



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 والاسم	الرتبة	المؤسسة الأصلية	الصفة
مقدم سهيل	أستاذ	جامعة وهران 2	رئيسا
بلعابد عبد القادر	أستاذ محاضر أ	جامعة وهران 2	مشففا و مقررا
حمري صارة	أستاذة محاضرة أ	جامعة وهران 2	مناقشا
بسلامي يحيى	أستاذ	جامعة تلمسان	مناقشا
زقاوة أحمد	أستاذ	جامعة غليزان	مناقشا
منصوري مصطفى	أستاذ	جامعة مستغانم	مناقشا

لَا هُرْ لَاءُ

إِلَى الْوَالِدِينَ الْكَرِيمِينَ طَاعَةً وَرِضْوَانًا، حَبًّا وَتَعْظِيْمًا

إِلَى زَوْجِي وَرَفِيقِهِ عَمْرِي وَشَرِيكِهِ نَجَاحِي، إِلَى مَنْ كَانَتْ لِي الْعُونَ
وَالسَّنْدُ بَعْدَ اللَّهِ، إِلَى مَنْ تَحْمَلَتِ الْكَثِيرُ مِنْ أَجْلِي لِإِتْمَامِ هَذَا الْعَمَلِ.

إِلَى أَسْعَدِ لَحْظَاتِي، إِلَى قَرْةِ عَيْنِي وَفَلَذِتِي كَبْدِي

(لَقَمَانُ الْحَكِيمُ بْنُ عَوْدَةَ وَيَقِينُ خَلْوَدْ)

إِلَى جَمِيعِ أَفْرَادِ الْعَائِلَةِ وَإِلَى كُلِّ الْأَصْدِقَاءِ وَالْزَّمَلَاءِ

إِلَى كُلِّ مَنْ سَاعَدَنِي وَدَعَنِي فِي إِتْمَامِ هَذَا الْعَمَلِ

إِلَى كُلِّ هُؤُلَاءِ أَهْدِيهِمْ ثَمَرَةَ جَهْدِي هَذَا، وَأَسْأَلُ اللَّهَ أَنْ يَجْعَلَهُ عَمْلاً خَالِصًا

لِوْجَهِهِ

شُكْرٌ وَّقَهْرٌ

قال تعالى: «وَإِن تَعْدُوا نَعْمَ اللَّهُ لَا تَحْصُوهَا إِنَّ اللَّهَ لِغَفْوَرٍ رَّحِيمٍ» الآية 18 من سورة النحل
اللهم لك الحمد والشكر في النساء والضراء، وعلى أي حال تقدر لي، الحمد لله رب العالمين الذي جعل لكل شيء قدرًا، وجعل لكل قدر أجلاً، 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: «مَنْ لَا يَشْكُرُ
النَّاسَ لَا يَشْكُرُ اللَّهَ» حديث شريف

أما وقد انهيت هذه الدراسة فإنني أجد من الواجب أن أSEND الفضل إلى أهله وفاء وعرفانا، وأنقدم بوافر الشكر والتقدير، إلى من أسدى إلي نصائحه وتوجيهاته ومتابعته الدائمة لمراتب إتمام هذا العمل إلى أن خرج في صورته هذه، وكذا على جميل صبره وتحمله لي طيلة فترة الدراسة الأستاذ بلعايد عبد القادر.

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

كما لا يفوتي أنأشكر السادة الأساتذة المحكمين على مساعدتهم لي في تقويم أداة الدراسة.

أنقدم بالشكر الجزيء لأخي وصديقي الأستاذ ميلود العربي على وقوفه الدائم بجانبي، ومساعداته الغير محدودة. إلى كل من وقف معي وشد بأزارني ولكل من ساهم برأي أو مشورة أو دعاء.

وإلى كل موظفي وعمال المؤسسة الإستشفائية للصحة العمومية يوسف دمرجي- بتيارت 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 الاستفتائية للصحة العمومية (يوسف دمرجي) بولاية تيارت، ومن ثم الكشف عن طبيعة ومستوى العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإلتزام التنظيمي. إنتمد 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 الأربع ومستوى الإلتزام التنظيمي لدى أفراد المؤسسة.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات الأفراد نحو الثقافة التنظيمية السائدة، ومستوى الإلتزام التنظيمي تعزيز للمتغيرات الشخصية (السن-المؤهل العلمي-الرتبة-الأقدمية) للأفراد.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات الأفراد نحو القيم التنظيمية وكذا الطقوس والأعراف التنظيمية تعزيز لمتغير الجنس.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات الأفراد نحو المعتقدات التنظيمية وكذا التوقعات التنظيمية تعزيز 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 التزام عال من قبل الأفراد المنتسبين 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

الصفحة	العنوان	الرقم
أ	إهداء	
ب	شكر وتقدير	
ج	ملخص الدراسة بالعربية	
د	ملخص الدراسة بالإنجليزية	
و	قائمة المحتويات	
ي	قائمة الأشكال	
ك	قائمة الجداول	
01	مقدمة	

الفصل الأول: مدخل للدراسة

06	إشكالية الدراسة	01
10	فرضيات الدراسة	02
11	أسباب اختيار الموضوع	03
12	أهداف الدراسة	04
12	أهمية الدراسة	05
13	المصطلحات الرئيسية للدراسة	06

الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية

17	تمهيد	
17	مفهوم الثقافة التنظيمية	01
20	أهمية الثقافة التنظيمية	02
24	مكونات الثقافة التنظيمية	03

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

الفصل الثالث: الإلتزام التنظيمي

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 الإنزام التنظيمي	02
131		الدراسات التي تناولت الثقافة التنظيمية والإنزام التنظيمي	03
137		التعقيب على الدراسات السابقة	04
139		أوجه الإتفاق والاختلاف مع الدراسات السابقة	05
140		الاستفادة من الدراسات السابقة	06

الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة

142		تمهيد	
142		الدراسة الاستطلاعية	01
144		عينة الدراسة الاستطلاعية	1-1
146		أداة الدراسة	2-1
148		الخصائص السيكومترية 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	

الملاحق

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 الاجتماعية 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 الاستطلاعية حسب المتغيرات الشخصية	09
147	محاور أداة الدراسة	10
149	الفترات المعدلة بعد التحكيم	11
150	معامل الإرتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول (القيم التنظيمية) والدرجة الكلية للمحور	12
151	معامل الإرتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني (المعتقدات التنظيمية) والدرجة الكلية للمحور	13
152	معامل الإرتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثالث (الأعراف والطقوس التنظيمية) والدرجة الكلية للمحور	14
153	معامل الإرتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الرابع (التوقعات التنظيمية) والدرجة الكلية للمحور	15

155	معامل الإرتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني (الالتزام التنظيمي) والدرجة الكلية لمحور	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 (الالتزام 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 للفرق بين المتوسطات حسب متغير الجنس	37
188	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفرق بين المتوسطات حسب متغير السن	38
189	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفرق بين المتوسطات حسب متغير الأقدمية	39
190	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفرق بين المتوسطات حسب متغير المستوى التعليمي	40
192	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفرق بين المتوسطات حسب متغير الرتبة	41

مقدمة

تعنى الثقافة التنظيمية بأهمية بالغة في المنظمة نظراً للدور الذي تلعبه في استقرارها، كما تعتبر قوة دافعة ومحركة موحدة للطاقات والإمكانات لأجل تحقيق الأهداف المشتركة، كما تساهم في توجيهه الجهود نحو التغيير والتجديد والابتكار، فتعتبر إطراها فكرياً يوجه أعضاء المنظمة الواحدة وينظم أعمالهم وعلاقانهم وإنجازاتهم، 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 حققه المنظمات التي ركزت على إرساء ثقافة تنظيمية قوية، وتحديد 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 وتجنب الموظفين المناسبين القادرين على الإنخراط في المنظومة الخاصة بالتنظيم، بالإضافة إلى أنها تخلق ضغوطات على الأفراد العاملين بالمنظمة للمضي قدماً والتفكير والتصريف بطريقة تتسم بتناسب 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 وبؤكدون 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 ومهاراتها 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 مؤشرات: 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 المتصرفة 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 تماماً لما عند الفرد من ذلك، وبالتالي يلعب هذا الاتجاه دوراً مهماً في التغطية على فترات التراجع والتrepid لدى أفراد التنظيم، فيظهر ذلك جلياً في أدائهم لأعمالهم الموكلة لهم، بناءً على الارتباط والتواافق الحاصل بينهم وبين مؤسستهم، كما أنه يظهر في سلوكياتهم اليومية في أماكن عملهم وعلاقتهم 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 تتنمي إلى القطاع الصحي، وقد تضمنت هذه الدراسة ست (06) فصول انقسمت إلى جزئين واحد نظري والآخر تطبيقي.

فتضمن الجانب النظري ثلاث (03) فصول، كالتالي:

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 التعريف 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 حد، كما قام بالتعليق 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 ذلك 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 تلقي 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 فلکها، لعل من أوضحها الإلتزام التنظيمي على اعتبار أنه يمثل الصورة الحقيقة 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 عالماً 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 منظمتهم، 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 (العتبي، 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 الاجتماعي وتشكل السلوك وتعمل على تسهيل عملية الإلتزام الجماعي (علي، 2013، ص. 291). وتتظر 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 ذهبت إليه الدراسة التي أجراها (Waterman & Peters) حول المنظمات متميزة الأداء من أن هناك علاقة إيجابية بين الثقافة القوية وفعالية المنظمة، فقد وجداً 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 قوياً 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، مثلاً ما يكون في أغلبها واضحًا جلياً، كما يمكنها أن تؤثر على كل الجوانب والعناصر في المنظمة، كطريقة ارتداء العاملين لملابسهم مروراً بمقدار الوقت المسموح به لبدء المجتمعات، وكذا سرعة ترقية العاملين إلى الوظائف العليا. (جرينبرج وبارون،2004،ص 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 والأكيد أنه لن يتأنى ذلك إلا من خلال توفر مستوى معين من الالتزام 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 للالتزام ومن ثم الفعالية التنظيمية.

أكدت العديد من الدراسات على أهمية الالتزام التنظيمي، ومدى تأثيره على المستوى الفردي والتنظيمي، بل وتعودت بعض الدراسات إلى تأثير الالتزام على المستوى الاجتماعي، حيث يعد الالتزام عنصراً حيوياً 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 الالتزام التنظيمي على جوانب عديدة أبرزها انخفاض مستويات الرضا الوظيفي، وارتفاع درجات الضغط والإحتراف 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 دراسةAlan و Meyer (Meyer & Alan,1991) ، دراسة Hawkins (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 Alan و Meyer (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)، والشلوى (2005)، دراسة Bon و Arumugam (Boon & Arumugam,2006)، وكذا دراسة إباك وبايلى (Ipek & Balay,2010) إفترضت 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، غالباً 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 وتطور مع التغيرات السياسية والاقتصادية، وتغيرات بيئه السوق والمنافسة الداخلية والخارجية، وكذا التأثير البارز للتكنولوجيا والثقافة على أدائها 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

مدخل للدراسة

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 والإخراط 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 وتتأثر بما سبق ذكره من ظروف بيئية وتنظيمية، 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 تسخير 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 بذلك 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 لحفظ على استقرار المؤسسة وتطورها ومساعداً في تحقيق أهدافها.

وبناءً 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 عدّة 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 هذه 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 توجهاً 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 الالتزام 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 فعلاً مع الباحث أثناء دراسته لموضوع علاقة الفعالية التنظيمية بالتغيير 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 ومبشرة مع كثير من المتغيرات التنظيمية، فحفزه ذلك ودفعه للشروع في دراسته لموضوع الثقافة التنظيمية في علاقتها مع متغير آخر افترض ارتباطه به وهو الالتزام التنظيمي مستهدفاً محاولة فهم طبيعة تلك العلاقة الموجودة بين المتغيرين، بالإضافة إلى كون موضوع الثقافة التنظيمية من المواضيع الحديثة نسبياً، 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 وب مجال 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 الداعمة لمختلف شروط نجاح المنظمات وتطورها.

وهو الأمر الذي دفع الباحث لتسلیط الضوء على طبيعة العلاقة ومستواها بين الثقافة التنظيمية والإلتزام التنظيمي، بالإضافة إلى الرغبة في إضافة عنوان جديد إلى مكتباتنا يشكل استفادة حقيقة سواء للباحثين، أو للعاملين في المجال.

4- 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 الموجدة 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 ترسیخ ثقافة تنظيمية تؤثر بشكل ايجابي على درجة الإلتزام التنظيمي.
- الكشف عن مختلف العوائق التي تحد من تأثير الثقافية التنظيمية على درجة الإلتزام.

5- أهمية الدراسة

- أ- تكمن الأهمية العلمية لهذه الدراسة في كونها محاولة جديدة لمساهمة في الإضافة أو الإثراء للرصيد المعرفي المكتبي حول تأثيرات الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة على مستويات الإلتزام التنظيمي لمنتسبيها، كما أن الإضافة ستكون وبدون أدنى شك ذات شكل مغاير، حتى بالسلبيات التي قد تتضمنها شكلاً ومضموناً، 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 الموجدة بين المتغيرين من ناحية، ومن ناحية أخرى تتضمن مجموعة من التوصيفات لبعض المظاهر والعناصر التنظيمية، التي لها علاقة بالموضوع والتي يمكن أن تأثر فيه؛ هاته العناصر يكون في غالب الأحيان غير مدرك لأهميتها وأدوارها في السلوك التنظيمي عامه، كما يمكن لهذه الدراسة أن تعطي فرصة للقائمين على المؤسسة بفهم دقيق للثقافة التنظيمية السائدة بأبعادها ومكوناتها وخصائصها، كذلك تعطيمهم فكرة عن مستويات الإلتزام التنظيمي لدى موظفيها

وعمالها، وموقع 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 متजانس مع الثقافة الاجتماعية فهي تشمل الكثير من الأشياء غير الملموسة كالقيم والاعتقادات الافتراضات والمدركات الحسية وأشكال سلوكية وأشياء من صنع الإنسان، وأنماط سلوكية؛ إنها القوة غير المرئية وغير الملحوظة والتي تكون دائماً وراء الأنشطة المؤسسية التي يمكن ملاحظتها ورؤيتها" (المسلط، 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) ركناً خاصاً 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 وقاسي، 2005، ص.06).

تعرف كذلك بأنها: "مجموعة القيم والمفاهيم الأساسية التي يتم إيجادها وتمييزها داخل مجموعات العمل في المنظمة وتعليمها للعاملين لتحديد طريقة تفكيرهم وإدراكيهم وشعورهم تجاه بيئه العمل الداخلية والخارجية، وتحدد سلوكهم و تؤثر في أدائهم وإنتاجهم". (عزاوي، 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". (أبوبكر، 2005، ص.406).

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

أما إجرائيا 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.

الالتزام التنظيمي

يشير الالتزام إلى الحب والولاء والطاعة والإخلاص.

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

أما اصطلاحا 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 الجهد وإيمان عميق وقبول تام لقيم وأهداف المنظمة "(الشوابكة،2013، ص.184).

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

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

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

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

كما يعرف الالتزام التنظيمي على أنه اقتناع الفرد التام وقبوله لأهداف المنظمة التي يعمل فيها وقيمها ورغبتها 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. (العيدي، 2012، ص84).

يلاحظ من المفاهيم السابقة وجود اتفاق واضح حول مفهوم الإلتزام، يتجسد في ثلات 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 عضواً في المنظمة.

أما إجرائياً فالإلتزام التنظيمي هو الشعور والاعتقاد لدى موظفي وعمال المؤسسة محل الدراسة بالإنتماء لمؤسساتهم، وكذا إيمانهم بقيم وأهداف المؤسسة التي ينتمون إليها، والذي يولد الشعور الملحوظ 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 جزءه 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 - وبدرجة عالية - تحدياً كبيراً لأي تنظيم، وينبثق هذا التحدي من كون الثقافة في عمومها غير ملموسة وغير ظاهرة للعيان، حتى وإن كانت مدركة فهي في تغير وتطور مستمرتين وحركة دائمة وإن كانت تميز بالثبات النسبي في ظاهرها، وهي رغم عمومياتها وكلياتها إلا أنها تميز بالتنوع والتعدد وتنوع الثقافات الفرعية للتنظيمات الرسمية وغير الرسمية، التي قد تكون متضادة أحياناً وغير موضوعية أحياناً أخرى، مما يهدد المنظمة (السيد وأخرون، 2002، ص. 26).

وفي هذا الصدد يمكن للثقافة التنظيمية السائدة أن تؤثر - وبشكل كبير - على مدى نجاح وفشل المؤسسة والتي تحدد أساساً بمدى كفاءة أداء المورد البشري المؤهل والمندمج في المنظمة، الذي يتتأثر بشكل مباشر بالثقافة التنظيمية السائدة ونمط التفكير لدى الأفراد، من خلال تمعتهم بمجموعة من القيم والمعتقدات والأفكار مثل: المشاركة والإبداع والمخاطرة، وروح الجماعة وروح الفريق التجديد والاستماع والمساندة ودرجة تقبل الخلافات ومناقشتها علينا، 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. (جغولوي، بـ ت، ص. 01).

01- مفهوم الثقافة التنظيمية

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

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

عرفها Gibson وزملاؤه بأنها: "تعنى شيئاً مشابهاً لثقافة المجتمع، إذ تكون ثقافة المنظمة من قيم واعتقادات ومدركات وأفتراضات وقواعد ومعايير، وأشياء من صنع الإنسان، وأنماط سلوكية مشتركة" (حرىم، 2004، ص.327)، كما كتب عنها kurt lewin بأنها مجموعة من الافتراضات والاعتقادات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك بها أفراد المنظمة.

يمكنا التأكيد في هذا الشأن أن مفهوم الثقافة التنظيمية متعدد متغير، ليشمل منظومة القيم الأساسية التي تتبعها المنظمة، والفلسفة التي تحكم سياساتها التي تتبعها في بيئتها سواء مع موظفيها أو مع شركائها، كما تشمل الطريقة التي يتم بها إنجاز المهام والأعمال، وكذا مجموعة الإفتراضات والمعتقدات التي يتبعها 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 أفراده ببعضهم وبغيرهم من المجتمعات. (السويدان، 2007، ص28).

وعرفها تايلور بـ: "ذلك الكل المعقّد أو المركب الذي يتضمن المعرفة والعقيدة والفن والأخلاق والقانون والعادات، وكل المقومات الأخرى التي يكتسبها الإنسان كعضو في المجتمع". (المراجع 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 القريوتى (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 "تموج للرموز والمعتقدات والقيم والافتراضات التي تساعد أفراد التنظيم على تبرير خبراتهم وتوقعاتهم، كما تساعدتهم في المحافظة على عضويتهم في القسم الذي ينتمون إليه وفي متطلباتهم". (التميمي، 2008، ص.04).

كما ذكر Cherly في بحث له، أن مكونات المنظمة الداخلية تقسم إلى ثلات 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 بيئه العمل في جميع قطاعات العمل المختلفة & 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 والمشاعر التي يؤمن الموظفون بها داخل بنية المنظمة."(p.03)

كما عرفها Linton بأنها: "مجموعة السلوكيات التي يتعلّمها 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". (السكارنة،2009،ص.355).

كذلك عرفت الثقافة التنظيمية بكونها : "نط 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 فيما يجب تعليمها للأعضاء الجدد في المنظمة ، باعتبارها طرقة صحيحة للإدراك والتفكير والإحساس فيما يتعلق ببنية المشكلات"(الحارثي،2011، ص.09).

كما عرفها روبنس (Robbins,1998) :"أنها 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 (جود، 2000، ص360). كما تلعب الثقافة التنظيمية دورين مهمين بالنسبة للمؤسسات، وذلك حسب ما ذكر كل من بروش وهدار على النحو التالي (2007، ص.59-60):

1-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-الأهمية والدور الداخلي للثقافة التنظيمية: تلعب الثقافة التنظيمية دوراً مهماً داخلياً، فهي تعد عاماً ودافعاً أساسياً، في اندماج وتكييف 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 بالإنتماء ، لأنهم يشترون 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 المنافق 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 وال العلاقات التي يجب اتباعها والاسترشاد بها.
- تعتبر الثقافة التنظيمية إطاراً فكرياً يوجه أعضاء المنظمة الواحدة، وينظم أعمالهم وعلاقاتهم وإنجازاتهم.

الثقافة التنظيمية

- العاملون في المنظمات لا يؤدون 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 فعالاً ومؤيداً للإدارة، مساعداً لها على تحقيق أهدافها وطموحاتها وتكون الثقافة قوية عندما يقبلها غالبية العاملين في المنظمة، ويرتضون قيمها وأحكامها وقواعدها ويتبعون كل ذلك في سلوكياتهم وعلاقتهم.
- 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 التقاني في العمل وخدمة العميل، ولكنها قد تصبح ضارة إذا كانت تؤكد على سلوكيات روتينية كالطاعة التامة والإلتزام الحرفي بالرسوميات.
- تعتبر ثقافة المنظمة عاملًا مهمًا في استقطاب العاملين الملائمين، فالمنظمات الرائدة تجذب العاملين الطموحين ، والمنظمات التي تتبنى الأفكار والتفوق تستهوي العاملين المبدعين، والمنظمات التي تكافئ المتميز ينضم إليها العاملون المجتهدون الذين يرتفع لديهم دافع إثبات الذات.
- تعتبر الثقافة عنصراً جزرياً يؤثر على قابلية المنظمة للتغيير وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها فكلما كانت قيم المنظمة مرنّة 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 كأي عنصر آخر في حياة المنظمات إلى مجهودات واعية تغذيها وتنميها ويحافظ على استقرارها النسبي، ورسوخها في أذهان العاملين وضمائرهم ، وأتباعهم في سلوكياتهم وعلاقتهم.

شهدت سنوات الثمانينيات نقلة معتبرة فيما يخص الاهتمام بموضوع ثقافة المنظمة من خلال مجموعة الأبحاث والدراسات الميدانية التي عنيت بالموضوع ، وهو ما يلاحظ ويسجل من خلال الحيز والمجال المخصص للموضوع على مستوى المجلات 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 كفاعتها وفعاليتها وهو ما أكده أغلب الباحثين والمفكرين المهتمين بالموضوع، حيث يجمع أغلبهم على أن الثقافة التنظيمية تخلق ضغوطاً على الأفراد العاملين بالمنظمة للتفكير والتصرف بطريقة تتناسب وتلتاء مع الثقافة السائدة بالمنظمة، فالثقافة التنظيمية المتميزة تساعدهم في خلق الالتزام بين العاملين في المنظمة كمرشد للسلوك الملائم، كما تعزز من استقرار المنظمة كنظام اجتماعي، وتعمل إطاراً مرجعياً لاستخدامه لإعطاء معنى لنشاطات المنشأة. (الصباب وأخرون، 2002، ص. 430).

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

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

إن تطور حياة البشرية على مر التاريخ مرتبطة وبشكل كبير بتعدد الثقافات وتنوعها، وهو الحال نفسه بالنسبة للمنظمات والمؤسسات، فكل ثقافتها الخاصة بها، وهي تشكلها بناءً على طبيعة عملها وإجراءاتها الداخلية وسياسة الإدارة العليا فيها، بدونوعي وإدراك وتحطيط مسبق، فتتحول 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 بديلاً قوياً للواح وإجراءات وقواعد العمل وكلما تمكنت الثقافة من التوغل في أذهان وتصورات 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 معاً 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 (جود، 2000، ص.360).

وقد كان كل من وترمان وتيمرس وكينيدي (Waterman & Terrence & Kennedy) سباقين في إبراز أهمية القيم الثقافية للتنظيم في النجاح المؤسسي والفاعلية التنظيمية. (القريوتى، 2000، ص 151). كما تساعد الثقافة التنظيمية في التنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات، وهو ما يظهر حين يواجه الفرد موقفاً معيناً أو مشكلة معينة فإنه يتصرف وفقاً لثقافته، أي أنه بدون معرفة الثقافة التي ينتمي إليها الفرد يصعب التنبؤ بسلوكه. (العميان، 2002، ص. 313-314).

وبالإضافة إلى ما سبق فقد تكمن أهمية الثقافة التنظيمية أيضاً في أنها توفر إطاراً ممتازاً لتنظيم وتجهيز 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 بالإلتزام 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 ضغوطاً على العاملين بها للمضي قدماً للتفكير والتصريف بطريقة تنسجم وتناسب معها ، وهو ما جعل الكثير من المديرين يعطون الأولوية والاهتمام الكافي للثقافة التنظيمية في منظماتهم، فهم يعتبرونها من أهم المكونات الأساسية للمنظمة (القريوتى، 2000، ص 228).

-03- مكونات الثقافة التنظيمية

يكتسب الأفراد ثقافات مختلفة في المجتمع الواحد وفي عديد المجتمعات، فهم يمتلكون أفكاراً وقيماً واتجاهات متباعدة يستخدمونها بطرق مختلفة ، لذا صارت حياتهم تظهر وتطور في أشكال متباعدة، 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 (جود،2000،ص.226):

أ- الثقافة المادية: تعني محمل الوسائل المادية الملحوظة المستعملة من قبل الأفراد.

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

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

عموماً 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:

1-03 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 مستمدّة من البيئة، ومصادر القيم وال تعاليم الدينية والتنشئة الاجتماعية، والخبرة السابقة والجماعة التي ينتمي إليها الفرد (القريوتى،2000،ص.159-161).

كما ذكر سابقا 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): وتمثل في النتائج النهائية التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، وقد تتبنى المنظمة واحدة أو أكثر من القيم النهائية التالية: التميز الريحي، الاقتصاد، الإبداع والجودة.

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

2-3 المعتقدات التنظيمية: (Organizational Beliefs)

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

كما تعتبر أفكارا 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 تتباين 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 أصلا، تتباين المعتقدات التنظيمية عن علاقة ارتباطية بين ما يحدث من سلوك إداري والأثر الذي يحدثه هذا السلوك، فتتشاءأ المعتقدات حول طبيعة هذا السلوك ويصدر الأفراد أحکامهم من خلال الأثر المرتبط به، سواء أكان

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

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

أ- الأفكار الصحيحة

ب- الأفكار الخاطئة

ت- الأفكار التي لم تثبت صحتها أو خطأها. (جود، 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 تعبّر عن مدى فهمنا للحقيقة ، والاعتقادات قد تبني على أساس المعرفة والأراء 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 وتنمية المعتقدات الإيجابية للأفراد ، والسعى من أجل التخلص من المعتقدات السلبية (المطيري، 2013، ص 29).

3-3 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 يمتنعون عن القيام به باعتبارهم أعضاء في مجتمع ثقافي في خواصه ومكوناته والعلوم السلوكية تعنى بدراسة السلوك المقبول اجتماعيا وتنظيميا، فاللأعراف بشكل عام عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في التنظيم، لاعتقادهم بأنها صحيحة وضرورية لهم بغض النظر عن فائدتها أو عدم فائدتها وفاعليتها أو عدم فاعليتها.

بالرغم من أن القيم والأعراف تتكون بشكل تراكمي عبر الزمن، إلا أن المسيرين والمديرين 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

الثقافة التنظيمية

معايير مفيدة للمنظمة، مثل ذلك التزام المنظمة بعدم تعيين الأب والابن في نفس المنظمة وبفترض 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 وأبنته، أو الشخص الذي يتزوج بمن لا يسمح له بالعمل في بعض التنظيمات والجدير بالذكر أن الأعراف يفترض أن تكون غير مكتوبة وواجبة الإتباع.

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 وضعًا اجتماعياً مريحاً كما يجدر أن تولي اهتماماً ل مختلف إنجازاته وإبداعاته ، من خلال مكافأته عليها أو على الأقل تبنيها ، كما يسعى وبشكل جوهري إلى توفير أقصى ظروف الراحة والسعادة لعائلته.

الثقافة التنظيمية

وفي المقابل تتوقع المنظمة كذلك من أفرادها كثيراً من المتطلبات، لأنّ يتوفر على قدر كافي من المسؤولية في أداء المهام الموكلة إليه ، وأن يتصرف بالإلتزام والانضباط وكذا القيد 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 مصدراً مباشراً لتحفيزهم بصورة ملموسة وطبيعية خلال مشاركتهم في تلك المظاهر ذات الطابع التفافي، ومن أهم تلك المكونات شكل وتصميم البناءيات داخل المؤسسة وكذا ترتيب المكاتب بداخلها، كذلك يعتبر إسم المؤسسة من أهم تلك المكونات بالإضافة إلى عناوين الأقسام المختلفة، والتكنولوجيا التي تعتمد其.

2- **المكونات الرمزية السلوكية:** هي مجموع الطقوس التي تعكس أو تعبّر عن مفهوم ثقافي مهم وموحد لدى الأفراد، وهي في الأصل نشاطات مخططة مليئة بالحركة ، تعمل على توحيد مختلف الصيغ عن التعبير الثقافي 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، تعبير الوجه، الرموز.

4- **المكونات الرمزية الإدراكية:** تتركز 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 دوراً مهماً في تشكيل وتكوين العادات والتقاليد والأعراف داخل منظماتهم، وهم عادةً 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 بعديد 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 المثلثة 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 بذلك القواعد ، حتى يقبلوا كأعضاء عاملين في المنظمة.
 - **الالتزام بالسلوك المنتظم:** وهو محصلة تفاعل أفراد المنظمة مع بعضهم البعض، فيستخدمون لغة ومصطلحات وعبارات وطقوسا مشتركة تعبر في شكلها ودلائلها عن الاحترام وحسن التصرف.
 - **المعايير:** يقصد بها في هذا المجال بذلك المعايير السلوكية، خاصة ما تعلق فيها بالتوجيهات حول حجم العمل الواجب إنجازه.
 - **القيم المتحكمة:** وهي القيم الأساسية التي تتبعها 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 ومتكملا، 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 والموازنة للعاملين.

الثقافة التنظيمية

- ج- الرقابة: ما مدى التوسيع في تطبيق الأنظمة والتعليمات، ومقدار الإشراف المباشر المستخدم لمراقبة وضبط سلوك العاملين.
- ح- الهوية: إلى أي مدى ينتمي العاملون للمنظمة بكل بدها 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 أصلاً في تعريفها وتمثل 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 تشتراك فيها الثقافة الإنسانية رغم تنويعها، 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 تتفرد بالخصوصيات 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 أبو بكر (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 تفاعಲها مع بعضها البعض، وهي بهذا الشكل تتضمن أو تشمل العناصر الثلاثة التالية:

- الجانب المعنوي (والذي يعكس ويتضمن نسقاً متكاملاً من القيم والأخلاق والمعتقدات والأفكار)
- الجانب السلوكى (يعبر عن مجموع العادات والتقاليد الخاصة بأفراد المؤسسة والأداب 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 تحفظ 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 وتمرير الثقافة السائدة للأجيال اللاحقة، كما يتم تعلمها وتوريثها عبر الأجيال عن طريق التعلم والمحاكاة، وتنزيل 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 ومتتطور: 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 بيئته عمله، ومع مرور الزمن تظهر تلك الثقافة بوجه خاص من خلال سلوكه، وهو ما يمكننا من الدراسة والتتبؤ بسلوك الأفراد معتمدين على ثقافتهم.(العميان، 2004، ص.310)؛ كما أن الثقافة تتغير وتطور متأثرة بالتغييرات 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

الثقافة التنظيمية

وعناصر الثقافة التنظيمية، ولكن الغالب أنه يحدث بسرعة وبمروره 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 بالمرنة والقدرة على التكيف جواباً على التغيرات الحاصلة على مستوى البيئة الداخلية أو الخارجية للمنظمة، وكذا استجابة لمختلف متطلبات الأفراد سواء المادية منها أو المعنوية، وتماشياً مع تطور الثقافات المحيطة بالفرد والمؤسسة.

ج- الثقافة التنظيمية تمثل مدخلاً ومخرجاً تنظيمياً 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 والهيكل التنظيمية والعمليات المؤداة وسلوك الإدارة مع الأفراد يمثل مخرجات الثقافة ومن ثم فإن الثقافة التنظيمية تمثل مدخلاً ومخرجاً تنظيمياً 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 خصائصاً 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 وأدوات لإنتاجها وكذا لتطويرها وتعديلها على حسب بيئتها وظروفها الخاصة.

5- أنواع الثقافة التنظيمية

يقول حريم (2003) أن الثقافة القوية تعزز وتحمي الثبات في سلوك الأفراد وتحدد السلوك المقبول وهذا يؤدي إلى نوع من الرقابة الضمنية التي تتحقق الثقافة القوية، ونتيجة لذلك تقل الحاجة إلى الوسائل الهيكيلية والرقابية في المنظمة، والرقابة التي تتحققها 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 الالتزام والانتماء للمنظمة، مما يزيد إخلاصهم ولائهم الشديد للمنظمة. (ص. 275)

أما أبوبكر (2000) فيعتقد أن الثقافة الضعيفة هي التي يتجنب أغلب أعضاء التنظيم اعتمادها، 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 كوتير 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 بالخرجات.

