها الفرصة أو الوسائل لأجل					

					تطوير إمكانياتهم ومهاراتهم المهنية.	
					تتوفر المؤسسة على نظام عادل فيما يخص تقييم الأداءات وتقديم المكافآت والعلاوات	11
					توجد رؤية مشتركة بين الإدارة والعمال بخصوص تنظيم العمل وجودته.	12
					تتيح المؤسسة مبدأ وآلية التفويض الإداري لموظفيها.	13
					تساهم عملية مشاركة العامل في بعض قرارات الإدارة في زيادة ولاءهم للمؤسسة.	14
					تتطابق معتقدات العمال والموظفين مع المعتقدات التنظيمية للمؤسسة.	15

### المحور الثالث: الأعراف والطقوس التنظيمية

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	بدون رأي	غير موافق	غير موافق بشدة
01	تقوم المؤسسة بإجراء احتفالات دورية لتكريم العاملين فيها.					
02	تحرص المؤسسة على إبراز نجاحات وإنجازات موظفيها عبر مختلف وسائل الإشهار الممكنة.					
03	تجتمع الإدارة مع الموظفين والعمال أو ممثليهم حين شرونها في اتخاذ قرارات هامة.					
04	تلتزم المؤسسة بالحفاظ على التقاليد والعادات الإيجابية في مجتمعها.					
05	تعمل المؤسسة على تعزيز قيم الثقة والمشاركة والتضامن بين أعضائها					
06	يلتزم الموظفون الأكثر خبرة بإرشاد وتوجيه الأقل					



					خبرة منهم.	
					تهنم المؤسسة بإجراء مراسم رسمية للتعريف بالعمال الجدد.	07
					تحرص إدارة المؤسسة على مشاركة العمال مناسباتهم الخاصة.	08
					توفر المؤسسة لعمالها فترات راحة يومية لأجل الالتقاء وكذا تناول بعض المشروبات والمأكولات.	09
					تحرص المؤسسة من حين لآخر على تكريم بعض عمالها السابقين.	10
					يقوم مدير المؤسسة باجتماعات دورية مع الموظفين والعمال لأجل طرح انشغالاتهم ومشاكلهم بخصوص العمل.	11
					تحرص المؤسسة وبشكل رسمي على إعلام موظفيها وعمالها بكل المستجدات الخاصة بالعمل.	12
					يتم تقديم مكافآت ومنح للعمال المتميزين والمجتهدين.	13
					توفر المؤسسة مناخا تنظيميا مساعد على الإبداع والابتكار.	14
					تعمل المؤسسة على تشجيع وتعزيز علاقات العمل الإيجابية بين أفرادها.	15

## المحور الرابع: التوقعات التنظيمية

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	بدون رأي	غير موافق	غير موافق بشدة
01	تقدر المؤسسة جهود العاملين فيها.					
02	توفر المؤسسة للعاملين الأمان الوظيفي.					
03	تسعى المؤسسة دوماً لتحقيق ما يتوقعه الموظفون من مكافآت وحوافز مقابل أعمالهم.					
04	تتناسب الصلاحيات الممنوحة للعامل مع حجم مسؤولياتهم.					
05	تطبق القواعد والقوانين على مجموع العمال والموظفين بعدالة.					
06	يتم تزويد العاملين على مستوى المؤسسة بمختلف المعلومات اللازمة لتطوير أعمالهم ومهامهم.					
07	تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار مختلف اقتراحات العاملين وآرائهم.					
08	يتم تقييم ومكافأة العمال والموظفين على حسب مردودهم وأدائهم.					
09	يتجاوب الموظفون والعمال مع مختلف التغييرات والمستجدات على مستوى بيئتهم.					
10	يؤمن أغلب الموظفين والعمال بسياسات واستراتيجيات المؤسسة التنظيمية.					
11	يلتزم موظفو وعمال المؤسسة بالإنضباط والتقيد بمجمل قواعد وتعليمات التنظيم.					
12	يظهر العاملون تجاوباً مقبولاً مع مختلف متطلبات مهامهم وواجباتهم.					

					يمتلك عمال وموظفو المؤسسة فهما صحيحا وكبيراً لمختلف احتياجات ومتطلبات المؤسسة.	13
					يبدل العمال والموظفون الجهود اللازمة التي تتوقعها منهم المؤسسة لأجل تحقيق الأهداف.	14
					تحظى إدارة المؤسسة بكامل الإحترام والتقدير من قبل الموظفين.	15

### الجزء الثاني: الإلتزام التنظيمي

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	بدون رأي	غير موافق	غير موافق بشدة
01	قرار الإلتحاق بعلمي على مستوى هاته المؤسسة كان قرار صائباً.					
02	أشعر بالإنتماء القوي للمؤسسة.					
03	أشعر بالفخر والإعتزاز حين أخبر الآخرين عن طبيعة عملي.					
04	أشعر أن أهدافي الخاصة تتوافق مع أهداف المؤسسة.					
05	تتوافق قيمي وتوجهاتي مع قيم المؤسسة.					
06	أشعر بالسعادة عندما أناقش أمور المؤسسة مع أصدقائي خارجها.					
07	أشعر بالأمان الوظيفي من خلال عملي بالمؤسسة.					
08	لدي استعداد لبذل جهد أكبر لمساعدة المؤسسة على تحقيق أهدافها .					
09	أقدم مصلحة العمل على مصالحتي الشخصية.					

					مستعد للقيام بمختلف المهام المطلوبة مني لخدمة المؤسسة.	10
					أعتبر أن نجاح المؤسسة وتطورها هو نجاح شخصي.	11
					أشعر بالواجب والمسؤولية والإلتزام نحو واجباتي المهنية .	12
					أشعر أن مشاكل المؤسسة هي مشاكلنا الخاصة.	13
					أهتم وأسعى للحفاظ على سمعة المؤسسة ومكانتها وممتلكاتها.	14
					أرغب بالبقاء في عملي هذا مهما توفرت لي فرص بديلة في مؤسسات أخرى.	15

ملحق رقم (03): الإستبيان باللغة الإنجليزية

**Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique**  
**Université Ahmed Ben Mohamed -Oran 2-**  
**Faculté des sciences sociales**  
**Département de psychologie et anthropologie**

Chère madame, Cher monsieur..

Le questionnaire qui est entre vos mains est un outil de collecte des données et informations nécessaires dans le cadre de la réalisation d'une étude intitulée « La culture organisationnelle et sa relation à l'engagement organisationnel au niveau de l'établissement public hospitalier de santé publique youcef damardji de Tiaret», comme condition d'obtention d'un doctorat en psychologie, travail et organisation. Puisque vous faites partie de ceux qui ont été sélectionnés comme l'un des membres de l'échantillon, je suis intéressé de connaître votre réponse au questionnaire, J'espère donc que vous consacrerez une partie de votre temps précieux à répondre à ses paragraphes avec honnêteté, et objectivité. La valeur du questionnaire dépend principalement de votre réponse à toutes les questions. Nous vous assurons que les données contenues dans ce questionnaire sont utilisées à des fins de recherche scientifique uniquement, et donc toutes les données resteront strictement confidentielles.

Nous vous demandons de mettre un (x) devant la réponse appropriée, sachant qu'il n'y a pas de bonne ou de mauvaise réponse, mais plutôt une vraie réponse.

Merci et apprécions votre coopération avec nous

Données socio-démographiques

caractéristiques	réponses	Mettez un (x) sur la bonne réponse
Sexe	masculin	
	féminin	
Qualification scientifique	moyen	
	secondaire	
	Licence ou ingénieur	
	Diplôme de poste graduation spécialisée	
Age	Moins de 30 ans	
	De 31 a 40 ans	
	De 41 a 50 ans	
	Plus de 50 ans	
Catégorie socioprofessionnelle	désignation du grade ou du poste .....	
Années d'ancienneté	Moins de 05 ans	
	De 05 a 10 ans	
	De 10 a 20 ans	
	Plus de 20 ans	

## Première partie : Culture organisationnelle

### Le premier axe : les valeurs organisationnelles

N°	phrases	Tout à fait d'accord	d'accord	Sans opinion	Pas d'accord	Pas d'accord du tout
01	L'environnement de travail est caractérisé par la confiance mutuelle entre les travailleurs et la direction, ainsi que les employés et les travailleurs entre eux					
02	l'organisation travaille à consolider la valeur du travail d'équipe, de la coopération et de l'intégration dans la réalisation du travail parmi ses employés					
03	Les travailleurs et les employés doivent respecter les heures de travail officielles approuvées par le ministère.					
04	Les travailleurs et les employés sont soucieux de respecter le facteur temps dans l'accomplissement de leurs tâches					
05	l'organisation œuvre pour la promotion des valeurs de justice et d'égalité parmi ses membres.					
06	L'organisation est concernée par les facteurs de précision, de qualité, de créativité et d'efficacité dans l'accomplissement du travail et des tâches					
07	l'organisation attache une grande importance au maintien des relations humaines entre ses membres.					
08	Les employés et les travailleurs de l'organisation sont associés à des valeurs éthiques telles que l'intégrité, l'honnêteté, la non-acceptation de la corruption et le respect des clients.					
09	l'organisation s'efforce de consacrer la valeur du service aux patients avec respect, appréciation et dévouement.					
10	Les travailleurs et les employés de l'entreprise croient en la valeur du respect de l'autorité gouvernementale et des règles et lois organisationnelles.					
11	Les travailleurs et les employés sont préoccupés par la nécessité de sérieux, de discipline et d'engagement dans l'exécution de leur travail.					
12	l'organisation tient à fournir des facteurs de prudence, de prudence et de tolérance au risque parmi ses membres.					
13	L'organisation cherche toujours à mettre la bonne personne au bon endroit.					
14	Les travailleurs et les employés se soucient beaucoup de la réduction des coûts et des pertes et de la préservation des actifs.					
15	l'organisation cherche et travaille à accroître la valeur d'appartenance de ses employés et de ses travailleurs.					

