جامعة عمار ثليجي الأغواط

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا

ميدان العلوم الانسانية والاجتماعية

شعبة العلوم الاجتماعية

الموضوع:

الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى الممرضين

بالمؤسسة الإستشفائية أحميدة بن عجيلة بالأغواط

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم النفس

- تخصص: علم النفس العمل وتنظيم

إعداد الطالبة :

✓ إيمان القيز

تحت إشراف الدكتور:

رمضان عمومن

السنة الجامعية: 2015 / 2016

كلمة شكر وعرفان

رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي

وأن أعمل صالحا تراضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين " النمل19 -

و مصداق لقوله صلى الله عليه وسلم " من لم يشكر الناس لم يشكر الله عز وجل"

رواه أحمد والترمذي وحسنه

نتوجه بجزيل الشكر والامتنان إلى كل من ساعدني من قريب أو من بعيد على انجاز هذا العمل ، حاولت فيه أن أتميز بالإتقان والدقة قدر المستطاع، ورغم ما عانيته من المشقاء والصعوبة؛ نسأل الله أن يكون في المستوى المطلوب فأتقدم أولا بالشكر لله جل ثناؤه و تقدست أسماؤه أن حبب إلينا العلم، ومن تمام شكره تعالى، أن أشكر أهل الفضل عل فضلهم وجهودهم، وأن أعترف لهم بحقهم :

* أتقدم بخالص عبارات الشكر والعرفان إلى كل من ساعدني وشجعني على إنجاز هذه وأخص المذكرة ونخص بالذكر:

*الأستاذ المشرف: عمومن رمضان الذي لم يبخل علينا بتوجيهاته وإرشاداته القيمة والتي كانت لي حافزا في إتمام هذا العمل، كما أشكره جزيل الشكر على وقتها لذي خصصه في تصحيح وتقييم وتوجيه مضمون هذا العمل، وسعيه الدؤوب في تسهيل هـ وعدم عرقلة إ تمامه، رغم كل انشغالاته الكثيرة ومسؤولياته الكبيرة .

*كما أشكر أساتذتنا الكرام في قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطفونيا ونخص بالذكر من الأساتذة:

عون علي، جلالى ناصر، بلمقدم فاطمة، لبصير سوفيان، صافي محمد، محمد بوفاتح.

إهداء

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين أهدي هذا العمل إلى:

من ربتني وأنارت دربي وأعانتني بالصلوات والدعوات، إلى أغلى إنسانة في هذا الوجود أمي الحبيبة أطال الله في عمرها و أمدها بالصحة و العافية.

إلى من عمل بكد في سبيلي وعلمني معنى الكفاح وأوصلني إلى ما أنا عليه أبي الحبيب والكريم أدامه و حفظه الله لي واطال في عمره.

إلى إخوتي سندي في الدنيا: أمينة، سعاد، مسعود، عائشة، ياسين، مروى.

وإلى أزواج أخواتي : لزهر، عبدالله، وزوجة أخي: فاطمة، وإلى بنات أختي إكرام، شروق، فاطمة الزهراء، إسراء محمد ريان، وإلى ابن أخي عبد القادر العزيز.

إلى كل عائلة القيز و ومختاري كبيرا و صغيرا و على رأسهم: مسعود القيز و قناني ام الخير رحيمهم الله ،مبروك مختاري، عائشة برابح أطال الله في عمرهما.

إلى الأخت التي لم تلدها أمي زهرة جودي، وإلى أستاذي عمومن رمضان و شكري الخاص إلى: خشبة إيمان، ورنوقي خولة، جميلة تتراوي، عائشة بوطي،صفية زازاة، دايخ سمهان، سلمات نادية، فاطمة بوسالم، رقية واعر،صبرة جناوي.

و إلى كل أساتذة علم النفس و إلى طلبة علم النفس العمل و التنظيم دفعة 2015.

❖ إيمان القيز

ملخص الدراسة:

هدفت هذ الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي في مستشفى أحميدة بن عجيلة بمدينة الأغواط، واستخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون عينة الدراسة من الممرضين في مستشفى أحميدة بن عجيلة وبلغ عددهم 80 ممرض، وتم تصميم استبيان اعتمادا على الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة، كما توصلت الدراسة بالخروج بالنتائج التالية: توصلت إلى أن فرضية العامة تحققت على وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى ممرضى مستشفى أحميدة بن عجيلة وفق المتغيرات المدروسة، فتحققت الفرضية العامة والتي كانت نتيجتها توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى الممرضين بمستشفى أحميدة بن عجيلة.

- كما أن الفرضية الفرعية الأولى لم تتحقق والتي كانت نتيجتها لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الثقافة التنظيمية لدى ممرضي بمستشفى أحميدة بن عجيلة حسب متغير الجنس.
- كما أن الفرضية الفرعية الثانية لم تتحقق والتي كانت نتيجتها لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الالتزام التنظيمي لدى ممرضي بمستشفى أحميدة بن عجيلة حسب متغير الجنس .
- الفرضية الفرعية الثالثة كذلك تتحقق والتي كانت نتيجتها أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في قيم الثقافة التنظيمية باختلاف السن لدى ممرضي مستشفى أحميدة بن عجيلة لصالح الفئة الثانية.
- الفرضية الفرعية الرابعة كذلك لم تتحقق والتي كانت نتيجتها لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الالتزام التنظيمي باختلاف السن لدى ممرضي مستشفى أحميدة بن عجيلة .
- والفرضية الفرعية الخامسة لم تتحقق والتي كانت نتيجتها أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الثقافة التنظيمية باختلاف الأقدمية لدى ممرضي مستشفى أحميدة بن عجيلة.
- والفرضية الفرعية الخامسة لم تتحقق والتي كانت نتيجتها أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الالتزام التنظيمي باختلاف الأقدمية لدى ممرضي مستشفى أحميدة بن عجيلة.