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

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

المصدر: الهواري سيد، 2002، ص.295.

5- ثقافة النظم والأدوار : (Rôle Culture)

إن ثقافة النظم والدور وكما يظهر من تسميتها ،تعنى بالدرجة الأولى وتركز أساسا على عناصر النظام 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"> - يسير العمال والموظفوون على القواعد حتى وإن تعارضت مع متطلبات العمل - يعتبر خطأ جسيما تعدي الشخص حدود سلطاته أو الإجراءات المعتمدة - إن عدم الخروج عن القواعد أهم من عمل الأشياء الصواب - إن التحديد الدقيق للإختصاصات والسلطات في مختلف الوظائف يقلل من مساحة الأخطاء - من الصعب الحصول على الموافقة لإحداث تغييرات مما يجعل الناس في يأس من المحاولة - يتم التعامل مع العاملين على أنهم أجزاء أو قطع غيار لآلية وليس على أساس أنهم كائنات حية 	<ul style="list-style-type: none"> - يتم الحكم على أداء الأشخاص على أساس وصف الوظائف المعتمد وطالما استوفوا المتطلبات فهم في آمان - يتم مكافأة الناس على أساس التزامهم باللوائح - تعمل الأهداف والنظم والإجراءات على التخفيض من عدم التأكيد وانخفاض الكفاءة والإرتكاب - يتم تخفيض سوء استخدام الفوذ عن طريق اللوائح - سلطات ومسؤوليات الوظائف موضحة توضيحا جيدا مخفضة بذلك من الصراع حول السلطة والقضايا السطحية - إن نظم العمل تقلل من الإختلاف في الأداء ومن الحاجة إلى اتخاذ قرارات في موضوعات كثيرة

المصدر: المرجع السابق ، ص.296.

5-3 ثقافة التعاطف الإنساني: (Support Culture)

إن التعاطف وال العلاقات 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 والضعف.

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

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

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 والضعف.

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

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

المصدر: المرجع السابق، ص 298.

كما أشار باحثون ومفكرون آخرون إلى تصنيفات عديدة لأنواع الثقافة التنظيمية، منها على وجه الخصوص (الشلوبي، 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 وتركت على التحكم والإلتزام.

ب- الثقافة الإبداعية: (Innovative Culture)

تتميز بوجود بيئة عمل تشجع وتحفز على الإبداع ، فيتميز أفرادها بميولهم للمخاطرة في إنجاز مهامهم وكذا حين اتخاذهم للقرارات اليومية والمتعلقة بمواجهة الصعوبات والتحديات، ويظهر هذا النوع من الثقافات في شكل ديناميكي متعدد، 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 الصدقة والزماله الحميمية، من خلال مساعدة العاملين والعمل في تناصق وانسجام ومؤازرة، فتعمل المنظمة على خلق جو من الثقة والمساواة والروح الودية بالتركيز على الجانب الإنساني في العمل.

ويشير كل من العتبيي 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 ونقل 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 محمل 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 مجبور 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 خاصاً 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 وللوائح الداخلية لكل مجتمع، تعد أهم المصادر الرئيسية المشكلة للثقافة في مفهومها العام، وتنتشر الثقافة التنظيمية بين العاملين من خلال وسائل وقنوات متعددة (العديلي، 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 العديلي (1995، ص. 447-448) أهم مصادر الثقافة التنظيمية، وذلك على حسب ما حددها كل من بولمان وديل (Bolman and Deal)، في العناصر التالية:

الثقافة التنظيمية

1-06 العادات والتقاليد والأعراف: وبقصد بها مجموع القيم السائدة في المجتمع الذي يعيش فيه الأفراد وهي تعد من أهم مصادر الثقافة التنظيمية حيث تصبح الموظف في المنظمة ، سواء كان مديراً أو مشرفاً أو موظفاً صغيراً أو عاملاً، كما أنها تؤثر في شخصية الفرد، وتحدد نمطه السلوكى وفق هذه التقاليد وحسب المواقع الجغرافية والبيئة التي يعيش فيه الفرد، وتتوارد فيها المنظمة (الشلوى، 2005، ص.17).

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

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

4-06 القصص والحكايات: تستخدم القصص والحكايات عادة لتعكس رسالة معينة لأفراد المنظمة وذلك لتشجيعهم على العمل والإلتزام والتقوى ، وضرورة نظافر الجهد لأجل تحقيق أهداف المنظمة.

5-06 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، والصداقة بين العاملين في مختلف المستويات الإدارية لمنظمات العمل.(الشلوى، 2005، ص.18)

الثقافة التنظيمية

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

يعد تكوين وتشكيل ثقافة منظمة ما في حقيقة الأمر، خلاصة لتفاعل ومشاركة مجموعة من الجهود الجماعية بغض النظر عن أطراها وسلطانهم ، فهي نتاج لفعل وتصرف إنساني محاولا تكوين منظومة قيم ومعتقدات مشتركة تفاعل مع مكونات المنظمة من أفراد وهياكل ونظم، لتنتج أعرافا وتقاليدا 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 التلاقي الثقافي للمنظمة ومكوناتها الأخرى ، وهو ما يقود إلى عمليات التغيير وتحسين الأداء ، ومن ثم إحراز النجاح والتقدم (مساعدة ، 2012، ص.327)

7- 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:

1- ثقافة المجتمع: تعبّر عن مجموع القيم والمبادئ والمفاهيم السائدة في المجتمع والتي تعد انعكاسا لنظامه 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 والنظام الاقتصادي، الظروف الثقافية والاجتماعية، البيئة الأولية، وتأثر على استراتيجية المنظمة وأهدافها ومعاييرها وممارساتها، ولكي تحظى المنظمة بالقبول والشرعية وجب عليها أن تكون استراتيجية متوافقة مع ثقافة المجتمع الذي تعمل فيه. (أبوبكر، 2005، ص.416)

2- ثقافة النشاط: يقصد بها ثقافات المنظمات الأخرى العاملة بنفس النشاط، والتي تحمل قيمًا ومعتقدات مشتركة ومتتشابهة 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 مثلًا، ومضمون السياسات ونوع الملابس وغير ذلك من الأشياء السائدة نمط حياة الأعضاء ويتضح ذلك جلياً مثلًا في النمط الوظيفي للبنوك والفنادق مثلًا. (سالم، 2006، ص.24).

الثقافة التنظيمية

3- الثقافة الداخلية للمنظمة: وهي مجموع المتغيرات الثقافية التي يشارك فيها الأفراد المنتسبين لنفس المنظمة، وكذا محصلة تفاعل بعض الثقافة الجزئية الخاصة بمجموعات العمل بما تشمله من احتكاك وتفاعل لأفرادها، إضافة إلى السياسات التنظيمية التي تحدها المنظمة، فحسب (هوفستيد) إن التميز يتحقق من خلال إيجاد نمطا مشتركا للتفكير والتصريف 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 الالتزام بتنفيذ سياسات وقرارات المنظمة وتحقيق أهدافها (nouiga,2003,p.69).

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، والعامل، 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 دوراً مهماً في الرفع من مستوى أداء العاملين (سالم،2006،ص.25)

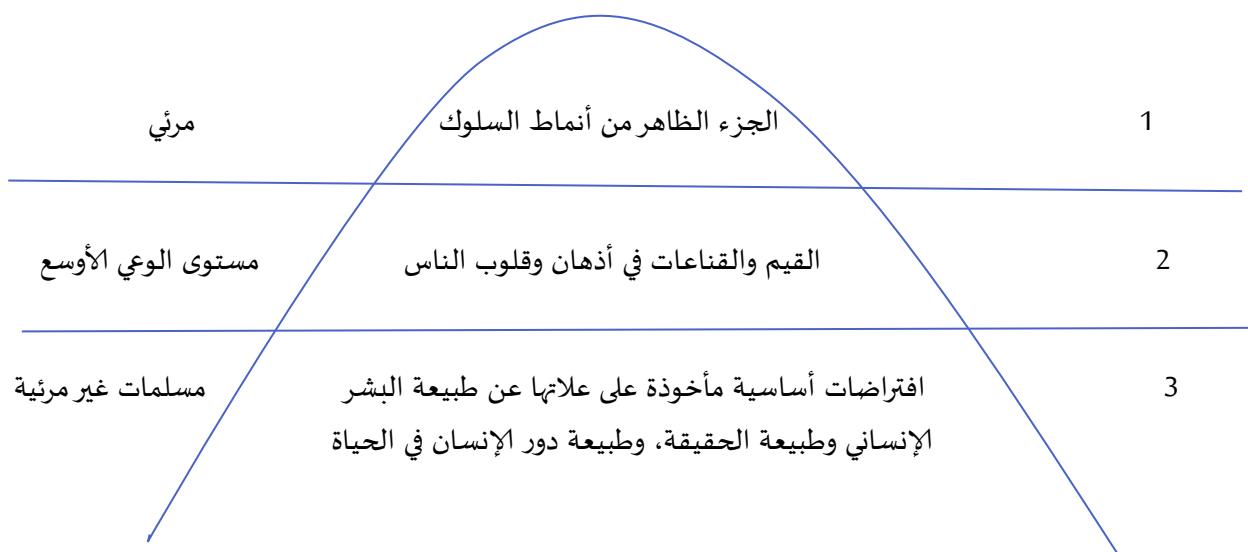
كما يمكننا في اتجاه آخر التمييز بين ثلات مستويات لثقافة أي منظمة، هي:(الهواري،2002،ص ص. 291،292):

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:



المصدر: الهواري، 2002، ص 292.

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

1- مستوى القيمة: يشمل الرموز الظاهرة: المراسم، القصص، الشعارات، السلوك، والملابس والوضع المادي.

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

وذكر مقدم (2006،ص.49) تصنيفا آخر لمستويات الثقافة التنظيمية، تتمثل في ما يلي:

3- **المستوى الفيزيائي (المادي)**: يعني 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.

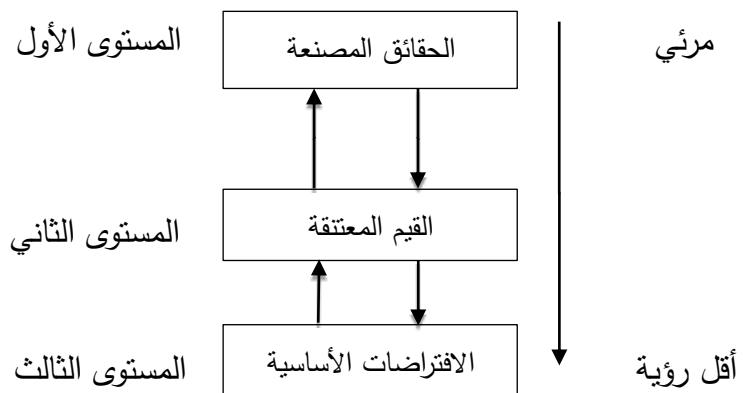
وحدد نموذج شين (chein,1985) ثلاثة مستويات للثقافة التنظيمية، وهي:

أ- مستوى ثقافة الحقائق المصنعة.

ب- مستوى ثقافة الافتراضات الأساسية.

ت- مستوى ثقافة الافتراضات الأساسية.

وأكَدَ أَنَّ الْهَيَاكِلَ التَّنظِيمِيَّةِ الْمَادِيَّةِ وَالْعَمَلِيَّاتِ تُمَثِّلُ حَقَائِقَ مَصْنَعَةً وَهِيَ تَتَمَثَّلُ فِي الْمَسْتَوِيِّ الْأَوَّلِ إِنَّ السَّيَّاسَاتِ الْعَامَةِ وَالْإِسْتَرَاطِيجِيَّاتِ وَالْأَهْدَافِ، وَكَذَا الْفَلْسَفَاتِ الْجَوَهْرِيَّةِ الْمُعْبَرَةِ عَنْ سَبَبِ وَجُودِ الْمُنْظَمَاتِ لِتَحْدِثَ الْأَشْيَاءِ الَّتِي يَتَمُّ اعْتَاقُهَا وَهُوَ مَا يَعْرُفُ بِرِسَالَةِ الْمُنْظَمَةِ، فِي حِينَ تَتَمَثَّلُ الْمُعْقَدَاتِ وَالْمَدْرَكَاتِ وَالْأَفْكَارِ فِي الْمَسْتَوِيِّ الثَّانِي فِي مَصَادِرِ جَوَهْرِيَّةِ أَسَاسِيَّةٍ لِلْمُنْظَمَةِ كَالْعَمَلِيَّاتِ وَالآليَّاتِ التَّفْعِيْلِيَّةِ أَمَا الْقِيمِ وَالْمَمَارِسَاتِ فَهِيَ مَا يَمْثُلُ مَضَامِينَ الْمَسْتَوِيِّ الثَّالِثِ (الْعَزَوَى، 2009، ص. 181)، وَهُوَ مَا يَوْضَحُهُ الشَّكْلُ التَّالِيُّ:



شكل رقم (03): مستويات الثقافة التنظيمية

المصدر: العزاوى، 2009، ص 116

كما ذكر بيرفايزي ثالث مستويات للثقافة التنظيمية تختلف باختلاف شكل وطبيعة مكوناتها، كما قام بشرح مستوى التفاعل والتدخل بينها، وهي كما يلى:

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.

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

ت- المستوى الثالث: البديهيات الإنسانية (Basic Assumptions): يقصد بها الافتراضات وال المسلمات 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 تنتهي إلى ذلك المجتمع، بغض النظر عن طبيعة نشاطها وهيكלה 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.

8- وظائف الثقافة التنظيمية

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

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

ب- تسهيل الإلتزام الجماعي: فالأكيد أن اكتساب الشعور بالإلتزام لدى الأفراد في منظماتهم والانتماء 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 التسويق 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، ص 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 لقيم التنظيمية التي تؤمن بها الإدارة.

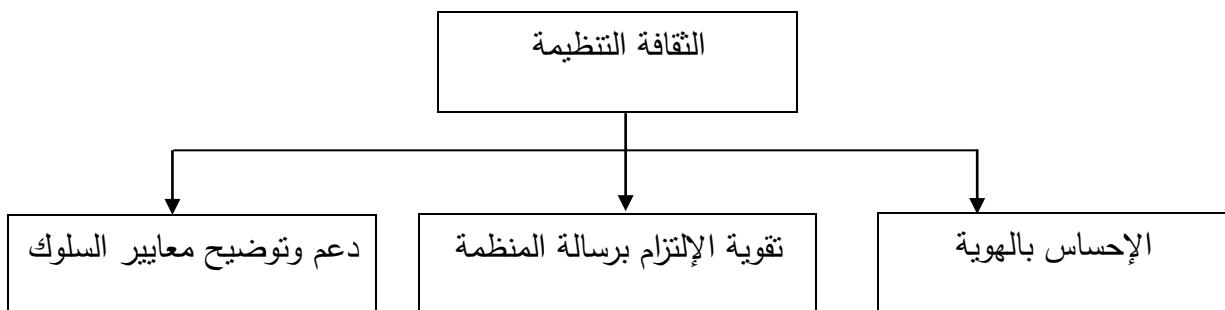
ت- إدارة رقابية للإدارة، تستطيع من خلالها تشكيل السلوك التنظيمي بالشكل الذي تريده. (القريوتى 2000، ص150)

ويضيف ديري (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 ورؤى المنظمة. (ص.314)

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

- أ- تعطي المنظمة والعاملين فيها الإحساس بالهوية، فمشاركة العاملين نفس المعايير والقيم والمدركات يمنحهم الشعور بالتوحد، مما يساعد على تطوير الإحساس بغرض مشترك.
- ب- إيجاد الالتزام برسالة المنظمة: ذلك أن تفكير الناس عادة ما ينحصر حول ما يؤثر عليهم شخصياً إلا إذا شعروا بالإلتزام 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.

وبحسب تشارلز وستيفان (Steven & Charles, 2007)، فإن الثقافة التنظيمية أدواراً 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 وينتسبها 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 بالإلتلاء إلى منظمتهم، وهو ما يظهر على الأخص في قيمهم ومهامهم، وكذا طرق إنجازهم لأعمالهم، وبالتالي تولد لدى العامل "المواطنة التنظيمية"
- 3- الثقافة تقوى تعريف الأفراد بمهمة المؤسسة وذلك بتعزيز وتمكينهم من إدراك مفهوم التوحد والتشارك في جوهر عمل المؤسسة. من خلال تجاوزهم لمصالحهم الشخصية والتركيز على تحقيق الأهداف المشتركة لهم ولمنظمتهم.
- 4- تمكن وتساعد الأفراد على قراءة وتفسير الأحداث والمتغيرات، انطلاقاً 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 وال العلاقات 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.(عزوي وعجيبة،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.

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

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

1-09 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

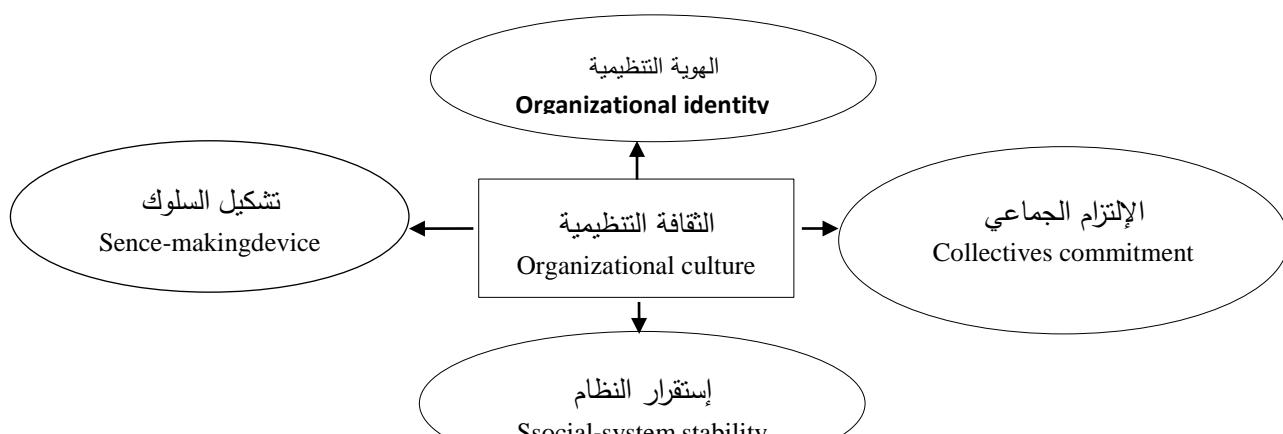
مجموعة القواعد، والمبادئ والمرجعيات لدى العمال والتي يجعلهم يتميزون كمجموعة خاصة على درجة بدورها الواجب القيام به.

2-09 دور داخلي:

تعمل الثقافة التنظيمية داخلياً على توحيد القيم والمعايير والاتجاهات لأفراد المنظمة ، باعتبار أنهم يحملون أخرى خاصة بهم اكتسبوها من بيئتهم 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 وإنجازية.(بروش وهار،2007،ص.59).

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

وتتوفر ثقافة المنظمة مصدراً 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 المنمق 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 183-184) إلى أن الثقافة التنظيمية هي في نشأتها وتطورها وتكوينها عملية مشابهة تماماً للتنشئة الاجتماعية للطفل، من حيث الترتيب المنطقي للمراحل التعليم أو حتى مضمون ما يتم تلقينه للأفراد داخل المنظمات من قيم وسلوكيات مشابهة لما يتلقاه الطفل من طرف أوليائه، والأكيد أنه كلما كانت تلك القيم والسلوكيات مغروسة مبكراً كلما كانت أمنة 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 فالرؤى والفلسفة التي يؤمنون بها دوراً كبيراً في تنمية القيم الثقافية باعتبارهم المؤسسين، كما أن المؤسسات في بداياتها يكون عدد عمالها صغيراً مما يسهل عملية التأثير وفرض الرؤى وزرع القيم في الجماعات.

وكما هو واضح فإن الثقافة تنشأ نتيجة التفاعلات والممارسات والخبرات، واحتكاك العمال وتعاملهم مع بعضهم البعض وتشكل 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 لتجهات وسياسة واستراتيجية منظماتهم، وهم يستمدونها في الأصل من تجاربهم وخبراتهم السابقة.

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

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

الثقافة التنظيمية

ب- مرحلة المواجهة: بدأ خلال هذه المرحلة ظهور فيما تنظيمية جديدة، وظهور النقابات العمالية والاهتمام بالعلاقات الإنسانية، ومحاسبة الإدارة في حال إهمال العنصر الإنساني ، وقد أدى الحرص على منح الفرد حقوقه وتوكيله 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 × و √ لترسيخ مجموعة من القيم في كل فرضية.

ث- المرحلة العاطفية: كما في المراحل السابقة، ظهرت في هذه المرحلة قيمًا جديدة تركز خاصة على أهمية المشاعر والأحساس، واعتبرت العامل كتلة من المشاعر والأحساس وليس مجرد آلية ميكانيكية.

ج- مرحلة الإدارة بالأهداف: تم التركيز خلال هذه المرحلة على مبادئ التشاور والمشاركة بين الإدارة والعاملين في عديد القضايا والشؤون التي تعنى المنظمة، انطلاقاً 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 الضرورية وتحديد المسؤوليات المشتركة.

ح- مرحلة التطوير التنظيمي: تم الاعتماد في هذه 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 كالاهتمام بالعلاقات الإنسانية والجوانب النفسية ودراسة ضغوط العمل والإجهاد وحالات التوتر والإنفعال .

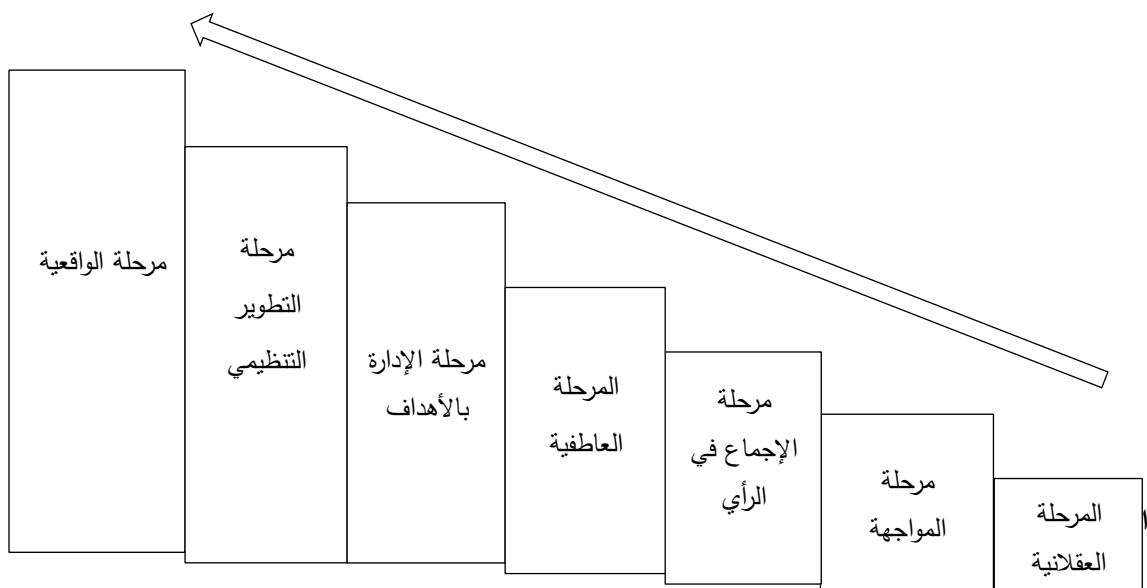
خ- مرحلة الواقعية: تعد هذه المرحلة انعكاساً للتطور الحاصل، فهي تتضمن مجموع القيم التي حملتها مراحل التطور السابقة، كما تم خلالها ظهور مصطلحات جديدة تتعلق بالتنظيم والإدارة، وفيها تم إدراك عمل المديرين بمفهوم القيادة وأهميتها، وكذا التكيف والتفاعل مع البيئة الخارجية.

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. (حربيم، 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، ص 26

11- تكوين وبناء الثقافة التنظيمية

تؤكد بعض الدراسات والأبحاث أن الثقافة التنظيمية لا تتكون وتتشكل من فراغ، وحالما يتم ترسيخها نادراً ما تتغير أو تزول، وذلك راجع في الأساس إلى الدور الكبير والفعال الذي يلعبه أصحاب المؤسسات ومؤسسوها فعادة ما يكون لهم تأثير كبير في إرساء ثقافة المنظمة وتطويرها، فهم يحملون رؤية محددة لما يجب أن تكون عليه استراتيجية المؤسسة و سياساتها، وعليه يقومون بانتداب واستقطاب المديرين الذين يقاسمونهم نفس الرؤى والمفاهيم، ويكونون على استعداد لتنفيذها فالرؤى والأهداف الأولى للمنظمة يمتلكون من الناحية التاريخية أقوى البصمات في صياغة وتكوين ثقافتها فهم الذين يحددون الرؤية والرسالة وأنماط السلوك المرغوبة لتحقيق الأهداف (الشلوي، 2005، ص 23).

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 ، غالباً ما يظهر بينهم شخصية ديناميكية وقيمة مسيطرة قوية ورؤبة واضحة لما ستكون عليه المنظمة في المستقبل وكيفية الوصول إلى ذلك وتنقل اتجاهاتهم وقيمهم إلى العاملين الجدد بالشركة ، مما ينتج عنه قبول وجهات نظرهم متى ظهرت بالمنظمة وتظل آراؤهم موجودة طالما أنهم يعملون بها.

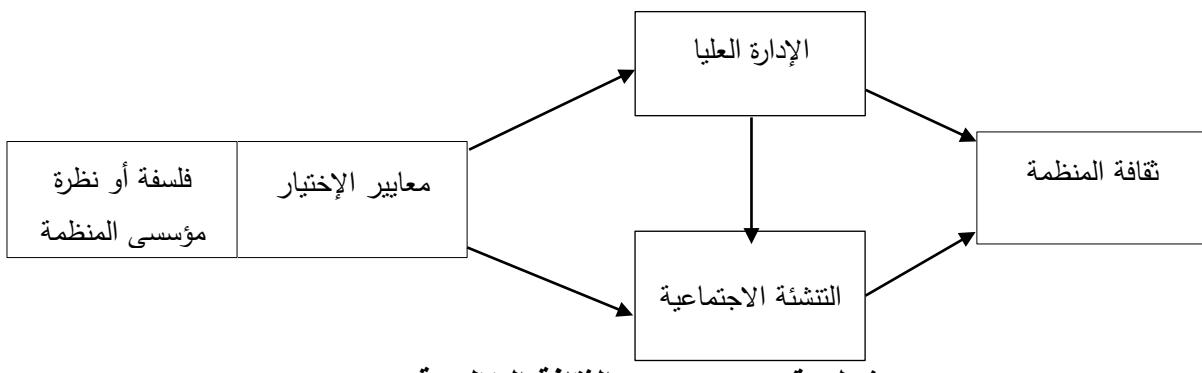
ب- التأثر ببيئة الخارجية: تتشكل وت تكون ثقافة المنظمة كذلك من خلال علاقتها بيئتها الخارجية طالما أنها تتأثر بها، وهو ما يحتم على المنظمة ضرورة التكيف بصورة إيجابية مع الوسط التي تنشط فيه مع الشركاء الذين تعامل معهم بشكل دوري.

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- تتشكل وت تكون 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:



المصدر: العطية، 2003، ص.338.

هذا ويتم خلق الثقافة غالباً عن طريق ثلاثة طرق، هي:

- 1- يقوم أصحاب المؤسسات والمسيرين باستخدام الأفراد الذين يفكرون ويعملون بنفس طريقتهم ويسعون إلى الإحتفاظ بهم في المنظمة.
- 2- يسعى المؤسسوں إلى تعليم وتلقين العاملين أساليب وطرق التفكير والشعور المناسبة لاتجاهاتهم وأهدافهم، حيث يكون السلوك الشخصي للمؤسسين نموذجاً للدور الذي يشجع العاملين على التوحد معهم.
- 3- يدخلون معتقداتهم وقيمهم وافتراضاتهم في المنظمة، وحينما تتجه 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 وكتمة 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- **الاستقلالية 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 لمروءوسيهم.
- 4- **الإنتماء:** مستويات الانتماء التي يظهرها الأفراد نحو منظمتهم وليس لجماعة أو مهنة.
- 5- **مكافآت الأداء:** درجة الاعتماد على دور المكافآت في تحديد مستوى إنتاجية الموظفين.
- 6- **تحمل المخاطرة:** درجة تشجيع منسوببي 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 الاختلاف فيما بينهم. (حريم، 2004، ص. 335).

12- آليات ووسائل اكتساب الثقافة التنظيمية

ليست الثقافة بغيربة فطرية تولد مع الإنسان، وإنما هي حالة مكتسبة من البيئة المعاشرة، 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

الثقافة التنظيمية

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

وهو ما ينطبق تماماً 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 ونورث عن طريق ميكانيزمات وأدوات 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 قادته أسلوب العمل والمهارات الازمة لعمله، والطريقة التي يتعاون بها مع زملائه، ومن خلال هذا التفاعل يكتسب الأفكار والقيم وأنماط السلوك المختلفة التي يشبع من خلالها طموحاته ، ويتحقق من خلالها أهدافه وأهداف المنظمة.(كيث،1976،ص.33).

وهنا يظهر دور المنظمة في السعي إلى ترسیخ وتعزيز قيم ومكونات الثقافة التنظيمية للأفراد المنتسبين إليها، ليعمل هؤلاء على إظهارها وتمريرها 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 ترسیخ 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 العلنية:** هي نظم الحواجز والمنح والمكافآت ومعايير الترقى والتعيينات في المناصب العليا.
- **الروايات والقصص والأساطير:** مختلف ما يقال ويكتب ويشار إلى المنظمة وعن بعض أفراده، 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.

الثقافة التنظيمية

- 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 بتسخير 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:

- اختيار الموظفين: حين تقوم المنظمة بتوظيف واستقطاب حاجاتها من الموارد البشرية، وبين يتم ذلك بطريقة علمية مدرستة 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 يتتفقون مع قيم المنظمة، والإبعاد عن توظيف من لم تكن قيمه واتجاهاته متفق مع أهدافها وقيمها، كما تحرص المؤسسات المختلفة على أن تضع موظفيها في فترة تربص يتم من خلالها مراقبة وتحليل قدرات الموظف ومهاراته، وكذا الأنماط السلوكية التي يبدونها، وحدود قدراتهم على اعتناق وتبني لقيم الثقافية السائدة في المنظمة، ومن جهة أخرى فإن فترة التربص 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 السلوكات التي يتم تعزيزها والتشجيع على انتهاجها أو ما يتم استثمارها ومعاقبتها، ويشكل ذلك مؤشرات واضحة للعاملين (القريوتى، 2000، ص. 164)، فهذه الممارسات هي التي تشكل الثقافة التنظيمية وليس الشعارات والقيم التي لا تطبق، وقد يكون تكرار رفع الشعارات الإيجابية دليلاً على الابتعاد عنها لأن تنادي الإدارة بمبدأ الأمانة والإنجاز وتتبني قيم المساءلة والشفافية ولكن واقعياً يكتشف العاملون أن الإدارة لا تطبق إلا عكس ما ترفعه من شعارات، حين تتم الترقى والحوافز وفق معايير ذاتية شخصية، وأن كثيراً 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 وي العمل 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 تفزيذ القواعد والأنظمة والتعليمات ، كلما ضمنت ثقافة تنظيمية ديناميكية وفعالة.(العميان،2002،ص.319)

- **التشئة 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 بالتشئة الاجتماعية، 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 .(القريوتى،2000،ص.164).