## Le deuxième axe : les croyances organisationnelles

N°	phrases	Tout à fait d'accord	d'accord	Sans opinion	Pas d'accord	Pas d'accord du tout
01	l'organisation encourage une culture de coopération entre ses membres à tous les niveaux.					
02	Les idées et opinions individuelles sont acceptées et discutées par les officiels.					
03	L'intérêt public prime sur l'intérêt personnel des travailleurs..					
04	Les employés et les travailleurs ont la possibilité de contribuer à la définition des politiques de l'entreprise.					
05	Les employés et les travailleurs ont la conviction de participer à la prise de décision et d'être encouragés par la direction à le faire.					
06	l'organisation a un large accord sur ses objectifs et ses orientations.					
07	L'employé ou le travailleur a la possibilité de prendre certaines décisions liées à son travail sans en référer à son supérieur immédiat.					
08	l'organisation adopte des lois et des règles unifiées pour tous les employés et travailleurs.					
09	L'organisation est concernée par la nécessité de la participation collective pour résoudre divers problèmes organisationnels.					
10	l'organisation offre à ses collaborateurs la possibilité de développer leurs capacités et compétences professionnelles.					
11	l'organisation dispose d'un système équitable en termes d'évaluation des performances et d'octroi de récompenses et de bonus.					
12	Il existe une vision commune entre la direction et les travailleurs concernant l'organisation et la qualité du travail.					
13	L'établissement fournit le principe et le mécanisme de la délégation administrative à ses employés.					
14	Le processus de participation contribue à accroître la loyauté du travailleur envers l'organisation.					
15	Les croyances des travailleurs et des employés coïncident avec les croyances organisationnelles de l'organisation.					



### Le troisième axe : normes et rituels organisationnels

N°	phrases	Tout à fait d'accord	d'accord	Sans opinion	Pas d'accord	Pas d'accord du tout
01	L'établissement organise des cérémonies périodiques pour honorer ses employés.					
02	l'organisation tient à souligner les réussites et les réalisations de ses employés par divers moyens de publicité possibles.					
03	La direction rencontre les employés et les travailleurs ou leurs représentants lors de la prise de décisions importantes.					
04	l'organisation s'engage à maintenir des traditions et des coutumes positives dans sa communauté.					
05	l'organisation œuvre pour promouvoir les valeurs de confiance, de participation et de solidarité entre ses membres					
06	Les employés les plus expérimentés ont l'obligation de guider et de diriger les moins expérimentés.					
07	l'organisation est intéressée à organiser une cérémonie officielle pour présenter les nouveaux travailleurs.					
08	La direction de l'institution tient à la participation des travailleurs à leurs occasions spéciales.					
09	L'établissement offre à ses travailleurs des périodes de repos quotidiennes afin de se réunir, ainsi que de prendre un verre et de la nourriture.					
10	La Société tient de temps à autre à honorer certains de ses anciens employés.					
11	Le directeur de l'établissement tient des rencontres périodiques avec les employés et les travailleurs afin de faire part de leurs préoccupations et problèmes concernant le travail.					
12	La Société tient à informer officiellement ses employés et ses travailleurs de tous les développements liés au travail.					
13	Des primes et des subventions sont accordées aux travailleurs exceptionnels et assidus.					
14	L'établissement offre un climat organisationnel propice à la créativité et à l'innovation.					
15	l'organisation s'efforce d'encourager et de renforcer les relations de travail positives entre ses membres.					

#### Quatrième axe : attentes organisationnelles

N°	phrases	Tout à fait d'accord	d'accord	Sans opinion	Pas d'accord	as d'accord du tout
01	l'organisation apprécie les efforts de ses employés.					
02	L'établissement assure la sécurité d'emploi des salariés.					
03	L'organisation s'efforce toujours d'atteindre ce que les employés attendent des récompenses et des incitations pour leur travail.					
04	Les pouvoirs accordés au travailleur sont proportionnels à l'étendue de ses responsabilités.					
05	Les règles et les lois doivent être appliquées équitablement à tous les travailleurs et employés.					
06	Les employés au niveau de l'entreprise reçoivent les différentes informations nécessaires pour développer leur travail et leurs tâches.					
07	l'organisation tient compte des diverses suggestions et opinions des employés.					
08	Les travailleurs et les employés sont évalués et récompensés en fonction de leurs rendements et de leurs performances.					
09	Les employés et les travailleurs réagissent aux divers changements et évolutions de l'environnement qui les entoure.					
10	La plupart des employés et des travailleurs croient aux valeurs, aux orientations et aux objectifs de l'organisation.					
11	Les employés et travailleurs de l'établissement sont liés par la discipline et le respect de toutes les règles et instructions de l'organisation.					
12	Les travailleurs montrent une réponse acceptable aux diverses exigences de leurs tâches et devoirs.					
13	Les travailleurs et les employés de l'organisation ont une compréhension valide et significative des divers besoins et exigences de l'organisation.					
14	Les travailleurs et les employés font les efforts nécessaires que l'organisation attend d'eux afin d'atteindre les objectifs.					
15	La gestion de l'organisation est pleinement respectée et appréciée par les employés.					

## Deuxième partie : Engagement organisationnel

N°	phrases	Tout à fait d'accord	d'accord	Sans opinion	Pas d'accord	Pas d'accord du tout
01	La décision de rejoindre mon travail au niveau de cette l'organisation était une bonne décision.					
02	Je ressens une forte appartenance à l'organisation.					
03	Je me sens fier et fier lorsque je parle aux autres de la nature de mon travail.					
04	Je sens que mes propres objectifs correspondent à ceux de l'organisation.					
05	Mes valeurs et orientations sont alignées avec celles de l'organisation.					
06	Je me sens heureux quand je discute des affaires de l'organisation avec mes amis à l'extérieur.					
07	Je me sens en sécurité d'emploi grâce à mon travail au sein de l'organisation.					
08	Je suis prêt à tout pour aider l'organisation à atteindre ses objectifs.					
09	Je place l'intérêt du travail avant mes intérêts personnels.					
10	Je suis prêt à accomplir les différentes tâches qui m'incombent au service de l'organisation.					
11	Je considère le succès et le développement de l'organisation comme un succès personnel.					
12	Je me sens un devoir, une responsabilité et une obligation envers mes devoirs professionnels.					
13	J'ai l'impression que les problèmes de l'organisation sont les miens.					
14	Je me soucie et m'efforce de préserver la réputation, la position et la propriété de l'institution.					
15	J'aimerais conserver cet emploi, quelles que soient les opportunités alternatives qui s'offrent à moi dans d'autres institutions.					

ملحق رقم (04): نتائج المعالجة الإحصائية (باستعمال برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS)

القيم التنظيمية يرمز لها بالحرف (A)

المعتقدات التنظيمية يرمز لها بالحرف (B)

الطقوس والأعراف التنظيمية يرمز لها بالحرف (C)

التوقعات التنظيمية يرمز لها بالحرف (D)

الثقافة التنظيمية يرمز لها بالحرف (T)

الإلتزام التنظيمي يرمز له بالحرف (Y)

### Statistics (Mean + Std. Error of Mean + Std. Deviation)

#### المحور الأول: القيم التنظيمية

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
N	Valid	228	228	228	228	228	228	228	228	228	228	228	228	228	228	228
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		3,6053	3,3772	3,6535	3,2807	2,9386	3,1404	3,0175	3,7105	3,5351	3,6009	3,7018	3,2544	3,0175	3,5965	3,1711
Std. Error of Mean		,07094	,07027	,06776	,08034	,08166	,06999	,06893	,06650	,06589	,05908	,06212	,07829	.07960	.06794	.06982
Std. Deviation		1,07120	1,06105	1,02314	1,21306	1,23306	1,05678	1,04086	1,00416	,99496	,89216	,93799	1,18218	1,20192	1,02583	1,05432

المحور الثاني: المعتقدات التنظيمية

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
N Valid	228	228	228	228	228	228	228	228	228	228	228	228	228	228	228
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	3,3728	2,7105	3,0746	3,2807	2,9474	3,0088	3,2675	3,1184	2,8333	2,8860	3,0395	3,0395	3,1360	3,0526	2,9342
Std. Error of Mean	,07178	,06851	,08244	,08034	,07656	,07936	,07647	,06807	,07584	,07727	,06819	,06819	.07233	.06510	.06810
Std. Deviation	1,08517	1,03442	1,02314	1,24478	1,15604	1,19835	1,15473	1,02781	1,14512	1,16679	1,16679	1,02962	1,09219	.98305	1,02826

المحور الثالث: الطقوس والأعراف التنظيمية

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
N Valid	228	228	228	228	228	228	228	228	228	228	228	228	228	228	228
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	2,5088	2,4956	3,0132	3,1404	3,0263	2,9737	2,5351	3,1184	2,3640	2,8158	3,0921	3,1140	3,6491	2,6404	2,7105
Std. Error of Mean	,08557	,07128	,07997	,06859	,07274	,08031	,07748	,06807	,08256	,08435	,07852	,07316	.08680	.07492	.08116
Std. Deviation	1,29210	1,07637	1,20747	1,03572	1,09834	1,21271	1,16996	1,23853	1,24664	1,27370	1,18557	1,10473	1,31063	1,13127	1,22545

المحور الرابع: التوقعات التنظيمية

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
N	Valid	228	228	228	228	228	228	228	228	228	228	228	228	228	228	228
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		2,9912	3,0921	2,6974	2,7982	3,0702	3,3026	2,8333	2,7989	3,5044	3,2544	3,4825	3,5395	3,3202	3,6096	3,2895
Std. Error of Mean		,07985	,07901	,08154	,08325	,08373	,07461	,07660	,08066	,06623	,07023	,06963	,07545	.06334	.07253	.07314
Std. Deviation		1,20568	1,19298	1,23124	1,25708	1,26435	1,12661	1,15661	1,21793	,99999	1,06039	1,05139	1,13930	1,95638	1,09516	1,10445

المجال الثاني: الإلتزام التنظيمي

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
N	Valid	228	228	228	228	228	228	228	228	228	228	228	228	228	228	228
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		3,3947	3,2237	3,4518	2,9254	2,9561	3,0132	3,0263	3,6096	3,7061	3,7939	3,5965	3,8904	3,0921	3,6579	3,0088
Std. Error of Mean		,07619	,07082	,08460	,07029	,07402	,07315	,06976	,07037	,07267	,06968	,07181	,06785	.07290	.06656	.09220
Std. Deviation		1,15051	1,06938	1,27751	1,06140	1,11766	1,10458	1,05330	1,06249	1,09728	1,05219	1,08428	1,02450	1,10079	1,00509	1,39221

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول (القيم التنظيمية)