Abstract:

The purpose of this study was to detect the relationship between organizational culture and organizational commitment in HAMIDA bin Hospital Agila in Laghouat, and used this study, descriptive and analytical approach, and be a sample study of nurses in HAMIDA bin Hospital Agila and numbered 80 nurses, was a questionnaire designed based on previous studies related to the subject of the study, as the study found out the following results: found that the general assumption made on the existence of a relationship between organizational culture and organizational commitment among nurses, hospital HAMIDA bin Agila according to the studied variables, Vthakguet general premise, which was the result there is a relationship between organizational culture and organizational commitment to the Hospital nurses HAMIDA bin Agila.

- The first sub-hypothesis did not materialize and a result of which there are no statistically significant differences in the degree of organizational culture of the hospital's nurses differences HAMIDA bin Agila by variable sex.
- The sub-second hypothesis did not materialize and a result of which there are no statistically significant differences in the degree of organizational commitment of nurses, hospital HAMIDA bin Agila by variable sex differences.
- Sub-third hypothesis also realized that was the result that there are statistically significant differences in organizational culture values depending on the age differences among nurses HAMIDA bin Hospital Agila in favor of the second category.
- Sub-premise as well as the fourth did not materialize and that the outcome was no statistically significant differences in the degree of organizational commitment depending on the age when hospital nurses HAMIDA bin Agila differences.
- Sub-fifth hypothesis did not materialize and that was the result that there were no statistically significant differences in the degree of organizational culture differences depending on seniority with the hospital's nurses HAMIDA bin Agila.
- Sub-fifth hypothesis did not materialize and that was the result that there were no statistically significant differences in the degree of commitment to organizational differences depending on seniority with the hospital's nurses HAMIDA bin Agila.

فهرس المحتويات

الإهداء	
شكر وتقدير	
ملخص الدراسة بالعربية	
ملخص الدراسة بالإنجليزية	
فهرس المحتويات	أ
فهرس الجداول	ج
مقدمة	د
الفصل الأول : الإطار العام للدراسة	
1-إشكالية الدراسة	4
2- فرضيات الدراسة	5
3-أهداف الدراسة	6
4- أهمية الدراسة	6
5- التعاريف الاجرائية للدراسة	7
6 – الدراسات السابقة	9
7- خلاصة الفصل	15
الفصل الثاني : الثقافة التنظيمية	
تمهيد	17
أولا : ماهية الثقافة التنظيمية	18
1- مفهوم الثقافة التنظيمية	18
1-2 خصائص الثقافة التنظيمية	19
1-3أهمية الثقافة التنظيمية	21
ثانيا: أنواع الثقافة التنظيمية وأبعادها و مستوياتها	23
2-1 أنواع الثقافة التنظيمية	23
2-2 أبعاد الثقافة التنظيمية	25
2-3 مستويات الثقافة التنظيمية	27
ثالثا: مصادر الثقافة التنظيمية و مكوناتها و وظائفها	28

1-3 مصادر الثقافة التنظيمية	28
2-3 مكونات الثقافة التنظيمية	30
3-3وظائف الثقافة التنظيمية	32
رابعا: آليات خلق الثقافة التنظيمية وتأثيرها وتغيرها	33
1-4 آليات الثقافة التنظيمية التنظيمية	34
2-4 تأثيرات الثقافة التنظيمية	36
3-4 تغير الثقافة التنظيمية	37
خلاصة الفصل	41
الفصل الثالث : الالتزام التنظيمي	
تمهيد	43
أولا: ماهية الالتزام التنظيمي و أهميته وخصائصه	44
1-مفهوم الالتزام التنظيمي	44
2-1 أهمية الالتزام التنظيمي	45
3-1 خصائص الالتزام التنظيمي	47
ثانيا: أنواع الالتزام التنظيمي و أبعاده ومراحله	48
1-2 أنواع الالتزام التنظيمي	48
2-2 أبعاد الالتزام التنظيمي	49
3-2 مراحل الالتزام التنظيمي	51
ثالثا: العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي ومحدداته وطرق قياسه	52
1-3 العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي	52
2-3 محددات الالتزام التنظيمي	54
3-3 طرق قياس الالتزام التنظيمي	55
رابعا: الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي	57
1-4 أثر الثقافة الابداعية على الالتزام التنظيمي	57
2-4أثر الثقافة المهمة على الالتزام التنظيمي	58
3-4 أثر ثقافة الدور على الالتزام التنظيمي	59