13- الأبعاد الأساسية للثقافة التنظيمية

تختلف وتتبادر الآراء والأفكار حول تحديد أبعاد الثقافة التنظيمية وتعريفها، فكل يحددها وبصفتها انطلاقا من مجال الدراسة وكذا طبيعة الموضوع بما يتضمنه من متغيرات ، فالثقافة التنظيمية تعتبر نظاما خاصا من المعاني المشتركة التي يتبنّاها ويتمسّك بها الأفراد، كما أنها تميّز 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 تميّز كل واحدة عن الأخرى، حتى وإن كانت تتنمي 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 الإجتهداد 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: تعبّر 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 الاستثمار فيه وتطويره، لما في ذلك من منافع وإيجابيات سواء للفرد أو المنظمة.
- 5- أنماط السلطة: إن السلطة المركزية تؤدي بالتصلب وعدم المرونة، وبالتالي تحد من الإبداع لأن الموظف لا يملك سلطة اتخاذ القرار على العكس من ذلك فالسلطة الغير ممركزة تضفي عامل المرونة داخل المنظمة وهو ما يسمح ب المجال واسع للإبداع والابتكار من قبل الأفراد.
- 6- أسلوب التعامل بين العاملين والإدارة: إن الأسلوب الذي تنتجه الإدارة في مختلف عمليات التسيير ينعكس بالضرورة على طبيعة العلاقة مع أفرادها، فهي تحصل على الولاء والصدق والأمانة وكذا الإنتمام 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 التغييب والمبدع من أجل تكريس السلوك المرغوب به، والعكس صحيح فالعقاب يقع على كثير التغييب وغير المنجز والمستهتر بالقانون والنظام، إلا أنه في بعض الأحيان قد يكفي غير المنجز أو الشخص الذي يتقييد 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 تبقي المنظمة مستدامة.
- الإستراتيجية التنظيمية.
- معايير النجاح داخل المنظمة (p.55)

كما صنف (Robbins,2003) الثقافة التنظيمية إلى بعدين رئисيين هما قوة الثقافة التنظيمية ودرجة الرسمية. (خديوي،2009،ص.09)

في حين حدد Hofstede أربعة أبعاد للثقافة التنظيمية وهي:

- المسافة السلطوية.
- إجتناب عدم التأكيد.
- الفردية مقابل الجماعية.
- الرجلة والأنوثة. (بوعلي،2014،ص.154)

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

- إستخدام القوة.
- تجنب عدم التأكيد والإلتزام.
- الثقة.
- الإتجاه نحو المشاركة.
- الميل لاستخدام المكافأة.

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

- الإبداع والمخاطرة.
- الانبهار للتفاصيل.
- الإنبهار نحو النتائج.
- التوجّه نحو الأفراد.
- العدوانية.
- التوجّه نحو الفريق.
- الثبات.

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

- 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 الإنتماء والولاء التي يظهرونها الأفراد لمنظمتهم بدلاً 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 والمحاباة وال العلاقات الشخصية.
- 8- التسامح مع النزاع: درجة التسامح وغض 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 و تعرض 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.
- الرجالية.
- التوجه الطويل والقصير الأمد. (p.02)

أما شارلس وستيفن (Steven & Charles,2007,p.627)، فقد ذكر مجموعة من الخصائص المبنية من جذور الثقافة المشتركة 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- التدقير: بمعنى التركيز على التفاصيل، والاعتماد على الدقة وتحليل المعطيات، وكذا احترام المعايير.
- ث- سهلة 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 وفرق 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 تشارك وتشابه في خاصية تواجد الأبعاد السابقة الذكر مع اختلافها من ناحية درجة ومستوى تواجدها وتميزها، فكل مؤسسة سياساتها وفلسفتها وطرق عملها الخاصة ، وحواجزها 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

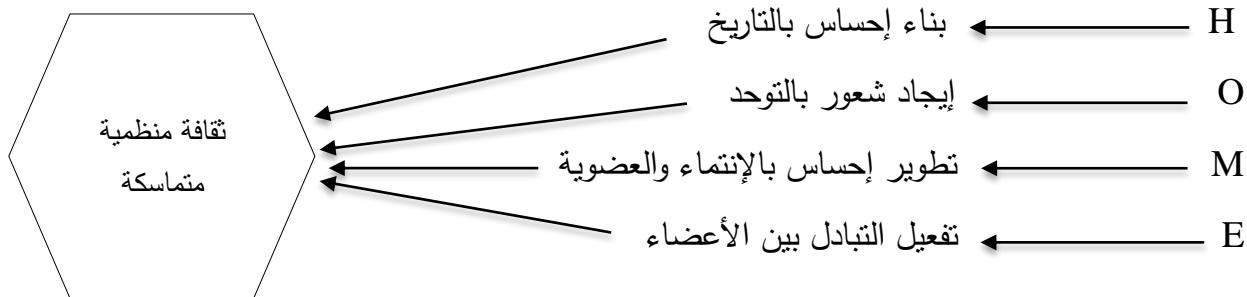
تختلف الثقافة التنظيمية من مؤسسة إلى أخرى، لما تحمله من قيم ومعايير وأعراف، وخصائص ثابتة نسبياً، وهو ما يجعل من عملية تغييرها بالأمر المعقد، وعليه كان بعض الكتاب يرون أن ثقافة المنظمة غير قابلة للتغيير في حين يرى الكثير منهم أنه بالإمكان تغييرها وتعديلها (حريم، 2004، ص. 336).

وتلذاً أغلب المنظمات إلى عمليات التغيير الثقافي، إما استجابة للضغط الخارجي 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 فعلى، كأن تبذل جهداً مضاعفاً لتشجيع الناس على قبول الثقافة الجديدة وعليك 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 الالتزام 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 جداً:** تحدث ارتجاجاً واحتلالاً في الوضع الراهن، وفرض تساولاً 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 أفكاراً وقيمياً ومعايير جديدة، تتناسب ومتسبّب 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 الإعتقاد أنه كلما كانت المنظمة جديدة أو صغيرة الحجم ، كانت ثقافتها أقل حصانة وقابلة للتغيير، فيكون حينها من السهل للإدارة نوصيل قيمياً 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 اتفاقهم على قيمها، كان من الصعب تغييرها. (العطية، 2003، ص. 341-342)

هذا ويرى العميان (2005) أن معظم المنظمات لا تملك قيمًا ثقافية واحدة، كما أن فعالية وأداء هذه المنظمات يرتبط أساساً بمدى قوّة وضعف ثقافتها، سواء اتسمت بالقوّة أو بالضعف، فالمنظمات التي لديها أداء منخفض يتعين على مديرها العمل على تغيير ثقافة منظماتهم. (ص. 317).

الثقافة التنظيمية

وقد أورد العميان (2004، ص 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 ورؤى هذه الإدارة فيما يخص أعمالها وأهدافها ، فهو مطلب أساسى ومنطقي للأفراد فهم يرغبون على الدوام في معرفة خطط الإدارة وسياساتها اتجاه مختلف العمليات التنظيمية، ومن ثم يعتبر أسلوباً مهماً 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 الإنتماء 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، ص 451)

3- **المعلومات من الآخرين**: تعد الرسائل الواضحة الصادرة عن المديرين عاماً هاماً 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 تكويناً اجتماعياً قوياً من خلال تقليل التفسيرات المتباعدة.

4- **العوائد والمكافآت**: يقصد بها التقدير والإحترام والقبول الذي يلقاء 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 تماشياً 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 ظهر إدارة جديدة تحمل أفكاراً ورؤى مستقبلية مختلفة ومتعددة.
ب- دورة حياة المنظمة، فهي كل مرحلة من مراحل عمل المنظمة تتغير الثقافة السائدة فيها وفق الظروف المتعلقة بالمرحلة، فالمنظمة أثناء مرحلة النمو والتوسع وكذا مرحلة الإنحدار مثلاً، تجدها في عملية تغيير للثقافة.

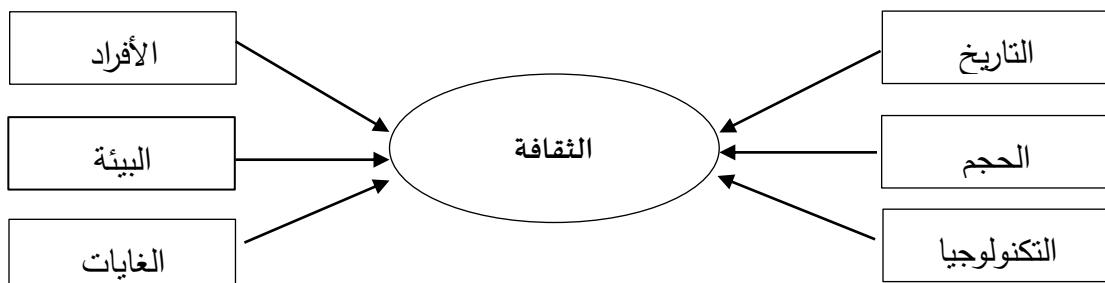
ت- حجم وعمر المنظمة: كلما كانت المنظمة صغيرة الحجم كان من السهل تغيير ثقافتها التنظيمية.

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

جـ- غياب الثقافات الفرعية، إذاً 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.

حـ- مصدر الثقافة فحين تكون نابعة من المجتمع أو بيئه المنظمة، يكون من الصعب تغييرها مقارنة حين تكون تمثل اتجاهات فردية للعاملين في المنظمة. (ديرى، 2011، 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 مراحله وقياسه وطرق وأليات الاستجابة إليه، وهو ما يتطلبه من استراتيجيات التعامل معه وكذلك معرفة متطلبات ومحددات وصعوبات اتجاهه، وهو أمر يتطلب تحليل العناصر الثقافية السائدة في التنظيم. (مساعدة، 2013، ص. 330)

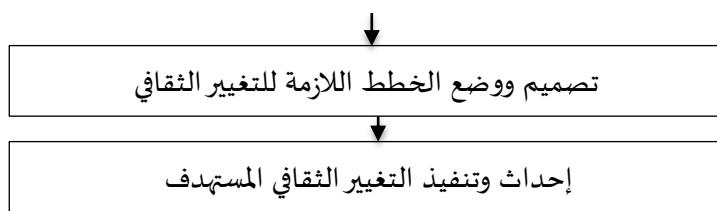
ومن أجل إنجاز عملية تغيير وتطوير لثقافة المنظمة بشكل فعال، ينبغي للقائمين على العملية اتباع الخطوات التالية:

- 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 ينماشى مع المتطلبات الجديدة، إلى مستوى تأثيرها على المنظمة بشكل عام.
- 4- اتخاذ الخطوات المناسبة والكافية بتبني السلوك التنظيمي الجديد.(العميان،2004،ص.319)
- في حين يعتقد الفريوتى (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 لثقافة التنظيمية من طرف القادة أو الإدارة العليا ومن ثم القيام بتشكيل فريق عمل للقيام بالعملية والإشراف عليها، فيحدد أسباب هذا التغيير ومبراته، 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 كبيراً 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 والتنمية 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 وتتطور للتفاعل والتكيف مع مجلل التغيرات الحاصلة على مستوى بيئتها، منها ما يخص تغغير ثقافتها التنظيمية، فقد أصبحت أمراً ملحاً وضرورياً يفرض على المنظمات العمل بديناميكية سريعة لتغييرها حسب ما تراه مناسباً، وبما يتلاءم مع الواقع الذي تتنمي 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 بيئه المنظمة.

إذا كانت الظروف ملائمة للتغيير ثقافة المنظمة، فإنه يجب وضع استراتيجية شاملة ومنسقة لإنجاز هذا التغيير بنجاح، والبداية الصحيحة هي تحليل الثقافة الحالية ويتضمن ذلك تفحص وتقيم الثقافة الحالية ومقارنتها بالوضع المنشود، وتقيم الفجوة بينهما لقرير 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 الجهد التي تبذل لتطوير الثقافة التنظيمية يجب أن تركز أساساً على التطوير السلوكي، لأن العلة ليست في التشريعات والهيكل التنظيمية، بل هي في البشر الذين يفسرون تلك التشريعات وينقسمون الأدوار في الهيكل التنظيمية (الصيري، 2003، ص. 28).

وقد ذكر إدغار (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

آلية التغيير	المراحل التنظيمية
<ul style="list-style-type: none"> - التغير التراكمي عبر التطور العام والخاص - الرؤية - تعزيز الأفكار المولدة داخل الثقافة - الترقية النظمية من ثقافات فرعية منقاة - الإغراء التكنولوجي 	1- التأسيس والنمو المبكر
<ul style="list-style-type: none"> - ضخ موظفين من خارج المنظمة - الفضائح ونشر الخرافات - تغيير الأوضاع - عمليات الدمج والاستحواذ 	2- منتصف العمر
<ul style="list-style-type: none"> - الهدم وإعادة النشأة 	3- النضج والتدحرج

المصدر : إدغار ، 2011، ص 292

15- مداخل دراسة وقياس الثقافة التنظيمية

يمثل العمل على بقاء وتطور المنظمات تحدياً حقيقياً لأصحابها ومديريها فالبيئة الخارجية توفر مناخاً اقتصادياً قوامه التناقض 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 خياراً 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 أساساً هو جعلها في خدمة السياسات والأهداف الجديدة التي تتبعها 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 نظراً لاتساع مجال الموضوع وكذا تشعبه ، على الرغم من أنه يعطي في نفس الوقت للباحثين أكبر حيز للبحث والإثراء؛ هذا وتشعى المنظمات إلى قياس وتقييم ثقافتها التنظيمية تحقيقاً 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 التنسق والتكامل بين قيم الأفراد والقيم التنظيمية التي يدركونها. & (Gershon all,2004,pp.33-40)

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

1- المدخل النوعي: يعتمد عند قياسه للظاهرة التنظيمية على أساليب القياس التقليدية التي تتمثل في المقابلات الشخصية المعمقة 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، وفهمًا عميقًا 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 لفهم الأعمق للخبرات التنظيمية والافتراضات الأساسية ولا يتسع ذلك إلا من خلال المقابلات المعمقة 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، والقصص المتدالة والممارسات الإدارية؛ لكن وعلى الرغم من كل ما سبق ذكره عن هذا المدخل إلا أنه يعاني نقاط ضعف عديدة، نذكر منها على الخصوص:

الثقافة التنظيمية

- 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 ودراستها.
- ت- يعد هذا المدخل محدوداً في عملية تعميم النتائج وغير قادر على تقديم معلومات حول علاقة الثقافة التنظيمية مع مخرجات أساسية مثل: الأداء التنظيمي والسلوك الفردي للعاملين.
- ث- إحتمالية التحيز تكون عالية في المدخل الوصفي، فقد يدخل عنصر العاطفة، ويكون هو الغالب أثناء المقابلة الشخصية، فيتحيز الباحث لشخص ما سلباً أو إيجاباً، ومن ناحية أخرى تتأثر الملاحظة بالمزاج الشخصي للباحث، وباتجاهاته ومشاعره اتجاه ما يلاحظه، كما قد يعتمد على التخمين في تفسير تغيرات وجه الملاحظ والتغييرات 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 استمرارات واستبيانات بوصفها أدوات أساسية لتقدير 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 فاقداً لعنصر الفهم والوصف الدقيقين لطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة، كما أنه يفتقد لفرصة تطوير نظرية جديدة (العطوي والشيباني، 2010، ص. 44).

على الرغم من توجيهه 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 نتائجاً موضوعية صادقة في غالب الأحيان، حيث يشجع الإستبيان 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 لتميزه بموضوعية النتائج نظراً لاعتماده على قائمة الإستقصاء، كذلك توفر إمكانية الاستفادة من مختلف نتائجه 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 إجرائياً بأنها عملية تشخيص وتقييم المعايير الثقافية والقيم السائدة لدى تنظيم معين، وتم هذه العملية من خلال استخدام المدخل النوعي (بالاعتماد على الملاحظة والم مقابلة) 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- استخدام المعلومات والبيانات والوثائق: ويقصد بها فحص واستخدام الوثائق والمستندات والسجلات الخاصة بالمنظمة والتي تمثل مرجعاً مهماً مساعداً 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 رئисين هما:

أ- مقاييس تصنيف الثقافة التنظيمية:

تعمل هذه المقاييس على تصنيف الثقافة التنظيمية إلى أشكال متعددة، على أن يكون كل شكل متضمناً 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 شيوعاً واستعمالاً هو مقياس (OIC)، الذي يصنف الثقافة التنظيمية إلى ثلاثة أصناف (الثقافة البيروقراطية، الثقافة الإبتكارية، 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 والتعرif بمختلف الخصائص المتعلقة بثقافة منظمة ما، يعتمد أساساً على دراسة بعض المتغيرات التي تعبّر في الأصل عن مجموعة من الأبعاد القابلة للاقياس، 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 احتواه 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 تأثيراً على المتغيرات التنظيمية المختلفة.

أداة تقييم الثقافة التنظيمية "OCAI":

قصد الإمام 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 الأربع 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:

- من 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؟ (العلوني، 2002، ص ص. 44-52)

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

جدول رقم (06): أبرز المقاييس الشائعة للثقافة التنظيمية

الأبعاد الأساسية	الباحث	إسم نموذج القياس	الرقم
<ul style="list-style-type: none"> - الخصائص المهيمنة - القيادة التنظيمية - إدارة العاملين - التماسك المنظمي - التركيز الإستراتيجي - معايير النجاح 	e.g, Quinn and Rohrbaugh 1981 ; Quinn and Kimberly 1984 ; Cameron and Ettington 1988 ; Cameron and Freeman 1991	أداة تقييم الثقافة التنظيمية The Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)	01
<ul style="list-style-type: none"> - الثقافة البناءة (الإنسانية، الإنجاز، الإننسباب، وتحقيق الذات) - الثقافة الدافعية الكامنة (المواقة، التقليد، الإعتمادية والتجلب) - الثقافة الدافعية الهجومية (التعارض، القوة، التنافس، والإقدار) 	Cooke and Lafferty (1986)	مقاييس الثقافة التنظيمية The Organizational Culture Inventory (OCI)	02
<ul style="list-style-type: none"> - الإبداع - التوازن - التوجه نحو النتائج - -�احترام العاملين - العدائية التوجه للعمل - الفرقى - الإهتمام بالتفاصيل 	O'Reilly ,Chatman and Caldwell (1991)	محفظة الثقافة التنظيمية The Organizational Culture Profile (OCP)	03
<ul style="list-style-type: none"> - النظام (التخويل، توجيه الفريق، التطوير، والقابلية) - التكيف (التغيير الخلاق، والتركيز على الزيون، والتعلم التنظيمي) - المهمة (الرؤية، توجيه وقصد استراتيجي واضح، الأهداف والغايات) - الإنساق (القيم، الإنفاق، والتناسق، والتكمال) 	Denison and Mishra (1995)	نموذج DENISON	04

الثقافة التنظيمية

<ul style="list-style-type: none"> - الشبكية (مؤازرة منخفضة واحتلاط عالي) - الممزقة (مؤازرة منخفضة واحتلاط منخفض) المرتقة (مؤازرة عالية واحتلاط منخفض) الشرايكية (مؤازرة عالية واحتلاط عالي) 	GOFFEE and JONES (1996)	نموذج GOFFEE and JONES	05
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 الإدارات في المنظمة -د الواقع العمل - النقد -المطلوب من الرؤساء-توجيه الأفراد	Harrison & Stoker	نموذج هاريسون وستوكر	06

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

الفصل الثالث

الالتزام التنظيمي

تمهيد

لقد حظي موضوع الإلتزام التنظيمي بكثير من الاهتمام من قبل الباحثين والمفكرين في مجال السلوك التنظيمي وتسخير الموارد البشرية خاصة في العشريتين 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 بمحنة 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 يتحقق على تعريفها ويعود ذلك ربما إلى تعدد المنطقات 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) تسعة وعشرون مفهوما، ويعزى السبب في هذا الاختلاف ربما إلى النظر إليه دراسته 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، ص 33، 32)

يعد مفهوم الالتزام 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 إلى نتيجة أن للموظفين مشاعر تجاه المنظمة بما ذلك التوافق مع أهدافها. (رشيد، 2004، ص. 12).

عرف Mowday الالتزام 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 الالتزام التنظيمي، إلا أنه يمكننا الوقوف على أبرزها، بما يخدم طبيعة الدراسة وموضوعها، كالتالي:

يدل مفهوم الالتزام في اللغة على الاندماج أو الرغبة أو القبول أو الاستعداد، كما أن الالتزام 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 الالتزام حرص الموظف على إنجاز مهام عمله والإهتمام 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 جانباً رئيسياً في حياته". (ص. 107)

هنا تجدر الإشارة إلى الخلط الذي يحدث عندتناول كلمتي الالتزام (commitment)، والولاء (loyalty) على كونهما لفظان مترادافان أم لا؛ فقد ورد في بعض الدراسات أنهما كلمتان مترادافتان باللغة العربية وهي ترجمة واحدة لكلمة (commitment)، على الرغم من أن الترجمة الحرافية لهذين المصطلحين تظهر في القاموسين أنهما مختلفتين حيث تعني (commitment) الالتزام، بينما الولاء في ترجمة كلمة (Loyality). (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 الالتزام التنظيمي هو سلوك نحو تحقيق الأهداف التنظيمية، وعليه فعلاقة الولاء بالإلتزام هي علاقة الجزء بالكل، حيث أن الولاء هو أحد عناصر الالتزام وليس مرادفاً له، فالفرد الذي لديه ولاء لمنظمته وحب لها، دون أن يتتحول هذا الولاء الشعوري

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

وقد عرفه كل من Allen& Mayer بأنه "الحالة النفسية التي تميز علاقة الفرد بالمنظمة في قبول أهداف المنظمة، والاستعداد لممارسة الجهود الجبارية 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 وقيمها، ورغبته في بذل أكبر عطاء أو جهد ممكّن لصالح المنظمة التي يعمل فيها، مع رغبة قوية في الاستمرار في عضوية هذه المنظمة.(صلاح 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 وقيمها والعمل بأقصى طاقة لتحقيق تلك الأهداف وتجسيد تلك القيم.(الشلوبي،2005،ص.77).

بينما نظر كل من بورتر وسميث إلى مفهوم الإلتزام التنظيمي بمنظور نفسي، فوصفاه بأنه توجه يتسم بالفعالية والإيجابية نحو المنظمة.(الجميلي،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 للالتزام التنظيمي على أنه وجهة النظر التي تعكس طبيعة جودة العلاقة بين الفرد والمنظمة، 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 وقيمها والاستعداد لبذل جهد كبير، وإظهاره رغبة أكيدة لحفظ على عضوية تنظيمية، وبأنه توجه يتسم بالفعالية والإيجابية حول المنظمة"(القرشي،1998،ص.15)

كما أن الإلتزام يعبر عن موالة الموظف للمنظمة، والتي تظهر في ثلاثة صور: تطابق بين قيم الإفراد 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 (veccbio,1991,p20)، 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) الالتزام التنظيمي بأنه عملية الإيمان بأهداف المنظمة وقيمها والعمل بجهد كبير لتحقيق كل الأهداف وتجسيد قيم المنظمة، ويشير على أن الالتزام التنظيمي يتزاماً طوعياً ينبع عن إرادة العاملين وباختيارهم، وهو غير مفروض عليهم من قبل قوى خارجية قسراً.

كما أن التزام 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 الالتزام التنظيمي بأنه درجة القوة النسبية لارتباط الفرد بمنظمة معينة (رشيد،2004،ص12)؛ 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) بأن الالتزام التنظيمي هو انعكاس لميول الفرد وارتباطه العاطفي تجاه المنظمة

فيما يرى بورتر (Porter,1968) بأن الالتزام 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) الالتزام من الناحية الإدارية بأنه قوة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها، وتوصل إلى أن هناك صفات بارزة، لها تأثير كبير في تحديد الالتزام التنظيمي للأفراد وهي:

- إيمان قوي بالمنظمة و قبول لأهدافها وقيمها.

- 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 الالتزام هو "التقييم الايجابي للمنظمة، والسعى دوماً في طريق تحقيق مجموع أهدافها المسطرة" فيمكن فهمه في صفة الشعور الخاص بالفرد اتجاه منظمته وتعلقه بها وبأهدافها في صورة خالصة غير مشروطة ومستمرة، تكتسبه شعوراً بالارتباط والافتخار بالعمل فيها". (p.143).

هذا ويعرف الخشوم (2011) الالتزام بأنه "اقتناع الفرد التام وقبوله لأهداف المنظمة التي يعمل فيها وقيمها، ورغبتة فيبذل أكبر جهد ممكّن لصالحها، وعدم ترك العمل فيها حتى لو توفّرت ظروف عمل أفضل في منظمة أخرى، وهو حالة غير ملموسة يستدلّ عليها من ظواهر تنظيمية تتبع من خلال سلوك الأفراد العاملين في التنظيم وتصرّفاتهم التي تجسّد مدى ولائهم" (ص. 173).

و يعرف أيضاً على أنه "درجة تطابق الفرد مع المنظمة وارتباطه بها، وأن الالتزام يمثّل اعتقاداً قوياً وقبولاً من جانب الفرد لأهداف المنظمة وقيمها، ورغبتة فيبذل أكبر عطاء أو جهد ممكّن لصالح المنظمة التي يعمل فيها مع رغبة قوية في الإستمرار في العضوية" (عبد الباقي، 2005، ص. 316).

كما ينظر بوشنان (Buchanan, 1974) إلى الالتزام التنظيمي بوصفه مناصرة الفرد وتأييده للمنظمة، وأنه نتاج تفاعل ثلاثة عناصر وهي:

- **التطابق (Identification):** يعني تبني أهداف وقيم المنظمة باعتبارها أهدافاً وقيمًا للفرد العامل فيها.
- **الإنهماك (Envolement):** ويقصد به الإستغرار 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 الالتزام 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 والدافع عنها والرغبة في الاستمرار فيها. (قاسمي، 2011، ص. 20).

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

- إعتقداد 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 جلياً الإنفاق على اشتراكها في التأكيد على تواجد ثلاثة عناصر أساسية تضمنها المفهوم، هي:

- إيمان الفرد واعتقاده القوي بالمنظمة التي يعمل بها ويقيمها وأهدافها.

- استعداد و ميل الفرد لبذل قصارى جهده من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

- إرتباط الفرد الشديد وتعلقه بالمنظمة التي يعمل بها، ورغبته الجامحة للبقاء عضواً 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 طوعياً ينبع عن إرادة الفرد وباختياره وليس التزاماً قصرياً 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 البحث والدراسات حول الأسباب الحقيقة وراء تلك السلوكيات والمظاهر السلبية، فأكّدت في مجملها على الأهمية الواضحة للالتزام التنظيمي في مدى تأثيره على المستوى الفردي والتنظيمي، حيث أن ارتفاع مستوى ارتفاع مستوى العمل ينتج عنه انخفاض مستوى مجموعة من الظواهر السلبية، و في مقدمتها ظاهري 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 والداعية لديهم، وتحديد إمكانية تركهم العمل من عدمه، فقد أثبتت النتائج أن الموظفين من ذوي الإلتزام العالي أفضل أداء من الأدنى للتزام.

هذا ويمكن اعتبار مستوى الإلتزام مؤسراً مفيدة في التحقق من الفعالية التنظيمية، بل ويعتبر عاملاً هاماً أكثر من الرضا الوظيفي في التنبؤ ببقاءهم في منظماتهم أو تركهم للعمل (المراجع السابق، ص. 16).

وأوردت القصراوي (2008، ص. 04) في هذا السياق عدداً 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: الاستغرار الوظيفي المواطنة التنظيمية، أخلاقيات العمل المثلية.
- إن الإلتزام التنظيمي للأفراد يعمل على تحسين القدرة التنافسية للمنظمات، ويوثر في فاعليتها 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 عنصراً مهماً في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين بها لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحواجز 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 يعكس آلياً على مستويات غياباتهم وتأخراتهم وأدائهم لأعمالهم المنوطبة بهم، كذلك يولد حالة من الشعور بالاستقرار الوظيفي لدى الأفراد، أما على مستوى المنظمة فنجد أنه يزيد من مستوى الإنتاج وتقليل التكلفة الناتجة عن تعليب العاملين، وعن عدم أدائهم لأعمالهم بكفاءة وفعالية، وبالتالي تحقيق الفعالية التنظيمية المطلوبة.

الإلتزام التنظيمي

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

وكما تظهر أهمية الإلتزام على المستوى الفردي والتنظيمي، يظهر من خلال بعض الدراسات والأبحاث أنها تتعذر ذلك بتأثيره على المستوى الاجتماعي، من حيث بعد عنصراً حيوياً هاماً 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 معياراً أو مؤشراً حقيقياً صادقاً عن مستويات بعض الظواهر والمتغيرات التنظيمية داخل المؤسسة بالخصوص معدل دوران العمل بافتراض أن الأفراد الملتزمان يكونون أطول بقاء في المنظمة، وأكثرهم عملاً نحو تحقيق أهداف المنظمة مقارنة بأفالم التزاماً، 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 إيجابي يدفع بالمنظمة إلى التقدم والبقاء وكذلك قد جذب مجال الإلتزام التنظيمي كل من المديرين وعلماء السلوك الإنساني نظراً لما يمثله من كونه سلوكاً مرغوب فيه، كما يمكن أن يساعدنا إلى حد ما في تفسير كيفية إيجاد الأفراد هدفاً لهم في الحياة. (صلاح الدين، 2004، ص. 17)

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

- زيادة تماسك الأفراد وثقهم 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 الجماعي والقومي، يظهر من خلال مجموع الدراسات والأبحاث الميدانية التي تناولت هذه الأهمية، ومن أبرزها كما ذكر الفضلي (1997، ص. 79):

- دراسة (ميرفيس ولوير) والتي أكدت نتائجها على ارتفاع تكاليف الغياب والتأخير 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 وإمكانيات المنظمات وتتكلف المنظمة بتكاليف باهظة؛ كذلك دراسة أولي وتشاتمان التي أكدت على 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 والإبداع.

- 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 ظاهري التغيب والتهرب من أداء العمل.

- وفي دراسة لكل من (هاتفاني و باول)؛ حاولا الربط بين متغيري الإلتزام التنظيمي والإنتاجية، حيث أكدوا من خلال النتائج التي توصلوا إليها، أن السبب الرئيسي لتقوّق المصانع و المنظمات اليابانية على نظيراتها الأمريكية هو ارتفاع مستويات الإلتزام الوظيفي لدى العامل الياباني نتيجة لطبيعة ثقافته.

- أما بالنسبة لكل من (ماتيو و زجاجك)؛ فقد تجاوزت أهمية الإلتزام التنظيمي لديهما حدود الوظيفة وبيئة العمل، لتجه نحو مصلحة المجتمع ككل، فقد أكدوا -استناداً لنتائج دراستهما- انعكاسات وتأثيرات ارتفاع مستويات الإلتزام لدى الفرد العامل على الانخفاض في معدل الدوران في العمل، وتراجع حركة انتقال

العملة وكذلك ارتفاع جودة وفعالية العمل وربما ارتفاع الإنتاجية القومية، وكلها عوامل من شأنها أن تصب في مصلحة المجتمع في نهاية المطاف.(حنون،2006،ص ص14-15)

تظهر الأهمية البالغة للالتزام 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 الالتزام التنظيمي في علاقته ببعض المتغيرات التنظيمية أن له علاقة إيجابية مع الروح المعنوية للعاملين فارتفاع مستويات الالتزام التنظيمي لديهم يجعل منهم مرتبطين بشكل كبير مع منظماتهم ومحبين لأعمالهم ومهامهم المكلفين بإنجازها وهو ما يدفعهم للعمل بحماس كبير وتعاون 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: يعني بالتسرب الوظيفي مغادرة العاملين وتخليهم عن أعمالهم بصورة نهائية، وهو ما يؤدي حتما إلى زيادة عبء 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 الالتزام التنظيمي أحد المقومات الرئيسية والمؤثرة على خلق الإبداع لدى العاملين بالمنظمة، ويعتقد بعض الباحثين أن الأفراد الذين يتميزون بدرجة عالية من الالتزام التنظيمي يكونون أكثر حماسا للعمل من غيرهم ، كما تتصف أعمالهم وإنجازاتهم بالإبداع.(عبو،2006،ص 218-219).

ث- تدني مستوى الغياب وارتفاع نسبة الحضور بين العاملين: يسعى أغلب الأفراد من خلال عملهم إلى الإرتباط بمنظمتهم والسعى 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 الالتزام الوظيفي فالأفراد الذين يتمتعون بمستوى عال من الالتزام الوظيفي، يعتبرون أكثر حرضا على الحضور مقارنة بالأفراد الذين يتسم التزامهم الوظيفي بالانخفاض.(الشهري،2013،ص.78)

وعلى العكس مما سبق من التأثيرات الإيجابية للالتزام التنظيمي على الفرد والمنظمة، فإن عدم الإهتمام سواء من قبل المسؤولين عن منظماتهم أو المكلفين بمختلف عمليات التشخيص والتحليل بموضوع الالتزام 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 التزاماً.
- تأثير مباشر على شخصية بعض الأفراد، فقد توصلت بعض الدراسات إلى أن الأفراد الملزمين تنظيمياً مرتبطين بمنظماتهم، يستمتعون بحياة مهنية ناجحة وحياة شخصية سعيدة، والعكس صحيح.
- زيادة معدلات الغيابات والتأخرات عن العمل كنتيجة لانخفاض مستوى الالتزام التنظيمي.
- إنخفاض درجة الرضا المهني بفعل طبيعة وصورة البيئة داخل المؤسسة، والتي تفرضها انخفاض مستويات الالتزام. (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 الالتزام لدى المرؤوسين يحمل المنظمة مزيداً من التكاليف، وتجعلها تواجه المزيد من السلوكيات السلبية كالاضطرابات واللامبالاة في العمل والسرقة والتخريب.