والدرجة الكلية للمحور (Correlations)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	a
1 Pearson Correlation	1	,587**	,703**	,334**	,356**	,419**	,539**	,461**	,307**	,948**	,628**	,433**	,522**	,424**	,442**	,760**
Sig. (2-tailed)		,000	,000	,003	,002	,000	,000	,000	,007	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
2 Pearson Correlation	,587**	1	,547**	,585**	,371**	,506**	,588**	,276*	,173	,562**	,633**	,663**	,709**	,351**	,489**	,729**
Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,001	,000	,000	,017	,137	,000	,000	,000	,000	,002	,000	,000
N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
3 Pearson Correlation	,703**	,547**	1	,408**	,448**	,312**	,481**	,500**	,477**	,677**	,585**	,418**	,528**	,478**	,385**	,759**
Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,006	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,001	,000
N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
4 Pearson Correlation	,334**	,585**	,408**	1	,435**	,421**	,497**	,385**	,311**	,305**	,253*	,566**	,679**	,363**	,468**	,607**

	Sig. (2-tailed)	,003	,000	,000		,000	,000	,000	,001	,007	,008	,029	,000	,000	,001	,000	,000
	N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
5	Pearson Correlation	,356**	,371**	,448**	,435**	1	,579**	,499**	,323**	,458**	,371**	,376**	,287*	,444**	,486**	,404**	,709**
	Sig. (2-tailed)	,002	,001	,000	,000		,000	,000	,005	,000	,001	,001	,012	,000	,000	,000	,000
	N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
6	Pearson Correlation	,419**	,506**	,312**	,421**	,579**	1	,714**	,199	,160	,411**	,280*	,469**	,476**	,495**	,525**	,685**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,006	,000	,000		,000	,087	,171	,000	,015	,000	,000	,000	,000	,000
	N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
7	Pearson Correlation	,539**	,588**	,481**	,497**	,499**	,714**	1	,384**	,182	,547**	,362**	,522**	,579**	,424**	,596**	,747**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,001	,118	,000	,001	,000	,000	,000	,000	,000
	N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
8	Pearson Correlation	,461**	,276*	,500**	,385**	,323**	,199	,384**	1	,399**	,456**	,328**	,386**	,353**	,473**	,232*	,575**
	Sig. (2-tailed)	,000	,017	,000	,001	,005	,087	,001		,000	,000	,004	,001	,002	,000	,045	,000
	N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75



9	Pearson Correlation	,307**	,173	,477**	,311**	,458**	,160	,182	,399**	1	,296**	,313**	,126	,274*	,422**	,259*	,523**
	Sig. (2-tailed)	,007	,137	,000	,007	,000	,171	,118	,000		,010	,006	,281	,018	,000	,025	,000
	N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
10	Pearson Correlation	,948**	,562**	,677**	,305**	,371**	,411**	,547**	,456**	,296**	1	,605**	,425**	,488**	,416**	,423**	,743**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,008	,001	,000	,000	,000	,010		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
11	Pearson Correlation	,628**	,633**	,585**	,253*	,376**	,280*	,362**	,328**	,313**	,605**	1	,384**	,482**	,400**	,244*	,677**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,029	,001	,015	,001	,004	,006	,000		,001	,000	,000	,035	,000
	N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
12	Pearson Correlation	,433**	,663**	,418**	,566**	,287*	,469**	,522**	,386**	,126	,425**	,384**	1	,856**	,392**	,760**	,677**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,012	,000	,000	,001	,281	,000	,001		,000	,000	,000	,000
	N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
13	Pearson Correlation	,522**	,709**	,528**	,679**	,444**	,476**	,579**	,353**	,274*	,488**	,482**	,856**	1	,488**	,765**	,784**
	Sig. (2-tailed)																
	N																

	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,002	,018	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
14	Pearson Correlation	,424**	,351**	,478**	,363**	,486**	,495**	,424**	,473**	,422**	,416**	,400**	,392**	,488**	1	,469**	,685**	
	Sig. (2-tailed)	,000	,002	,000	,001	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
15	Pearson Correlation	,442**	,489**	,385**	,468**	,404**	,525**	,596**	,232*	,259*	,423**	,244*	,760**	,765**	,469**	1	,686**	
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,001	,000	,000	,000	,000	,045	,025	,000	,035	,000	,000	,000		,000	
	N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
a	Pearson Correlation	,760**	,729**	,759**	,607**	,709**	,685**	,747**	,575**	,523**	,743**	,677**	,677**	,784**	,685**	,686**	1	
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		
	N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75

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

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

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني (المعتقدات التنظيمية)

والدرجة الكلية للمحور (Correlations)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	b
1 Pearson Correlation	1	,681**	,502**	,496**	,631**	,625**	,679**	,550**	,581**	,239**	,313**	,404**	,626**	,378**	,492**	,748**
Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,039	,006	,000	,000	,001	,000	,000
N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
2 Pearson Correlation	,681**	1	,235	,336**	,872**	,669**	,970**	,664**	,714**	,175	,191	,456**	,678**	,276	,591**	,775**
Sig. (2-tailed)	,000		,043	,003	,000	,000	,000	,000	,000	,133	,101	,000	,000	,016	,000	,000
N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
3 Pearson Correlation	,502**	,235	1	,636**	,230	,306**	,285	,286	,346**	,500**	,671**	,311**	,252	,421**	,032	,579**
Sig. (2-tailed)	,000	,043		,000	,047	,008	,013	,013	,002	,000	,000	,007	,029	,000	,787	,000
N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
4 Pearson Correlation	,496**	,336**	,636**	1	,361	,431**	,348**	,378**	,301	,589**	,658**	,455**	,386**	,475**	,155	,668**
Sig. (2-tailed)	,000	,003	,000		,001	,000	,002	,001	,009	,000	,000	,000	,001	,000	,186	,000
N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
5 Pearson Correlation	,631**	,872**	,230	,361	1	,841**	,837**	,689**	,768**	,252	,237	,524**	,837**	,326**	,655**	,831**
Sig. (2-tailed)	,000	,000	,047	,001		,000	,000	,000	,000	,029	,040	,000	,000	,004	,000	,000

	N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	
6	Pearson Correlation	,625**	,669**	,306**	,431**	,841**	1	,641**	,578**	,591**	,319**	,214	,402**	,965**	,448**	,757**	,800**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,008	,000	,000		,000	,000	,000	,005	,065	,000	,000	,000	,000	,000
	N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
7	Pearson Correlation	,679**	,970**	,285**	,348**	,837**	,641**	1	,654**	,714**	,196	,219	,466**	,638**	,282	,553**	,768**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,013	,002	,000	,000		,000	,000	,092	,059	,000	,000	,014	,000	,000
	N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
8	Pearson Correlation	,550**	,664**	,286**	,378**	,689**	,578**	,654**	1	,717**	,502**	,524**	,619**	,555**	,251	,469**	,794**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,013	,001	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,030	,000	,000
	N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
9	Pearson Correlation	,581**	,714**	,346**	,301**	,768**	,591**	,714**	,717**	1	,436**	,445**	,661**	,571**	,391**	,439**	,801**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,002	,009	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,001	,000	,000
	N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
10	Pearson Correlation	,239	,175	,500**	,589**	,252	,319**	,196	,502**	,436**	1	,808**	,483**	,266	,439**	,036	,609**
	Sig. (2-tailed)	,039	,133	,000	,000	,029	,005	,092	,000	,000		,000	,000	,021	,000	,761	,000
	N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
11	Pearson Correlation	,313	,191	,671**	,658**	,237	,214	,219	,524**	,445**	,808**	1	,592**	,167	,297**	-,079	,616**
	Sig. (2-tailed)	,006	,101	,000	,000	,040	,065	,059	,000	,000	,000		,000	,153	,010	,500	,000

N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
12 Pearson Correlation	,404	,456	,311	,455	,524	,402	,466	,619	,661	,483	,592	1	,378	,173	,198	,686
Sig. (2-tailed)	,000	,000	,007	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,001	,138	,089	,000
N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
13 Pearson Correlation	,626	,678	,252	,386	,837	,965	,638	,555	,571	,266	,167	,378	1	,420	,753	,767
Sig. (2-tailed)	,000	,000	,029	,001	,000	,000	,000	,000	,000	,021	,153	,001		,000	,000	,000
N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
14 Pearson Correlation	,378	,276	,421	,475	,326	,448	,282	,251	,391	,439	,297	,173	,420	1	,336	,568
Sig. (2-tailed)	,001	,016	,000	,000	,004	,000	,014	,030	,001	,000	,010	,138	,000		,003	,000
N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
15 Pearson Correlation	,492	,591	,032	,155	,655	,757	,553	,469	,439	,036	-,079	,198	,753	,336	1	,579
Sig. (2-tailed)	,000	,000	,787	,186	,000	,000	,000	,000	,000	,761	,500	,089	,000	,003		,000
N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
b Pearson Correlation	,748	,775	,579	,668	,831	,800	,768	,794	,801	,609	,616	,686	,767	,568	,579	1
Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75

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

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

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثالث (الطقوس والأعراف التنظيمية)

والدرجة الكلية للمحور (Correlations)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	c
1 Pearson Correlation	1	,824**	,342**	,376**	,238*	,269*	,259*	,233*	,458**	,322**	,183	,414**	,302**	,429**	,523**	,554**
Sig. (2-tailed)		,000	,003	,001	,039	,020	,025	,044	,000	,005	,117	,000	,008	,000	,000	,000
N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
2 Pearson Correlation	,824**	1	,589**	,458**	,504**	,544**	,522**	,550**	,705**	,590**	,476**	,502**	,606**	,617**	,777**	,804**
Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
3 Pearson Correlation	,342**	,589**	1	,442**	,824**	,729**	,525**	,739**	,678**	,762**	,724**	,615**	,787**	,661**	,787**	,863**
Sig. (2-tailed)	,003	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
4 Pearson Correlation	,376**	,458**	,442**	1	,374**	,340**	,420**	,374**	,289*	,459**	,350**	,471**	,348**	,529**	,430**	,555**
Sig. (2-tailed)	,001	,000	,000		,001	,003	,000	,001	,012	,000	,002	,000	,002	,000	,000	,000
N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75