خلاصة الفصل	61
الفصل الرابع : إجراءات الدراسة الميدانية	
تمهيد	63
1-منهج الدراسة	63
2-عينة الدراسة	63
3- خصائص الدراسة	63
4- حدود الدراسة	64
5- أدوات الدراسة	65
6- الخصائص السيكومترية لأداة االدراسة	65
7- الأساليب الاحصائية للدراسة	69
خلاصة الفصل	70
الفصل الخامس: عرض النتائج ومناقشة الفرضيات	
تمهيد	72
1-عرض وتحليل ومناقشة الفرضية العامة	72
2- مناقشة وتفسير الفرضية الفرعية الأولى	74
3- مناقشة وتفسير الفرضية الفرعية الثانية	75
4- مناقشة وتفسير الفرضية الفرعية الثالثة	76
5 ـ مناقشة وتفسير الفرضية الفرعية الرابعة	77
6 ـ مناقشة وتفسير الفرضية الفرعية الخامسة	78
7- مناقشة وتفسير الفرضية الفرعية السادسة	79
استنتاج عام	80
الخاتمة	82
قائمة المراجع	85
الملاحق	

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجداول	الصفحة
01	يوضح ثبات لمقياس الثقافة التنظيمية	60
02	يوضح نتائج المتحصل عليها من خلال صدق المقارنة الطرفية لمقياس الثقافة التنظيمية	61
03	يوضح ثبات لمقياس الالتزام التنظيمي	62
04	يوضح صدق المقارنة الطرفية لمقياس الالتزام التنظيمي	63
05	يوضح وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية و الالتزام التنظيمي	66
06	يوضح وجود فروق في درجة الثقافة التنظيمية تعزى إلي متغير الجنس	68
07	يوضح وجود فروق في الالتزام التنظيمي تعزى إلي متغير الجنس	69
08	يوضح اختلاف قيم الثقافة التنظيمية باختلاف السن	70
09	يوضح اختلاف درجات الالتزام التنظيمي باختلاف السن	71
10	يوضح اختلاف درجات الثقافة التنظيمية باختلاف الاقدمية	72
11	يوضح اختلاف درجات الالتزام التنظيمي باختلاف الاقدمية	73

المقدمة

مقـــــدمة.

تعد الثقافة التنظيمية عنصرا أساسيا في النظام العام للمنظمات لكونها تؤثر على السلوك الذي تتفاعل به المنظمات مع العاملين بها و محيطها ، حيث تعطي المنظمات اهتماما بالغا لبيئة العمل ولثقافة العامل لاقتناعها الراسخ بان الإنسان هو الثروة الحقيقية والمحدد الرئيسي للإنتاج، ومن هنا جاء اهتمام المنظمات بالثقافة التنظيمية، بما تتضمنه من قيم وأخلاقيات واتجاهات وعادات وأفكار ومعتقدات توجه سلوك الأفراد في المنظمات التي يعملون بها وتؤثر في فعاليتها وكفاءتها، وذلك لما تؤديه الثقافة من دور مهم في تشكيل عادات الفرد وقيمه واتجاهاته وطرق تعامله مع الأشخاص والأشياء من حوله، وتؤدي الثقافة عدة وظائف للمنظمات حيث تؤثر مخرجاتها سلبا أو إيجابا على شعور العاملين والقادة بالرضا والانتماء والولاء والالتزام، حيث أنها تؤثر في سلوك أداء الأفراد وتماسك البناء الاجتماعي للمنظمة.

كما يعد الالتزام عنصرا حيويا في بلوغ الأهداف التنظيمية، وتعزيز الاستقرار و الثقة بين الإدارة والعاملين فيها ويسهم في تطوير قدرات المنظمة على البقاء والاستمرار، لذا نال اهتمام الكثير من الباحثين لما له من أهمية وانعكاسات على الفرد والمؤسسة على حد سواء، ويؤدي الالتزام إلى عدد من النتائج الإيجابية بالنسبة للمنظمة والأفراد كانخفاض معدل دوران العمل، وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية، بينما ضعف مستوى الالتزام التنظيمي يؤدي إلى ارتفاع تكلفة الغياب والتأخر عن العمل وتسريب العمالة من المنظمات وانخفاض الرضا الوظيفي.

ونظرا لأهمية الثقافة التنظيمية ودورها في تحديد اتجاهات العاملين فيها والتزامهم من عدمه فسوف تتناول الدراسة موضوع الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي داخل المؤسسة لدى ممرضي مستشفى أحميدة بن عجيلة بالأغواط.

ولدراسة هذا الموضوع فقد اشتملت الخطة على خمسة فصول وهي:

- الفصل الأول : الإطار العام للدراسة:

وتطرقنا فيه إلى إشكالية الدراسة، أهمية الدراسة، أهداف الدراسة ، وتحديد المفاهيم والمصطلحات.

- أما الفصل الثاني الخاص بالثقافة التنظيمية

فتعرض لمفاهيم عامة حول الثقافة التنظيمية، خصائص الثقافة التنظيمية، أهميتها، و أنواعها، أبعاد الثقافة التنظيمية، ومستوياتها، و والعوامل المحددة في الثقافة التنظيمية، مصادر المتعلقة بالثقافة التنظيمية، و مكونات الثقافة التنظيمية، و وظائفها، وآليات خلق الثقافة التنظيمية.

- والفصل الثالث حول الالتزام التنظيمي

مفهوم الالتزام التنظيمي، أهمية الالتزام التنظيمي، خصائصه، أنواع الالتزام التنظيمي، أبعاد الالتزام التنظيمي، ومراحله، والعوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي، محددات الالتزام التنظيمي، وطرق قياس الالتزام التنظيمي، واخيرا الآثار المترتبة على الثقافة التنظيمية و الالتزام التنظيمي.