تبعد أهمية الالتزام التنظيمي من انعكاساته على الفرد والمنظمة على حد سواء، حيث أن له تأثير كبير على سلوكيات الأفراد، كما أنه يعد عنصراً حيوياً في بلوغ الأهداف التنظيمية، وتعزيز الإبداع والاستقرار والثقة بين القادة والرؤوسين، كما يساهم في تطوير قدرات المنظمة على البقاء والنمو المتواصل، ولهذا نجد أن موضوع الالتزام 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 الالتزام 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 بمنظمتهم مع مراعاة وجود المعرفة الدقيقة لمختلف أبعاده وتأثيراته، وأنواعه مع دراستها في شكل

منظومة متكاملة، وبالتالي فإنه من المؤكد أن تحديد إطار نظري لمفهوم الالتزام 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 (الحمidi، 2012، ص. 112).

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

3- أبعاد الالتزام التنظيمي

عمدت أغلب الدراسات والبحوث المهمة بموضوع الالتزام التنظيمي إلى التطرق لنقطة مهمة من شأنها إعطاء صورة حقيقة عن طبيعة علاقة الالتزام التي تربط الأفراد بمنظماتهم، وذلك من خلال تحديد الأبعاد الأساسية للالتزام التنظيمي، وهو ما يعد في حد ذاته مدخلاً مناسباً للإمام 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 تدرج ضمن ثلاثة مداخل لدراسة الالتزام التنظيمي، فمنها ما يعتمد على المدخل التبادلي، والذي يشير إلى محصلة العلاقات التبادلية بين المنظمة والفرد ومدى شعورهم وإدراكيهم للتوازن بين الجهد المبذولة والمكافآت التي يحصلون عليها، أما المدخل النفسي والذي يشير إلى القوة النسبية لمطابقة أهداف وقيم المنظمة مع أهداف وقيم الأفراد، في حين المدخل التكاملـي (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 الالتزام التنظيمي وهي (الالتزام الشعوري، الالتزام المعياري، الالتزام المستمر). (فارس، 2014، ص. 171)

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

- **الالتزام القيمي:** وهو يعني اعتقاد الأفراد وإيمانهم إيماناً راسخاً بمجمل القيم والأهداف التي تتبناها مؤسستهم، ويعتبرونها جزءاً من أهدافهم وقيمهم.
- **الالتزام 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 التزام الأفراد اتجاه منظماتهم تختلف باختلاف المتغيرات الموجودة والمرتبطة بالإلتزام، وتتفق أغلب الدراسات على وجود أبعاد مختلفة للالتزام التنظيمي وليس بعدها إلا أنها تختلف في تحديد وحصر هذه الأبعاد.

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

- إيمان الفرد القوي بالمنظمة.
- الرغبة في بذل جهد كبير في سبيل بقاء المنظمة.
- الرغبة الملحة للفرد لحفظه 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 التنوّع والاختلاف في تحديد تلك الأبعاد إلا إثراء للموضوع ومساهمة في تقديم مراحل البحث فيه، فقد عرف كانتر الإلتزام التنظيمي بأنه: "إرادة الأفراد الاجتماعيين في بذل الجهد والولاء لأنظمة الاجتماعية

(المنظمة) وارتباط شخصية الفرد (وذاته) بعلاقات اجتماعية يرى أنها تعبّر عن ذاته (kanter,1968,p.499)، فكان هذا التعريف امتداداً لنظرية (1986) القائلة بوجود ثلاثة أبعاد مختلفة ولكنها مجتمعة في نفس الوقت بنفس المنظمة، وهي:

أ- الالتزام المستمر (Continuance Commitment)

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

ب- الالتزام التجاري (Cohesion Commitment)

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

ت- الالتزام الرقابي الانضباطي (Control Commitment)

يتولد ويكتون هذا البعد من الالتزام التنظيمي نتيجة التقيد الصارم والانضباط الشامل للأفراد في احترام وتبني القيم والمعايير الموجودة في المنظمة، والتي تعمل على توجيه سلوكاتهم واتجاهاتهم. (المعانى،1996،ص 15-16)

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

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

أما Salience & Stew فقد حددا عام (1977) بعدين رئيسين للالتزام التنظيمي هما:

أ- الالتزام الإتجاهي (Attitudinal Commitment): وهو يعني جميع صور تطابق الأهداف الشخصية لأفراد التنظيم مع نظيرتها من أهداف وقيم تبنيها المنظمة ، تولد لدى العامل الرغبة في الإستمرار وعدم المغادرة.

ب- **الالتزام السلوكي** (Behavioral Commitment): هو جميع العمليات التي يصبح الفرد من خلالها مرتبطة بمؤسساته، ناتجاً من سلوكه السابق ، فجهده ووقته الذي يقضيه داخل مؤسسته يجعله متمسكاً بها وبأعضويتها. (العادي، 2000، ص.16)

كما قام بوشنان (Buchanan 1974) بتحديد ثلاثة أبعاد للالتزام التنظيمي هي:

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

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

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

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

أ- **الالتزام الأخلاصي**: وهو اعتقاد الأفراد وإيمانهم إيماناً راسخاً بمجمل القيم والأهداف التي تتبعها مؤسستهم، فيعتبرونها جزءاً من أهدافهم وقيمهم.

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

على الرغم من تعدد وترابط الدراسات المهمة بتحديد أبعاد الالتزام 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 قاماً من خلاله بناء مفهوم عن الالتزام التنظيمي بوصفه ذو شكلين : عاطفي وجدي وبنائي سلوكي مستمر على أن الالتزام العاطفي ما هو إلا درجة التعلق العاطفي للموظف واستغرافه ومشاركته في المنظمة، في حين يشير الالتزام الاستمراري إلى جملة التكاليف المتتصورة لدى الموظف والمرتبطة بقرار تركه للمنظمة، ثم استمدما شكلان ثالثان للالتزام التنظيمي من دراسة لـ (wiener 1982) وهو الالتزام القيمي أو المعياري في إشارة للالتزام ، أو الواجب المتتصور لدى الموظف الدافع لبقاءه في المنظمة .(رشيد، 2004، ص ص.12-13).

وهو ما أدى في المحصلة إلى تكوين نموذج يتضمن ثلات أبعاد للالتزام التنظيمي هي: الالتزام العاطفي والالتزام المستمر والإلتزام القيمي.

أ- الالتزام العاطفي: ويعرف هذا البعد بكونه يمثل أو يعكس الارتباط العاطفي والشعور القوي بالانتماء والمشاركة في المنظمة، فهو التجانس والتطابق مع المنظمة، والارتباط الوجданى بها، فهو الاعتقاد والإيمان القوي من طرف الفرد بالأهداف والقيم والمعايير الموجودة في المنظمة، بل والسعى منه لتبنيها والدفاع عنها وهو ما يعطي ذلك الفرد الشعور بالرغبة في الاستمرار في المؤسسة وعدم مغادرتها. فالالتزام العاطفي يمثل مؤشراً يعكس توجهاً إيجابياً أو شعور تعاطف من قبل الموظف نحو التنظيم، وفي هذه الحالة يكون الأفراد الأعلى التزاماً عاطفياً بمنظمتهم ، هم الأكثر رغبة وتوجه للبقاء والاستمرار فيها نتيجة تلك العاطفة اتجاه مؤسستهم. (حسنين، 2004، ص 74).

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

وهو ما يستلزم وجود ثلات 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)، (Brown, 2003)، وأطروحة (Brown, 2003)، إلى أن الالتزام العاطفي يرتبط إيجابياً 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)

بعد الالتزام العاطفي الأكثر انتشاراً بين المفاهيم المختلفة للالتزام التنظيمي، وذلك لكونه يعكس ذلك الارتباط الشعوري العاطفي للموظف بالمنظمة، كما يستمد هذا النوع من أنواع الارتباط قوته من درجة وحجم التوافق بين الموظف والمنظمة فيما يخص الأهداف والقيم، وكذا مقدار مشاركته في تحقيقها ورغبته في إدامة عضويته التنظيمية فيها، كما يعد الالتزام الوجданى شكلاً من أشكال الارتباط النفسي

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

وأجل 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- إعتقداد قوي للموظف بأهداف وقيم المنظمة وقبوله لها.
 - 2- سعيه لبذل الجهد 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) مقاييس أخرى لهذا البعد من الإلتزام التنظيمي يعترف ماير أنه مرتبط بشكل قوي ودال بمقاييس استبيان الإلتزام التنظيمي (QOC) ليورتنر و زملائه.

بــ الالتزام الاستمراري:

يستمد هذا البعد من الإلترام مفهومه من نظرية الرهان الجانبي لصاحبها بيكر (Bicker, 1960) والتي تتكلم عن القيمة الاستثمارية التي يحصل عليها الموظف جراء السنوات التي قضتها 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 تكونها 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 عامل السن والخبرة المهنية للعامل (السواط والعبيبي، 1997، ص. 50).

لذلك فالالتزام 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)

فالالتزام 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 بمجادرتها.

وهو ما يعني أن على عكس الالتزام العاطفي الذي يبني على جملة مشاعر وأحساس الفرد اتجاه المنظمة التي يعمل فيها، فإن الالتزام الاستمراري هو انعكاس لنفكير عقلاني مبني على المصلحة الشخصية للفرد من وراء ارتباطه بمؤسساته، بحسبه لمجموع التكاليف الغير قابلة لفقدان أو التضحية بها جراء مغادرته للمنظمة لمكان 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 ناتجاً عن التأثر بالقيم الاجتماعية والثقافية والدينية (Kuhne & 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)

فالاتجاه 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 التزاماً مستمراً 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 شعوراً 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 وتدعّم قيم واتجاهات الانتماء والإلتزام لدى الأفراد.

تشير بعض الدراسات إلى أن أول من تحدث عن الالتزام المعياري هو إتزيوني (tzioni, 1961) من خلال مصطلح الاندماج الأخلاقي، والذي يعني تبني قيم وأهداف ومعايير المنظمة والتوحد معها وهي الفكرة التي انتقلت من إتزيوني إلى أتباعه بتبنיהם لمفهوم الإنداجم الأخلاقي، كشكل من أشكال الإنداجم في المنظمة وتطور هذا النموذج إلى نظرية الواجب لـ (Wiener, 1982)، ثم إلى شكل أو بعد الالتزام 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 الالتزام المعياري، ولمجرد تفكيره بمعادرة المؤسسة يضع في حسابه موافق وآراء، وكذا ردود أفعال زملائه المعتبرة عن عدم رضاهم بموقفه هذا، وهو وبالتالي 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 الالتزام أديبي أخلاقي بالدرجة الأولى.

هذا ويمكن أن يكون التمسك بقيم وأهداف ومعايير المنظمة في بعد الالتزام المعياري، ناتجاً عن التأثر بالقيم الإجتماعية الثقافية والدينية، فشعور الفرد بالإلتزام وواجبه بالبقاء في المنظمة، نابعاً من مجموع القيم والمبادئ الشخصية التي يحملها الفرد، حتى قبل انتسابه للمؤسسة مثل التوجه الثقافي أو الاجتماعي.

ويتضمن الجدول التالي أهم أبعاد الالتزام التنظيمي الخاص بتلك النماذج المتعددة الأبعاد والتي تتناولتها مختلف الدراسات عن الالتزام 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 الالتزام التنظيمي من خلال النماذج التي نستعرضها، وهو راجع في الأساس إلى الدوافع والأهداف التي قصتها 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 الالتزام التنظيمي مثل دراسة (Jaros & al, 1993) ودراسات (Allen & Meyer, 1991, 1990, 1984)
- 3- التأسيس لإطار نظري راسخ للالتزام التنظيمي من خلال دراسة (Penly & Gould, 1988)، ودراسة (O'reilly & Chatman, 1986)
- 4- محاولة تجميع للدراسات السابقة، مثل ما قامت به بعض الدراسات: (Mayer & Schoorman, 1992) . (Caldwell & Chatman & O'reilly, 1990)

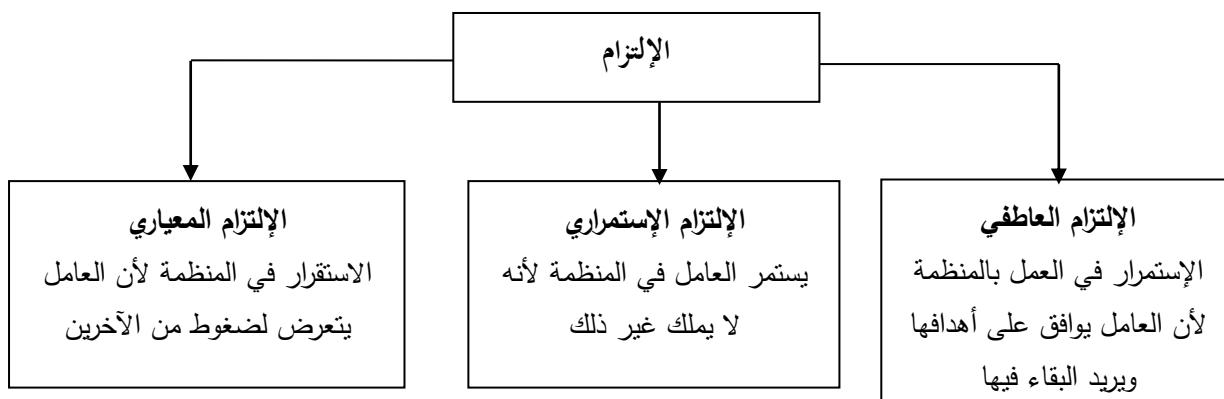
جدول رقم (07): أبعاد الالتزام التنظيمي من خلال النماذج المختلفة

<p>الالتزام الموظف من خلال تأييده لأهداف التنظيم.</p> <p>الالتزام الموظف للحفاظ على عضويته التنظيمية.</p>	<p>Perry & Angle (1981)</p> <p>الالتزام القيمي</p> <p>الالتزام البقاء</p>
<p>المشاركة الفعالة في المنظمة.</p> <p>الإرتباط المبني على الرغبة في الإنتماء للمنظمة.</p> <p>المشاركة القائمة على التطابق بين قيم الفرد والمنظمة.</p>	<p>O'reilly & Chatman (1986)</p> <p>الالتزام إذعان</p> <p>الالتزام تماثل</p> <p>الالتزام اندماج</p>
<p>توافق وتماثل الأهداف بين الفرد والمنظمة.</p> <p>الإرتباط المبني على مقدار الحوافز التي يحصل عليها الموظف كمقابل لمساهمته في المنظمة.</p> <p>نوع من الإربط السلبي الذي يحدث كحتمية براها الموظف بيقائه داخل التنظيم، رغم عدم وجود تناسب بين المكافآت المحصل عليها واستثماراته وذلك بسبب افتقاره لبدائل عمل أخرى.</p>	<p>Penly & Gould (1988)</p> <p>الالتزام النفسي</p> <p>الالتزام الحاسبي</p> <p>الالتزام إلزامي (الختمي)</p>
<p>إرتباط وحداني للفرد بالمنظمة وتماثله معها ومشاركته فيها.</p> <p>الإرتباط الناجم عن إدراك الفرد لقدر التكاليف المترتبة عن مغادرته للمنظمة.</p> <p>الالتزام المبني على إحساس الفرد بإلزامية مواصلة عمله مع المنظمة.</p>	<p>Meyer et Allen (1991)</p> <p>الالتزام العاطفي</p> <p>الالتزام الاستثماري</p> <p>الالتزام المعياري</p>
<p>الارتباط المبني على الإيمان بأهداف المنظمة وقبولها والرغبة فيبذل جهوداً لأجلها.</p> <p>الإرتباط الحاصل من رغبة الفرد في إدامة عضويته التنظيمية.</p>	<p>Meyer & Schoorman (1992)</p> <p>الالتزام القيمي</p> <p>الالتزام الاستثماري</p>
<p>درجة الارتباط النفسي بالمنظمة كإحساس بالولاء، التعلق الوحداني، الإنتماء الاعتزاز والرضا.</p> <p>الارتباط المبني على شعور الفرد باستمراره مع المنظمة لإدراكه حجم التكاليف المترتبة عن مغادرته لها.</p> <p>درجة من الارتباط النفسي بين الفرد والمنظمة كنتيجة لاندماج أهدافهما.</p>	<p>Jaros & al (1993)</p> <p>الالتزام العاطفي</p> <p>الالتزام الاستثماري</p> <p>الالتزام الأخلاقي</p>

Source: Meyer & Herscovitch, 2001, p.304

الالتزام التنظيمي

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 للالتزام التنظيمي، قادر على أن يشمل جميع تلك النماذج، ولأجل الإجابة على هذا الإشكال، اقتربا علينا التوجه نحو فحص وتشخيص نتائج الدراسات السابقة التي اهتمت بتقييم مختلف النماذج، ونبأً بتفحص النموذجين الذين أعدهما كل منAlan وMayer (O'Reilly & Meyer, 1990 ; Meyer & Allen, 1984, 1991) Chatman, 1986 ; O'Reilly and al., 1991) أهم القضايا المفاهيمية، التي تنشأ من مقارنة مختلف وجهات النظر (Allen & Meyer, 1991, p304)، وهو ما يقودنا إلى تبني نموذج كل منAlan وMayer (Allen & Meyer, 1991) المتضمن للأبعاد الثلاثة (الالتزام العاطفي الاستمراري، الالتزام المعياري) والذي يعد أهم نموذج لدراسة وقياس الالتزام التنظيمي. كما يظهر في الشكل التالي:



شكل رقم (11): أبعاد الالتزام التنظيمي

المصدر: جرينبرج وأخرون ،2004 ، ص.22

04- خصائص الالتزام التنظيمي

على الرغم من الاختلافات المتباعدة في تحديد مفهوم دقيق للالتزام التنظيمي، وكذلك عملية تشخيص أبعاده المختلفة في علاقتها بالمتغيرات التنظيمية الأخرى، إلا أن أغلب الباحثين تجدهم يتتوافقون إلى حد كبير في تحديد وتمييز الخصائص المتعلقة بسلوك الالتزام لدى الأفراد، والتي تجعل منه متغيراً مهماً مؤثراً 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 تعبّر 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 بناءً متكاملاً متعدد الأبعاد والتي تعتبر مكملة لبعضها البعض.
- يعبر الإلتزام التنظيمي عن درجة ومستوى الرغبة التي يبديها الأفراد في عملية التفاعل الاجتماعي والتي تعمل على إضفاء الحيوية والنشاط داخل المنظمة.
- يستغرق الإلتزام التنظيمي وقتاً طويلاً، لأنّه محصلة ونتاج لحالة القناعة التامة لدى الأفراد ، كما هو الحال حين التخلّي عنه، فلن يكون ذلك بفعل ظروف أو أسباب هامشية ظرفية، وإنما يكون نتيجة ظروف وتأثيرات بالغة وضاغطة. (سلامة، 1999، ص. 15)

كما يعرف ويوصف الإلتزام التنظيمي بأنه:

- حالة نفسية معبرة عن طبيعة ونوع العلاقة بين المنظمة والأفراد المنتسبين لها.
- يحدد الإلتزام التنظيمي وبنسبة كبيرة رؤية الأفراد لمكانهم داخل المنظمة، و يؤثر وبالتالي على قراراتهم بخصوص بقائهم من عدمه في المنظمة.
- يتميز الأفراد الأكثر التزاماً اتجاه منظمتهم، بتبني أهدافها وقيمها ومعايير التي تتجلى فيها، بل ويدافعون عنها أحياناً، 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.
- يفقد الإلتزام التنظيمي لخاصية الثبات، بمعنى أنه قابل للتغير سواء بالإرتفاع أو الإنخفاض، 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 خصيّتي الثبات ومتعدد الأبعاد للالتزام التنظيمي ما يلي:

- يعبر عن حالة تراكمية يستغرق بناؤها وقتاً طويلاً نسبياً، لأنّها تمر بمراحل زمنية متعددة بدءاً من مرحلة التشكيل مروراً بمرحلة التبني انتهاءً بمرحلة النضج.

- يعتبر الالتزام التنظيمي سلوكاً طوعياً ينبع من الأدوار الإضافية التي يمكن للفرد القيام بها بعيداً عن مهامه الأساسية.
 - يتميز الالتزام التنظيمي على غرار كثير من المتغيرات التنظيمية بصعوبة قياسه بشكل مباشر ودقيق ويمكن الاعتماد في ذلك على تقدير وقياس اتجاهات الموظفين.
- كما ورد في (الصيري، 2005، ص. 2019)، أن من بين أهم خصائص الالتزام التنظيمي:
- أنه سلوك مستمر ومتواصل، يكون غالباً مقرضاً برغبة الفرد في الاستمرار في المنظمة.
 - إن درجة التزام الأفراد بمنظماتهم يعبر عن قناعتهم بأهداف وقيم المنظمة، وكذا قوتها وتقانيمها في الدفاع عنها.
 - يشترط سلوك الفرد في التزامه التنظيمي، ضرورة إيمانه بامكانية تقديمها لتضحيات من أجل استمرار المنظمة وتحقيقها لأهدافها المسطرة.

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

أما الظاهري فهو يعبر عن الالتزام النسبي (Rational)، ويتمثّل في جملة السلوكيات التي يظهرها الفرد ويمكن ملاحظتها كالحرض على الحضور والإنتاجية المرتفعة والإبداع وغيرها.

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

ويؤكد الفارس (2011) أن الالتزام التنظيمي هو بالمحصلة خاصية فردية يحتاج تبنيه 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 الالتزام التنظيمي عندما يرى أن هنالك توازناً بين جهوده المبذولة والحوافز والمكافآت المقدمة له (النصح في الالتزام التنظيمي) (ص. 79).

- مراحل الالتزام التنظيمي 05

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 ممثلة في مجموع القيم والمعايير والمعتقدات السائدة.

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

1-05 مرحلة الإلتزام: تبدأ هذه المرحلة منذ التحاق الموظف بالمنظمة، والذي يكون غالباً لأجل تحقيق أهداف شخصية، سواء كانت مادية أو معنوية ، فالدافع إذا من وراء انضمامه لهاته المنظمة ما هو إلا دافع شخصي، ما يجعله بالضرورة مضطراً 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 قوله لسلطة الآخرين عليه بهدف البقاء والاستمرار في المؤسسة، فقد أصبح في هذه المرحلة مفتخراً ومعتزاً لانتمائه للمنظمة.

3-05 مرحلة التبني: يصل الفرد لعاته 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 الالتزام الوظيفي يتشكل لدى الأفراد من خلال مروره بمراحل ثلاثة هي:

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

ب- مرحلة العمل والإنجاز: تأتي هذه المرحلة كجزء ثاني مكمل لعملية اندماج الفرد في المنظمة وخلالها تظهر أغلب علامات التكيف والاندماج، فالموظفي يترجم مجموع من قيمه واتجاهاته نحو المنظمة عن طريق العمل والإنجاز، وذلك لتأكيدتها 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 لاتحاق الفرد بالمنظمة وفيها تتعزز لدى الفرد اتجاهات الإلتزام الوظيفي التي تكونت في المراحل السابقة نحو المنظمة، وتنقل 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 مراحلتين أساسيتين، هما:

- مرحلة اختيار والتحاق الفرد بالمنظمة؛ وغالباً 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 ببناك الأهداف، ومن ثم بذل قصارى جهوده لمساعدة في تحقيقها (العبيبي 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 اختيارتهم.

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

ت- مرحلة النضج والترسيخ: يحدث في هذه المرحلة عملية ترسیخ وثبتت 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 وبنسبة كبيرة درجة التزام الأفراد نحو منظمتهم. (المعاني، 1996، ص 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 نقدم البحث 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 العبيبي: (2008، ص. 08)

أ- المقاييس الموضوعية: تمثل بعض الطرق البسيطة المستخدمة من قبل الإدارات أو الباحثين لغرض التعرف على درجة التزام العاملين نحو منظمتهم، 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، كإحصائيات المتعلقة بالحضور والغياب، والعمل للساعات الإضافية ومستويات الإنتاج الفردي، 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 الالتزام لدى الأفراد سواء بالسلب أو الإيجاب، فهي تقوم بقياس مستوى الالتزام 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 وأخرون،1996،ص ص78،79):

أ- مقياس بورتر وأخرون (Questionnaire Organizational Commitment :Porter & al,1974)

يعد من بين مقاييس الالتزام التنظيمي الأكثر شيوعا، يسمى بقائمة استقصاء الالتزام التنظيمي، ويعرف بالرمز (OCQ)، وهي تتكون من (15) فقرة تتم الإجابة عليه من خلال مقياس ليكرت تستهدف قياس درجة التزام الأفراد بالمنظمة (الأسمري ،2013، ص63)، 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)

بـ- مقياس جورج و زملائه (George & al :

يُستهدف قياس الالتزام التنظيمي، ويكون هذا المقياس من (6) فقرات تعبّر عن القيم التالية:

- إستخدام 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)

تـ- مقياس كوردن و زملائه (Cordon & al

اعتمد 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 الالتزام، 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)

ثـ- مقياس ثورنتن: ويكون هذا المقياس من (08) فقرات سداسية الاستجابة لقياس الالتزام التنظيمي كما يضم المقياس (07) فقرات أخرى خماسية الاستجابة لقياس الالتزام المهني. (الوزان، 2006، ص. 40).

الالتزام التنظيمي

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

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

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

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

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

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

يسمى بقائمة الالتزام التنظيمي (Organizational Commitment Inventory)، فقد وضع كل من آلان وماير عام 1990 نموذجاً ثالثاً للأبعاد لتحديد مفهوم الالتزام التنظيمي ، فمحاور المقياس تشمل الأبعاد الثلاثة لالتزام 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 بنددين في كل محور من طرف آلان وزملائه (Allen & all, 1993)، ليصبح في نسخته النهائية متضمناً لـ (18) بندًا

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

تعد عملية قياس الالتزام التنظيمي، عملية مهمة ذات فائدة عظيمة سواء بالنسبة للباحثين لأجل تفسير الكثير من الظواهر السلوكية وال العلاقات الإرتباطية لمختلف المتغيرات التنظيمية، أو سواء بالنسبة للمنظمات في حد ذاتها، فهي تكشف عن موقع الخل في العلاقة بين الموظف ومؤسساته 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 الالتزام 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 الالتزام.
- يساعد في التعرف على الأبعاد المادية والمعنوية المرتبطة به، تتمثل في الاتجاهات والمشاعر والأحساس نحو كثير من المعايير والقيم التنظيمية داخل المنظمة.
- يعد قياس الالتزام 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 ومقرراتهم ونقلها إلى الإدارة.
- تعطي للمنظمة قوة ومقدرة على إحداث التغييرات الضرورية بداخلها، بعد الوقوف على مجمل النقصانات والمشاكل التي ت تعرض اتجاهات الالتزام التنظيمي لدى الأفراد (اللوزي، 1999، ص. 40-41)

7- العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي

إن بعض الاختلافات التي ظهرت عند البحث في موضوع الالتزام التنظيمي، خاصة فيما يتعلق بأبعاده ومكوناته وطرق قياسه، بدأت تتلاشى فيما يتعلق بدراسة أو البحث عن العوامل المؤثرة في الالتزام 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) للإلزام التنظيمي ثلاثي الأبعاد ، والذي ورد من خلاله أن هذه العوامل المؤثرة تختلف باختلاف شكل الإلزام التنظيمي (عاطفياً كان أو استمرارياً أو معيارياً)، كما كان الاختلاف أيضاً في شكل عرضها وتصنيفها ، فبعض الدراسات قسمت تلك العوامل على حسب انتمائتها فيها 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 ينفي تلك العلاقة التأثيرية لكثير من العوامل على الإلزام 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 باختياراته للعمل كالدافعية للإنجاز ودرجة إشباع الحاجات الإجتماعية، كما أن قيم الأفراد تؤثر كذلك على الإلزام التنظيمي، فالأفراد الذين لديهم إيمان كبير بالنسبة لقيمة العمل، أو يعتقدون أن العمل يمثل الجانب ذو الأهمية الرئيسية في حياتهم ، يكون الإلزام التنظيمي لديهم مرتفعاً. (الوزان، 2006، ص. 44)

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

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

ب- الخبرة المهنية: يرتبط طول مدة الخدمة مع الإلزام 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 (الفضلـي، 1997، ص.82)، فالأفراد الأقل مستوى تعليمي يكونون أقل التزاماً بمنظمتهم مقارنة بمن هم أعلى مستوى، وربما يعود ذلك إلى تزايد طموحات الفرد وتعدد البديل الوظيفية المتاحة له نظراً لارتفاع مستوى 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 تتطبق على متغير المستوى الوظيفي، بما أن هذا الأخير مرتبط تماماً بالمؤهل العلمي، فكلما ارتفع مستوى الأفراد علمياً، قابل ذلك مناصب علياً 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 تنصف بالموضوعية، وخاصة ما تعلق منها بالترقيات وتوزيع المكافآت، مما يؤثر سلباً 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 التزاماً من العازب، مبررة ذلك بحاجة المتزوج إلى الإستمرار في وظيفته أكثر من العازب، خصوصاً في بيئتنا العربية التي يفرض فيها على الرجل التكفل بكافة أعباء الحياة العائلية من نفقات ومصاريف. (جودة واليافي، 2006، ص.116).

7-2 عوامل تنظيمية

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

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

تـ. الحوافز المادية والمعنوية: فتصميم نظام حواجز فعال و المناسب للعمال، يعزز استمرارهم في المنظمة ويرفع من مستويات الرضا المهني والثقة لديهم، والتي بدورها تساهم في دفعهم للإلزام أكثر في مقابل ما يحصلون عليه من حواجز ومكافآت.

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

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

حـ. 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، يتربّ عليه زيادة قوة وتماسك المنظمة، والرفع من مستوى الولاء لها. (اللوزي، 2012، ص. 126)

3-07 عوامل غير تنظيمية

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

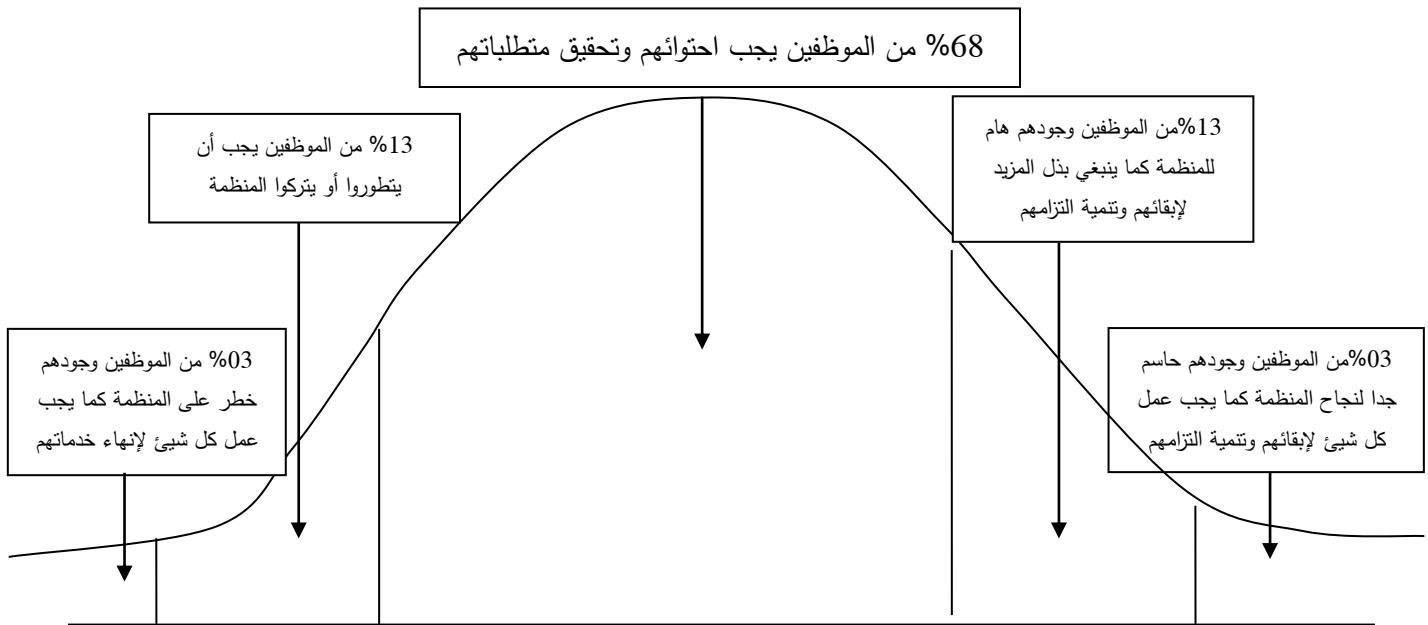
العاملين بنسب البطالة المرتفعة وانخفاض فرص العمل، مع شح المعلومات حول سوق العمل، زيادة على انخفاض حركة الأفراد في التنقل بين أرجاء البلاد، وهو ما أثر على مستويات الالتزام لدى الأفراد نحو منظماتهم بالارتفاع.(الوزان،2006،ص.42)

8- اكتساب وتنمية الالتزام التنظيمي

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

الأمر الذي يدفع بالمنظمات إلى التركيز على أصحاب الكفاءات والاتجاهات والقيم الإيجابية ومحاولات تعزيز وتطوير مستويات الالتزام 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 والتغييرات الحاصلة والتعامل والعمل مع مختلف الأشخاص في نطاق العمل وخارجه والمتزمدين 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 الالتزام التنظيمي لديهم من بين المجموع الكلي لأفراد المنظمة، ولكن عمليا يمكن أن تتناسب والقيم التي أظهرها كريسمان في الشكل المولى:



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

Source: B. Kreisman, 2002, p24

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

- محاولة خلق مناخ تنظيمي مناسب ومشجع على الالتزام، 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 والتعریف بإنجازات وقيم وأهداف المؤسسة، بطرق وأساليب تجعل من العاملين فخورين بانتسابهم لها.
- وجوب الاعتراف والإقرار من قبل المنظمة لـإسهامات ومصالح العاملين بها لأجل ضمان التزامهم.