5	Pearson Correlation	,238*	,504**	,824**	,374**	1	,701**	,584**	,808**	,761**	,784**	,699**	,447**	,757**	,609**	,742**	,818**
	Sig. (2-tailed)	,039	,000	,000	,001		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
6	Pearson Correlation	,269*	,544**	,729**	,340**	,701**	1	,527**	,740**	,686**	,780**	,703**	,475**	,963**	,663**	,734**	,815**
	Sig. (2-tailed)	,020	,000	,000	,003	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
7	Pearson Correlation	,259*	,522**	,525**	,420**	,584**	,527**	1	,686**	,660**	,664**	,604**	,347**	,580**	,695**	,618**	,705**
	Sig. (2-tailed)	,025	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,002	,000	,000	,000	,000
	N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
8	Pearson Correlation	,233*	,550**	,739**	,374**	,808**	,740**	,686**	1	,803**	,852**	,700**	,387**	,770**	,653**	,787**	,838**
	Sig. (2-tailed)	,044	,000	,000	,001	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,001	,000	,000	,000	,000
	N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
9	Pearson Correlation	,458**	,705**	,678**	,289*	,761**	,686**	,660**	,803**	1	,756**	,624**	,394**	,734**	,613**	,753**	,827**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,012	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
10	Pearson Correlation	,322**	,590**	,762**	,459**	,784**	,780**	,664**	,852**	,756**	1	,720**	,467**	,797**	,671**	,784**	,869**

	Sig. (2-tailed)	,005	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	
11	Pearson Correlation	,183	,476**	,724**	,350**	,699**	,703**	,604**	,700**	,624**	,720**	1	,627**	,755**	,669**	,754**	,808**
	Sig. (2-tailed)	,117	,000	,000	,002	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
12	Pearson Correlation	,414**	,502**	,615**	,471**	,447**	,475**	,347**	,387**	,394**	,467**	,627**	1	,530**	,611**	,538**	,680**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,002	,001	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
13	Pearson Correlation	,302**	,606**	,787**	,348**	,757**	,963**	,580**	,770**	,734**	,797**	,755**	,530**	1	,720**	,794**	,875**
	Sig. (2-tailed)	,008	,000	,000	,002	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
14	Pearson Correlation	,429**	,617**	,661**	,529**	,609**	,663**	,695**	,653**	,613**	,671**	,669**	,611**	,720**	1	,738**	,830**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
15	Pearson Correlation	,523**	,777**	,787**	,430**	,742**	,734**	,618**	,787**	,753**	,784**	,754**	,538**	,794**	,738**	1	,916**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000



N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
c Pearson Correlation	,554**	,804**	,863**	,555**	,818**	,815**	,705**	,838**	,827**	,869**	,808**	,680**	,875**	,830**	,916**	1
Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75

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

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

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الرابع (التوقعات التنظيمية)

والدرجة الكلية للمحور (Correlations)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	d
1 Pearson Correlation	1	,787**	,761**	,707**	,739**	,606**	,723**	,700**	,532**	,421**	,534**	,500**	,203	,369**	,190	,796**
Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,081	,001	,102	,000
N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
2 Pearson Correlation	,787**	1	,823**	,854**	,645**	,689**	,760**	,635**	,517**	,383**	,514**	,550**	,269*	,346**	,308**	,832**

	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,020	,002	,007	,000
	N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
3	Pearson Correlation	,761**	,823**	1	,856**	,632**	,792**	,836**	,668**	,638**	,464**	,621**	,655**	,304**	,349**	,376**	,894**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,008	,002	,001	,000
	N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
4	Pearson Correlation	,707**	,854**	,856**	1	,586**	,742**	,752**	,650**	,521**	,341**	,500**	,572**	,235*	,312**	,310**	,827**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,003	,000	,000	,043	,006	,007	,000
	N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
5	Pearson Correlation	,739**	,645**	,632**	,586**	1	,542**	,649**	,794**	,263*	,183	,316**	,201	,059	,226	,094	,639**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,023	,117	,006	,084	,617	,052	,424	,000
	N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
6	Pearson Correlation	,606**	,689**	,792**	,742**	,542**	1	,692**	,606**	,497**	,342**	,503**	,535**	,241*	,304**	,344**	,758**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,003	,000	,000	,037	,008	,002	,000
	N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
7	Pearson Correlation	,723**	,760**	,836**	,752**	,649**	,692**	1	,699**	,543**	,340**	,465**	,508**	,255*	,320**	,348**	,823**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,003	,000	,000	,027	,005	,002	,000

	N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
8	Pearson Correlation	,700**	,635**	,668**	,650**	,794**	,606**	,699**	1	,245*	,084	,261*	,258*	-,014	,256*	,053	,645**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,034	,472	,023	,025	,903	,027	,650	,000	
	N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
9	Pearson Correlation	,532**	,517**	,638**	,521**	,263*	,497**	,543**	,245*	1	,675**	,767**	,742**	,451**	,512**	,405**	,739**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,023	,000	,000	,034	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
10	Pearson Correlation	,421**	,383**	,464**	,341**	,183	,342**	,340**	,084	,675**	1	,645**	,726**	,738**	,705**	,703**	,676**
	Sig. (2-tailed)	,000	,001	,000	,003	,117	,003	,003	,472	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
11	Pearson Correlation	,534**	,514**	,621**	,500**	,316**	,503**	,465**	,261*	,767**	,645**	1	,787**	,564**	,525**	,434**	,756**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,006	,000	,000	,023	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
12	Pearson Correlation	,500**	,550**	,655**	,572**	,201	,535**	,508**	,258*	,742**	,726**	,787**	1	,691**	,615**	,587**	,803**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,084	,000	,000	,025	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75

13	Pearson Correlation	,203	,269*	,304**	,235*	,059	,241*	,255*	-,014	,451**	,738**	,564**	,691**	1	,721**	,716**	,571**
	Sig. (2-tailed)	,081	,020	,008	,043	,617	,037	,027	,903	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
14	Pearson Correlation	,369**	,346**	,349**	,312**	,226	,304**	,320**	,256*	,512**	,705**	,525**	,615**	,721**	1	,735**	,649**
	Sig. (2-tailed)	,001	,002	,002	,006	,052	,008	,005	,027	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
15	Pearson Correlation	,190	,308**	,376**	,310**	,094	,344**	,348**	,053	,405**	,703**	,434**	,587**	,716**	,735**	1	,589**
	Sig. (2-tailed)	,102	,007	,001	,007	,424	,002	,002	,650	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
d	Pearson Correlation	,796**	,832**	,894**	,827**	,639**	,758**	,823**	,645**	,739**	,676**	,756**	,803**	,571**	,649**	,589**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75

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

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

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني (الإلتزام التنظيمي)

والدرجة الكلية للمحور (Correlations)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	y
1 Pearson Correlation	1	,614**	,787**	,595**	,567**	,523**	,468**	,500**	,522**	,549**	,435**	,346**	,206	,295*	,793**	,772**
Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,002	,076	,010	,000	,000
N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
2 Pearson Correlation	,614**	1	,618**	,465**	,324**	,518**	,607**	,182	,331**	,217	,422**	,208	,408**	,362**	,557**	,629**
Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,005	,000	,000	,119	,004	,061	,000	,073	,000	,001	,000	,000
N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
3 Pearson Correlation	,787**	,618**	1	,622**	,730**	,615**	,576**	,523**	,511**	,592**	,565**	,555**	,378**	,507**	,782**	,882**
Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,001	,000	,000	,000
N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
4 Pearson Correlation	,595**	,465**	,622**	1	,738**	,773**	,300**	,250*	,365**	,342**	,373**	,231*	,672**	,173	,655**	,711**
Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000	,009	,030	,001	,003	,001	,047	,000	,137	,000	,000
N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75

5	Pearson Correlation	,567**	,324**	,730**	,738**	1	,630**	,390**	,590**	,505**	,607**	,520**	,527**	,628**	,438**	,687**	,838**
	Sig. (2-tailed)	,000	,005	,000	,000		,000	,001	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
6	Pearson Correlation	,523**	,518**	,615**	,773**	,630**	1	,352**	,407**	,219	,343**	,385**	,301**	,596**	,083	,566**	,685**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000		,002	,000	,059	,003	,001	,009	,000	,480	,000	,000
	N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
7	Pearson Correlation	,468**	,607**	,576**	,300**	,390**	,352**	1	,307**	,469**	,272*	,343**	,298**	,296**	,363**	,357**	,588**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,009	,001	,002		,007	,000	,018	,003	,009	,010	,001	,002	,000
	N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
8	Pearson Correlation	,500**	,182	,523**	,250*	,590**	,407**	,307**	1	,614**	,790**	,423**	,749**	,240*	,339**	,439**	,687**
	Sig. (2-tailed)	,000	,119	,000	,030	,000	,000	,007		,000	,000	,000	,000	,038	,003	,000	,000
	N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
9	Pearson Correlation	,522**	,331**	,511**	,365**	,505**	,219	,469**	,614**	1	,644**	,640**	,542**	,328**	,609**	,503**	,723**
	Sig. (2-tailed)	,000	,004	,000	,001	,000	,059	,000	,000		,000	,000	,000	,004	,000	,000	,000
	N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
10	Pearson Correlation	,549**	,217	,592**	,342**	,607**	,343**	,272*	,790**	,644**	1	,555**	,829**	,333**	,515**	,464**	,753**

	Sig. (2-tailed)	,000	,061	,000	,003	,000	,003	,018	,000	,000	,000	,000	,004	,000	,000	,000	
	N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	
11	Pearson Correlation	,435**	,422**	,565**	,373**	,520**	,385**	,343**	,423**	,640**	,555**	1	,575**	,520**	,557**	,524**	,729**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,001	,000	,001	,003	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
12	Pearson Correlation	,346**	,208	,555**	,231*	,527**	,301**	,298**	,749**	,542**	,829**	,575**	1	,319**	,613**	,352**	,694**
	Sig. (2-tailed)	,002	,073	,000	,047	,000	,009	,009	,000	,000	,000	,000	,000	,005	,000	,002	,000
	N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
13	Pearson Correlation	,206	,408**	,378**	,672**	,628**	,596**	,296**	,240*	,328**	,333**	,520**	,319**	1	,249*	,373**	,606**
	Sig. (2-tailed)	,076	,000	,001	,000	,000	,000	,010	,038	,004	,004	,000	,005	,000	,031	,001	,000
	N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
14	Pearson Correlation	,295*	,362**	,507**	,173	,438**	,083	,363**	,339**	,609**	,515**	,557**	,613**	,249*	1	,338**	,596**
	Sig. (2-tailed)	,010	,001	,000	,137	,000	,480	,001	,003	,000	,000	,000	,000	,031	,000	,003	,000
	N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
15	Pearson Correlation	,793**	,557**	,782**	,655**	,687**	,566**	,357**	,439**	,503**	,464**	,524**	,352**	,373**	,338**	1	,797**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,002	,000	,000	,000	,000	,002	,001	,003	,000	,000