- أما الفصل الرابع فهو حول إجراءات الدراسة الميدانية

فاحتوت الدراسة حدود الدراسة (المكانية، البشرية، والزمانية، الموضوعية) ، بالإضافة على المنهج المستخدم في الدراسة، وعينة الدراسة، وعلى أدوات الدراسة، الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة، والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

- وأخيرا الفصل الخامس فتعرضنا فيه عرض وتحليل النتائج ومناقشة الفرضيات

عرض وتحليل النتائج، مناقشة فرضيات الدراسة، و استنتاج عام مع تقديم خاتمة واقتراحات وذكر قائمة المراجع.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1-إشكالية الدراسة

2- فرضيات الدراسة

3-أهمية الدراسة

4-أهداف الدراسة

5- التعاريف الاجرائية للدراسة

6- دراسات سابقة

1) إشكالية الدراسة:

تترك الثقافة التنظيمية بمكوناتها المادية والمعنوية بصماتها على المنظمات الادارية بصمة عامة والاجهزة الرقابية بصمة خاصة، وتكتسب كل منها سمات شخصية تميزها عن غيرها ، كما توفر الاطار الذي يوضح طريقة أداء العمل والمعايير التي يتم من خلالها ربط الافراد بالمنظمة وتحفيزهم لأداء أعمالهم بإتقان ورفع مستوى التزامهم الوظيفي ومع تزايد المشكلات التنظيمية المعاصرة، ظهرت حاجة المنظمات الادارية إلى تفسيرات لتلك المشكلات حتى تتمكن من تحقيق أهدافها بكفاءة مناسبة وفعالية عالية، وجاءت نظرية الثقافة التنظيمية بما تتضمنه من معارف وتقنيات وعادات وتقاليد وقيم وأخلاقيات و أنماط سلوكية، على المشكلات التي تواجه المنظمات الادارية، وبخاصة ما يتعلق باتخاذ القرارات و توجيه سلوك الموظفين و تحسين مستوى التزامهم الوظيفي.

و ادراكا لما سبق من أهمية الثقافة التنظيمية في التأثير الإيجابي أو السلبي على العديد من المتغيرات التنظيمية فإن من الأهمية بمكان بحث مثل هذا التأثير وفي هذا المجال يبرز الالتزام التنظيمي كواحد من المتغيرات الهامة التي أولاها الباحثون اهتمامهم في السنوات الأخيرة، ومن هنا تبدأ أهمية دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي للممرضين في المؤسسة الاستشفائية أحمد بن عجيلة؟

- تتبلور مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي وهو :
- هل توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية و الالتزام التنظيمي لدى ممرضين بمستشفى أحميدة بن عجيلة بالأغواط؟

تتفرع منه التساؤلات الجزئية التالية:

- هل توجد فروق دالة إحصائيا في درجة الثقافة التنظيمية لدى الممرضين بمستشفى أحميدة بن عجيلة بالأغواط تعزى إلى متغير الجنس.

- ❖ هل توجد فروق دالة إحصائيا في درجة الالتزام التنظيمي لدى الممرضين مستشفى أحمد بن عجيلة بالأغواط تعزى إلى متغير الجنس.
- ❖ هل تختلف قيم الثقافة التنظيمية لدى الممرضين بمستشفى أحمد بن عجيلة بالأغواط باختلاف السن.
- ❖ هل تختلف درجات الالتزام التنظيمي لدى الممرضين بمستشفى أحمد بن عجيلة بالأغواط باختلاف السن.
- ❖ هل تختلف درجات الثقافة التنظيمية لدى الممرضين بمستشفى أحمد بن عجيلة بالأغواط باختلاف الأقدمية.
- ❖ هل تختلف درجات الالتزام التنظيمي لدى الممرضين بمستشفى أحميدة بن عجيلة بالأغواط باختلاف الأقدمية.

فروض الدراسة:

- ❖ توجد فروق دالة إحصائيا في درجة الثقافة التنظيمية لدى الممرضين بمستشفى أحميدة بن عجيلة بالأغواط تعزى إلى متغير الجنس.
- ❖ توجد فروق دالة إحصائيا في درجة الالتزام التنظيمي لدى الممرضين مستشفى أحمد بن عجيلة بالأغواط تعزى إلى متغير الجنس.
- ❖ تختلف قيم الثقافة التنظيمية لدى الممرضين بمستشفى أحمد بن عجيلة بالأغواط باختلاف السن.
- ❖ تختلف درجات الالتزام التنظيمي لدى الممرضين بمستشفى أحمد بن عجيلة بالأغواط باختلاف السن.
- ❖ تختلف درجات الثقافة التنظيمية لدى الممرضين بمستشفى أحمد بن عجيلة بالأغواط باختلاف الأقدمية.
- ❖ تختلف درجات الالتزام التنظيمي لدى الممرضين بمستشفى أحميدة بن عجيلة بالأغواط باختلاف الأقدمية.