الإلزام التنظيمي

- 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 جياب، 2014، ص. 23)

كما حدد كل من (Mc Shane & Glinow, 2007, p.78) الاستعانة والاعتماد على بعض العناصر المهمة والقادرة 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 متسبعين بمختلف القيم الإنسانية الناتجة عن ذلك.
- القيم المشتركة: إن القناعة التي تترسخ لدى الأفراد بمطابقة مجمل قيمهم لقيم المنظمة العاملين فيها يدفعهم للعمل على بقائهم في منظمتهم، من خلال الرفع من مستويات التزامهم اتجاهها.
- الثقة: تعد عاملًا مهمًا 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 آلياً 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 بيئته 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 بوافق ما يلاقيه 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.

- **الاعتناء بتصميم الوظيفة:** لأن تصميم الوظائف بشكل يعطي للعامل أكثر حرية واستقلالية، يحمله قدرًا كبيراً من المسؤولية في إتقانها والحفظ عليها.
- **دعم وتشجيع المنظمة للالتزام:** تعمل المنظمة على تعزيز مستويات الالتزام لدى موظفيها من خلال توفير مناخ ملائم للعمل والإبداع، وتوفير ما يمكن أن يشجع الفرد على الالتزام من عناصر تنظيمية. هذا وقد عدّت البارودي (2015، ص. 80) مجموعة من الآليات التي تعمل على تعزيز الالتزام التنظيمي والتي ترتكز في أغلبها على تلبية متطلبات حقوق الأفراد أهمها:

 - منح التعويضات الغير مباشرة للعمال، والتي يقصد بها بعض المنح التي تعطى للعامل من غير أجراه الأساسي، وتكون في الغالب مقابل أعمال أو جهود إضافية، أو مقابل إجتهاد 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 الترقى في مسارهم المهني.
 - توفير الفرصة والإمكانية للعاملين بتحسين مستوياتهم العلمية والتكنولوجية، من خلال برامج التطوير والتدريب التي يحصلون عليها، فتكون ذات فائدة ومنفعة للعامل وكذا المنظمة على حد سواء.
 - تحسين وتنمية العلاقات الاجتماعية بين أفراد المنظمة وإدارتها، مما يشجع روح التضامن والمشاركة بينهم في السعي إلى تحقيق أهداف المنظمة.
 - إظهار الدعم والمساندة لجميع أفراد المنظمة في مختلف الظروف التي يمررون بها، ومنهم 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) ثالث عوامل رئيسية معززة ومحركة للالتزام التنظيمي، أسماؤها بـ "المحركات الثلاثة للالتزام 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 أدائهم بشكل موضوعي ودقيق، بعيداً عن الذاتية والمحسوبيّة.

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 مثالاً 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): يحب العامل أن يعامل وينظر إليه كإنسان وليس آلة إنتاج، كما يرغب في الحصول على الأمان الوظيفي والقدر الكافي من الاهتمام، وهو ما ينبغي على المنظمة مراعاته والسعى لتحقيقه، كذلك أن تهتم بتعليمه وتدربيه وتطوير قدراته الفنية والعلمية وتسعى أيضاً 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 موضوع الثقافة التنظيمية والإلتزام التنظيمي، سواء مع بعض أو كل موضوع على حدٍ، 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 مرجعاً معتمدًا 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 سيبو 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 organization culture : disentangling the concepts »

"تحليل مفهوم الاتجاهات والقيم والثقافة التنظيمية"

أجرى جيرت هوفستيد دراسته حول تحليل مفهوم الاتجاهات والقيم والثقافة التنظيمية، بهدف محاولة التعرف على مدى التمييز الموجود في فهم عينة الدراسة المكونة من (2590) موظفاً يمثلون 76% من مجتمع الأصل 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 تأثر الظروف والعمل الإداري في اتجاهات العاملين دون التأثير على الثقافة التنظيمية.

3- دراسة ليبك (Lybeck ,2000)

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

"التطور في ثقافة المدرسة المتعددة ذاتياً:

قيادة المدير للتغيير والإستقرار في ثلاثة حالات دراسية"

بحث هذه الدراسة عن دور المدير في قيادة التغيير وإدارته بهدف الإصلاح والتطوير في المدرسة، وشملت هذه الدراسة ثلاثة (03) مدارس ابتدائية في العاصمة واشنطن، واعتمد صاحبها على إجراء المقابلات مع المديرين كأدلة 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 المنتسبة إلى القطاع العام، وعلاقتها بقدرة تلك المنظمات على تقبل التغيير التنظيمي والتكييف معه، من خلال الاعتماد والتبني للمفاهيم الإدارية والتنظيمية الجديدة بدلاً عن البيروقراطية الكلاسيكية كالاهتمام بالكفاءة والمرودية والإنتاجية، وقد شملت الدراسة عينة مكونة من (530) مدیراً تفيذياً ينتمون إلى ست (06) منظمات عامة تشغّل في مجال الخدمات العامة والبني التحتية في أستراليا، حيث تم تشجيع تلك المنظمات على المضي في تبني مختلف أشكال وسمات ومتطلبات الفكر الإداري الجديد، وخلصت الدراسة إلى نتائجتين 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 الباحث 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) موظفاً، 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 الهدافية، قيم الدعم والتشجيع، قيم الإنضباط، قيم النمط الحر)، بنسب متوسطة ومتقاربة.

الفصل الرابع :

الدراسات السابقة

- يشمل التطوير التنظيمي الأبعاد التالية (إعادة الهيكلة، تبسيط الإجراءات، تقويض الصالحيات تطوير التشريعات والأنظمة، تنمية القوى البشرية، وصف وتصنيف الوظائف، التكنولوجيا) بنسب متوسطة ومتقاربة.
- 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 أفراد 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، مستعيناً باستبيان كأدلة 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 ثقافتي التعاطف الإنساني والإنجاز والرضا الوظيفي، ووجود علاقة عكسية بين ثقافتي 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:

الفصل الرابع :

الدراسات السابقة

- 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 الإنتماء للفريق والمؤسسة، التوجه نحو المهمة، درجة الدعم والتوجه الإنساني.

8-01 دراسة الفراج (2011)

"نموذج مقترن لخصائص الثقافة التنظيمية الملائمة في مؤسسات القطاع العام في سوريا"

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 يرتكز 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 الموجدة 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 (الالتزام، 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

1-02 دراسة شيلدون (Sheldon,1971)

« Investments and Involvement Mechanisms »

"الاستثمار والاندماج: كآلية لإنجاح 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 (المحسبي)، وعلى استبيان كأدلة 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)

2-02 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 المحسبي

والاستبيان كأدلة للبحث فيها، وكان من بين أهم نتائجها:

- وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين 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 للالتزام التنظيمي"

هدفت إلى اختبار صحة أبعاد الإلتزام التنظيمي الثلاثة: العاطفي، المعياري، والاستمراري، أجريت الدراسة على مستوى جامعة نورث وسترن الأمريكية، واستهدفت عينة مكونة من (192) عاملاً، 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 ومجادرتها أمراً صعباً.
- يتأثر الإلتزام العاطفي بثلاث متغيرات أساسية ما قبل التحاقه بالعمل، وهي الخصائص الشخصية، خصائص خيارات العمل، والتطورات المستقبلية من العمل.
- يمكن للمنظمة الرفع من مستويات الإلتزام التنظيمي لدى أفرادها بالإعتماد على ما تمنحه لهم من خدمات وامتيازات وكل أنواع الدعم، والتي تلعب دوراً كبيراً 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) موظفاً، منهم (259) أمريكياً 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 مصادفهم لسلوكيات 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)

"الالتزام 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 تتنمي 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 وتابعه والمتغيرات الديموغرافية"

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

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

الفصل الرابع :

الدراسات السابقة

- وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية إيجابية بين طبيعة العلاقة بين الرئيس وتابعه 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، الأقديمة المهنية، والمركز الوظيفي، أي كلما ارتفعت قيم هاته المتغيرات انخفضت معدلات الإلتزام التنظيمي.

7- 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، وقد صرت الدراسة عينة حصرية مكونة من (271) موظفاً 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 منظمتهم.
- 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 والإلتزام الاستمراري.
- وجود علاقة ارتباطية موجبة بين مناخ العمل الاجتماعي وبين العاطفي والأخلاقي.
- وجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائية بين الإلتزام العاطفي والاستمراري، وسلبية بين الإلتزام العاطفي والمعياري وبين المعياري والاستمراري.

8- 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، التقويض، المساعدة التنظيمية، العدالة التنظيمية، والاستقلالية) على

الالتزام 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 الالتزام العاطفي لدى مديري المدارس الثانوية ناتج عن متغيرات العدالة التنظيمي والتقويض، والمساندة وال عمر، كما أشارت النتائج في نفس السياق إلى احتلال متغير العدالة التنظيمية المرتبة الأولى من حيث التأثير على مستوى الالتزام التنظيمي العاطفي لدى المديرين، في حين احتل متغير السن المرتبة الأخيرة.

9- دراسة المعاني (1999)

"الولاء التنظيمي لدى المديرين في الوزارات الأردنية"

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مستويات الالتزام التنظيمي في عدد من الوزارات الأردنية، وذلك 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 الالتزام التنظيمي للأفراد اتجاه منظماتهم.

- وجود تفاوت في مستويات الالتزام لدى المديرين تعزى لأماكن عملهم، بالنظر إلى اختلاف بيئه العمل وأسلوب الإدارة وكذا العلاقات بين موظفيها ونمط الاتصالات.

- وجود فروق ظاهرية بين الالتزام التنظيمي وكل من الحالة الاجتماعية، الراتب، الجنس والمؤهل العلمي، مع أنها لم تكن ذات دلالة إحصائية.

الفصل الرابع :

الدراسات السابقة

(Brown, 2003) دراسة براون 10-02

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

"الالتزام 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) موظفاً 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 للالتزام 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.

(Goulet,2002) دراسة جوليت 11-02

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

"الالتزام التنظيمي لدى العاملين في ثلاثة قطاعات: القطاع الحكومي، الشركات غير الربحية، الشركات الربحية"

هدفت الدراسة إلى محاولة قياس مستويات الإلتزام التنظيمي لدى الموظفين المنتسبين ل القطاعات 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) موظفاً عاملين على مستوى القطاعات الثلاث، وفق النسب التالية:

الفصل الرابع :

الدراسات السابقة

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- 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) موظفاً في القطاع الحكومي، وعينة من (300) موظفاً في القطاع الخاص، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي المسحى 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 الاجتماعية، 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.

الفصل الرابع :

الدراسات السابقة

13-02 دراسة أحمد عيسى سلمان (2004)

"تأثير الضغوط الوظيفية على الإنتماء 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 والإلتزام التنظيمي، أي كلما زاد حجم الضغوط الوظيفية التي تتعرض 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) مدیراً و(620) معلماً على مستوى هذه المدارس، وكان من أهم نتائج الدراسة:

- مستويات الإلتزام التنظيمي لدى الأفراد كانت مرتفعة بصورة جيدو.
- 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 للمعلمات والمعلمين فلا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإلتزام الوظيفي تعزى لمتغيرات الجنس والخبرة والمؤهل العلمي.

الفصل الرابع :

الدراسات السابقة

15- دراسة سامي ابراهيم حماد حنونه (2006)

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

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية، من خلال عينة عشوائية مقدرة 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 الالتزام التنظيمي لدى أفراد العينة.
- وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مستوى الالتزام التنظيمي والخصائص الديموغرافية (العمر، مستوى التعليم، نوع الوظيفة، مدة الخدمة بالجامعة، المستوى الوظيفي).
- عدم وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي والمتغيرين : مكان العمل و الجنس المفحوص.

16- دراسة فلمبان (2007)

"الرضا الوظيفي وعلاقته بالإلتزام التنظيمي"

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مستوى 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) مشرفاً تربوياً، و(175) مشرفة تربوية ينتمون إلى مجموعة من المراكز التربوية تعبر عن المجتمع الأصلي، فكان من أهم نتائج الدراسة:

- تتمتع الأفراد المفحوصين بمستويات عالية من الرضا الوظيفي وكذا الإلتزام التنظيمي.
- وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الرضا المهني والإلتزام 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- دراسة العبيدي (2012)

"أثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي"

"دراسة ميدانية في وزارة التربية والتعليم"

هدفت الدراسة إلى التتحقق من مستويات العدالة التنظيمية والإلتزام التنظيمي التي تميز وزارة التربية والتعليم العالي والبحث العلمي في دولة العراق، وكذا تشخيص طبيعة العلاقة بين المتغيرين، فأعتمد 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- دراسة رؤى آل قاسم (2012)

"أثر الإلتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة المصرفية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير الإلتزام التنظيمي في تحسن 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 المتوصلا 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 وتقانيه في آداء مهامه الموكلة إليه.

03- الدراسات التي تناولت الثقافة التنظيمية والإلتزام التنظيمي

1- 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 المسحى، واستعان باستبيان كأدلة 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- 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 مديرًا منهم 219 من هونغ كونغ، و118 من أستراليا من العاملين في مجال الاتصالات والبنوك، وقد استخدما الباحثان المنهج الوصفي عن طريق مدخل المسح الاجتماعي بالاعتماد على الاستبيان كأدلة 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.

الدراسات السابقة

- لثقافة 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- 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.

اعتمد 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.

4- دراسة محمد بن فرحان الشلوبي (2005)

"الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإلتزام 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 تعزيز للخصائص الشخصية والوظيفية.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى المبحوثين اتجاه مستوى الإلتزام التنظيمي تعزيز للخصائص الشخصية والوظيفية.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى المبحوثين اتجاه مستوى الإلتزام التنظيمي تعزيز لمتغير طبيعة العمل لصالح العسكريين.
- توجد علاقة ارتباطية طردية بين الثقافة التنظيمية والإلتزام التنظيمي لدى منتسبي جامعة الملك خالد.

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 الأربع للثقافة التنظيمية (فريق العمل، الاتصال الاعتراف والمكافأة، التدريب والتطوير) على الإلتزام التنظيمي، واستهدفت الدراسة ستة (06) من أبرز

الفصل الرابع :

الدراسات السابقة

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 التبؤ بالتزام العاملين وكذا بمساهمتها في الرفع من مستوياته.

6- دراسة إباك وبايلى (Ipek & Balay,2010)

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

"توقع المعلمين للثقافة التنظيمية والإلتزام التنظيمي في المدارس الإبتدائية التركية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة الثقافة التنظيمية ومستوى الإلتزام التنظيمي في المدارس الإبتدائية التركية وكذا وصف وتشخيص العلاقة بينهما، كذلك التعرف على تصورات واتجاهات المعلمين في هذه المدارس نحو المتغيرين؛ كما استهدفت الدراسة عينة من مكونة من المعلمين على مستوى ثلاث مدارس اختيارت 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 حق المعلمون المتزوجون إنجازا أكبر وثقافة إسنادية والتزام تنظيمي أكبر على مستوى تحديد الهوية.

الفصل الرابع :

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 علاقتها مع بعض، يمكننا توضيح ذلك في الجدول المواري:

جدول رقم (08): عرض تفصيلي لأهم الدراسات السابقة

الرقم	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	وصفي	إستبيان
03	Organizational culture in the public sector : evidence from six organizations	Parker & Bradley (2000)	أستراليا	قطاع الخدمات العامة والبني التحتية	المديرون التنفيذيون	وصفي	إستبيان
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	وصفي التحليلي	إستبيان
06	الثقافة التنظيمية والتطوير الإداري في مؤسسات القطاع العام الأردني	أمل حمد الفرحان (2003)	الأردن	القطاع العام	الموظفون	وصفي التحليلي	إستبيان
07	Corporate Culture and Organizational Performance	Lee & Yu (2004)	سنغافورة	مجالات التكنولوجيا المتقدمة والتأمين والصحة	الموظفون	وصفي	إستبيان
08	دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية	العاجز مصباح وإيهاب فاروق (2011)	غزة	قطاع التعليم العالي	الموظفون	وصفي التحليلي	إستبيان
09	نموذج مقترح لخصائص الثقافة التنظيمية الملائمة في مؤسسات القطاع العام في سورية	الفراج (2011)	سوريا	القطاع العام	العمال	وصفي التحليلي	إستبيان
10	تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية	صدقي (2013)	ورقلة	المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	العمال	وصفي التحليلي	إستبيان
الدراسات السابقة عن الإلتزام التنظيمي							
08	Investments and Involvement Mechanisms	sheldon (1971)	الكويت	الباحثون والعلماء والمهندسو	الباحثون والعلماء والمهندسو	وصفي المسجي	إستبيان
09	Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment	Steers (1977)		موظفو وفنيون ومهندسو وعلماء	موظفو وفنيون ومهندسو وعلماء	وصفي المسجي	إستبيان

الفصل الرابع :

الدراسات السابقة

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

الفصل الرابع :

الدراسات السابقة

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

المصدر: من تصميم الباحث

4- 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 تعددتها. وقد توصل بعد ذلك إلى أن أهم ما يميز الدراسات السابقة والتي استعرضها:

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

- التوع 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 Meyer & Alan1991)، (فلبان،2007)، (حمادات،2006)، (العيدي،2012)، (العتبي parker & ، (Balay & Ipek,2010)، دراسة (Wilbert D. Hawkins,1998)، (Bradly,2000) ؛ ودراسات أخرى أجريت على مستوى القطاع الاقتصادي سواء كان خاص أو عام كدراسة Ibrahim & Rue,1993)، (Lee & Yu,2004)، (Lund,2003) (Lok & Crawford,2004)، (Boon & Arumugam,2006)، (Goulet,2002) (Hosfstede,1998) قاسم،2012).

- أن أغلبها اعتمد المنهج الوصفي سواء التحليلي أو المسحي أو الإرتباطي.
- كل الدراسات التي ذكرها الباحث سابقاً اعتمدت على الاستبيان كأداة رئيسية للبحث، فيما عدا دراسة (Lybek, 2000)، فقد اعتمد على مقابلات مع عينة الدراسة المكونة من مديرى بعض المدارس الابتدائية في واشنطن.
- كان اختيار عينة البحث في كل الدراسات السابقة مقتناً أساساً 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 (Sheldon, 1971) و (Steers, 1977)، نلاحظ أن الفترة الزمنية التي أجريت فيها الدراسات السابقة التي ذكرها الباحث، كانت ما بين سنتي 1993 و 2012، وهو ما يؤكّد 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 فهـي 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 ومكوناتها، ومنها ما استهدف قياسهما قياساً كمياً ، 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 مقياس بورتر وزملاؤه (1982) وماير وألان (1991) وهو ما يفسر القيمة العلمية ودرجة المصداقية 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، لعلهم في ذلك اعتمدوا المفهوم باللغة الإنجليزية والذي يشير إلى نفس المعنى (commitment).

- إنفت أغلب الدراسات السابقة على أهمية الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل بجميع أبعاده ومكوناته في التأثير على مستوى ودرجة محمل 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.

٥-أوجه الإنفاق والاختلاف مع الدراسات السابقة

هذا وتوصل كذلك الباحث إلى بعض النقاط التي تشارك 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 متغيراً تابعاً.
- تتفق الدراسة الحالية مع غيرها من الدراسات السابقة في الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وعلى الاستبيان كأدلة 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 أجرتها 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.
- غالباً يختلف الظرف 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.

٠٦- الإستفادة من الدراسات السابقة

تكمّن أوجه الإستفادة من ما عرض من دراسات سابقة في:

- بناء الإطار النظري وتكوين فكرة واضحة عن الموضوع بكل أبعاده وحدوده الموضوعية.
- المساعدة في صياغة تحديد 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 بيئه الباحث، والتي حتما تعطي مجالاً أوفر للفهم والمقارنة.
- الاعتماد والاستفادة من بعض المراجع والمصادر التي اعتمدتتها 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 الاستطلاعية 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 وصفاً للخطوات التي قام بها الباحث في تقيين أدوات الدراسة وتطبيقاتها، وأخيراً المعالجات الإحصائية التي اعتمد عليها الباحث في تحليل الدراسة.

1- الدراسة الاستطلاعية

قام الباحث بدراسته الاستطلاعية 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 بتقشّي 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 الاستطلاعية مجموعة من المقابلات المفتوحة وغير رسمية مع الأفراد المنتسبين إلى القطاع الصحي وكذا الفاعلين فيه، حاول من خلالها تكوين فكرة أولية عن الحدود المكانية والموضوعية لدراسته.

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

- التعرف والتقارب 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 ت تعرض 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 السيكومترية.

كما قام الباحث بزيارات أولية لبعض المؤسسات التابعة لقطاع الصحي بهدفأخذ 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، وأعوان 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 بتحييد بعض المتغيرات التي تعمل على التأثير على نتائج الدراسة، مثل القيادة والمناخ التنظيمي، بيئة العمل، وطبيعة علاقات العمل.
- طبيعة الموضوع المتداول (الثقافة التنظيمية)، والذي يتاسب كثيراً 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 قدرًا كبيراً من الإلتزام التنظيمي.

1-1 عينة الدراسة الاستطلاعية

تكونت عينة الدراسة الاستطلاعية من (75) موظفاً وعاملًا 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

الجنس	المجموع	النسبة المئوية (%)	النوع
ذكور	75	48	64
إناث	75	27	36
المجموع	150	11	14.70
أقل من 30 سنة	30	29	38.7
من 30 إلى 40 سنة	30	33	44
من 41 إلى 50 سنة	30	02	2.70
أكثر من 50 سنة	30	75	100
المجموع	150	14	18.70
ثانوي	30	20	26.70
جامعي	30	15	20
شهادة ما بعد التدرج	30	26	34.7
المجموع	150	75	100
الأعوان المتعاقدون	30	15	20
الأسلاك المشتركة	30	06	8
أسلاك الشبه طبي	30	24	32
أسلاك التقنية	30	24	32
سلك الأطباء	30	06	08
المجموع	150	75	100

12	09	أقل من 05 سنوات
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) فرداً 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 تمثيلاً 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، لتحول بعد ذلك فئة من نقل أعمارهم عن 30 سنة، بتعداد (11) فرد ما يمثل نسبة 14.7% من مجموع أفراد العينة، لتحول أخيراً فئة أكثر من 50 سنة بنسبة 2.7% من العينة بواقع فردتين.

كما تمثل فئة حاملي شهادات ما بعد التخرج ما نسبته 34.7% من مجموع أفراد عينة الدراسة بـ(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 بـ(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 بتعدد (24) فرد لكل منها، لتحل بعد ذلك فئة الأعوان المتعاقدين بواقع (15) موظف أي بنسبة 20% من عينة الدراسة، وأخيراً فئتي الأطباء والأسلاك المشتركة بمجموع (06) أفراد يمثلون ما نسبته 08% 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 أخيراً فئة أكثر من (20) سنة بنسبة 4% ما مجموعه (03) أفراد.

2-1 أداة الدراسة

قام الباحث بإعداد أداة الدراسة من خلال المرحل التالية:

- الإطلاع على الأبحاث والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الإستبيان وصياغة فقراته.
- الاعتماد على نتائج المقابلات مع بعض أفراد مجتمع الدراسة.
- استشار الباحث عدداً 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 ليتقرر الإستبيان في صورته النهائية (انظر قائمة الملحق)

ولقد تم تقسيم الاستبيان إلى جزئين، كالتالي:

الجزء الأول: ويتناول البيانات الشخصية المتعلقة بالمحبوثين، من حيث: (الحالة الاجتماعية، الجنس، العمر المؤهل العلمي، مكان العمل، المسار 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)

محاور الإستبيان	عدد البنود	محاور المحوّر	ماهية عناصر المحوّر
المجال الأول الثقافة التنظيمية	15	القيم التنظيمية	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 العمالاء تقليل التكالفة والعلاقة التعاونية بين العاملين
	15	المعتقدات التنظيمية	أفكاراً مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل وكذا طريقة إنجاز الأعمال والمهام التنظيمية.
	15	الطقوس والأعراف 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 التعبير الثقافية ظاهرة خلال حدث أو مناسبة معينة.
	15	التوقعات التنظيمية	مجموعة من التوقعات التي يحددها أو يتوقعها الفرد من منظمته، كذلك ما تنتظره وتتوقعه كل منظمة من جانب العاملين فيها.
المجال الثاني الإلتزام التنظيمي	15	الإلتزام التنظيمي	الشعور والاعتقاد لدى الأفراد بالإلتزام لمؤسساتهم، وكذلكإيمانهم بقيم وأهداف المؤسسة التي ينتمون إليها، والذي يولد الشعور الملحوظ بضرورة المحافظة على هويتها واستمراريتها، والعمل على المساعدة في تحقيق أهدافها والحفاظ على هويتها وقيمها

فئات مقياس ليكرت الخماسي

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

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

وأجل 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 ($4 / 5 = 0.80$) الذي يمثل طول الخلية الصحيح، لنضيف هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس، وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهذا أصبح طول الخلية 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 أساسى لتحديد اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو فقرات ومحاور الاستبيان.

3-1 الخصائص السيكومترية 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 التأكيد من أن الاستبيان الذي تم إعداده سوف يقيس ما أعد لقياسه فعلا، ويجري ذلك عن طريق المحكمين، وأنواع الصدق الأخرى.

وعليه فقد قام الباحث بتنقين 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 ووهان2، وكذا جامعة مستغانم، وقد التمس منهم إبداء آرائهم فيما يخص الصياغة اللغوية لفقرات أو عبارات الإستبيان، وكذا ملائمتها وارتباطها بالمحاور التي تنتهي إليها، مع تقديمهم التعديلات التي يرونها مناسبة، وقد استجاب الباحث لآراء السادة المحكمين فقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء مقتراحاتهم وتوصياتهم، وبذلك خرج الإستبيان في صورته شبه النهائية ليتم تطبيقه على العينة الإستطلاعية.

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

جدول رقم (11): الفقرات المعدلة بعد التحكيم

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

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

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

بـ- صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان

بعد تأكيد الباحث من الصدق الظاهري للاستبيان، انتقل إلى عملية اختبار الصدق البنائي أو الاتساق 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 الاتساق 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**

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

الفصل الخامس

الإجراءات المنهجية للدراسة

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 العاملين بالمؤسسة بمبدأ احترام السلطة المسيرة والقواعد والقوانين التنظيمية	10
0.000	**0.677	يكرس العمال والموظفوون مبدأ الجدية والانضباط والإلتزام في أداء أعمالهم	11
0.000	**0.677	تحرص المؤسسة على توفير وسائل الحبطة والحد من المخاطر لدى منتسبيها.	12
0.000	**0.784	تسعى المؤسسة دوما إلى وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.	13
0.000	**0.685	يهتم العمال والموظفوون كثيرا 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 إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01

يتبع 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 إحصائيا 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**

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

الفصل الخامس

الإجراءات المنهجية للدراسة

0.000	**0.768	يمتلك الموظف أو العامل مجال لاتخاذ بعض القرارات المتعلقة بعمله دون الرجوع إلى مشرфе المباشر.	07
0.000	**0.794	تعتمد المؤسسة قوانينا وقواعدنا 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 لعامليها الفرصة أو الوسائل لأجل تطوير إمكانياتهم ومهاراتهم المهنية.	10
0.000	**0.616	توفر المؤسسة على نظام عادل فيما يخص تقييم الأداءات وتقديم المكافآت والعلاوات	11
0.000	**0.686	توجد رؤية مشتركة بين الإدارة والعمال بخصوص تنظيم العمل وجودته.	12
0.000	**0.767	تنحي المؤسسة مبدأً وإليه التفويض الإداري لموظفيها.	13
0.000	**0.568	تساهم عملية مشاركة العامل في بعض قرارات الإدارة في زيادة ولاءهم للمؤسسة.	14
0.000	**0.579	تنطبق معتقدات العمال والموظفين مع المعتقدات التنظيمية للمؤسسة.	15

*الإرتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01

يتبيّن 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

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

الفصل الخامس

الإجراءات المنهجية للدراسة

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 للتعریف 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 تكرييم 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 مناخاً تنظيمياً 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

يتبيّن 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

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

الفصل الخامس

الإجراءات المنهجية للدراسة

			مقابل أعمالهم.
0.000	**0.827	تناسب الصالحيات الممنوحة للعامل مع حجم مسؤولياتهم.	04
0.000	**0.639	تطبق القواعد والقوانين على مجموع العمال والموظفين بعدلة.	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 وأداءاتهم.	08
0.000	**0.739	يتناول الموظفون والعامل مع مختلف التغيرات والمستجدات على مستوى بيئتهم	09
0.000	**0.676	يؤمن أغلب الموظفين والعامل بسياسات واستراتيجيات المؤسسة التنظيمية.	10
0.000	**0.756	يلتزم موظفو وعمال المؤسسة بالإلتزام والتقييد بمجمل قواعد وتعليمات التنظيم.	11
0.000	**0.803	يظهر العاملون تجاوباً مقبولاً مع مختلف متطلبات مهامهم وواجباتهم.	12
0.000	**0.571	يمتلك عمال وموظفو المؤسسة فيما صحيحاً وكثيراً لمختلف احتياجات ومتطلبات المؤسسة.	13
0.000	**0.649	يبذل العمال والموظفون الجهد اللازم الذي تتوقعها منهم المؤسسة لأجل تحقيق الأهداف.	14
0.000	**0.589	تحظى إدارة المؤسسة بكمال�احترام والتقدير من قبل الموظفين.	15

* الإرتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01

يتبيّن 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 إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، وعليه يمكننا اعتبار فقرات المحور الأول صادقة لما وضعت لقياسه.

قياس صدق الإتساق الداخلي لفقرات المجال الثاني (الالتزام التنظيمي)

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

(الالتزام التنظيمي) والدرجة الكلية للمحور

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

*الإرتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01

يتبيّن من خلال الجدول السابق المتضمن معاملات الإرتباط (بيرسون) بين كل عبارة من عبارات المجال الثاني للاستبيان (الالتزام التنظيمي) والدرجة الكلية للمجال، أن معاملات الإرتباط 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

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

* الإرتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01

يتبيّن 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 إحصائيا عند مستوى دلالة (0.01)، وعليه يمكننا اعتبار فقرات المحور الأول صادقة لما وضعت لقياسه.

(Reliability) 1-3-2 الثبات

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 التأكيد من ثبات أداة الدراسة على العينة الاستطلاعية 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 معنوي (0.05)

جدول رقم (18): معامل الثبات لمحاور الاستبيان

(طريقة التجزئة النصفية)

المعال الإرتباط المعدل	المعال الإرتباط	عدد الفقرات	عنوان المجال	المجال
0.919	0.853	15	القيم التنظيمية	الأول
0.882	0.849	15	التوقعات التنظيمية	
0.971	0.945	15	الأعراف والطقوس التنظيمية	
0.647	0.494	15	التوقعات التنظيمية	
0.905	0.836	60	الثقافة التنظيمية	
0.878	0.789	15	الالتزام التنظيمي	
0.904	0.829	75	جميع الفقرات	الثاني

يظهر من الجدول السابق أن قيم معاملات الارتباط المعدلة لمحاور المجال الأول الأربع (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 الالتزام 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)

يستخدم 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)

المعالج	نوع المعالج	عنوان المجال	المجال
0.924	15	القيم التنظيمية	الأول
0.931	15	التوقعات التنظيمية	
0.957	15	الأعراف والطقوس التنظيمية	
0.939	15	التوقعات التنظيمية	
0.979	45	جميع فقرات المجال	
0.932	15	الالتزام التنظيمي	

يتضح من الجدول السابق أن معامل الثبات ألفا كرونباخ لفقرات محاور المجال الأول (الثقافة التنظيمية) بلغت على التوالي (0.939, 0.931, 0.957, 0.924) وكانت قيمة الثبات لجميع فقرات المجال هي (0.979)، أم المجال الثاني (الالتزام التنظيمي) فقد بلغت قيمة ثباته (0.932)، وجميعها تعتبر قيم ثبات مرتفعة مما يدل على أن الإستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات، وبالتالي يمكن الاعتماد عليه في التطبيق الميداني للدراسة.