N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
y Pearson Correlation	,772**	,629**	,882**	,711**	,838**	,685**	,588**	,687**	,723**	,753**	,729**	,694**	,606**	,596**	,797**	1
Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75

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

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



## الصدق البنائي لمحاور المجال الأول

### Correlations

	a	b	c	d	t
a					
Pearson Correlation	1	,791**	,660**	,686**	,854**
Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000
N	75	75	75	75	75
b					
Pearson Correlation	,791**	1	,793**	,731**	,915**
Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000
N	75	75	75	75	75
c					
Pearson Correlation	,660**	,793**	1	,794**	,914**
Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000
N	75	75	75	75	75
d					
Pearson Correlation	,686**	,731**	,794**	1	,907**
Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000
N	75	75	75	75	75
t					
Pearson Correlation	,854**	,915**	,914**	,907**	1
Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
N	75	75	75	75	75

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

## معامل الثبات لمحاور الإستبيان (طريقة التجزئة النصفية)

### المحور الأول: القيم التنظيمية RELIABILITY

#### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	75	100,0
	Exclue <sup>a</sup>	0	,0
	Total	75	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Partie 1	Valeur	,868
		Nombre d'éléments	8 <sup>a</sup>
	Partie 2	Valeur	,851
		Nombre d'éléments	7 <sup>b</sup>
		Nombre total d'éléments	15
Corrélation entre les sous-échelles			,853
Coefficient de Spearman-Brown	Longueur égale		,921
	Longueur inégale		,921
Coefficient de Guttman			,919

a. Les éléments sont : تتسم بيئة العمل بالثقة المتبادلة بين الموظفين والعمال فيما بينهم, تعمل المؤسسة على ترسيخ قيمة العمل الجماعي لدى موظفيها وعمالها. , يلتزم العمال والموظفون بمواعيد العمل الرسمية المعتمدة من قبل الإدارة. , يحرص العمال والموظفون على احترام عامل الوقت في إنجاز مهامهم. , تعمل المؤسسة على تعزيز قيم العدالة والمساواة بين أعضائها. , تهتم المؤسسة بعوامل الجودة والكفاءة في إنجاز الأعمال والمهام, تعمل المؤسسة على تحسين وتطوير العلاقات الإنسانية بين أعضائها, يلتزم موظفو وعمال المؤسسة بالقيم الأخلاقية مثل النزاهة والصدق وعدم قبول الرشوة, واحترام المتعاملين ..

b. Les éléments sont : يلتزم موظفو وعمال المؤسسة بالقيم الأخلاقية مثل النزاهة والصدق وعدم قبول الرشوة, واحترام المتعاملين. , تعمل المؤسسة على تكريس قيمة خدمة المرضى بكل احترام وتقدير وتفاني. , يؤمن العاملون بالمؤسسة بمبدأ احترام السلطة المسيرة والقوانين التنظيمية, يكرس العمال والموظفون مبدأ الجدية والانضباط والالتزام في أداء أعمالهم, تحرص المؤسسة على توفير وسائل الحيطه والحذر وتحمل المخاطر لدى منتسبيها. , تسعى المؤسسة دوما إلى وضع الشخص المناسب في المكان المناسب. , يهتم العمال والموظفون كثيرا بتخفيض حجم التكاليف .. والخسائر والحفاظ على الممتلكات. , تسعى المؤسسة للعمل على تعزيز قيمة الإنتماء لدى موظفيها وعمالها

## المحور الثاني: المعتقدات التنظيمية RELIABILITY

### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	75	100,0
	Exclue <sup>a</sup>	0	,0
	Total	75	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Partie 1	Valeur	,910
		Nombre d'éléments	8 <sup>a</sup>
	Partie 2	Valeur	,817
		Nombre d'éléments	7 <sup>b</sup>
Nombre total d'éléments			15
Corrélation entre les sous-échelles			,849

Coefficient de Spearman-Brown	Longueur égale	,918
	Longueur inégale	,918
Coefficient de Guttman		,882

a. Les éléments sont : تشجع المؤسسة على ثقافة التعاون بين أعضائها على اختلاف مستوياتهم. تحظى الأفكار والآراء الفردية بالقبول والمناقشة من قبل المسؤولين. تحتل المصلحة العامة الأولوية مقارنة بالمصلحة الشخصية للعمال. تعطى للموظفين والعمال إمكانية المساهمة في تحديد سياسات المؤسسة. تشجع الإدارة عمالها على اتخاذ القرارات المناسبة. يوجد توافق بين العمال والإدارة في تحديد أهداف و السعي لتحقيقها. يمتلك الموظف أو العامل مجال لاتخاذ بعض القرارات المتعلقة بعمله دون الرجوع إلى مشرفه المباشر. تعتمد المؤسسة قوانيننا وقواعدا موحدة على جميع الموظفين والعمال.

b. Les éléments sont : تعتمد المؤسسة قوانيننا وقواعدا موحدة على جميع الموظفين والعمال. تهتم المؤسسة بضرورة المشاركة الجماعية لحل مختلف المشاكل التنظيمية. توفر المؤسسة لعمالها الفرصة أو الوسائل لأجل تطوير إمكانياتهم ومهاراتهم المهنية. تتوفر المؤسسة على نظام عادل فيما يخص تقييم الأداءات وتقديم المكافآت والعلاوات. توجد رؤية مشتركة بين الإدارة والعمال بخصوص تنظيم العمل وجودته. تنتج المؤسسة مبدأ وآلية التفويض الإداري لموظفيها. تساهم عملية مشاركة العامل في بعض قرارات الإدارة في زيادة ولاءهم للمؤسسة. تتطابق معتقدات العمال والموظفين مع المعتقدات التنظيمية للمؤسسة.

## المحور الثالث: الطقوس والأعراف التنظيمية RELIABILITY

### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	75	100,0
	Exclue <sup>a</sup>	0	,0
	Total	75	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Partie 1	Valeur	,895
		Nombre d'éléments	8 <sup>a</sup>
	Partie 2	Valeur	,935

	Nombre d'éléments	7 <sup>b</sup>
	Nombre total d'éléments	15
	Corrélation entre les sous-échelles	,945
Coefficient de Spearman-Brown	Longueur égale	,972
	Longueur inégale	,972
	Coefficient de Guttman	,971

a. Les éléments sont : تقوم المؤسسة بإجراء احتفالات دورية لتكريم العاملين فيها. , تحرص المؤسسة على إبراز نجاحات وإنجازات موظفيها . تلتزم المؤسسة بالحفاظ على عبر مختلف وسائل الإشهار الممكنة. , تجتمع الإدارة مع الموظفين والعمال أو ممثليهم حين شروعا في اتخاذ قرارات هامة. , تلتزم المؤسسة بالحفاظ على التقاليد والعادات الإيجابية في مجتمعها. , تعمل المؤسسة على تعزيز قيم الثقة والمشاركة والتضامن بين أعضائها. , يلتزم الموظفون الأكثر خبرة بإرشاد ..وتوجيه الأقل خبرة منهم. , تهتم المؤسسة بإجراء مراسم رسمية للتعريف بالعمال الجدد. , تحرص إدارة المؤسسة على مشاركة العمال مناسباتهم الخاصة

b. Les éléments sont : تحرص إدارة المؤسسة على مشاركة العمال مناسباتهم الخاصة. , توفر المؤسسة لعمالها فترات راحة يومية لأجل الالتقاء . وكذا تناول بعض المشروبات والمأكولات. , تحرص المؤسسة من حين لآخر على تكريم بعض عمالها السابقين. , يقوم مدير المؤسسة باجتماعات دورية مع الموظفين والعمال لأجل طرح انشغالاتهم ومشاكلهم بخصوص العمل. , تحرص المؤسسة وبشكل رسمي على إعلام موظفيها وعمالها بكل المستجدات الخاصة بالعمل. , يتم تقديم مكافآت ومنح للعمال المتميزين والمجتهدين. , توفر المؤسسة مناخا تنظيميا مساعد على الإبداع والابتكار. , تعمل المؤسسة على .تشجيع وتعزيز علاقات العمل الإيجابية بين أفرادها

## المحور الرابع: التوقعات التنظيمية RELIABILITY

### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	75	100,0
	Exclue <sup>a</sup>	0	,0
	Total	75	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

## Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Partie 1	Valeur	,951
		Nombre d'éléments	8 <sup>a</sup>
	Partie 2	Valeur	,923
		Nombre d'éléments	7 <sup>b</sup>
	Nombre total d'éléments		15
Corrélation entre les sous-échelles			,494
Coefficient de Spearman-Brown	Longueur égale		,661
	Longueur inégale		,662
Coefficient de Guttman			,647

a. Les éléments sont : تقدر المؤسسة جهود العاملين فيها. توفر المؤسسة للعاملين الأمان الوظيفي. تسعى المؤسسة دوماً لتحقيق ما يتوقعه الموظفون من مكافآت وحوافز مقابل أعمالهم. تتناسب الصلاحيات الممنوحة للعامل مع حجم مسؤولياتهم. تطبق القواعد والقوانين على مجموع العمال والموظفين بعدالة. يتم تزويد العاملين على مستوى المؤسسة بمختلف المعلومات اللازمة لتطوير أعمالهم ومهامهم. تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار مختلف اقتراحات العاملين وأرائهم. يتم تقييم ومكافأة العمال والموظفين على حسب مردودهم وأدائهم.

b. Les éléments sont : يتم تقييم ومكافأة العمال والموظفين على حسب مردودهم وأدائهم. يتجاوب الموظفون والعمال مع مختلف التغيرات والمستجدات على مستوى بيئتهم. يؤمن أغلب الموظفين والعمال بسياسات واستراتيجيات المؤسسة التنظيمية. يلتزم موظفو وعمال المؤسسة بالإنضباط والتقييد بمجملة قواعد وتعليمات التنظيم. يظهر العاملون تجاوباً مقبولاً مع مختلف متطلبات مهامهم وواجباتهم. يمتلك عمال وموظفو المؤسسة فهماً صحيحاً وكبيراً لمختلف احتياجات ومتطلبات المؤسسة. يبذل العمال والموظفون الجهود اللازمة التي تتوقعها منهم المؤسسة لأجل تحقيق الأهداف. تحظى إدارة المؤسسة بكامل الاحترام والتقدير من قبل الموظفين.