أهداف الدراسة:

لكل دراسة أو بحث علمي هدف أو أهداف يسعي إلى تحقيقها من خلال اهتمامه بالظاهرة المدروسة و تتلخص فيما يلي:

- التعرف على العلاقة بين الثقافة التنظيمية و الالتزام التنظيمي في المؤسسة الاستشفائية.
- التعرف على دلالة الفروق في الثقافة التنظيمية حسب بعض المتغيرات الشخصية كالجنس، السن، الأقدمية، في المؤسسة الاستشفائية.
- التعرف علي دلالة الفرق بين الالتزام التنظيمي حسب بعض المتغيرات الشخصية كالجنس، السن، والأقدمية.
- تقديم بعض التوصيات و المقترحات التي تساعد على الاستفادة من نتائج الدراسة.

أهمية الدراسة:

تتوقف أهمية أي بحث على أهمية الظاهرة المدروسة وعلى قيمتها العلمية و العملية ومدى إسهامها في إثراء المعرفة النظرية من جهة و الميدانية من جهة اخرى و تكتسب هذه الدراسة أهمية خاصة لأنها تتناول موضوع حساس داخل المؤسسات أو المنظمات وهي الثقافة التنظيمية باعتبارها قيم فعالة تساهم في عملية الالتزام التنظيمي للعاملين وتحديد الاسلوب الذي ينتهجونه هؤلاء العمال نحو غاياتهم و غاية المنظمة.

. وتستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية القيم التنظيمية في تحقيق المؤسسات العمومية على اختلافها و أثرها الواضح على سير العمل وتحقيقها لأهدافها بشكل متميز.

ـ كذلك تساعد على فهم القيم التنظيمية في الخدمات التمريض حيث تعتبر القيم موجها عاما لسلوك الفرد وتصرفاته سواء في التنظيم أو خارجه وعلاقة هذه القيم بالالتزام التنظيمي.

. قد يفيد هذا البحث المهتمين بوضع استراتيجيات من شأنها النهوض بواقع الالتزام التنظيمي والثقافة التنظيمية في المنظمة وذلك لها يحققانه من أهداف عديدة.

ـ تفتح هذه الدراسة المجال أمام المزيد من دراسات أخرى في هذا المجال.

. تتبع أهمية هذه الدراسة من حيوية الموضوع الذي تم تناوله وهو الثقة التنظيمية و علاقتها بالالتزام التنظيمي للعاملين من خلال جهود المنظمات التي تسعي إلى أن يساهم زيادة الثقة بين الأفراد إلى التزامهم في العمل والبقاء في منظماتهم.

ـ وتبرز أيضا من خلال هذه الدراسة أن الثقافة التنظيمي و الالتزام التنظيمي لم ينالا حظا من العناية و الاهتمام من قبل الباحثين والممارسين في المنظمات الادارية، وإثراء المعرفة بالتأثيرات المختلفة للثقافة التنظيمية على سلوك العاملين و المديرين، وعلى مستوى إلتزام التنظيمي وكفاءة أدائهم، وبذلك تسهم في سد الفراغ الذي تعاني منه المكتبة العربية في مجال الثقافة التنظيمية و تأثيرها على الالتزام التنظيمي.

ـ تقديم بعض التوصيات و المقترحات التي تساعد على الاستفادة من نتائج الدراسة.

التعاريف الاجرائية للدراسة:

1)الثقافة التنظيمية:

هناك عدة مفاهيم للثقافة التنظيمية في مجال المنظمات الادارية, فمنها ما يشير إلى المفاهيم الانسانية مثل القيم والقواعد السلوكية والمناخ النفسي داخل المنظمة, (البداينة والعضايلة,1996م,ص2) ومنها ما يعرف بأنه "نظم مكتسبة من المعاني يتم توصيلها من خلال اللغة المعتادة والرموز الأخرى التي تتميز بوظائف تمثيلية وتوجيهية عاطفية قادرة على خلق كيانات ثقافية وأحاسيس محددة بالواقع " (الصرايرة, وعايش,1995م,ص115).

. تعرف أيضا الثقافة التنظيمية على أنها تعبير عن القيم الأفراد ذوي النفوذ في منظمة ما، وهذه القيم تؤثر بدورها في الجوانب الملموسة من المنظمة وفي سلوك الأفراد، كما تحدد الأسلوب الذي ينتهجه هؤلاء في قرارتهم و إدارتهم لمرؤوسيهم ومنظماتهم(هيجان،1992، ص 11).

. تعرف الثقافة التنظيمية بأنها: «مجموعة القيم والمفاهيم الأساسية التي يتم إيجادها وتنميتها داخل مجموعات العمل في المنظمة وتعليمها للعاملين لتحديد طريقة تفكيرهم وإدراكهم وشعورهم تجاه بيئة العمل الداخلية والخارجية وتحدد سلوكهم و تؤثر في أدائهم و إنتاجيتهم".(عزاوي عمر،2006 ،ص61).

التعريف الاجرائي:

2)الالتزام التنظيمي:

لغة: يعني العهد, ويلزم الشيء لا يفارقه،، والملازم لشيء مداوم عليه, ويعني العهد والقرب والنصر والمحبة.

اصطلاحا: تباينت مفاهيم الالتزام التنظيمي نظرا لتباين روئ الباحثين حوله, إلا أن توضيح المفهوم قد لازمه بعض التعقيد نتيجة التركيز على الالتزام نحو بيئة العمل وتضمينه مجالات عدة, مثل: الالتزام نحو العمل, والالتزام نحو الواجبات، والمهام الداخلية للعمل، والالتزام نحو جماعة العمل وغيرها، والتي عبرت عن متغيرات أساسية في الالتزام التنظيمي.