2- الدراسة الأساسية

2-1 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 وصفاً دقيقاً، وهي في الأصل متاحة بشكل واضح قابلة للدراسة والقياس، دونما تدخل من طرف الباحث في سيرورتها

بينما يستطيع الفاعل معها فيصفها ويحللها ويعبر عنها تعبيراً كمياً من خلال وصفها بكل مكوناتها وخصائصها، وتعبيرها 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 -يوفس 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 استمرارات 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 لدلائل 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 باخر في إثراء الموضوع وتدعمه، وما كان اعتماد ولجوء الباحث إلى تلك المصادر الثانوية إلى يقصد التعرف والتتمكن من مختلف الطرق والمناهج، وكذا الأساليب العلمية المتبعية 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 وتسخير المؤسسات العمومية الإستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية، تم تأسيس المؤسسة العمومية الإستشفائية -يوفس دمرجي- لولاية تيارت سنة 1954، ووضعت حيز الخدمة سنة (959).

تقع المؤسسة بجانب الملعب البلدي آيت عبد الرحيم أحمد وكذا المعهد الوطني للتقويم الشبه الطبي بوسط مدينة تيارت.

تقدم المؤسسة نشاطات منها:

- ضمان الخدمات الطبية للمواطنين.

- ضمان الخدمات والتكفل خلال فترة الاستشفاء.

يعتبر مستشفى يوسف دمرجي بتياارت كمستشفى رئيسي للولاية، كما يحتوي على 15 مصلحة استشفائية مختلفة، كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (20): المصالح الإستشفائية داخل المؤسسة

المصلحة	عدد الأسرة	وحدات
الجراحة العامة	64	02
المعدة والجهاز الهضمي	16	02
جراحة العظام	28	02
طب داخلي	78	05
الأمراض الصدرية	40	02
الامراض المعدية	38	02
الطب الشرعي	06	02
إسعجالات طبية جراحية	16	03

يضاف إلى المصالح السابقة مصلحتين خارج مقر المؤسسة ولكنهما تابعتين لها تنظيمية، هما:
مصلحة طب أمراض الكلى ومصلحة طب الأورام السرطانية.

يترأس الهيكل التنظيمي للمؤسسة المدير باعتباره المسؤول الأول عن تسييرها بالإضافة إلى أربع
مديريات فرعية حسب المرسوم الرئاسي المتضمن إنشاء المؤسسات الإستشفائية، 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 الأسلك (الطبي، النفسيين شبه طبي، الأسلك 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	نفسيي عيادي	05
04	بيولوجي	65
05	ممرض مختص في التخدير	19
06	شبه طبي	420
07	إداري	87
08	أعوان متعاقدين	104
المجموع		808

2-5 مجتمع وعينة الدراسة الأساسية

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين والعاملين على مستوى المؤسسة العامة الإستشفائية يوسف دمرجي لولاية تيارت، والبالغ عددهم (808) عاملًا، 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 استماراة من مجموع الـ (242) استماراة المقسمة، وبعد تفحصها

تم استبعاد (08) منها وذلك لعدم جدية الإجابة، وبذلك يكون عدد الاستبيانات الخاضعة للدراسة (228) استبيان ، والجدول التالي تبين خصائص عينة الدراسة:

جدول رقم (22): توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية

حسب الجنس

النسبة المئوية (%)	التكارات	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 بـتعداد 129 أنثى، أما الذكور فكان عددهم (99) فرداً 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 يتتوفر عليها، والتي تتناسب في تفاصيلها مع اتجاهات ورغبات الإناث مقارنة بالذكور.

جدول رقم (23): توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية حسب السن

النسبة المئوية	التكارات	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 تمثيلاً 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، لتحول بعد ذلك فئة من نقل أعمارهم عن 30 سنة، ما يمثل نسبة 24.1% من مجموع أفراد العينة، لتحول 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

النسبة 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 بـ 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 والأكيد أن هذا التوزيع يعد عاملاً مساعداً في دراستنا بالنظر إلى طبيعة الموضوع، والتي تستدعي وتنطلب وجود أفراد ذوي مستويات علمية مقبولة، قادرين على التعامل بشكل جيد مع أدلة الدراسة خاصة.

جدول رقم (25): توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية

حسب الوظيفة أو الرتبة

النسبة المئوية	النكرارات	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 أسلك الشبه طبي المرتبة الأولى من حيث التمثيل بنسبة 32.9% من عينة الدراسة بتعادد 75 فرد؛ تليها بنسبة 19.3% من مجموع أفراد العينة وبتعادد (44) فرد فئة الأسلك التقنية ويقصد بها البيولوجيون والنفسانيون العياديون وما إلى ذلك من رتب تقنية، لتحول بعد ذلك الأسلك المشتركة بواقع (43) موظف أي بنسبة 18.9% من عينة الدراسة، كما مثل سلك الأطباء على مستوى العينة بنسبة 16.7% بتعادد (38) طبيب، وأخيراً 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 المنتسبين لسلك الشبه طبي مقارنة بالأسلك الأخرى ، أما باقي الأسلك فهي مقاربة في التمثيل على مستوى عينة الدراسة، مما يمثل عامل إيجابي يدعم الحصول على أكبر قدر ممكن من التوسيع في مجموع الإجابات على مختلف الرتب.

**جدول رقم (26): توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية
حسب الأقدمية**

النسبة المئوية	النكرارات	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 المنتسبين 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 أفراده (79) ما نسبته 34.6% من العينة، لتحل من بعدها فئة من 05 إلى 10 سنوات بنسبة 30.3% من مجموع العينة وبواقع (69) فرد، لتحل ثالثاً فئة أقل من 05 سنوات، أي الموظفون الجدد بمجموع 54 فرد بنسبة 23.7% من عينة الدراسة.

6-2 أساليب المعالجة الإحصائية

قام الباحث بتقييم وتحليل الإستبيان من خلال برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وتم استخدام الاختبارات الإحصائية التالية:

- النسب المئوية والتكرارات لوصف عينة الدراسة، وكذا قياس مستويات استجابة أفراد نحو فقرات الإستبيان.
- اختبار ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach): للتحقق من ثبات أداة الدراسة ومحاورها.
- معامل ارتباط بيرسون(Pearson) لدراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة.
- اختبار Independent Sample T-test: للتحقق من الفرضية الخامسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مستويات عناصر الثقافة التنظيمية وكذا الالتزام التنظيمي تعزى إلى متغيرات الجنس لدى أفراد عينة الدراسة.
- اختبار تحليل التباين الأحادي (One WayAnova): للتحقق من الفرضية الخامسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مستويات عناصر الثقافة التنظيمية وكذا الالتزام التنظيمي والتي تعزى إلى المتغيرات الشخصية لأفراد عينة الدراسة ما عدى متغير الجنس.
- اختبار 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

الفصل السادس

عرض ومناقشة نتائج للدراسة

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 بتفصيرات عن ما تتضمنه، كما يلي:

**جدول رقم (27): استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات المحور الأول
(القيم التنظيمية)**

الرتب	الإلاze	قيمة كا²	الإعتراف	المعياري	المؤسسة	الحسابي	غير موافق	بشدة	غير موافق	دون رأي	مؤقة	موافقة	بشدة	التكزبات	والنسبة	العبارات	رقم
04	0.00	188.798	1,071	3,605			10	38	19	126	35	ت				تنسم بيئه العمل بالثقة المتبادله 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 المؤسسه على ترسیخ 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 والموظرون بمواعيد العمل الرسمية المعتمدة من قبل الإداره.	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 والموظرون 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 المؤسسه على تعزيز قيم العدالة والمساواه 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 المؤسسه بعوامل الجوده والكفاءه 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 المؤسسه 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 المؤسسه بالقيم الأخلاقية مثل النزاهه والصدق وعدم قبول الرشوه، 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 المؤسسه 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 العاملين 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 والموظرون مبدأ الجدية	11

الفصل السادس

عرض ومناقشة نتائج للدراسة

						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 الحيطة والحذر وتحمل المخاطر لدى منتسيبيها.	12	
					7.5	21.5	25.4	29.4	16.2	%			
13	0.00	26.561	1.201	3.017	28	52	62	60	26	ت	تسعى المؤسسة دوما إلى وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.	13	
					21.3	22.8	27.2	26.3	11.4	%			
06	0.00	146.912	1.025	3.596	10	28	40	116	34	ت	يهتم العمال والموظفون كثيراً بتحفيض حجم التكاليف والخسائر والحفاظ على الممتلكات.	14	
					4.4	12.3	17.5	5.9	14.9	%			
11	0.00	100.509	1.054	3.171	23	28	77	87	13	ت	تسعى المؤسسة للعمل على تعزيز قيمة الإنتماء لدى موظفيها وعمالها.	15	
					10.1	12.3	33.8	38.2	5.7	%			
/	/	233.632	0.760	3.369	التقدير الكلي للمحور								

يتبيّن من إجابات أفراد العينة عن فقرات المحور الأول – القيم التنظيمية- أن متوسطات درجة موافقتهم تراوحت بين القيمتين (2.938) و (3.710)، والتي تتضمّن إلى الفتّين الثالثة والرابعة المعتبرتين عن الحياد والموافقة على التوالي، كما بلغ المتوسط الحسابي العام للمحور (3.36) والانحراف المعياري بلغ (0.760) والتي تعبّر عن مستوى موافقة مرتفع من قبل الأفراد عن أسئلة المحور الأول المتعلّق 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 الفتّة 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 تتضمّن إلى الفتّين الثالثة أو الرابعة فتراوحت إذا بين الحياد والموافقة فاتسمت إجابات أفراد العينة بالحياد خصوصاً في العبارات التالية (15-13-12-7-6-5-4-2)

أما موافقتهم فكانت عن العبارات رقم: (1-3-8-9-10-11-12-14)، وهو ما يعطي إنباطاً أولياً عن نوع من التوازن في توزيع إجاباتهم عن القيم التنظيمية السائدة في المؤسسة.

عرض ومناقشة نتائج للدراسة

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 مثلاً في العبارات التالية:

- تعمل المؤسسة على تعزيز قيم العدالة والمساواة بين أعضائها.
- تعمل المؤسسة على تحسين وتطوير العلاقات الإنسانية بين أعضائها.
- تسعى المؤسسة دوماً إلى وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
- تهتم المؤسسة بعوامل الجودة والكفاءة في إنجاز الأعمال والمهام.
- تسعى المؤسسة للعمل على تعزيز قيمة الإنتماء 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 والإلتزام 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 العاملين بالمؤسسة بمبدأ احترام السلطة المسيرة والقواعد والقوانين التنظيمية
- يهتم العمال والموظفون كثيراً بتخفيض حجم التكاليف والخسائر والحفاظ على الممتلكات.

كما يظهر كذلك من الجدول أن جميع قيم مربع كاي (χ^2) لعبارات المحور كانت دالة إحصائياً عند مستوى دلالة إحصائية (0.05) ، كما كانت قيمة (χ^2) الكلية للمحور الأول (233.632)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى (0.05) مما يشير إلى وجود اختلافات وتباين في إجابات أفراد العينة عن عبارات المحور .

الفصل السادس

عرض ومناقشة نتائج للدراسة

**جدول رقم (28): إستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات المحور الثاني
(المعتقدات التنظيمية)**

النر	مستوى	الذلة	نسبة كا ²	الحرف	المعاري	المتوسط	بيان	بيان	بيان	بيان	بيان	بيان	بيان	بيان	العبارات	نر
02	0.00	153.886	0.988	3.350		12	36	53	114	13	%	تشجع المؤسسة على ثقافة التعاون بين أعضائها على اختلاف مستوياتهم.	01			
10	0.00	40.465	1.203	2.995		20	75	49	54	30	%	تحظى الأفكار والآراء الفردية بالقبول والمناقشة من قبل المسؤولين.	02			
01	0.00	82.044	1.085	3.372		18	23	73	84	30	%	تحتل المصلحة العامة الأولوية مقارنة بالمصلحة الشخصية للعمال.	03			
15	0.00	76.298	1.034	2.710		25	81	65	49	8	%	تعطى للموظفين والعمال إمكانية المساهمة في تحديد سياسات المؤسسة.	04			
08	0.00	25.333	1.244	3.074		21	66	55	47	39	%	تشجع الإدارة عمالها على اتخاذ القرارات المناسبة.	05			
11	0.00	43.140	1.156	2.947		29	55	59	69	16	%	يوجد توافق بين العمال والإدارة في تحديد أهداف و السعي لتحقيقها	06			
09	0.00	37.263	1.198	3.008		22	69	49	61	27	%	يمتلك الموظف أو العامل مجال لاتخاذ بعض القرارات المتعلقة بعمله دون الرجوع إلى مشرفه المباشر.	07			
03	0.00	77.307	1.154	3.267		20	44	44	95	25	%	تعتمد المؤسسة قوانينا وقواعدنا موحدة على جميع الموظفين والعمال.	08			
05	0.00	83.798	1.027	3.118		16	47	72	80	13	%	تهتم المؤسسة بضرورة المشاركة الجماعية لحل مختلف المشاكل التنظيمية.	09			
14	0.00	68.009	1.145	2.833		21	88	47	52	20	%	توفر المؤسسة لعامليها الفرصة أو الوسائل لأجل تطوير إمكانياتهم ومهاراتهم المهنية.	10			
13	0.00	37.833	1.166	2.886		26	69	60	51	22	%	توفر المؤسسة على نظام عادل فيما	11			

الفصل السادس

عرض ومناقشة نتائج للدراسة

						11.4	30.3	26.3	22.4	9.6	%	يخص تقييم الأداءات وتقدير المكافآت والعلاوات	
07	0.00	93.798	1.029	3.039	19	41	98	52	18	%	نوج رؤية مشتركة بين الإدارة والعامل بخصوص تنظيم العمل وجودته.	12	
					8.3	18.0	43.0	22.8	7.9	%			
					16	53	64	74	21	%			
04	0.00	58.798	1.092	3.136	7.0	23.2	28.1	32.5	9.2	%	نتيج المؤسسة مبدأ آلية التقويض الإداري لموظفيها.	13	
					16	45	89	67	11	%			
					7.0	19.7	39.0	29.4	4.8	%			
06	0.00	96.825	0.983	3.052	20	62	65	75	6	%	تساهم عملية مشاركة العامل في بعض قرارات الإدارة في زيادة ولاهم للمؤسسة.	14	
					8.8	27.2	28.5	32.9	2.6	%			
					16	45	89	67	11	%			
12	0.00	81.868	1.028	2.934	7.0	19.7	39.0	29.4	4.8	%	تطابق معتقدات العمال والموظفين مع المعتقدات التنظيمية للمؤسسة.	15	
					20	62	65	75	6	%			
					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 تتنتمي 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 تسبيق المصلحة العامة مقارنة بالمصلحة الشخصية للعمال، والذي حصل على متوسط حسابي يقدر بـ (3.372) وانحراف معياري بـ (1.085)، وكذلك 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 قوانينا وقواعدنا موحدة على جميع الموظفين والعمال، فقد حصل هو الآخر على متوسط قريب نوعاً ما من درجة 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 لعاملاتها الفرصة أو الوسائل لأجل تطوير إمكانياتهن ومهاراتهن المهنية بمتوسط حسابي (2.833) وانحراف معياري (1.145)

الفصل السادس

عرض ومناقشة نتائج للدراسة

لكن وكما ذكر سابقاً 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 (χ^2) لعبارات المحور كانت دالة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية (0.05)، وهو ما يعني تبادل إجابات أفراد العينة عن عبارات المحور، كما كانت قيمة (χ^2) الكلية للمحور الثاني (173.447) وهي دالة إحصائية عند مستوى (0.05).

**جدول رقم (29): إستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات المحور الثالث
(الأعراف والطقوس التنظيمية)**

الرتبة	الإدارات	قيمة كا ²	الإنحراف	المعياري	المتوسط	الحسابي	غير موافق بسعدة	غير موافق	بدون رأي	موافق	موافق بسعدة	التكرارات	والنسب. %	العبارات		الرقم
														T	%	
13	0.00	31.561	1.292	2.508		63	65	40	41	19		T		تقوم المؤسسة بإجراء احتفالات دورية لتكريم العاملين فيها.	01	
14	0.00	95.728	1.076	2.495		37	99	42	42	8		T		تحرص المؤسسة على إلزاز نجاحات وإنجازات موظفيها عبر مختلف وسائل الإشهار الممكنة.	02	
05	0.00	34.895	1.207	3.013		33	44	59	71	21		T		تجتمع الإدارة مع الموظفين والعمال أو ممثليهم حين شروعها في اتخاذ قرارات هامة.	03	
01	0.00	88.886	1.035	3.140		19	34	88	70	17		T		تلتزم المؤسسة بالحفاظ على التقاليد والعادات الإيجابية في مجتمعها.	04	
04	0.00	58.667	1.098	3.026		22	53	65	73	15		T		تعمل المؤسسة على تعزيز قيم الثقة والمشاركة والتضامن بين أعضائها	05	
06	0.00	28.491	1.212	2.973		34	46	62	64	22		T		يلتزم الموظفون الأكثر خبرة بإرشاد وتوجيه الأقل خبرة منهم.	06	
12	0.00	40.991	1.169	2.535		54	59	66	37	12		T		تهتم المؤسسة بإجراء مراسم رسمية للتعرف بالعامل الجديد.	07	
08	0.00	33.491	1.238	2.736		52	43	59	61	13		T		تحرص إدارة المؤسسة على مشاركة العمال مناسباتهم الخاصة.	08	
15	0.00	55.772	1.264	2.364		79	45	59	32	13		T		توفر المؤسسة لعمالها فترات راحة يومية لأجل الالتفاء وكذا تناول بعض	09	

الفصل السادس

عرض ومناقشة نتائج للدراسة

													المشروبات والمأكولات.
07	0.00	45.640	1.273	2.815	46 20.2	56 24.6	35 15.4	76 33.3	15 6.6	%	ت	تحرص المؤسسة من حين لآخر على تكرييم بعض عمالها السابقين.	10
03	0.00	64.807	1.185	3.092	33 14.5	34 14.9	57 25.0	87 38.2	17 7.5	%	ت	يقوم مدير المؤسسة باجتماعات دورية مع الموظفين والعمال لأجل طرح انشغالاتهم ومشاكلهم بخصوص العمل.	11
02	0.00	87.044	1.104	3.114	29 12.7	26 11.4	77 33.8	82 36.0	14 6.1	%	ت	تحرص المؤسسة وبشكل رسمي على إعلام موظفيها وعمالها بكل المستجدات الخاصة بالعمل.	12
10	0.00	40.465	1.310	2.649	67 29.4	30 13.2	65 28.5	48 21.1	18 7.9	%	ت	يتم تقديم مكافآت ومنح للعمال المتميزين والمجتهدين.	13
11	0.00	69.061	1.131	2.640	50 21.9	41 18.0	88 38.6	39 17.7	10 4.4	%	ت	توفر المؤسسة مناخاً تنظيمياً مساعد على الإبداع والابتكار.	14
09	0.00	35.640	1.225	2.710	50 21.9	44 19.3	75 32.9	40 17.5	19 8.3	%	ت	تعمل المؤسسة على تشجيع وتعزيز علاقات العمل الإيجابية بين أفرادها.	15
/	/	146.684	0.904	2.832									
التقدير الكلي للمحور													

يتبيّن 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 تنتهيان إلى الفنتين الثانية والثالثة، وللثانية تعكسان مستوى موافقة منخفض ومتوسط على التوالي، هذا وبلغ المتوسط الحسابي العام للمحور (2.832) وانحراف معياري بلغ (0.940)، والتي تعبّر 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 تشكّل المحور، هي تنتهي للفئة الثانية بمستوى موافقة منخفض والتي تعبّر عند درجة غير موافق، وهي كما يلي:

- الفقرة التاسعة: "توفر المؤسسة لعمالها فترات راحة يومية لأجل الالتقاء وكذ اتناول بعض المشروب اثنو المأكولات"، والتي احتلت المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (2.364) وانحراف معياري بـ (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 للتعرف 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 والحفظ عليه، من قبيل المشاركة في احتفالات العمال وكذا التعريف بالمنتسبيين 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 تتنمي إلى الفئة الثالثة بمستوى موافقة متوسط، والتي تعبّر في حقيقة الأمر عن الحياد، والتي يمكن أن نستعرض أهمها فيما يلي:

- العبارة الرابعة: "تلزم المؤسسة بالحفظ 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 (χ^2) لعبارات المحور الثالث كانت دالة إحصائيا عند مستوى دلالة إحصائية (0.05)، وهو ما يعني اختلاف وتباين إجابات أفراد العينة عن عبارات المحور، كما كانت قيمة (χ^2) الكلية للمحور (146.684) وهي دالة إحصائيا عند مستوى (0.05).

الفصل السادس

عرض ومناقشة نتائج للدراسة

**جدول رقم (30) : إستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات المحور الرابع
(التوقعات التنظيمية)**

الفصل السادس

عرض ومناقشة نتائج للدراسة

					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	13	يمتلك عمال وموظفو المؤسسة فهما صحيحاً وكثيراً 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	14	يبذل العمال والموظفون الجهد اللازم الذي 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	15	تحظى إدارة المؤسسة بكامل�احترام والتقدير من قبل الموظفين.	
					8.3	13.6	30.7	35.5	11.8	%			
/	/	157.482	0.825	3.150	التقدير الكلي للمحور								

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 تنتهيان إلى الفئتين الثالثة والرابعة على التوالي، وللتبيان تعبّران عن مستوى موافقة متوسط ومرتفع، وتنتهيان 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 تعبّر 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 تنتهي للفئة الرابعة بمستوى موافقة مرتفع، والتي تعبّر عند درجة موافقة، وهي كما يلي:

- الفقرة الرابعة عشر: "يبذل العمال والموظفون الجهد اللازم الذي 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 تجاوباً مقبولاً مع مختلف متطلبات مهامهم وواجباتهم"، والتي احتلت المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.539) وانحراف معياري بـ (1.139).
- الفقرة التاسعة: "يتجاوب الموظفون والعامل مع مختلف التغيرات والمستجدات على مستوى بيئتهم" والتي احتلت المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (3.504) وانحراف معياري بـ (0.999).

عرض ومناقشة نتائج للدراسة

- الفقرة الحادية عشر: "يلترم 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 وتجاوزاتهم مع مختلف متطلبات العمل.

وعلى العكس من ذلك نجد أن باقي الفرات (15-13-10-8-7-6-5-4-3-2-1)، قد حصلت الإجابات عنها على متوسطات حسابية تتنمي إلى الفئة الثالثة بمستوى موافقة متوسط، والتي تعبر عن حياد أفراد العينة في إجاباتهم عن فرات 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، والمعبّر عن عدم الموافقة.

- العبارة الثامنة : "يتم تقييم ومكافأة العمال والموظفين على حسب مردودهم وأداءاتهم"، احتلت المرتبة ما قبل الأخيرة بمتوسط حسابي يقدر بـ (2.798) وانحراف معياري بـ (1.217) .

- العبارة الرابعة: "تناسب الصالحيات 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 الاعتبار مختلف اقتراحات العاملين وأرائهم"، والتي احتلت المرتبة الثانية عشر بمتوسط حسابي بلغ (2.833) وانحراف معياري بـ (1.156).

وحين تتحقق 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 الصالحيات والمهام على أفراد التنظيم، كذلك حجم ومستوى المكافآت والحوافز المقدمة من طرف المؤسسة لموظفيها.

الفصل السادس

عرض ومناقشة نتائج للدراسة

كما سجل الباحث أن جميع قيم مربع كاي (χ^2) لعبارات المحور الرابع كانت دالة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية (0.05)، وهو ما يعني تباين واختلاف إجابات أفراد العينة عن عبارات المحور ، كما كانت قيمة (χ^2) الكلية للمحور (157.482)، وهي دالة إحصائية عند مستوى (0.05).

**جدول رقم (31): إستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات المجال الثاني
(الالتزام التنظيمي)**

الرتبة	الملاعة	قيمة χ^2	الاعتراف	العياري	التوسط	الحساسي	غير موافق	غير موافق	دون رأي	مُتفق	مُتفق	غير موافق	غير موافق	الاتكارات	والسلبية	العبارات	الرقم
08	0.00	149.982	1.150	3.394		25	25	36	119	23	ت	%				قرار الإنفاق بعملي على مستوى هاته المؤسسة كان قرار صائب.	01
09	0.00	97.570	1.069	3.223		22	28	71	91	16	ت	%				أشعر بالإنتماء القوي للمؤسسة.	02
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
15	0.00	67.614	1.061	2.925		23	59	67	70	9	ت	%				أشعر أن أهدافي الخاصة تتوافق مع أهداف المؤسسة.	04
14	0.00	59.412	1.117	2.956		28	52	61	76	11	ت	%				تتوافق قيمي وتوجهاتي مع قيم المؤسسة.	05
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	0.00	77.088	1.053	3.026		23	43	78	73	11	ت	%				أشعر بالأمان الوظيفي من خلال عملي بالمؤسسة.	07
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
03	0.00	143.053	1.097	3.706		13	25	27	114	49	ت	%				أقدم مصلحة العمل على مصالحي الشخصية.	09
02	0.00	216.167	1.052	3.793		16	12	22	131	47	ت	%				مستعد للقيام ب مختلف المهام المطلوبة مني لخدمة المؤسسة.	10
06	0.00	109.544	1.084	3.596		11	31	39	105	42	ت	%				أعتبر أن نجاح المؤسسة وتطورها هو نجاح شخصي.	11
01	0.00	228.930	1.024	3.890		15	8	19	131	55	ت	%				أشعر بالواجب والمسؤولية والإلتزام نحو واجباتي المهنية .	12
10	0.00	64.500	1.100	3.092		24	39	74	74	17	ت	%				أشعر أن مشاكل المؤسسة هي مشاكل	13

الفصل السادس

عرض ومناقشة نتائج للدراسة

					10.5	17.1	32.5	32.5	7.5	%	الخاصة.				
04	0.00	114.719	1.005	3.657	9 3.9	19 8.3	56 24.6	101 44.3	43 18.9	ت %	أهتم وأسعى لحفظ سمعة المؤسسة ومكانتها ومتناكلاتها. 14				
13	0.00	15.904	1.392	3.008	48 21.1	40 17.5	37 16.2	68 29.8	35 15.4	ت %	أرغب بالبقاء في عملي هذا مهما توفرت لي فرص بديلة في مؤسسات أخرى. 15				
/	/	152.211	0.739	3.356	التقدير الكلي للمحور										

يظهر من خلال إجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات المجال الثاني –الالتزام التنظيمي- أن المتوسطات الحسابية لدرجات موافقتهم تراوحت بين القيمتين (2.925) و (3.890)، وهما قيمتان تتناميان إلى الفنتين 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:

- لدى استعداد لبذل جهد أكبر لمساعدة المؤسسة على تحقيق أهدافها .
- أقدم مصلحة العمل على مصالحي 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 لحفظ سمعة المؤسسة ومكانتها ومتناكلاتها.

وعلى العكس من ذلك فقد احتلت الفقرة الرابعة: "أشعر أن أهدافي الخاصة تتواافق مع أهداف المؤسسة"، المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (2.925) وانحراف معياري بـ (1.061).

- أما الفقرة الخامسة: "تتوافق قيمي وتوجهاتي مع قيم المؤسسة"، فقد احتلت المرتبة ما قبل الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (2.956) وانحراف معياري بـ (1.117).

عرض ومناقشة نتائج للدراسة

- 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 أساساً بالإلتزام العاطفي لدى أغلب أفراد العينة، فكانت إجاباتهم عنها محايضة إلى حد كبير.

في حين نجد أن الفقرات (10-9-14-8-11-3-2-1-7) قد احتلت المراتب الأولى على الترتيب، من حيث متوسطات إجابات الأفراد عن أسئلة المجال الثاني.

كما توصل الباحث إلى أن جميع قيم مربع كاي (χ^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 (χ^2) الكلية للمحور (152.211) وهي دالة إحصائياً عند مستوى (0.05).

02- اختبار ومناقشة فرضيات الدراسة

لأجل اختبار الفرضية العامة: "توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والإلتزام 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).

2-2-1 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 للإلتزام التنظيمي			المتغير المستقل
مستوى الدلالة (Sig)	معامل ارتباط بيرسون (r)	عدد الاستجابات (N)	القيم التنظيمية
.000	0.474**	228	

* الإرتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة (0.01).

لاختبار الفرضية 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 إحصائيا 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 والإلتزام 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 بأخر على تعزيز مستوى الالتزام عند الفرد. وحين نرى الأمور وال العلاقات بمنطقة نعتقد أن القيم السابق ذكرها ما هي إلا شكل من أشكال الالتزام يظهر في صورة سلوك يتبعه العامل داخل المنظمة.

2-2-2 الفرضية الجزئية الثانية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعتقدات التنظيمية ومستويات الالتزام التنظيمي لدى موظفي وعمال المؤسسة محل الدراسة.

**جدول رقم (33): معامل الإرتباط بيرسون بين المعتقدات التنظيمية
والالتزام التنظيمي**

المتغير التابع للالتزام 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 بذلك 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

للعمال على التعاون فيما بينهم، وسيادة القانون والقواعد التنظيمية على الجميع بطرق عادلة، وإتاحة مبدأ التقويض 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 الإرتباط القوي بين تلك المعتقدات التي يؤمن بها ويتبعها الأفراد، وبين مستوى التزامهم نحو منظمتهم، فهذه المعتقدات تعمل على ترسيخ الصورة الإيجابية عن أنظمة عمل وقوانين تنظيمية، تتبعها المؤسسة وتعمل على احترامها لأجل تحقيق أهدافها التنظيمية التي من بينها الرفع من مستويات الالتزام التنظيمي لعمالها.

2-3-2 الفرضية الجزئية الثالثة:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأعراف والطقوس التنظيمية ومستويات الالتزام التنظيمي لدى موظفي وعمال المؤسسة محل الدراسة.

**جدول رقم (34): معامل الارتباط بيرسون بين الأعراف والطقوس التنظيمية
والالتزام التنظيمي**

المتغير التابع للالتزام 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)، وكانت 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 المبحوثين لأسئلة المحور الثالث الخاص بالأعراف والطقوس التنظيمية، أنها كانت متوسطة القبول تميل شيئاً ما إلى عدم الموافقة، حفاظ المؤسسة على التقليد والأعراف الخاصة بالمجتمع، وبحرصها على توفير المعلومة للأفراد فيما يخص مستجدات العمل، وإعطائهم الفرصة عبر اجتماعات رسمية لطرح اشغالاتهم ومشاكلهم اليومية، في حين يؤكد أغلب المبحوثين على عدم توفير أوقات راحة أثناء الدوام الرسمي، وعدم اهتمام مؤسستهم بالاحتفالات الخاصة بتكرييم 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 الالتزام التنظيمي لديهم، فالأغلبية منهم تعي وتدرك أهمية فترات الراحة ومناسبات الإحتفال والإهتمام بتكرييم العاملين وإبراز نجاحاتهم وإبداعاتهم، بالنسبة للشعور بالأهمية في نظر القائمين على مؤسستهم، مما يعطيهم الدافع للالتزام بما يتطلبه منهم عملهم على مستواها.

4-2-4 الفرضية الجزئية الرابعة:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوقعات التنظيمية ومستويات الالتزام التنظيمي لدى موظفي وعمال المؤسسة محل الدراسة.

جدول رقم (35): معامل الإرتباط بيرسون بين التوقعات التنظيمية والإلتزام التنظيمي

المتغير التابع للالتزام التنظيمي			المتغير المستقل
مستوى الدلالة (Sig)	معامل ارتباط بيرسون (r)	عدد الاستجابات (N)	التوقعات التنظيمية
.000	0.678**	228	

* الإرتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة (0.01).

لاختبار الفرضية الجزئية الرابعة قام الباحث باستخدام معامل الإرتباط بيرسون (Pearson)، وكانت 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 إحصائيا عند مستوى (0.01) بين التوقعات التنظيمية والإلتزام التنظيمي.