## المجال الأول: الثقافة التنظيمية RELIABILITY

### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	75	100,0
	Exclue <sup>a</sup>	0	,0
	Total	75	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Partie 1	Valeur	,960
		Nombre d'éléments	30 <sup>a</sup>
	Partie 2	Valeur	,969
		Nombre d'éléments	30 <sup>b</sup>
Nombre total d'éléments			60
Corrélation entre les sous-échelles			,836
Coefficient de Spearman-Brown	Longueur égale		,911
	Longueur inégale		,911
Coefficient de Guttman			,905

### المجال الثاني: الإلتزام التنظيمي RELIABILITY

#### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	75	100,0
	Exclue <sup>a</sup>	0	,0
	Total	75	100,0

- a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Partie 1	Valeur	,899
		Nombre d'éléments	8 <sup>a</sup>
	Partie 2	Valeur	,868

	Nombre d'éléments	7 <sup>b</sup>
	Nombre total d'éléments	15
	Corrélation entre les sous-échelles	,789
Coefficient de Spearman-Brown	Longueur égale	,882
	Longueur inégale	,882
	Coefficient de Guttman	,878

a. Les éléments sont : قرار الإلتحاق بعمل على مستوى هاته المؤسسة كان قرار صائبا. أشعر بالإنتماء القوي للمؤسسة. أشعر بالفخر والإعتزاز حين أخبر الآخرين عن طبيعة عملي. أشعر أن أهدافي الخاصة تتوافق مع أهداف المؤسسة. تتوافق قيمي وتوجهاتي مع قيم المؤسسة. أشعر بالسعادة عندما أناقش أمور المؤسسة مع أصدقائي خارجها. أشعر بالأمان الوظيفي من خلال عملي بالمؤسسة. لدي استعداد لبذل جهد أكبر لمساعدة المؤسسة على تحقيق أهدافها .

b. Les éléments sont : لدي استعداد لبذل جهد أكبر لمساعدة المؤسسة على تحقيق أهدافها. أقدم مصلحة العمل على مصالح الشخصية. أشعر بالواجب والمسؤولية والإلتزام مستعد للقيام بمختلف المهام المطلوبة مني لخدمة المؤسسة. أعتبر أن نجاح المؤسسة وتطورها هو نجاح شخصي. أشعر بالواجب والمسؤولية والإلتزام نحو واجباتي المهنية. أشعر أن مشاكل المؤسسة هي مشاكل الخاصة. أهتم وأسعى للحفاظ على سمعة المؤسسة ومكانتها وممتلكاتها. أربح بالبقاء في عملي هذا مهما توفرت لي فرص بديلة في مؤسسات أخرى

## معامل الثبات لمحاور الإستبيان (طريقة التجزئة النصفية) RELIABILITY

### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	75	100,0
	Exclue <sup>a</sup>	0	,0
	Total	75	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.



## Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Partie 1	Valeur	,966
		Nombre d'éléments	38 <sup>a</sup>
	Partie 2	Valeur	,970
		Nombre d'éléments	37 <sup>b</sup>
	Nombre total d'éléments		75
Corrélation entre les sous-échelles			,829
Coefficient de Spearman-Brown	Longueur égale		,906
	Longueur inégale		,906
Coefficient de Guttman			,904

a. Les éléments sont : تتسم بيئة العمل بالثقة المتبادلة بين الموظفين والعمال فيما بينهم، تعمل المؤسسة على ترسيخ قيمة العمل الجماعي لدى موظفيها ، عملها . يلتزم العمال والموظفون بمواعيد العمل الرسمية المعتمدة من قبل الإدارة. يحرص العمال والموظفون على احترام عامل الوقت في إنجاز مهامهم . تعمل المؤسسة على تعزيز قيم العدالة والمساواة بين أعضائها. تهتم المؤسسة بعوامل الجودة والكفاءة في إنجاز الأعمال والمهام، تعمل المؤسسة على تحسين وتطوير العلاقات الإنسانية بين أعضائها، يلتزم موظفو وعمال المؤسسة بالقيم الأخلاقية مثل النزاهة والصدق وعدم قبول الرشوة، واحترام المتعاملين. تعمل المؤسسة على تكريس قيمة خدمة المرضى بكل احترام وتقدير وتفاني. يؤمن العاملون بالمؤسسة بمبدأ احترام السلطة المسيرة والقواعد والقوانين التنظيمية. يكرس العمال والموظفون مبدأ الجدية والانضباط والالتزام في أداء أعمالهم. تحرص المؤسسة على توفير وسائل الحيلة والحذر وتحمل المخاطر لدى منتسبيها. تسعى المؤسسة دوماً إلى وضع الشخص المناسب في المكان المناسب. يهتم العمال والموظفون كثيراً بتخفيض حجم التكاليف والخسائر والحفاظ على الممتلكات. تسعى المؤسسة للعمل على تعزيز قيمة الإنتماء لدى موظفيها وعمالها. تشجع المؤسسة على ثقافة التعاون بين أعضائها على اختلاف مستوياتهم. تحظى الأفكار والآراء الفردية بالقبول والمناقشة من قبل المسؤولين. تحتل المصلحة العامة الأولية مقارنة بالمصلحة الشخصية للعمال. تعطى للموظفين والعمال إمكانية المساهمة في تحديد سياسات المؤسسة. تشجع الإدارة عمالها على اتخاذ القرارات المناسبة. يوجد توافق بين العمال والإدارة في تحديد أهداف و السعي لتحقيقها . يمتلك الموظف أو العامل مجال لاتخاذ بعض القرارات المتعلقة بعمله دون الرجوع إلى مشرفه المباشر. تعتمد المؤسسة قوانينها وقواعدها موحدة على جميع الموظفين والعمال. تهتم المؤسسة بضرورة المشاركة الجماعية لحل مختلف المشاكل التنظيمية. توفر المؤسسة لعمالها الفرصة أو الوسائل لأجل تطوير إمكانياتهم ومهاراتهم المهنية. تتوفر المؤسسة على نظام عادل فيما يخص تقييم الأداءات وتقديم المكافآت والعلاوات، توجد رؤية مشتركة بين الإدارة والعمال بخصوص تنظيم العمل وجودته. تنتج المؤسسة مبدأ وآلية التفويض الإداري لموظفيها. تساهم عملية مشاركة العامل في بعض قرارات الإدارة في زيادة ولائهم للمؤسسة. تتطابق معتقدات العمال والموظفين مع المعتقدات التنظيمية للمؤسسة. تقوم المؤسسة بإجراء احتفالات دورية لتكريم العاملين فيها. تحرص المؤسسة على إبراز نجاحات وإنجازات موظفيها عبر مختلف وسائل الإشهار الممكنة. تجتمع الإدارة مع الموظفين والعمال أو ممثلهم حين شرونها في اتخاذ قرارات هامة. تلتزم المؤسسة بالحفاظ على التقاليد والعادات الإيجابية في مجتمعها. تعمل المؤسسة على تعزيز قيم الثقة والمشاركة والتضامن بين أعضائها. يلتزم الموظفون الأكثر خبرة بإرشاد وتوجيه الأقل خبرة منهم. تهتم المؤسسة بإجراء مراسم رسمية للتعريف بالعمال الجدد. تحرص إدارة المؤسسة على مشاركة العمال مناسباتهم الخاصة .

b. Les éléments sont : تحرص إدارة المؤسسة على مشاركة العمال مناسباتهم الخاصة. توفر المؤسسة لعمالها فترات راحة يومية لأجل الالتقاء وكذا تناول بعض المشروبات والماكولات. تحرص المؤسسة من حين لآخر على تكريم بعض عمالها السابقين. يقوم مدير المؤسسة باجتماعات دورية مع الموظفين والعمال لأجل طرح انشغالاتهم ومشاكلهم بخصوص العمل. تحرص المؤسسة وبشكل رسمي على إعلام موظفيها وعمالها بكل المستجدات الخاصة بالعمل. يتم تقديم مكافآت ومنح للعمال المتميزين والمجتهدين. توفر المؤسسة مناخاً تنظيمياً مساعداً على الإبداع والابتكار. تعمل المؤسسة على تشجيع وتعزيز علاقات العمل الإيجابية بين أفرادها. تقدر المؤسسة جهود العاملين فيها. توفر المؤسسة للعاملين الأمان الوظيفي. تسعى المؤسسة دوماً لتحقيق ما يتوقعه الموظفون من مكافآت وحوافز مقابل أعمالهم. تتناسب الصلاحيات الممنوحة للعامل مع حجم مسؤولياتهم. تطبق القواعد والقوانين على مجموع العمال والموظفين بعدالة. يتم تزويد العاملين على مستوى المؤسسة بمختلف المعلومات اللازمة لتطوير أعمالهم ومهامهم. تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار مختلف اقتراحات العاملين وأرائهم. يتم تقييم ومكافأة العمال والموظفين على حسب مردودهم وأدائهم. يتجاوب الموظفون والعمال مع مختلف التغييرات والمستجدات على مستوى بيئتهم. يؤمن أغلب الموظفين والعمال بسياسات واستراتيجيات المؤسسة التنظيمية. يلتزم موظفو وعمال المؤسسة بالإنضباط والتقدير بمجمل قواعد وتعليمات التنظيم. يظهر العاملون تجاوباً مقبولاً مع مختلف متطلبات مهامهم وواجباتهم. يمتلك عمال وموظفو المؤسسة فهماً صحيحاً وكبيراً لمختلف احتياجات ومتطلبات المؤسسة. يبذل العمال والموظفون الجهود اللازمة التي تتوقعها منهم المؤسسة لأجل تحقيق الأهداف. تحظى إدارة المؤسسة بكامل الإحترام والتقدير من قبل الموظفين. قرار الإلتحاق بعمل على مستوى هاته المؤسسة كان قراراً صائباً. أشعر بالإنتماء القوي للمؤسسة. أشعر بالفخر والاعتزاز حين أخبر الآخرين عن طبيعة عملي. أشعر أن أهدافي الخاصة تتوافق مع أهداف المؤسسة. تتوافق قيمتي وتوجهاتي مع قيم المؤسسة. أشعر بالسعادة عندما أناقش أمور المؤسسة مع أصدقائي خارجها. أشعر بالأمان الوظيفي من خلال عملي بالمؤسسة. لدي استعداد لبذل جهد أكبر لمساعدة المؤسسة على تحقيق أهدافها. أقدم مصلحة العمل على

مصالحى الشخصية، مستعد للقيام بمختلف المهام المطلوبة منى لخدمة المؤسسة، أعتبر أن نجاح المؤسسة وتطورها هو نجاح شخصى، أشعر بالواجب والمسؤولية والإلتزام نحو واجباتى المهنية، أشعر أن مشاكل المؤسسة هي مشاكلى الخاصة، أهتم وأسعى للحفاظ على سمعة المؤسسة ومكانتها وممتلكاتها، أرغب بالبقاء فى عملى هذا مهما توفرت لى فرص بديلة فى مؤسسات أخرى

## معامل الثبات بين كل فقرة من فقرات المحور الأول

(القيم التنظيمية) والدرجة الكلية للمحور (طريقة ألفا كرونباخ)

### Reliability

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	75	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	75	100,0

a. Listwise deletion based on all variables  
in the procedure.