ويرى (بورتر,porter1968)بأن الالتزام هو :"استعداد الفرد لبذل جهود كبير لصالح المنظمة ، أما (شلدونshaldon1971) فيرى ان الالتزام هو :" التقييم الايجابي للمنظمة والعزم على العمل لتحقيق أهدافها"، وهو مستوى الشعور الايجابي المتولد لدى الفرد تجاه المنظمة التي يعمل فيها ،

والإخلاص لها وتحقيق أهدافها مع شعوره المستمر بالارتباط والافتخار بالعمل فيها.

أما "بوشان"(Buchanan1974) فينظر إلى الالتزام التنظيمي بوصفه مناصرة الفرد وتأييده للمنظمة وانه نتاج تفاعل ثلاثة عناصر وهي:

- **التطابق indentification**:ويعني تبني اهداف قيم المنظمة باعتبارها أهدافا وقيما للفرد العامل فيها.
- **الانهماك Envolement**: ويقصد به الاستغراق أو الانهماك النفسي للفرد في أنشطة المنظمة

- **الولاء Loyalty** : والمقصود به شعور الفرد بالارتباط العاطفي القوي اتجاه المنظمة.(د.موسى أحمد خير الدين, د. محمود أحمد النجار،2010،ص11)

الالتزام التنظيمي درجة انغماس العامل في عمله, ومقدار الجهد والوقت الذي يكرسه لهذا الغرض، وإلى مدى يعتبر عمله جانبا في حياته(حريم,1993,ص107).

. هو عملية توظيف موارد المنظمة من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية حيث ينعكس توظيف الموارد المختلفة على كافة جوانب العمل في المنظمة وعلى العاملين وعلى الوظائف وعلى خطوط السلطة الرسمية وآلية تنسيق بين مهام العمل في المنظمة والتنظيم يعتبر أيضا وظيفة هامة نظرا لأنه يتبع عملية وضع الخطط والاستراتيجيات ، فالاستراتيجية تحدد ما يجب عمله؟ أما التنظيم فهو يحدد كيف سيتم عمله. (عبد السلام أبوقحف وآخرون، 2011،ص 241).

الدرسات السابقة:

الدراسة الأول (2010): دراسة من إعداد الباحثين " عبد اللطيف عبد اللطيف ومحفوظ أحمد" بعنوان " دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية" { دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة} هدفت هذه الدراسة إلى تحديد دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية وقد تضمنت الدراسة الاشكالية التالية:

- تحديد ما المقصود بالهوية التنظيمية؟
- تحديد ما المجالات الأكثر أهمية للهوية التنظيمية بالجامعات الخاصة الأردنية؟
- تحديد ما دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية في هذه الجامعات؟
- تحديد أثر العوامل الشخصية كالجنس والعمر والرتبة الأكاديمية ومدة العمل في الجامعات الخاصة بالأردن في الهوية التنظيمية؟

ولتحقيق هذا الهدف اختيارات عينة من أربع جامعات أردنية خاصة بصفة عشوائية، ووزعت 280 استبانة على أعضاء هيئة التدريس فيها حيث استرجع منها 226 استبانة أخضعت للتحليل التمييزي وقد استطاعت الدراسة بناء نموذج يتكون من الأبعاد الداخلية في التحليل كلها (التعاون، الابتكار، الالتزام، الفاعلية) وقد تمكن النموذج من تصنيف المبحوثين إلى مجموعتين من لديهم شعور ضعيف بالهوية التنظيمية، ومن لديهم شعور قوى بها بدقة وصلت إلى 83.2%.

كما أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين فيما يتعلق بالهوية التنظيمية تعود إلى الجنس أو العمر أو الرتبة الأكاديمية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعود إلى مدة العمل في الجامعات الخاصة، وقدمت عدة توصيات تتعلق بضرورة تعزيز الوعي بأهمية الهوية التنظيمية فضلا عن توفير الثقافة التنظيمية الداعمة للإبداع والعمل الجماعي.

الدراسة الثانية (2012-2013): " **شافية بن حفيظ**" بعنوان " علاقة النمط القيادي حسب نظرية هريسي وبلانشارد بالولاء التنظيمي لدى عينة من معلمي المدارس الابتدائية بمدينة ورقلة" رسالة ماجستير غير منشورة تخصص علم النفس التنظيمي والعمل، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية قسم العلوم جامعة قاصدي مرباح ورقلة.

تمحورت أسئلة الإشكالية في التساؤلات التالية:

- ما مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الابتدائية بمدينة ورقلة؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي باختلاف النمط القيادي حسب " نظرية هيرسي وبلانشارد" من وجهة نظر معلمي المرحلة الابتدائية بمدينة ورقلة؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الابتدائية حسب الجنس؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التنظيمي لدى معلمي المدارس الابتدائية تعزى إلى متغير الأقدمية؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الابتدائية تعزى إلى المؤهل العلمي؟

كما هدفت الدراسة إلى الكشف على الأنماط القيادية السائدة في المرحلة الابتدائية حسب نظرية " هيرسي وبلانشارد" من وجهة نظر المعلمين، ومستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين، وعلاقة النمط القيادي بالولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم ومعرفة الاختلاف في مستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين باختلاف متغيرات الجنس، المؤهل العلمي، الاقدمية في التدريس.