تمثل قيمة الارتباط هذه أعلى قيمة مقارنة بالمحاور السابقة، وغالباً ما يرجع ذلك إلى طبيعة ومفهوم تلك التوقعات سواء الخاصة بالموظف منظمته، أو الخاصة بالمؤسسة اتجاه العاملين فيها، فهي تتعلق بإظهار الاحترام للإدارة من طرف العمال، وبذل الكثير من الجهد 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 بيئه 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 الصالحيات 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 وال نقاط أنها معادلة، فتحقيق تلك التوقعات التنظيمية يساهم بشكل واضح في الدفع بأصحابها إلى الإلتزام، فلا يعقل أن تتحقق 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 للإلتزام التنظيمي			المتغير المستقل
مستوى الدلالة (Sig)	معامل ارتباط بيرسون (r)	عدد الاستجابات (N)	الثقافة التنظيمية
.000	0.632**	228	

* الإرتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة (0.01).

لأختبار الفرضية العامة قام الباحث باستخدام معامل الارتباط بيرسون (Pearson)، فكانت النتائج كما تظهر في الجدول السابق بأن معامل الارتباط بين الثقافة التنظيمية والإلتزام 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 إحصائية عند مستوى (0.01) بين الثقافة التنظيمية والإلتزام التنظيمي.

وهو ما يعني أنه كلما اتسع مجال الاتفاق حول الثقافة التنظيمية السائد على مستوى المؤسسة، زادت وارتفعت مستويات الإلتزام التنظيمي لدى الأفراد العاملين بها، كما تعد هذه العلاقة كنتيجة حتمية لطبيعة العلاقة بين مكونات الثقافة التنظيمية والإلتزام 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 الإلتزام 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، الأكاديمية، 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 (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 للفرق بين المتوسطات

حسب متغير الجنس

الدالة الإحصائية	قيمة (ف) المحسوبة	درجات الحرية	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	المحور أو البعد
0.008	7.089	226	0.646	3.389	99	ذكر	القيم التنظيمية
			0.838	3.354	129	أنثى	

الفصل السادس

عرض ومناقشة نتائج للدراسة

0.280	1.170	226	0.725	2.981	99	ذكر	المعتقدات التنظيمية
			0.834	3.075	129	أنثى	
0.000	16.339	226	0.752	2.881	99	ذكر	الطقس والأعراف التنظيمية
			1.007	2.794	129	أنثى	
0.074	3.211	226	0.736	3.220	99	ذكر	التوقعات التنظيمية
			0.887	3.097	129	أنثى	
0.125	2.373	226	0.672	3.352	99	ذكر	مجال الإلتزام التنظيمي
			0.789	3.359	129	أنثى	

يتضح من الجدول السابق لاختبار Independent Sample T- test الخاص بمتغير الجنس أن مستويات الدلالة كانت كالتالي:

- بالنسبة لمحوري القيم التنظيمية والطقس 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 تتطبق على مجال الثقافة التنظيمية والإلتزام التنظيمي، بما أن مستويات الدلالة الخاصة بهما كانت على التوالي (0.074) و (0.125).

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

الدالة 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	الطقس 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، وأخيراً بالنسبة لمجالي الثقافة التنظيمية والإلتزام التنظيمي، فقدر مستوى الدلالة بـ (0.368) و (0.206) على التوالي.

الفصل السادس

عرض ومناقشة نتائج للدراسة

والملاحظ أن مستويات الدلالة السابقة كلها أكبر من (0.05)، وهو ما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات قيم المحاور الأربع لمحاجلة الثقافة التنظيمية والقيمة الكلية له، وكذا مجال الإلتزام التنظيمي تعزى إلى متغير السن.

3-1-02 متغير الأcmdية

للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد مجتمع الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير الأcmdية، استخدم الباحث تحليل التباين الأحادي (one way anova)، لتوضيح دلالة الفروق في إجابات أفراد مجتمع الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير الأcmdية ، فجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (39): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين المجموعات حسب متغير الأcmdية

الدلالة الإحصائية	قيمة (ف) المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المحور أو البعد
0.727	0.436	0.254	3	0.762	بين المجموعات	القيم التنظيمية
-	-	0.582	224	130.396	داخل المجموعات	
0.210	1.522	0.941	3	2.824	بين المجموعات	المعتقدات التنظيمية
-	-	0.618	224	138.505	داخل المجموعات	
0.328	1.155	0.944	3	2.831	بين المجموعات	الطقوس والأعراف التنظيمية
-	-	0.817	224	182.942	داخل المجموعات	
0.928	0.152	0.105	3	0.315	بين المجموعات	التوقعات التنظيمية
-	-	0.960	224	154.557	داخل المجموعات	
0.128	1.246	1.013	132	133.735	بين المجموعات	مجال الثقافة التنظيمية
-	-	0.813	95	77.261	داخل المجموعات	
0.376	1.039	0.567	3	1.702	داخل المجموعات	مجال الإلتزام التنظيمي
-	-	0.546	224	122.350	بين المجموعات	

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، وأخيراً بالنسبة لمجالي الثقافة التنظيمية والإلتزام التنظيمي، فقدر مستوى الدلالة بـ (0.128) و (0.376) على التوالي.

كما يظهر من هذه النتائج أن مستويات الدلالة السابقة كلها أكبر من (0.05)، وهو ما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات قيم المحاور الأربع لمجال الثقافة التنظيمية والقيمة الكلية له وكذا مجال الإلتزام التنظيمي تعزى إلى متغير الأقدمية.

4-1-4 متغير المستوى التعليمي

للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد مجتمع الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير المستوى التعليمي، استخدم الباحث تحليل التباين الأحادي (one way anova)، لتوضيح دلالة الفروق في إجابات أفراد مجتمع الدراسة طبقاً 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 وأخيراً بالنسبة لمجالي الثقافة التنظيمية والإلتزام التنظيمي، فقدر مستوى الدلالة بـ (0.631) و (0.549) على التوالي.

لنستخلص من هذه النتائج أن مستويات الدلالة السابقة كلها أكبر من (0.05)، وهو ما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات قيم المحاور الأربع ل المجال 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 طبقاً إلى اختلاف متغير الرتبة، استخدم الباحث تحليل التباين الأحادي (one way anova)، لتوضيح دلالة الفروق في إجابات أفراد مجتمع الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير الرتبة، فجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (41): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين المتوسطات
حسب متغير الرتبة

الدالة الإحصائية	قيمة (ف) المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المحور أو البعد
0.349	1.118	0.645	4	2.578	بين المجموعات	القيم التنظيمية
-	-	0.577	223	128.580	داخل المجموعات	
0.181	1.578	0.973	4	3.891	بين المجموعات	المعتقدات التنظيمية
-	-	0.616	223	137.438	داخل المجموعات	
0.369	1.077	0.880	4	3.521	بين المجموعات	الطقوس والأعراف التنظيمية
-	-	0.817	223	182.252	داخل المجموعات	
0.145	1.728	1.164	4	4.657	بين المجموعات	التوقعات التنظيمية
-	-	0.674	223	150.215	داخل المجموعات	
0.277	1.122	1.611	132	212.666	بين المجموعات	مجال الثقافة التنظيمية
-	-	1.436	95	136.400	داخل المجموعات	
0.262	1.325	0.720	4	2.880	داخل المجموعات	مجال الإلتزام التنظيمي
-	-	0.543	223	121.172	بين المجموعات	

يظهر من الجدول السابق لتحليل التباين الأحادي الخاص بمتغير الرتبة، أن مستوى الدالة 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، وأخيراً بالنسبة لمجالي الثقافة التنظيمية والإلتزام التنظيمي، فقدر مستوى الدالة بـ (0.277) و(0.262) على التوالي.

لنستخلص من هذه النتائج أن مستويات الدلالة السابقة كلها أكبر من (0.05)، وهو ما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات قيم المحاور الأربع لمجال الثقافة التنظيمية والقيمة الكلية له وكذا مجال الإلتزام التنظيمي تعزى إلى متغير الرتبة.

03- عرض النتائج العامة للدراسة ومناقشتها

1-03 عينة الدراسة

اعتمد 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 بـ 156 فرد موزعين على فئتين سنويتين (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 باخر في مستوى التزامهم اتجاه أعمالهم ومن ثم منظمتهم، 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 ممثلاً بـ 75 فرداً، أم الرتب الأخرى كانت متقاربة في التمثيل، مع العلم أن تعداد العاملين في الرتب المنتسبة 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 تعرّض منتسبي المؤسسة، سواء في التعامل مع المرضى ومرافقיהם، أو في مواجهة كل أنواع الضغوط المهنية المصاحبة للظروف الصحية، وهو ما لاحظه الباحث بحكم فترة إجراء الدراسة والتي تزامنت مع انتشار جائحة كورونا، وهو الأمر الذي فرض كثيراً من الضغوط النفسية والمهنية، أولاً في مواجهة الوباء، ومن ثم في التعامل مع المرضى وعائلاتهم.

وكل ما ذكر سابقاً ظهر واضحاً في آرائهم وجهات 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 تطبق على الرتب الأخرى ولكن بشكل أقل حدة، مثل الرتب التي تتبع إلى الأسلام المشتركة كالمنتصرين الإداريين، أو الأسلام التقنية كالبيولوجيين أو المخبريين، فتجدهم أقل تعرضاً للضغوط المهنية والنفسية المصاحبة لتلك الظروف الصحية، حتى على مدار الدوام الرسمي في الحالات العادلة، إلا ما يمكن ذكره عن ظواهر حالات وظيفية ترتبط بطبعية 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 تقضي وجود عدد كبير من العاملين على مستوى الأسلام الطبية، وهو التخصص الذي يستهوي ويذوب العنصر النسوي بكثرة، ولكن هذا الإختلاف في جنس المبحوثين، لم يصاحب 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 واضح أن المستوى العلمي يساهم بحسب عالية في تشكيل الثقافة التنظيمية لأصحابها، بحكم المسار العلمي الذي يجتازونه، والبيئة التي ينتمون إليها، مقارنة بذوي المستويات العلمية المتدنية، الذين ينتمون إلى بيئات مختلفة؛ يعيشون ويتقاسمون فترات زمنية من حياتهم وبيئات مختلف، مع أشخاص في الغالب من نفس مستوياتهم العلمية، ما يعمل بشكل كبير على تشكيل أهم سماتهم وميزاناتهم 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 الأكاديمية فكانت نسب تمثيل الفئات المعتبرة عن الأكاديمية المهنية متقاربة إلى حد كبير مع تسجيل 79 فرد من ذوي الأكاديمية 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 الإستبيان كالتالي:

أ- بالنسبة لمحور القيم التنظيمية قدر المتوسط الحسابي لمجموع إجابات المبحوثين ب (3.369) وهي قيمة تتنمي 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 فعلاً في قيم لاقت درجات قبول وموافقة عاليتين على غرار الإنلتزام 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 إجابتهم محابية 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، والتقييد 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 والسعى 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 تتنمي إلى الفئة الثالثة في مدرج مقياس ليكرت الخماسي، والمعبرة عن درجة موافقة متوسط، مع ملاحظة أن جميع متطلبات الإجابات عن أسئلة هذا المحور، تتنمي 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 الاختلافات المعروفة فيما

رتبتهم الوظيفية ومؤهلاتهم العلمية، وغيرها من الخصائص الديمغرافية؛ مع أن هناك بنود تتضمن تعبيراً عن معتقدات لاقت موافقة تقترب من الإرتفاع، خاصة ما تعلق بتبسيق العمال للمصلحة العامة عن المصلحة الشخصية، وكذا درجة تشجيع المؤسسة على ثقافة التعاون بين أعضائها على اختلاف مستوياتهم، واعتمادها قوانينا وقواعدنا موحدة على جميع الموظفين والعمال.

وعلى العكس من ذلك فقد ظهر أن أفراد العينة محايدين حول تمكينهم من المساهمة في تحديد سياسات المؤسسة، ومنهم الفرصة أو الوسائل لأجل تطوير إمكانياتهم ومهاراتهم المهنية.

تـ- بالنسبة لمحور الأعراف والطقوس التنظيمية؛ فقد قدر المتوسط الحسابي لمجموع إجابات المبحوثين بـ (2.832) وهي قيمة تتنمي إلى الفئة الثالثة في مدرج مقياس ليكرت الخماسي، والمعبرة عن درجة موافقة متوسط لكنها تقترب كثيراً من درجة عدم الموافقة، وذلك بسبب وجود متosteats لإجابات ضمن المحور تتنمي إلى الفئة الثانية من مقياس ليكرت المعبرة عن عدم الموافقة، وهو ما أثر في النهاية على قيمة المتوسط العام لإجابات المحور؛ وهي بنود تعبّر عن مجموعة من الأعراف والطقوس التنظيمية التي يفترض أن تعمل المنظمة على إقامتها والحفظ عليها، كإتحافات راحة يومية للعمال من أجل الالقاء 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 للتعرف بالعمال الجدد.

وعلى العكس من ذلك فقد ظهرت موافقة الأفراد على عمل وجهود القائمين على تسخير المؤسسة في الحفاظ وترسيخ بعض المعتقدات التنظيمية الإيجابية بالنسبة لهم، كالالتزام المؤسسة بالحفظ 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 اشغالاتهم 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 للإجتهاد والرفع من جهودهم لتحقيق أهداف مؤسستهم، وحينها يظهر مدى التزامهم في ذلك.

ثـ- بالنسبة لمحور التوقعات التنظيمية؛ فقد قدر المتوسط الحسابي لمجموع إجابات المبحوثين بـ (3.150) وهي قيمة تتنمي 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 تعبّر عن موافقة مرتفع لأصحابها، وعند تفحص مضمونها نجده تعبّر عن توقعات المؤسسة من أفرادها والتي يعتقد أغلب أفراد العينة أنها تتم وفق ما تتوقعه المؤسسة، كالجهود الالزمة التي تتوقعها منهم لأجل تحقيق أهدافها، وتجاوزاتهم مع مختلف متطلبات مهامهم وواجباتهم، ومع مختلف التغيرات والمستجدات على مستوى بيئتهم، وكذا التزامهم بالانضباط والتقييد بمحمل 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، كالكافآت والحوافز، والتي من المفروض أن تتم وفق تقييم لمدودهم وأداءاتهم، مع من لهم صلاحيات مناسبة لحجم مسؤولياتهم، والأخذ بعين الاعتبار مختلف اقتراحاتهم وآرائهم فيما يخص مختلف العمليات التنظيمية والتسعيرية على مستوى المنظمة.

جـ- أما فيما يخص مجال الثقافة التنظيمية ككل، فقد كان المتوسط الحسابي (3.096) والانحراف المعياري (0.727) وهي قيمة تتبع إلى الفئة الثالثة في مدرج مقياس ليكرت الخماسي، والمعبرة عن درجة موافقة متوسط من قبل أفراد العينة نحو عبارات المجال ككل، وهو بذلك يعكس تماماً 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 حقيقة عن مكامن الخلل والنقص فيما يخص جهود المؤسسة في إطار اكتساب وتعزيز أفرادها ب مختلف القيم والسلوكيات والمعايير المطلوبة، وهنا يبدأ العمل على تصحيحها وتحسينها لتنوافق 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)، (العنتبي، 2013)، ودرasti (Lybeck,2000)، كذلك Gulten,2000،

دراسات (الفالح، 2001) (الشلوبي، 2005)، و(Kunda, 2008)، إلى نتائج مرتفعة نسبياً لمستوى الثقافة التنظيمية السائدة.

أما دراسة (عسکر، 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، ليليه محور التوقعات التنظيمية، ثم محور القيم، فالمعتقدات التنظيمية.

ـ بالنسبة للجزء الثاني من الإستبيان عن الإلتزام التنظيمي، قدر المتوسط الحسابي لمجموع إجابات المبحوثين بـ (3.356) وهي قيمة تتسمى إلى الفئة الثالثة في مدرج مقياس ليكرت الخماسي، والمعبرة عن درجة موافقة متوسط تقارب 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 الشيئي بالنسبة لرغبتهم بالبقاء في عملهم مهما تتوفرت لهم فرص بديلة.

وهي تتفق في ذلك مع ما جاءت به دراسات (Ipek, 2010)، (السباعي، 2013)، و(الغامدي، 2011) (عادين، 2009) من وجود مستويات معتدلة أو متوسطة للإلتزام التنظيمي في استجابات الأفراد، أما روسن Rosin وزميله أوريك Korabik (1991) فقد توصلاً 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 (الشلوبي، 2005)، (العوفي، 2005)، (مرزوق، 2011)، (فلمبان، 2008) (هيجان، 1998)، ودراسة (أبو العلا، 2009)، (الوزان، 2006) و(حنونة، 2006)، (الوهابي، 2015) التي أظهرت مستوى عالٍ 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 تعبّر عن مستويات كبيرة جداً للالتزام 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) وكانت نتائج الاختبار كالتالي:

أ- بالنسبة لفرضية الجزئية الأولى: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية ومستويات الالتزام التنظيمي لدى موظفي وعمال المؤسسة محل الدراسة".

لاختبار الفرضية الفرعية الأولى قام الباحث باستخدام معامل الارتباط بيرسون (Pearson)، وكانت النتائج بأن معامل الارتباط بين القيم التنظيمية والإلتزام التنظيمي يساوي (0.531)، والقيمة الاحتمالية (.تساوي 0.000، وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة (0.05)، ما يعني وجود علاقة ارتباط موجبة (طردية) دالة إحصائية 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 والإلتزام 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 بأخر على تعزيز مستوى الإلتزام عند الفرد.

وبحين نرى الأمور وال العلاقات بمنطقة نعتقد أن القيم السابق ذكرها ما هي إلا شكل من أشكال الإلتزام يظهر في صورة سلوك يتبناه العامل داخل المنظمة.

ب- بالنسبة لفرضية 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)، وكانت النتائج بأن معامل الارتباط بين القيم التنظيمية والإلتزام التنظيمي يساوي (0.517)، والقيمة الاحتمالية (.Sig.)

عرض ومناقشة نتائج للدراسة

تساوي 0.000، وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة (0.05)، ما يعني وجود علاقة ارتباط موجبة (طردية) دالة إحصائيا عند مستوى (0.01) بين المعتقدات التنظيمية والإلتزام التنظيمي.

وكما هو الحال بالنسبة لقيم 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 للعمال على التعاون فيما بينهم، وسيادة القانون والقواعد التنظيمية على الجميع بطرق عادلة، وإتاحة مبدأ التقويض 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 الإرتباط القوي بين تلك المعتقدات التي يؤمن بها ويتبعها الأفراد، وبين مستوى التزامهم نحو منظمتهم، فهذه المعتقدات تعمل على ترسیخ الصورة الإيجابية عن أنظمة عمل وقوانين تنظيمية، تتبعها المؤسسة وتعمل على احترامها لأجل تحقيق أهدافها التنظيمية التي من بينها الرفع من مستويات الإلتزام التنظيمي لعمالها.

ت - بالنسبة للفرضية الجزئية الثالثة: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأعراف والطقوس التنظيمية ومستويات الإلتزام التنظيمي لدى موظفي وعمال المؤسسة محل الدراسة".

لاختبار الفرضية الفرعية الأولى قام الباحث باستخدام معامل الإرتباط بيرسون (Pearson)، وكانت النتائج بأن معامل الإرتباط بين القيم التنظيمية والإلتزام التنظيمي يساوي (0.563)، والقيمة الإحتمالية (Sig.) تساوي 0.000، وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة (0.05)، 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 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، وبحرصها على توفير المعلومة للأفراد فيما يخص مستجدات العمل، وإعطائهم الفرصة عبر اجتماعات رسمية لطرح اشغالاتهم ومشاكلهم اليومية، في حين يؤكّد أغلب

عرض ومناقشة نتائج للدراسة

المبحوثين على عدم توفير أوقات راحة أثناء الدوام وال الرسمي، وعدم اهتمام مؤسستهم بالاحتفالات الخاصة بتكرير 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 الالتزام التنظيمي لديهم، فالأغلبية منهم تعي وتدرك أهمية فترات الراحة ومناسبات الإحتفال والإهتمام بتكرير العاملين وإبراز نجاحاتهم وإبداعاتهم، بالنسبة للشعور بالأهمية في نظر القائمين على مؤسستهم، ما يعطيهم الدافع للالتزام بما يتطلبه منهم عملهم على مستواها.

ثـ- **بالنسبة للفرضية الجزئية الرابعة:** "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوقعات التنظيمية ومستويات الالتزام التنظيمي لدى موظفي وعمال المؤسسة محل الدراسة".

لاختبار الفرضية الفرعية الأولى قام الباحث باستخدام معامل الإرتباط بيرسون (Pearson)، فكانت النتائج بأن معامل الإرتباط 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 إحصائيا عند مستوى (0.01) بين التوقعات التنظيمية والإلتزام التنظيمي.

تمثل قيمة الإرتباط هذه أعلى قيمة مقارنة بالمحاور السابقة، وغالباً 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 الجهد 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 بيئه 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 وال نقاط أنها معادلة، فتحقيق تلك التوقعات التنظيمية يساهم بشكل واضح في الدفع ب أصحابها إلى الإلتزام، فلا يعقل أن تتحقق أغلب توقعاتك من شخص معين بدون أن تبدي التزام 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 (طريقية) دلالة إحصائيا 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)، (الشلوبي،2005)، (عاشرى،2015)، (Ipek,2010)، (العوفى،2005) ومع دراسة (درنونى،2015) ، و(الوهابي،2015)

2-3-2 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، الأكاديمية، المستوى التعليمي، الرتبة)" استخدم الباحث اختبار « Independent Sample T- test » للفرق بين المتوسطات حسب متغير الجنس، وتحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفرق بين المتوسطات حسب متغيرات (الأكاديمية، المؤهل العلمي، سنوات الأكاديمية، السن والرتبة)، وكانت 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 كثيرة من الأعراف التي يجدها 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 السائد، بغض النظر عن جنس المبحوث، فهذا التوافق بين الجنسين بخصوص إجاباتهم، ما هو إلا انعكاس وتعبير عن توحدهم وتشارکهم 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.

وتنقق 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 السلام،2000).

كما تتفق مع دراسة (Dimitrios & Athanasios, 2014)، ومع دراسة (جلولي، 2013) بخصوص مجال الثقافة التنظيمية بوجود ذات دلالة إحصائية لاستجابات الأفراد تعزى لمتغير الجنس.

بـ- 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 الأربع ل المجال الثقافة التنظيمية والقيمة الكلية له، وكذا مجال الإلتزام التنظيمي تعزى إلى متغير السن.

ما يعني أنه بالرغم من الاختلاف في أعمار المستجيبين، فإن استجاباتهم لبنود الإستبيان كانت متوافقة إلى حد كبير؛ ربما يعود ذلك إلى طبيعة نشاط المؤسسة، والبيئة الداخلية التي يعيشونها، والتي تعمل على توحيدهم بفعل تشارکهم نفس الصعاب والتحديات اليومية.

ذلك الاختلاف في الأعمار يعكس نظريا اختلافا ولو جزئيا في مجموع القيم والمعتقدات التي يحملها أصحابها يعكس كذلك اختلافا في ثقافاتهم 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 إزالتها وعزل كل ما هو سلبي ضمن تلك المحاور، في سبيل العمل على تعزيز مستويات التزام الأفراد نحو منظمتهم، 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 النّقاط النّاجمة الإجتماعية 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 (العلا، 2009)، و(العنزي، 2013) تختلف مع (Patericia & Frank , 1992) الأشخاص الأكبر سنا أقل ميلاً 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 الأربع لـ مجال 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 قضى 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 العمل، وتمريرها إلى المستجدين منهم، ما يساعد في النهاية على إظهار ثقافة تنظيمية ذات قيم ومعايير ومعتقدات موحدة تشاركية، يتبعها كل الأفراد على اختلاف سنوات عملهم، وهي تعمل على توحيد مساراتهم وأهدافهم، بناء على التزامهم التنظيمي اتجاه ما ينتظرون من واجبات ومهام، ومساهمات وجهود في خدمة مؤسستهم.

اتفقت دراسة الباحث في نتائجها في مجال الإلتزام التنظيمي مع دراسات كل من أبو العلا (2009)، السبيعي (2013)، (Safer,2009)، (هيحان،1998)، في حين اختلفت مع دراسة (حنونة،2006) و(وبنغ وهوينغ،2007) ودراسة (السلامة،2000).

كما توصلتا دراسة (أبو الروس وحنونة،2011)، ودراسة (خليفات،2009) إلى أن المدرسين الذين لديهم خبرة أكثر من 10 سنوات هم الأكثر التزاماً اتجاه منظمتهم، 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 الأربع لـ مجال 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 المبحوثين على الرغم من اختلاف مستوياتهم التعليمية، وحين نتكلم عن الثقافة التنظيمية، يظهر المستوى التعليمي كأهم المتغيرات المفسرة لها، والمؤثرة في تشكيلها وتعزيزها، فهو يعطي شكلاً واضحاً لطبيعة مستوى 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 ومحاور الاستبيان متغيرة إلى حد ما، فهناك ما سبق ذكره من وجود بيئة وميكانيزمات جاذبة وموحدة تعمل على تعليم ونشر وإكساب مجموع القيم والسلوكيات والمعايير، المناسبة لطبيعة نشاط المؤسسة لجميع الأفراد المنتسبين إليها، وهو ما ظهر فعلاً في استجاباتهم نحو بنود المجال الثاني

حول الإلتزام التنظيمي، حين كانت في عمومها إيجابية فيما يخص دعمهم والتزامهم اتجاه واجباتهم المهنية ومؤسساتهم، بالرغم من الاختلاف في أهدافهم ومصالحهم.

تنتفق نتائج الدراسة مع ما توصل إليه كل من (بالطرش، 2010)، في حين تختلف مع دراسة (حنونة، 2006) و(السلامة، 2000)، و(أبو العلا، 2009)، ومع دراسة (فلمبان، 2008) التي أظهرت أن حاملي الدكتوراه من المشرفين والمشرفات التربويين هم الأكثر التزاماً 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 الأربع 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 سلوكاته 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 توحيدتهم ومشاركتهم نفس القيم والمعايير والأحساسات 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 والمشاركة في التزامهم بما تقتضيه واجباتهم المهنية وعلاقتهم بمؤسساتهم، وهذا رغم الاختلاف في رتبهم الوظيفية.

اختلفت نتائج الدراسة مع دراسة (Safer, 2009)، والتي أظهرت علاقة عكسية ما بين المسمى الوظيفي ودرجة الالتزام التنظيمي للفرد، فالموظفين من ذوي الرتب العالية يمتلكون فرضاً أكثر من غيرهم، للحصول على وظائف بديلة، نتيجة ما يمتلكونه من مؤهلات.

كما أشار كل من (العتيباني والسواط، 1997)، و(هيجان، 1998) إلى وجود علاقة إيجابية بين متوسط الالتزام التنظيمي للفرد والمستوى الوظيفي له، عكس ما توصل إليه (الفضلي، 1997) بوجود علاقة سلبية بين متوسط الالتزام 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 وكذلك الالتزام التنظيمي تعزى إلى المتغيرات الشخصية لأفراد عينة الدراسة.

نجد أن دراسة الباحث هذه تتفق مع ما توصل إليه كل من (العوفي، 2005) (السباعي، 2010) بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الخصائص الشخصية للأفراد والثقافة التنظيمية ومستوى الالتزام التنظيمي كذلك، وهو ما توصل إليه كذلك، وهو نفس الحال بالنسبة لدراسة (الشلوبي، 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 للالتزام التنظيمي لصالح الذكور.

كما تتفق هذه الدراسة مع دراسة كل من: (الحجري، 2002)، و(عسرك، 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 (العتيبى 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 عدم 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 معاونة 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 الملحّة لوجود إلتزام تنظيمي من قبل العمال لأجل بلوغ تنفيذ جميع سياسات واستراتيجيات منظمتهم في سعيها لبلوغ أهدافها، وأنه بدون إلتزام تنظيمي لجميع مكوناتها، سوف تعرّضهم حتماً الكثير من العوائق والصعوبات.

وفي 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" 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 منظمتهم.

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 عاملاً مهماً جداً بالنسبة لنجاح أي منظمة.

الوصيات والاقتراحات

توصل الباحث ومن خلال مسار هذه الدراسة وخطواتها، سواء في جانبها النظري أو العملي إلى مجموعة من الملاحظات والنقط، والتي يعتقد أنها يمكن أن تمثل مجموعة من المقترنات والتوصيات لأصحاب المؤسسات أو المسيرين أو المقربين على البحث في المواضيع ذات العلاقة على حد سواء فيمكن أن نلخصها كالتالي:

- العمل على وضع خطط متوسطة وطويلة الأمد لإكساب الأفراد القيم المناسبة لثقافة المؤسسة، ويحدد 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 وهادف 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 للإلقاء والترفيه.
- توفير مناخاً تنظيمياً مساعداً على الإبداع والابتكار، وعلى الثقة المتبادلة بين جميع مكونات التنظيم.
- تكثيف التعاون مع مخابر البحث والمعاهد للإستفادة من الأبحاث الأكademie والدراسات المتعلقة بمحال 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 يؤطرها 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 الترجح من الإستفادة ونقل بعض التجارب الناجحة لمؤسسات 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 بـأبحاث ودراسات بهدف إيجاد آليات عملية معايدة في تشكيل وتكوين ثقافة تنظيمية مناسبة لسياسات وأهداف المؤسسة.

قائمة المراجع والمصادر

- أبو بكر، مصطفى محمود .(2000). *ليل التكبير 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.
- الأسمري، سعيد محمد عايشن. (2013). *مذراكات 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). *ضغط 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).جامعة 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.
- إدغار، هـ. شاهين .(2011). *الثقافة التنظيمية والقيادة*. ترجمة: الأصبهي محمد منير، وهبي محمد شحاته. الرياض: معهد الإدارة العامة.
- الأحمدى، طلال بن عايد .(2004). *الولاء التنظيمي وعلاقته بالخصائص الشخصية والرغبة في ترك المنظمة والمهنة*. المجلة العربية للإدارة، 24(1).

- بوعلي، نور الدين.(2014). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية. جامعة سطيف2، (15).
- بروش، زين الدين؛ وهار، 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، إباد .(2008). الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز المشاركة باتخاذ القرارات لمواجهة التحديات المعاصرة : دراسة ميدانية في شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية. جامعة العلوم التطبيقية.
- الجميلي، مخلص شياع 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.
- جولي، 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 ،جيجالد؛ وبارون، روبرت .(2004). إدارة السلوك في المنظمات، (رافعي محمد رفاعي؛ وإسماعيل علي بسيوني، ترجمة).الرياض: دار المريخ للنشر.
- جودة، إيمان؛ واليافي، رندة .(2006). دراسة العلاقة بين الأسلوب القيادي والإلتزام التنظيمي وصراع الدور وغموضه وبعض المتغيرات الديمografية في إحدى شركات القطاع العام في جمهورية مصر العربية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الملك سعود،الرياض،19(1).
- جواد، شوقي ناجي.(2000). إدارة الأعمال: منظور كلي. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

- جودة، محفوظ أحمد .(2008). تطبيق نظام قياس الأداء المترافق وأثره في الإنضباط المؤسسي للعاملين في شركات الالمنيوم 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 السميم .(2004). أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على الإنضباط التنظيمي. *مجلة البحث التجارية*، جامعة الزقازيق، 26(2).
- حنونة، سامي .(2006). قياس مستوى الإنضباط التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية. غزة.
- خضير ، نعمة ؛ النعيمي ، عدنان؛ والنعيمي ، فلاح .(1996). الإنضباط التنظيمي وفاعلية المنظمة، دراسة مقارنة بين الكليات العلمية والإنسانية في جامعة بغداد. *مجلة اتحاد الجامعات العربية*، 31(3).
- الخييلي، خميس مغير .(1999). أثر الرضا الوظيفي على الانتماء التنظيمي بالتطبيق على الدوائر المحلية لإمارة أبوظبي. جامعة عين شمس. القاهرة.
- حواس، أميرة محمد .(2003). أثر الإنضباط التنظيمي والثقة التنظيمية على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنات 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.