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,924	15

#### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
تتسم بيئة العمل بالثقة المتبادلة بين الموظفين والعمال فيما بينهم	46,0000	93,973	,712	,917
تعمل المؤسسة على ترسيخ قيمة العمل الجماعى لدى موظفيها وعمالها.	46,3733	93,075	,731	,916

يلتزم العمال والموظفون بمواعيد العمل الرسمية المعتمدة من قبل الإدارة.	45,9333	94,360	,700	,917
يحرص العمال والموظفون على احترام عامل الوقت في إنجاز مهامهم.	47,0400	92,201	,622	,920
تعمل المؤسسة على تعزيز قيم العدالة والمساواة بين أعضائها.	46,9867	94,797	,582	,921
تهتم المؤسسة بعوامل الجودة والكفاءة في إنجاز الأعمال والمهام	46,6933	97,215	,614	,920
تعمل المؤسسة على تحسين وتطوير العلاقات الإنسانية بين أعضائها	46,8400	95,406	,712	,917
يلتزم موظفو وعمال المؤسسة بالقيم الأخلاقية مثل النزاهة والصدق وعدم قبول الرشوة، واحترام المتعاملين.	45,8267	99,199	,516	,923
تعمل المؤسسة على تكريس قيمة خدمة المرضى بكل احترام وتقدير وتفاني.	46,2400	100,536	,408	,925
يؤمن العاملون بالمؤسسة بمبدأ احترام السلطة المسيرة والقواعد والقوانين التنظيمية	45,8933	95,421	,696	,918
يكرس العمال والموظفون مبدأ الجدية والانضباط والإلتزام في أداء أعمالهم	45,8667	98,306	,589	,921
تحرص المؤسسة على توفير وسائل النظافة والحذر وتحمل المخاطر لدى منتسبيها.	46,2533	89,327	,699	,918
تسعى المؤسسة دوماً إلى وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.	46,6267	89,561	,812	,913

يهتم العمال والموظفون كثيرا بتخفيض حجم التكاليف والخسائر والحفاظ على الممتلكات.	45,8933	95,853	,611	,920
تسعى المؤسسة للعمل على تعزيز قيمة الإنتماء لدى موظفيها وعمالها.	46,4933	93,037	,679	,918

معامل الثبات بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني

(المعتقدات التنظيمية) والدرجة الكلية للمحور (طريقة ألفا كرونباخ)

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	75	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	75	100,0

a. Listwise deletion based on all variables  
in the procedure.

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,931	15

### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
تشجع المؤسسة على ثقافة التعاون بين أعضائها على اختلاف مستوياتهم.	41,2267	121,799	,731	,925
تحظى الأفكار والآراء الفردية بالقبول والمناقشة من قبل المسؤولين.	41,3067	112,621	,778	,923
تحتل المصلحة العامة الأولوية مقارنة بالمصلحة الشخصية للعمال.	41,1733	125,172	,475	,931
تعطى للموظفين والعمال إمكانية المساهمة في تحديد سياسات المؤسسة.	42,1467	123,478	,583	,929
تشجع الإدارة عمالها على اتخاذ القرارات المناسبة.	41,3467	110,500	,838	,921
يوجد توافق بين العمال والإدارة في تحديد أهداف و السعي لتحقيقها.	41,6933	114,864	,799	,922
يمتلك الموظف أو العامل مجال لاتخاذ بعض القرارات المتعلقة بعمله دون الرجوع الى مشرفه المباشر.	41,2800	114,042	,776	,923
تعتمد المؤسسة قوانيننا وقواعدا موحدة على جميع الموظفين والعمال.	41,2800	116,177	,759	,924
تهتم المؤسسة بضرورة المشاركة الجماعية لحل مختلف المشاكل التنظيمية.	41,4933	118,578	,787	,923
توفر المؤسسة لعمالها الفرصة أو الوسائل لأجل تطوير إمكاناتهم ومهاراتهم المهنية.	42,0133	123,878	,499	,931
تتوفر المؤسسة على نظام عادل فيما يخص تقييم الأداءات وتقديم المكافآت والعلاوات	41,9200	122,831	,494	,931
توجد رؤية مشتركة بين الإدارة والعمال بخصوص تنظيم العمل وجودته.	41,7467	123,192	,614	,928
تتيح المؤسسة مبدأ وآلية التفويض الإداري لموظفيها.	41,5867	115,786	,769	,923
تساهم عملية مشاركة العامل في بعض قرارات الإدارة في زيادة ولاءهم للمؤسسة.	41,6000	126,838	,475	,931
تتطابق معتقدات العمال والموظفين مع المعتقدات التنظيمية للمؤسسة.	41,6533	123,635	,555	,929

معامل الثبات بين كل فقرة من فقرات المحور الثالث  
(الطقوس والأعراف التنظيمية) والدرجة الكلية للمحور (طريقة ألفا كرونباخ)

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	75	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	75	100,0

a. Listwise deletion based on all variables  
in the procedure.

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,957	15

#### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
تقوم المؤسسة بإجراء احتفالات دورية لتكريم العاملين فيها.	38,8800	159,594	,444	,960

تحرص المؤسسة على إبراز نجاحات وإنجازات موظفيها عبر مختلف وسائل الإشهار الممكنة.	38,6267	154,643	,746	,954
تجتمع الإدارة مع الموظفين والعمال أو ممثليهم حين شروعا في اتخاذ قرارات هامة.	37,6667	148,874	,843	,952
تلتزم المؤسسة بالحفاظ على التقاليد والعادات الإيجابية في مجتمعها.	37,8667	161,523	,493	,959
تعمل المؤسسة على تعزيز قيم الثقة والمشاركة والتضامن بين أعضائها	37,9067	151,410	,811	,953
يلتزم الموظفون الأكثر خبرة بإرشاد وتوجيه الأقل خبرة منهم.	37,9067	145,464	,816	,953
تهتم المؤسسة بإجراء مراسم رسمية للتعريف بالعمال الجدد.	38,4533	156,792	,693	,955
تحرص إدارة المؤسسة على مشاركة العمال مناسباتهم الخاصة.	38,0267	148,405	,835	,952
توفر المؤسسة لعمالها فترات راحة يومية لأجل الالتقاء وكذا تناول بعض المشروبات والمأكولات.	38,6533	148,986	,816	,953
تحرص المؤسسة من حين لآخر على تكريم بعض عمالها السابقين.	38,1200	145,945	,865	,952
يقوم مدير المؤسسة باجتماعات دورية مع الموظفين والعمال لأجل طرح انشغالاتهم ومشاكلهم بخصوص العمل.	37,7600	150,563	,782	,954

تحرص المؤسسة وبشكل رسمي على إعلام موظفيها وعمالها بكل المستجدات الخاصة بالعمل.	37,7600	158,888	,606	,957
يتم تقديم مكافآت ومنح للعمال المتميزين والمجتهدين.	37,9867	144,554	,874	,951
توفر المؤسسة مناخا تنظيميا مساعد على الإبداع والابتكار.	38,0800	152,804	,802	,953
تعمل المؤسسة على تشجيع وتعزيز علاقات العمل الإيجابية بين أفرادها.	38,2533	145,651	,896	,951

معامل الثبات بين كل فقرة من فقرات المحور الرابع

(التوقعات التنظيمية) والدرجة الكلية للمحور (طريقة ألفا كرونباخ)

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	75	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	75	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,939	15



### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
تقدر المؤسسة جهود العاملين فيها.	45,0800	144,453	,768	,933
توفر المؤسسة للعاملين الأمان الوظيفي.	45,0267	144,540	,802	,932
تسعى المؤسسة دوماً لتحقيق ما يتوقعه الموظفون من مكافآت وحوافز مقابل أعمالهم.	45,3733	139,724	,871	,929
تتناسب الصلاحيات الممنوحة للعامل مع حجم مسؤولياتهم.	45,2267	141,529	,784	,932
تطبق القواعد والقوانين على مجموع العمال والموظفين بعدالة.	44,9067	147,410	,578	,938
يتم تزويد العاملين على مستوى المؤسسة بمختلف المعلومات اللازمة لتطوير أعمالهم ومهامهم.	44,6800	146,058	,732	,934
تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار مختلف اقتراحات العاملين وآرائهم.	45,2400	144,347	,780	,932
يتم تقييم ومكافأة العمال والموظفين على حسب مردودهم وأداءاتهم.	45,1467	148,451	,583	,937
يتجاوب الموظفون والعمال مع مختلف التغيرات والمستجدات على مستوى بينتهم	44,5333	148,982	,704	,934
يؤمن أغلب الموظفين والعمال بسياسات واستراتيجيات المؤسسة التنظيمية.	44,8800	150,107	,641	,936

يلتزم موظفو وعمال المؤسسة بالإنضباط والتقييد بمجمل قواعد وتعليمات التنظيم.	44,6400	147,990	,716	,934
يظهر العاملون تجاوبا مقبولا مع مختلف متطلبات مهامهم وواجباتهم.	44,3867	141,592	,759	,933
يمتلك عمال وموظفو المؤسسة فهما صحيحا وكبيرا لمختلف احتياجات ومتطلبات المؤسسة.	44,7333	154,306	,511	,939
بيذل العمال والموظفون الجهود اللازمة التي تتوقعها منهم المؤسسة لأجل تحقيق الأهداف.	44,3067	147,513	,591	,937
تحظى إدارة المؤسسة بكامل الإحترام والتقدير من قبل الموظفين.	44,9600	151,336	,525	,939

### معامل الثبات بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني

(الإلتزام التنظيمي) والدرجة الكلية للمحور (طريقة ألفا كرونباخ)