كما قامت منهجية الدراسة على المنهج الوصفي، أما عينة الدراسة فتحددت ب 270 معلم ومعلمة من المرحلة الابتدائية بمدينة ورقلة، واعتمدت الدراسة على أداة الاستبانة ومقياس " هيرسي وبلانشارد" لتحديد النمط القيادي ومقياس " بورتر وزملائه" لقياس مستوى الولاء التنظيمي للمعلم.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها أن الأساليب الأكثر استخدام في المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين هي أسلوبي التفويض والإقناع ويليهما أسلوب الإشراك ثم الإبلاغ، وأن هناك مستوى متوسط من الولاء التنظيمي لدى معلمي المرحلة الابتدائية بمدينة ورقلة، بالإضافة إلى أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء باختلاف النمط القيادي بحسب نظرية " هيرسي وبلانشارد" من وجهة نظر معلمي المرحلة الابتدائية بمدينة ورقلة أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء تعزى إلى متغير الجنس والأقدمية في التدريس والمؤهل العلمي.

الدراسة الثالثة (2006): دراسة " سامي ابراهيم حمادة حنونة" بعنوان{ قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة} رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال الجامعة الاسلامية غزة.

تمحورت أسئلة الإشكالية في التساؤلات التالية:

- ماهو مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة؟

- ماهي العوامل التي تؤثر بمستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية؟
- ماهي العناصر الأكثر أهمية في تحقيق مستوى أعلى من الالتزام في تلك الجامعات؟

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة وكذلك معرفة مدى تأثير بعض العوامل الديمغرافية الخاصة بالموظفين على مستويات التزامهم التنظيمي مثل: (الجنس، العمر مستوى التعليم، سنوات الخدمة، المستوى الوظيفي، مكان العمل ونوع الوظيفة) أما بالنسبة لمنهجية الدراسة فتحددت عينة الدراسة ب 340 موظف وموظفة وكانت الاستبانة هي أداة الدراسة.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: وجود مستوى عال من الالتزام التنظيمي لدى موظفي الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، كما وأشارت الدراسة إلى وجود علاقة بين مستويات الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة والمتغيرات الديمغرافية التالية: (العمر، مستوى التعليم، نوع الوظيفة، مدة الخدمة بالجامعة، المستوى الوظيفي) في حين أظهرت النتائج عدم وجود علاقة في مستوى الالتزام تعزى إلى متغير الجنس ومكان العمل.

الدراسة الرابعة (2005): " **محمد بن غلب العوفي**" بعنوان " الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض" ، رسالة ماجيستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2005.

- ما طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية و الالتزام التنظيمي في هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض،
- ما مستوى الالتزام لدى منسوبي هيئة الرقابة و التحقيق بمنطقة الرياض؟
- ما مدى اختلاف قيم الثقافة التنظيمية باختلاف الخصائص الشخصية لدى هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض؟

وقامت الدراسة على مجموعة من الأهداف من أهمها التعرف على القيم السائدة المكونة للثقافة التنظيمية في هيئة الرقابة والتحقيق بالإضافة إلى التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لدى منسوبي هيئة الرقابة والتحقيق في

منظمة الرياض، والوقوف على مدى اختلاف قيم الثقافة التنظيمية باختلاف الخصائص الشخصية لمنسوبي هيئة الرقابة والتحقيق بالإضافة التعرف على اختلاف مستوى الالتزام التنظيمي باختلاف الخصائص الشخصية، والكشف على طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي في هيئة الرقابة والتحقيق.

قامت منهجية الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام أسلوب الحصر الشامل في هذه الدراسة والاستبانة كأداة رئيسية في الدراسة.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

أن جميع قيم الثقافة التنظيمية تسود في هيئة الرقابة والتحقيق بدرجة متوسطة.

- أن وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية بين الثقافة التنظيمية بشكل عام والالتزام التنظيمي، وبين القيم المكونة للثقافة التنظيمية و الالتزام التنظيمي.
- تميل عينة الدراسة إلى المواقف على أن هناك التزام تنظيمي في هيئة الرقابة ةالتحقيق.
- أن أهم القيم المكونة للثقافة التنظيمية التي تؤثر على الالتزام التنظيمي بشكل عام هي (العدل، الكفاءة، فرق العمل)
- عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخصائص الشخصية والثقافة التنظيمية و بين خصائص القيم المكونة للثقافة التنظيمية.
- عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخصائص الشخصية و مستوى الالتزام التنظيمي.

الدراسة الخامسة (2009): دراسة " إيناس فؤاد نولوي فلبمان" بعنوان { الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعلم بمدينة مكة المكرمة}.

رسالة الماجيستير غير منشورة، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى بمكة، المملكة العربية السعودية,

تمحورت أسئلة الدراسة في التساؤلات التالية:

- ما مستوى الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي للمشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة؟
- ما مستوى الالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة؟
- ما طبيعة العلاقة بين الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة عند مستوى الدلالة (0.05) في درجة الالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة؟
- كما هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي ومستوى الالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة والتعرف على العلاقات بينهما بالإضافة إلى الوقوف على علاقة كل من الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي ببعض المتغيرات الشخصية وتشمل: (الجنس، المؤهل التعليمي، الحالة الاجتماعية) للمشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة.
- قامت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي والمنهج الوصفي التحليل، حول العينة التالية 103 مشرفا تربويا و 175 مشرفة تربوية، كما استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات في الدراسة
- وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: أن كل من المشرفين التربويين والمشرفات التربويات يتمتعون بمستوى عال من الرضا الوظيفي إلى وجود علاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات تبعا للتخصص لصالح التخصصات العلمية والجنس لصالح الذكور.