- الخرسوم، محمد مصطفى . (2011). تأثير مناخ الخدمة في الالتزام 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.
- ربعة، 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 لدنيا 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 بالأمان والولاء التنظيمي. عمان: دار الحامد.
- روبرت، ووترمان . (1999). براءة الإدراة في الشركات الأمريكية . ترجمة: علا عبد القوي، فايز حكيم. القاهرة: الدار الدولية للنشر والتوزيع.
- ريان، عادل . (2000). محددات الإدراك الإداري للالتزام التنظيمي لدى المسؤولين ونتائجها. المجلة العربية للعلوم الإدارية، 3.
- ديري، زاهد محمد . (2011). السلوك التنظيمي . عمان: دار المسيرة.
- الساعاتي، سامية حسن. (1998). الثقافة الشخصية: بحث في علم الاجتماع الثقافي . ط.3. 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*. إربد: دار الكتاب الحديث.
- السميح، عبد المحسن .(2008). *الالتزام التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديرى المعاهد العلمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية*. مجلة قطاع الدراسات التربوية، جامعة الأزهر،(2).
- سلامة، عادل .(1999). *الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة عين شمس*. مجلة كلية التربية،1(23).
- سلامة، ربيبة .(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 مستشفى 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.
- الشهرياني، ظافر .(2012). *النمط القيادي للممارسات 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). *اللتزام التنظيمي لمنسوبي جامعة الملك عبد العزيز والعوامل المؤثرة فيه*. مجلة الإداري. معهد الإدارة العامة،(7).
- العتيبي، سعود محمد ؛ والسواط، طلق عوض الله . (1998). *البعد الوقتي لنقافة التنظيم*. مجلة الملك عبد العزيز، كلية الإدارة والإقتصاد، 12(1).
- السويدان، طارق . (2007). *صناعة الثقافة*. الكويت: شركة الإبداع الفكري للنشر والتوزيع.
- سيلاجي، أندرود؛ 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؛ وأخرون . (2002). *الثقافة الإسلامية: مفهومها، مصادرها، خصائصها* مجالاتها. ط4. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- الشلوى، 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؛ 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 عطيه .(2011). أثر الإنظام التنظيمي في العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة، الرياض، 52(1).
- العبادي، أحمد بن حميد بن محمد .(2000). الإنظام التنظيمي والعوامل المرتبطة به لدى مديرى مدارس التعليم العام للبنين بمحافظة جدة. مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية، 12(2).
- العبيدي، نماء .(2012). أثر الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإنظام التنظيمي – دراسة ميدانية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي - مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة تكريت، العراق .(24)، (8).
- العدوني، 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 البازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- العطوي، عامر علي؛ الشيباني، إلهام ناظم .(2010). قياس الثقافة التنظيمية وتشخيص فجواتها 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 البلدية. الجزائر.
- عبوى، زيد منير .(2006). *التنظيم الإداري: مبادئه وأساليبه*. 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 للجامعات. (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 مریاح، 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 بالإلتزام 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؛ الجزاوي، إبراهيم .(1995). تحليل السلوك التنظيمي: سيكولوجيا وإدارياً 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 .ط.2. 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.
- عواملة، نائل .(1996). الإلتزام التنظيمي لدى مدراء الخدمة العامة في الأردن. مجلة التطوير الإداري الجامعة الأردنية عمان،(5).
- غريب، معاذ نجيب .(2012). الحواجز وعلاقتها بالولاء التنظيمي: دراسة ميدانية على العاملين بالإدارة العامة للمصرف الصناعي السوري. مجلة الإدارة والاقتصاد. سوريا،(35).
- فارس، محمد جواد 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 مقترن 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 بالإلتزام 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.
- القربي، محمد قاسم . (2000). السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة . عمان: دار الشروق.
- القربي، محمد قاسم . (2009). السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال . (ط5). عمان: دار وائل للنشر.
- القصراوي، نيفين فايز . (2008). نموذج مقترن لسلوكيات الإلتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية. (أطروحة دكتوراه غير منشورة).جامعة طنطا.
- الكتبى، 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 الإنزام 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 وعلاقتها بدافع 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). الإنزام التنظيمي وضغوط العمل الإداري لمديرى مدارس التعليم الأساسي بجمهورية مصر العربية. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عين شمس. مصر.
- الدهاري، 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 وضغط 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 or 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^{eme} 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 Wesly, 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 Employée 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*", Upublished 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 Differnce 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 otupian communities*. American Sociological Review,33.
- Kotler, P. (2000). *Marketing Management*, New Jersey : Prentice-Hall International, Inc.
- Kreinter, R., Kinicki. A .(1991). *Organizational Behavior*, 2nd 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 Exammination of the Role of Satisfaction, Commitment and Job characteristics on self-Reported OCB*, International Journal of Commerce and Management, Vol.12,2.
- Lagomariso, R. Cardona, P., (2003). *Relationship Leadership, Organizational Commitment and OCB in Uruguayan Health Institutions*, Working Paper, University of Novarra, IESE Business School.
- lynne, C. (2005). *Collaborations For Organisation Success . Linking Organisation Support of Collaboration and Organization Effectivence*, Doctor thes is: 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). *Management*, Dunod, Paris.
- Moorhead, G., Griffin, R. (1989). *Organizational Behavior managing people & organizations*, 6th edition, Houghton Mifflin Company.
- Mowday, R. T., Porter, L.W., and Steers,R. (1982). *Organizationl linkagse: The psychology of commitment. Absenteeism, and Turnover*. San Diego, CA: Academic Press
- Nelson, D.L., Quick J. C. (2008). "*Understanding Organizational Behavior*", 3rd 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 à 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 Conventional 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^{eme} 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 organizational*, cheneliére ,Monreal (Quéebec), Canada, 5^{ed}, Berti Editions,ALGER.
- Veccbio, R.P. (1991). *Organizational Behavior*. Orlondo: 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. جيدي عفيفة	أستاذ محاضر (أ)	آكلي محنـد أول حاج - البويرة
03	مالك شليح توفيق	أستاذ التعليم العالي	جامعة وهران أحمد بن محمد وهران 2
04	بلهواري الحاج	أستاذ محاضر أ	جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم
05	لعماره محامد يحي	أستاذ محاضر أ	جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم
06	بودية ليلي	أستاذ محاضر أ	جامعة وهران أحمد بن محمد وهران 2
07	شنافي فوزية	أستاذ محاضر أ	جامعة وهران أحمد بن محمد وهران 2
08	مرنيز عفيف	أستاذ محاضر أ	جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم

ملحق رقم (02): الإستبيان باللغة العربية

كلية العلوم الاجتماعية

قسم علم النفس والأنثربولوجيا

جامعة محمد بن أحمد - وهران 2-

السلام عليكم ..

إن الاستبيان الذي بين يديك هو عبارة عن أداة لجمع البيانات والمعلومات الازمة في إطار إجراء دراسة بعنوان «الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي على مستوى المؤسسة الاستشفائية للصحة العمومية يوسف دمرجي بتيارت»، 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 الاستبيان، لذا آملاً نتخصص جزءاً من وقتكم الثمين للإجابة على فقراتها بكل صدق، موضوعية وأمانة، وأن تشمل الإجابة كل الفقرات فقيمة الاستبيان تعتمد بالدرجة الأولى على إجابتكم على جميع الأسئلة، وهذا ونؤكد لكم أن البيانات الواردة في هذا الاستبيان 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 حقيقة.

شكراً ومقدراً لتعاونكم معنا .

- المعلومات الشخصية

العبارة	المتغير
ذكر	الجنس
أنثى	
أقل من ثانوي	المستوى التعليمي
ثانوي	
ليسانس أو مهندس	السن
شهادة ما بعد التدرج	
أقل من 30 سنة	

	من 30 إلى 40 سنة	
	من 41 إلى 50 سنة	
	أكثر من 50 سنة	
تسمية الرتبة أو المنصب		الرتبة
	
	أقل من 05 سنوات	
	من 05 إلى 10 سنوات	سنوات
	من 11 إلى 20 سنة	الأكادémie
	أكثر من 20 سنة	

ملاحظة: تتم الإجابة على الإستبيان بإحدى اللغتين فقط (العربية أو الفرنسية)

الجزء الأول : الثقافة التنظيمية

المحور الأول : القيم التنظيمية

الرقم	العبارات	موافقة بشدة	موافقة	بدون رأي	غير موافق	غير موافق بشدة
01	تتسم ببيئة العمل بالثقة المتبادلة بين الموظفين والعمال فيما بينهم					
02	تعمل المؤسسة على ترسيخ قيمة العمل الجماعي لدى موظفيها وعمالها.					
03	يلتزم العمال والموظفو ونب موايد العمل الرسمية المعتمدة من قبل الإدارة.					
04	يحرص العمال والموظفو 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 موظفو 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 العاملين بالمؤسسة بمبدأ احترام السلطة المسيرة والقواعد والقوانين التنظيمية					
11	يكرس العمال والموظفو مبدأ الجدية والانضباط والإلتزام في أداء أعمالهم					
12	تحرص المؤسسة على توفير وسائل الحماية والحضر وتحمل المخاطر لدى منتسبيها.					
13	تسعى المؤسسة دوما إلى وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.					

					يهم العمال والموظفون كثيراً بتخفيض حجم التكاليف والخسائر والحفاظ على الممتلكات.	14
					تسعى المؤسسة للعمل على تعزيز قيمة الإنتماء لدى موظفيها وعمالها.	15

المحور الثاني : المعتقدات التنظيمية

الرقم	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 والأراء الفردية بالقبول والمناقشة من قبل المسؤولين.					
03	تحتل المصلحة العامة الأولوية مقارنة بالمصلحة الشخصية لعمال					
04	تعطى للموظفين والعمال إمكانية المساهمة في تحديد سياسات المؤسسة					
05	تشجع الإدارة عمالها على اتخاذ القرارات المناسبة.					
06	يوجد توافق بين العمال والإدارة 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 قوانينا وقواعدنا موحدة على جميع الموظفين والعمال.					
09	تهتم المؤسسة بضرورة المشاركة الجماعية لحل مختلف المشاكل التنظيمية.					
10	توفر المؤسسة لعامليها 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 آلية التقويض الإداري لموظفيها.	13
					تساهم عملية مشاركة العامل في بعض قرارات الإدارة في زيادة ولاءهم للمؤسسة.	14
					تنطابق معتقدات العمال والموظفين مع المعتقدات التنظيمية للمؤسسة.	15

المotor 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 شروعها في اتخاذ قرارات هامة.					
04	تلزم المؤسسة بالاحتفاظ 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.	
						تهتم المؤسسة بإجراء مراسم رسمية للتعريف بالعمال الجدد.	07
						تحرص إدارة المؤسسة على مشاركة العمال مناسباتهم الخاصة.	08
						توفر المؤسسة لعمالها فترات راحة يومية لأجل الالقاء وكذا تناول بعض المشروبات والمأكولات.	09
						تحرص المؤسسة من حين لآخر على تكرييم 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 والإبتكار.	14
						تعمل المؤسسة على تشجيع وتعزيز علاقات العمل الإيجابية بين أفرادها.	15

المotor الرابع : التوقعات التنظيمية

الرقم	العبارات	موافقة بشدة	موافقة	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	تناسب الصالحيات الممنوحة للعامل مع حجم مسؤولياتهم.					
05	تطبق القواعد والقوانين على مجموع العمال والموظفين بعدلة.					
06	يتم تزويد العاملين على مستوى المؤسسة بمختلف المعلومات اللازمة لتطوير أعمالهم ومهامهم.					
07	تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار مختلف اقتراحات العاملين وأرائهم.					
08	يتم تقييم ومكافأة العمال والموظفين على حسب مردودهم وأداءاتهم.					
09	ينجذب الموظفون والعمال مع مختلف التغييرات والمستجدات على مستوى بيئتهم					
10	يؤمن أغلب الموظفين والعمال بسياسات واستراتيجيات المؤسسة التنظيمية.					
11	يلتزم موظفو وعمال المؤسسة بالإلتضباط والتقييد بمجمل قواعد وتعليمات التنظيم.					
12	يظهر العاملون تجاوباً مقبولاً مع مختلف متطلبات مهامهم وواجباتهم.					

					يمتلك عمال وموظفو المؤسسة فهما صحيحاً وكثيراً لمختلف احتياجات ومتطلبات المؤسسة.	13
					يبذل العمال والموظفون الجهد اللازم الذي تتوقعها منهم المؤسسة لأجل تحقيق الأهداف.	14
					تحظى إدارة المؤسسة بكامل�احترام والتقدير من قبل الموظفين.	15

الجزء الثاني : الإلتزام التنظيمي

الرقم	العبارات	موافقة بشدة	موافقة	بدون رأي	غير موافق	غير موافق بشدة
01	قرار الإلتحاق بعملي 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 مصالحي الشخصية.					

					مستعد للقيام ب مختلف 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 مشاكلني 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	pas 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 entourent.					
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 الاجتماعية 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)
- الالتزام 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
	Missing	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
Std. Error of Mean		,07094	,07027	,06776	,08034	,08166	,06999	,06893	,06650	,06589	,05908	,06212	,07829	,07960	,06794
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

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
	Missing	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
Std. Error of Mean		,07178	,06851	,08244	,08034	,07656	,07936	,07647	,06807	,07584	,07727	,06819	,06819	,07233	,06510
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
	Missing	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
Std. Error of Mean		,08557	,07128	,07997	,06859	,07274	,08031	,07748	,06807	,08256	,08435	,07852	,07316	,08680	,07492
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
	Missing	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
Std. Error of Mean		,07985	,07901	,08154	,08325	,08373	,07461	,07660	,08066	,06623	,07023	,06963	,07545	,06334	,07253
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

المجال الثاني: الالتزام 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
	Missing	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
Std. Error of Mean		,07619	,07082	,08460	,07029	,07402	,07315	,06976	,07037	,07267	,06968	,07181	,06785	,07290	,06656
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

معامل الإرتباط 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	,001	,000	,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	
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	
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	
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	
13	Pearson Correlation	,522**	,709**	,528**	,679**	,444**	,476**	,579**	,353**	,274*	,488**	,482**	,856**	1	,488**	,765**	,784**

	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,002	,018	,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	,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	
	N	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
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	,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 الإرتباط 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	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	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 الإرتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثالث (الطقوس والأعراف التنظيمية)

(Correlations) والدرجة الكلية للمحور

		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	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
	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
	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
	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
	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

N		75	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 الإرتباط 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	
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	,001	,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
	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
	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
	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
	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 الإرتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني (الالتزام التنظيمي)

(Correlations) والدرجة الكلية للمحور

	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	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
	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		,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		,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		,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

N		75	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 الاستبيان (طريقة التجزئة النصفية)

المحور الأول: القيم التنظيمية RELIABILITY

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	75	100,0
	Exclue ^a	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 ^a
	Partie 2	Valeur	,851
		Nombre d'éléments	7 ^b
		Nombre total d'éléments	15
	Corrélation entre les sous-échelles		
	,853		
Coefficient de Spearman-Brown		Longueur égale	,921
		Longueur inégale	,921
			,919

a. Les éléments sont : تتسم ببيئة العمل بالثقة المتبادلة بين الموظفين والعمال فيما بينهم، تعمل المؤسسة على ترسیخ قيمة العمل الجماعي لدى موظفيها وعمالها. ، يلتزم العمال والموظفوں بمواعيد العمل الرسمية المعتمدة من قبل الإدارة، يحرص العمال والموظفوں 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، ..احترام المتعاملين

b. Les éléments sont : يلتزم موظفو وعمال المؤسسة بالقيم الأخلاقية مثل النزاهة والصدق وعدم قبول الرشوة، واحترام المتعاملين، ت عمل المؤسسة على تكريس قيمة خدمة المرضى بكل احترام وتقدير وتفاني، يؤمن العاملين بال المؤسسة بمبدأ احترام السلطة المسيرة والقواعد والقوانين التنظيمية، يكرس العمال والموظفوں مبدأ الجدية والاصناف والالتزام في أداء أعمالهم، يحرص المؤسسة على توفير وسائل الحبطة والحضر وتحمل المخاطر لدى منتسبيها، تسعى المؤسسة دوما إلى وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، يهتم العمال والموظفوں كثيرا بتخفيف حجم التكاليف ..والخسائر والحفاظ على الممتلكات، تسعى المؤسسة للعمل على تعزيز قيمة الإنماء لدى موظفيها وعمالها

المحور الثاني: المعتقدات التنظيمية RELIABILITY

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations	Valide	75 100,0
	Exclue ^a	,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 ^a
	Partie 2	Valeur	,817
	Nombre d'éléments		7 ^b
	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

تشجع المؤسسة على ثقافة التعاون بين أعضائها على اختلاف مستوياتهم، تحظى الأفكار والآراء الفردية بالقبول : a. Les éléments sont : المناقشة 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 قوانينا وقواعد موحدة على جميع الموظفين والعمال.

b. Les éléments sont : تتعتمد المؤسسة قوانينا وقواعد موحدة على جميع الموظفين والعمال، تهتم المؤسسة بضرورة المشاركة الجماعية لحل مختلف المشاكل التنظيمية، توفر المؤسسة لعاملها الفرصة أو الوسائل لأجل تطوير إمكانياتهم ومهاراتهم المهنية، توفر المؤسسة على نظام عادل فيما يخص تقييم الأداءات وتقديم المكافآت والعلاوات، توجد رؤية مشتركة بين الإدارة والعمال بخصوص تنظيم العمل وجودته، تتيح المؤسسة مبدأ وألية التقويض 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 ^a	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 ^a
	Partie 2	Valeur	,935

	Nombre d'éléments	7 ^b
	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 .. عبر مختلف وسائل الإشهار الممكنة..، تجتمع الإدارة مع الموظفين والعمال أو ممثليهم حين شروعها في اتخاذ قرارات هامة..، تلتزم المؤسسة بالحفظ على القواليد والعادات الإيجابية في مجتمعها..، تعمل المؤسسة على تعزيز قيم الثقة والمشاركة والتضامن بين أعضائها، يلتزم الموظفون الأكثر خبرة بارشاد وتجيئه الأقل خبرة منهم..، تهتم المؤسسة بإجراء مراسم رسمية للتعرف 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 الالقاء .. وكذا تناول بعض المشروبات والمأكولات..، تحرص المؤسسة من حين لآخر على تكريمه بعض عمالها السابقين..، يقوم مدير المؤسسة باجتماعات دورية مع الموظفين والعمال لأجل طرح اشغالاتهم 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 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 ^a	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 ^a
Partie 2	Valeur		,923
	Nombre d'éléments		7 ^b
	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 دوما لتحقيق ما يتوقعه : الموظفون من مكافأة وحوافز مقابل أعمالهم، تتناسب الصالحيات المنوحة للعامل مع حجم مسؤولياتهم، تطبق القواعد والقوانين على مجموع العمال والموظفين بعدلة..، يتم تزويد العاملين على مستوى المؤسسة بمختلف المعلومات اللازمة لتطوير أعمالهم ومهامهم، تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار مختلف اقتراحات العاملين وأرائهم، يتم تقييم ومكافأة العمال والموظفيين على حسب مردودهم وأداءاتهم ..

b. Les éléments sont : يتم تقييم ومكافأة العمال والموظفيين على حسب مردودهم وأداءاتهم، يتجاوب الموظفون والعمال مع مختلف التغيرات : والمستجادات على مستوى بيئتهم، يؤمن أغلب الموظفين والعمال بسياسات واستراتيجيات المؤسسة التنظيمية..، يتلزم موظفو وعمال المؤسسة بالإضباط والتقييد بمجمل قواعد وتعليمات التنظيم..، يظهر العاملون تجاوبا مقبولا مع مختلف متطلبات مهامهم وواجباتهم..، يمتلك عمال وموظفو المؤسسة فهما صحيحا وكثيراً لمختلف احتياجات ومتطلبات المؤسسة، يبذل العمال والموظفو الجهد اللازم الذي تتوقعها منهم المؤسسة لأجل تحقيق الأهداف..، تحظى إدارة المؤسسة بكمال الإحترام والتقدير من قبل الموظفيين ..

المجال الأول: الثقافة التنظيمية RELIABILITY

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations	Valide	75
	Exclue ^a	0
Total		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 ^a
Partie 2	Valeur		,969
	Nombre d'éléments		30 ^b
	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 ^a	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 ^a
Partie 2	Valeur		,868

	Nombre d'éléments	7 ^b
	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. قرار الإنتحاق بعملي على مستوى هاته المؤسسة كان قرار صائب، أشعر بالإنتماء القوي للمؤسسة، أشعر بالفخر :
والاعتزاز 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 عملى بالمؤسسة، لدى استعداد لبذل جهد أكبر لمساعدة المؤسسة على تحقيق أهدافها .

b. لدى استعداد لبذل جهد أكبر لمساعدة المؤسسة على تحقيق أهدافها، أقدم مصلحة العمل على مصالحي الشخصية..، مستعد للقيام ب مختلف 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 مشاكلني الخاصة..، أهتم وأسعى للحفاظ على سمعة المؤسسة ومكانتها وممتلكاتها..، أرغب بالبقاء في عملى 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 ^a	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 ^a	
Partie 2	Valeur	,970	
	Nombre d'éléments	37 ^b	
	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 : تتسق بيئة العمل بالثقة المتبادلة بين الموظفين والعمال فيما بينهم، تعمل المؤسسة على ترسیخ قيمة العمل الجماعي لدى موظفيها : وعمالها. ، يلتزم العمال والموظفوں بمoadيد العمل الرسمية المعتمدة من قبل الإدارة. ، يحرص العمال والموظفوں 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..، تعلم المؤسسة على تكريس قيمة دعمة المرضي بكل احترام وتغيير وتقاري. ، يومن العاملين بالمؤسسة بمبدأ احترام السلطة المسيرة والقواعد والقوانين التنظيمية، يكرس العمال والموظفوں مبدأ الجدية والانضباط والإلتزام في أداء أعمالهم، تحرص المؤسسة على توفير وسائل الحجية والحد وتحمل المخاطر لدى منتببيها. ، تسعى المؤسسة دوما إلى وضع الشخص المناسب في المكان المناسب. ، يهتم العمال والموظفوں كثيراً بتخفيف حجم التكاليف والخسائر والحفاظ على الممتلكات.، تسعى المؤسسة للعمل على تعزيز قيمة الائتماء لدى موظفيها وعمالها. ، تشجع المؤسسة على تقافة التعاون بين أعضائها على اختلاف مستوياتهم، تحظى الأفكار والأراء الفردية بالقبول والمناقشة من قبل المسؤولين..، تحتل المصلحة العامة الأولىوية 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 قوانينا وقواعدنا موحدة على جميع الموظفين والعمال.. ، تهتم المؤسسة بضرورة المشاركة الجماعية لحل مختلف المشاكل التنظيمية. ، توفر المؤسسة لعاملها الفرصة أو الوسائل لأجل تطوير إمكانياتهم ومهاراتهم المهنية، توفر المؤسسة على نظام عادل فيما يخص تقييم الأداءات وتقديم المكافآت والعلاوات، توجد رؤية مشتركة بين الإدارة والعمال بخصوص تنظيم العمل وجودته. ، تتيح المؤسسة مبدأ وأدلة التقويس الإداري لموظفيها. ، تساهم عملية مشاركة العامل في بعض قرارات الإدارة في زيادة ولاءهم للمؤسسة. ، تتطابق معتقدات العمال والموظفوں 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 ممثليهم حين شروعها في اتخاذ قرارات هامة. ، تلتزم المؤسسة بالاحفاظ على القواليـد والعادات الإيجابية في مجتمعها. ، تعمل المؤسسة على تعزيز قيم القفة والمشاركة والتضامن بين أعضائها، يلتزم الموظفوں الأكثر خبرة بإرشاد وتوجيه الأقل خبرة منهم. ، تهتم المؤسسة بإجراءات مراسم رسمية للتعرف بالعمال الجدد. ، يحرص 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 الالقاء 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 مناخاً تنظيمياً مساعد على الإبداع والابتكار. ، تعمل المؤسسة على تشجيع وتعزيز علاقات العمل الإيجابية بين أفرادها. ، تقدّر المؤسسة جهود العاملين فيها. ، تشجع المؤسسة للعاملين الأمان الوظيفي. ، تسعى المؤسسة دوماً لتحقيق ما يتوقعه الموظفوں من مكافآت وحوافز مقابل أعمالهم. ، تتناسب الصالحيـات الممنوحة للعامل مع حجم مسؤولياتهم. ، تطبق القواعد والقوانين على مجموعة العمال والموظفوں بعدلة.. ، يتم تزويد العاملين على مستوى المؤسسة بمختلف المعلومات اللازمة لتطوير مهاراتهم ومهامهم. ، تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار مختلف اقتراحات العاملين وآرائهم. ، يتم تقديم ومكافأة العمال والموظفوں على حسب مردودهم وأدائهم. ، يتجاوز الموظفوں والعمال مع مختلف التغيرات والمستجدات على مستوى بيتهم، يؤمن أغلب الموظفين والعمال بسياسات واستراتيجيات المؤسسة التنظيمية. ، يلتزم موظفو وعمال المؤسسة بالإلتزام والتقييد بجمل قواعد وتعليمات التنظيم، يظهر العاملون تجاوباً مقبولاً مع مختلف متطلبات مهامهم وواجباتهم. ، يمتلك عمال وموظفو المؤسسة فيما صحيحاً وكثيراً لمحاجات ومتطلبات المؤسسة.. ، يبذل العمال والموظفوں الجهد اللازم لتحقق الأهداف. ، تحظى إدارة المؤسسة بكامل الإحترام والتقدیر من قبل الموظفوں. ، قرار الإلتحاق بعملي على مستوى هاته المؤسسة كان قرار صائبنا. ، 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 أنشق أمور المؤسسة مع أصحابي خارجها، أشعر بالأمان الوظيفي من خلال عملى بالمؤسسة. ، لدى استعداد ليذل جهد أكبر لمساعدة المؤسسة على تحقيق أهدافها. ، أقدم مصلحة العمل على

مصالحـيـ الشخصـيـةـ،ـ مستـعدـ لـلـقـيـامـ بـمـخـتـلـفـ الـمـهـمـاتـ المـطـلـوـبـةـ مـنـ لـخـدـمـةـ الـمـؤـسـسـةـ،ـ أـعـتـبـرـ أـنـ نـجـاحـ الـمـؤـسـسـةـ وـنـطـوـرـهـاـ هـوـ نـجـاحـ شـخـصـيـ،ـ أـشـعـرـ بـالـوـاجـبـ وـالـمـسـؤـلـيـةـ وـالـإـلـزـامـ نـحـوـ وـاجـبـاتـيـ الـمـهـنـيـةـ،ـ أـشـعـرـ أـنـ مـشـاكـلـ الـمـؤـسـسـةـ هـيـ مـشـاكـلـ الـخـاصـةـ،ـ أـهـمـ وـاسـعـىـ لـلـحـفـاظـ عـلـىـ سـمـعةـ الـمـؤـسـسـةـ وـمـكـانـتـهـاـ وـمـمـتـاـكـتـهـاـ،ـ أـرـغـبـ بـالـبـقـاءـ فـيـ عـلـىـ هـذـاـ مـهـمـاـ تـوـفـرـتـ لـيـ فـرـصـ بـدـيـلـةـ فـيـ مـؤـسـسـاتـ أـخـرـىـ..ـ

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 ^a	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
تنسم ببيئة العمل بالثقة المتبادلة بين الموظفين والعمال فيما بينهم	46,0000	93,973	,712	,917
تعمل المؤسسة على ترسیخ قيمة العمل الجماعي لدى موظفيها وعمالها.	46,3733	93,075	,731	,916

يلتزم العمال والموظفو بمواعيد العمل الرسمية المعتمدة من قبل الإداره.	45,9333	94,360	,700	,917
يحرص العمال والموظفو 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 وتقانى.	46,2400	100,536	,408	,925
يؤمن العاملين بالمؤسسة بمبدأ احترام السلطة المسيرة والقواعد والقوانين التنظيمية	45,8933	95,421	,696	,918
يكرس العمال والموظفو مبدأ الجدية والانضباط والالتزام في أداء أعمالهم	45,8667	98,306	,589	,921
تحرص المؤسسة على توفير وسائل الحفطة والحدر وتحمل المخاطر لدى منتسبيها.	46,2533	89,327	,699	,918
تسعى المؤسسة دوما إلى وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.	46,6267	89,561	,812	,913

يؤمن العمال والموظفوون كثيراً بتخفيض حجم التكاليف والخسائر والحفاظ على الممتلكات.	45,8933	95,853	,611	,920
تشعى المؤسسة للعمل على تعزيز قيمة الإنتماء لدى موظفيها وعماليها.	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 ^a	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 والأراء 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 إلى مشرفه المباشر.	41,2800	114,042	,776	,923
تعتمد المؤسسة قوانينا وقواعدنا 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 لعامليها الفرصة أو الوسائل لأجل تطوير إمكانياتهم ومهاراتهم المهنية.	42,0133	123,878	,499	,931
توفر المؤسسة على نظام عادل فيما يخص تقييم الأداء وتقييم المكافآت والعلاوات	41,9200	122,831	,494	,931
توجد رؤية مشتركة بين الإدارة والعمال بخصوص تنظيم العمل وجودته.	41,7467	123,192	,614	,928
تبني المؤسسة مبدأ وأالية التقويض 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
تنطبق معتقدات العمال والموظفي 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 ^a	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 شروعها في اتخاذ قرارات هامة.	37,6667	148,874	,843	,952
لتلزم 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 بارشاد وتوجيه الأقل خبرة منهم.	37,9067	145,464	,816	,953
تهتم المؤسسة بإجراء مراسم رسمية للتعریف 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 الالقاء وكذا تناول بعض المشروبات والمأكولات.	38,6533	148,986	,816	,953
تحرص المؤسسة من حين آخر على تكرييم بعض عمالها السابقين.	38,1200	145,945	,865	,952
يقوم مدير المؤسسة باجتماعات دورية مع الموظفين والعمال لأجل طرح اشغالاتهم 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 والمجهدين.	37,9867	144,554	,874	,951
توفر المؤسسة مناخاً تنظيمياً 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 ^a	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 دوما لتحقيق ما يتوقعه الموظفون من مكافآت وحوافز مقابل أعمالهم.	45,3733	139,724	,871	,929
تناسب الصالحيات المنوحة للعامل مع حجم مسؤولياتهم.	45,2267	141,529	,784	,932
تطبق القواعد والقوانين على مجموعة العمال والموظفين بعدلة.	44,9067	147,410	,578	,938
يتم تزويده العاملين على مستوى المؤسسة بمختلف المعلومات اللازمة لتطوير أعمالهم ومهامهم.	44,6800	146,058	,732	,934
تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار مختلف اقتراحات العاملين وأرائهم.	45,2400	144,347	,780	,932
يتم تقييم ومكافأة العمال والموظفين على حسب مردودهم وأدائاتهم.	45,1467	148,451	,583	,937
ينجذب الموظفون والعمال مع مختلف التغيرات والمستجدات على مستوى بيئتهم.	44,5333	148,982	,704	,934
يؤمن أغلب الموظفين والعمال بسياسات واستراتيجيات المؤسسة التنظيمية.	44,8800	150,107	,641	,936

يلتزم موظفو و عمال المؤسسة بالإنضباط والتقييد بمجمل قواعد وتعليمات التنظيم.	44,6400	147,990	,716	,934
يظهر العاملون تجاهها مقبولًا مع مختلف متطلبات مهامهم وواجباتهم.	44,3867	141,592	,759	,933
يمتلك عمال وموظفو المؤسسة فهما صحيحاً وكثيراً للمختلف احتياجات ومتطلبات المؤسسة.	44,7333	154,306	,511	,939
يبذل العمال والموظفو الجهود اللازمة التي تتوقعها منهم المؤسسة لأجل تحقيق الأهداف.	44,3067	147,513	,591	,937
تحظى إدارة المؤسسة بكمال الاحترام والتقدير من قبل الموظفين.	44,9600	151,336	,525	,939

معامل الثبات بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني

(الالتزام التنظيمي) والدرجة الكلية للمحور (طريقة ألفا كرونباخ)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	75	100,0
	Excluded ^a	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 بعملى على مستوى هاته المؤسسة كان قرار صائب.	46,7067	126,859	,732	,926
أشعر بالإنتماء القوى 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 مصالحي 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 خاصة.	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 اختبار 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

	A	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	
	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

B	الجنس	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
	ذكر	99	2,9811	,72563	,07293
	أنثى	129	3,0755	,83493	,07351

Test des échantillons indépendants

B	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	
		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
Aنثى	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
Aنثى	129	3.0977	.88796	,07818

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	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,
Aنثى	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	35223.	67263,	06760,
	أنثى	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	
		.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	123,290	224	,553		
	Total	124,052	227			

	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	Intergroupes	1,164	3	,388	,707	,549
	Intragroupes	122,887	224	,549		
	Total	124,052	227			
a	Intergroupes	,484	3	,161	,277	,842
	Intragroupes	130,674	224	,583		
	Total	131,158	227			
b	Intergroupes	3,949	3	1,316	2,147	,095
	Intragroupes	137,379	224	,613		
	Total	141,329	227			
c	Intergroupes	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 الإرتباط يرسون بين المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية بمكوناتها)
والمتغير التابع (الالتزام 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).