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	75	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	75	100,0

a. Listwise deletion based on all variables  
in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,932	15

### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
قرار الإلتحاق بعملية على مستوى هاته المؤسسة كان قرار صائبا.	46,7067	126,859	,732	,926
أشعر بالإنتماء القوي للمؤسسة.	47,1200	132,431	,580	,930
أشعر بالفخر والإعتزاز حين أخبر الآخرين عن طبيعة عملي.	46,8000	119,000	,853	,921
أشعر أن أهدافي الخاصة تتوافق مع أهداف المؤسسة.	47,2267	127,934	,662	,927
تتوافق قيمي وتوجهاتي مع قيم المؤسسة.	47,1867	122,586	,803	,923
أشعر بالسعادة عندما أناقش أمور المؤسسة مع أصدقائي خارجها.	47,1200	128,485	,632	,928
أشعر بالأمان الوظيفي من خلال عملي بالمؤسسة.	47,1467	132,154	,528	,931
لدي استعداد لبذل جهد أكبر لمساعدة المؤسسة على تحقيق أهدافها.	46,5333	129,414	,638	,928
أقدم مصلحة العمل على مصالحتي الشخصية.	46,3867	128,240	,677	,927
مستعد للقيام بمختلف المهام المطلوبة مني لخدمة المؤسسة.	46,4933	126,470	,708	,926
أعتبر أن نجاح المؤسسة وتطورها هو نجاح شخصي.	46,7467	127,786	,683	,927
أشعر بالواجب والمسؤولية والإلتزام نحو واجباتي المهنية.	46,4267	127,761	,640	,928

أشعر أن مشاكل المؤسسة هي مشاكل الخاصة.	47,0667	131,468	,547	,930
أهتم وأسعى للحفاظ على سمعة المؤسسة ومكانتها وممتلكاتها.	46,7333	131,550	,535	,931
أرغب بالبقاء في عملي هذا مهما توفرت لي فرص بديلة في مؤسسات أخرى.	47,1067	120,259	,747	,925

نتائج إختبار One Sample T- test للفروق بين المتوسطات

حسب متغير الجنس

المحور الأول: القيم التنظيمية

**Statistiques de groupe**

	الجنس	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
A	ذكر	99	3,3892	,64690	,06502
	أنثى	129	3,3545	,83890	,07386

**Test des échantillons indépendants**

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
									Inférieur	Supérieur
A	Hypothèse de variances égales	7,089	,008	,341	226	,733	,03470	,10176	-,16582	,23523

Hypothèse de variances inégales			,353	225,992	,725	,03470	,09840	-,15919	,22860
---------------------------------	--	--	------	---------	------	--------	--------	---------	--------

### المحور الثاني: المعتقدات التنظيمية

#### Statistiques de groupe

	الجنس	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
B	ذكر	99	2,9811	,72563	,07293
	أنثى	129	3,0755	,83493	,07351

#### Test des échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes					Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Inférieur	Supérieur
B	Hypothèse de variances égales	1,170	,280	-,894	226	,372	-,09431	,10547	-,30215	,11353

Hypothèse de variances inégales			-,911	222,474	,363	-,09431	,10355	-,29837	,10976
---------------------------------	--	--	-------	---------	------	---------	--------	---------	--------

### المحور الثالث: الطقوس والأعراف التنظيمية

#### Statistiques de groupe

	الجنس	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
C	ذكر	99	2,8815	,75266	,07564
	أنثى	129	2,7943	1,00713	,08867

#### Test des échantillons indépendants

C	Hypothèse de variances égales	Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes					Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Inférieur	Supérieur
		16.339	,000	,720	226	,472	,08717	,12100	-,15127	,32560

Hypothèse de variances inégales		.748	225,858	,455	.08717	.11655	-,14251	,31684
---------------------------------	--	------	---------	------	--------	--------	---------	--------

### المحور الرابع: التوقعات التنظيمية

#### Statistiques de groupe

	الجنس	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
D	ذكر	99	3.2202	,73614	,07398
	أنثى	129	3.0977	.88796	,07818

#### Test des échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes					Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Inférieur	Supérieur
D	Hypothèse de variances égales	3.211	.074	1.111	226	,268	.12253	.11031	-,09484	,33989



Hypothèse de variances inégales			1.138	224,622	,256	.12253	.10764	-,08958	,33464
---------------------------------	--	--	-------	---------	------	--------	--------	---------	--------

### المجال الأول: الثقافة التنظيمية

#### Statistiques de groupe

	الجنس	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
D	ذكر	99	11803.	62144,	06246,
	أنثى	129	08053.	80131.	07055,

#### Test des échantillons indépendants

D	Hypothèse de variances égales	Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes					Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Inférieur	Supérieur
		6.517	011.	.385	226	,700	.03752	.09738	-,15436	,22941

Hypothèse de variances inégales			.398	225,970	,691	.03752	.09423	-,14815	,22320
---------------------------------	--	--	------	---------	------	--------	--------	---------	--------

### المجال الثاني: الإلتزام التنظيمي

#### Statistiques de groupe

	الجنس	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
D	ذكر	99	35223.	67263,	06760,
	أنثى	129	35973.	78914.	06948,

#### Test des échantillons indépendants

D	Hypothèse de variances égales	Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes					Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Inférieur	Supérieur
D	Hypothèse de variances égales	.3732	.125	-.076	226	,940	-.00750	.09899	-,20257	,18756

Hypothèse de variances inégales				-.077	223,475	,938	-.00750	.09694	-,19854	,18353
---------------------------------	--	--	--	-------	---------	------	---------	--------	---------	--------

## نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين المتوسطات

حسب متغير السن

### ANOVA

		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
y	Intergroupes	2,501	3	,834	1,536	,206
	Intragroupes	121,551	224	,543		
	Total	124,052	227			
a	Intergroupes	1,759	3	,586	1,015	,387
	Intragroupes	129,399	224	,578		
	Total	131,158	227			
b	Intergroupes	,828	3	,276	,440	,725

	Intragroupes	140,501	224	,627		
	Total	141,329	227			
c	Intergroupes	1,459	3	,486	,591	,621
	Intragroupes	184,314	224	,823		
	Total	185,773	227			
d	Intergroupes	,407	3	,136	,197	,899
	Intragroupes	154,465	224	,690		
	Total	154,872	227			

نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين المتوسطات

حسب متغير الأقدمية

#### ANOVA

		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
y	Intergroupes	1,702	3	,567	1,039	,376
	Intragroupes	122,350	224	,546		
	Total	124,052	227			
a	Intergroupes	,762	3	,254	,436	,727

	Intragroupes	130,396	224	,582		
	Total	131,158	227			
b	Intergroupes	2,824	3	,941	1,522	,210
	Intragroupes	138,505	224	,618		
	Total	141,329	227			
c	Intergroupes	2,831	3	,944	1,155	,328
	Intragroupes	182,942	224	,817		
	Total	185,773	227			
d	Intergroupes	,315	3	,105	,152	,928
	Intragroupes	154,557	224	,690		
	Total	154,872	227			

نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين المتوسطات

حسب متغير المستوى التعليمي

ANOVA

		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
y	Intergruppes	1,164	3	,388	,707	,549
	Intragruppes	122,887	224	,549		
	Total	124,052	227			
a	Intergruppes	,484	3	,161	,277	,842
	Intragruppes	130,674	224	,583		
	Total	131,158	227			
b	Intergruppes	3,949	3	1,316	2,147	,095
	Intragruppes	137,379	224	,613		
	Total	141,329	227			
c	Intergruppes	2,027	3	,676	,824	,482

	Intragroupes	183,746	224	,820		
	Total	185,773	227			
d	Intergroupes	,669	3	,223	,324	,808
	Intragroupes	154,203	224	,688		
	Total	154,872	227			

نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين المتوسطات

حسب متغير الرتبة

#### ANOVA

		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
y	Intergroupes	2,880	4	,720	1,325	,262
	Intragroupes	121,172	223	,543		
	Total	124,052	227			
a	Intergroupes	2,578	4	,645	1,118	,349

	Intragroupes	128,580	223	,577		
	Total	131,158	227			
b	Intergroupes	3,891	4	,973	1,578	,181
	Intragroupes	137,438	223	,616		
	Total	141,329	227			
c	Intergroupes	3,521	4	,880	1,077	,369
	Intragroupes	182,252	223	,817		
	Total	185,773	227			
d	Intergroupes	4,657	4	1,164	1,728	,145
	Intragroupes	150,215	223	,674		
	Total	154,872	227			



معامل الارتباط بيرسون بين المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية بمكوناتها)  
والمتغير التابع (الإلتزام التنظيمي)

Corrélations

		y	a	B	c	d	T
y	Corrélation de Pearson	1	,474**	,517**	,563**	,678**	,632**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000
	Somme des carrés et produits croisés	124,052	60,436	68,449	85,528	93,956	77,092
	Covariance :	,546	,266	,302	,377	,414	,340
	N	228	228	228	228	228	228
a	Corrélation de Pearson	,474**	1	,743**	,626**	,659**	,844**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000
	Somme des carrés et produits croisés	60,436	131,158	101,097	97,685	93,922	105,965
	Covariance :	,266	,578	,445	,430	,414	,467
	N	228	228	228	228	228	228

b	Corrélation de Pearson	,517**	,743**	1	,801**	,702**	,913**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000
	Somme des carrés et produits croisés	68,449	101,097	141,329	129,783	103,809	119,004
	Covariance :	,302	,445	,623	,572	,457	,524
	N	228	228	228	228	228	228
c	Corrélation de Pearson	,563**	,626**	,801**	1	,755**	,906**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000
	Somme des carrés et produits croisés	85,528	97,685	129,783	185,773	128,058	135,325
	Covariance :	,377	,430	,572	,818	,564	,596
	N	228	228	228	228	228	228
d	Corrélation de Pearson	,678**	,659**	,702**	,755**	1	,881**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000
	Somme des carrés et produits croisés	93,956	93,922	103,809	128,058	154,872	120,165
	Covariance :	,414	,414	,457	,564	,682	,529

	N	228	228	228	228	228	228
T	Corrélation de Pearson	,632**	,844**	,913**	,906**	,881**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	Somme des carrés et produits croisés	77,092	105,965	119,004	135,325	120,165	120,115
	Covariance :	,340	,467	,524	,596	,529	,529
	N	228	228	228	228	228	228

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