خلاصة الفصل:

انطلاقا مما تم طرحه في هذا الفصل الخاص بموضوع الدراسة، وتحديد مشكلة البحث بالثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي داخل المؤسسة، ومن خلال ذلك تم التعرف تحديد لأهم المفاهيم والمصطلحات لموضوع الدراسة كما تعرفنا على أهم الأسباب التي أدت لاختيار الموضوع وأيضا أهمية وأهداف الدراسة، وسيتم تسليط الضوء في الفصول التالية إلى المضوع بشكل خاص.

الجانب النظري

الفصل الثاني : الثقافة التنظيمية

تمهيد

أولا: ماهية الثقافة التنظيمية

1- مفهوم الثقافة التنظيمية

2-1 خصائص الثقافة التنظيمية

3-1 أهمية الثقافة التنظيمية

ثانيا: أنواع الثقافة التنظيمية وأبعادها ومستوياتها

1-2 أنواع الثقافة التنظيمية

2-2 أبعاد الثقافة التنظيمية

3-2 مستويات الثقافة التنظيمية

ثالثا: مصادر الثقافة التنظيمية ومكوناتها و وظائفها

1-3 مصادر الثقافة التنظيمية

2-3 مكونات الثقافة التنظيمية

3-3 وظائف الثقافة التنظيمية

رابعا: آليات خلق الثقافة التنظيمية وتأثيرها وتغيرها

1-4 آليات الثقافة التنظيمية

2-4 تأثيرات الثقافة التنظيمية

3-4 تغير الثقافة التنظيمية

خلاصة الفصل

تمهيد:

حظيت الثقافة التنظيمية في الآونة الأخيرة باهتمام كبير باعتبارها أحد أهم العوامل المحددة لتفوق المؤسسات فهي تؤثر بشكل مباشر على مستويات الأداء و الإبداع و الدافعية و الولاء للمؤسسة , و تعتبر المحرك الداخلي لطاقات العاملين و جهودهم في السعي لتحقيق الأهداف المحددة لهم . و من ناحية أخرى فهي من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات أو فشلها على افتراض وجود علاقة ارتباطية بين نجاح المنظمة و تركيزها على القيم و المفاهيم و المعتقدات التي تدفع أعضائها إلى الالتزام و العمل و التحديث و المشاركة في اتخاذ القرارات. كما أنها تكسب المؤسسة سمعة شخصية تميزها عن غيرها من المؤسسات و تساهم في خلق مناخ تنظيمي ملائم للعمل.

و سنتطرق في هذا الفصل إلى المفاهيم العامة المتعلقة بالثقافة التنظيمية و التعرف على أنواعها ووظائفها و محدداتها و كذلك مكوناتها و مصادرها الأساسية و مستوياتها و آليات تشكيلها, مما يسمح لنا بالفهم و الاستيعاب الواضح لهذا المفهوم.

أولا: ماهية الثقافة التنظيمية

أصبحت الثقافة التنظيمية تحضي باهتمام كبير نظرا للدور الذي تلعبه في نجاح المنظمة أو فشلها , إذ يعكس هذا المفهوم القيم و الأفكار السائدة في المنظمة ولدى المجتمع الذي يعيش فيه ، وأصبحت الثقافة التنظيمية من المدخلات الأساسية لدراسة سلوك المنظمات.

1. مفهوم الثقافة التنظيمية:

لقد تطرق العديد من الباحثين إلى مفهوم الثقافة التنظيمية وكل عرفها حسب زمان و مكان دراسته ومن بين هذه التعاريف نذكر:

عرفت الثقافة على أنها « كل التقاليد و القيم و الأعراف و الخصائص التي تشكل الأجواء العامة للمنظمة و تؤثر في العاملين ».(سعاد نائف البرنوطي، 2007، ص 121)

و كما عرفت أيضا على أنها مجموعة الأيديولوجيات و الفلسفات و القيم و المعتقدات و الافتراضات و الاتجاهات المشتركة و أنماط التوقعات التي تميز الأفراد في تنظيم ما.

(جمال الدين محمد المرسى، 2006،ص13)

كما عرفت أيضا على أنها «منظومة من الأفكار و المعتقدات و القيم والأعراف المنبثقة نتيجة العلاقات بين أفراد المنظمة التي تشكل الأنماط السلوكية إلي السائدة التي تحكم سلوكهم و تؤثر في عمليات المعرفة التنظيمية و تنعكس نتائجها على الخدمات المقدمة للمستفيدين وعلى كفاءة القرارات.

(رائد إسماعيل عبابنة، ماجد أحمد حتاملة،2013،ص 17)

و عرفها شاين» (Edgar shein ; 1985) على أنها نمط من الافتراضات تم تطويرها أو اختراعها أو اكتشافها من قبل جماعة بينما تتعلم كيف تتعامل مع مشكلاتها في التكيف الخارجي و التكامل الداخلي و التي سارت بشكل جيد إلى حد يمكن إعتبارها قيمة ولذا يجب تعليمها للأفراد الجدد على أنها الطريقة الصحيحة للإدراك و التفكير بالنسبة لتلك المشكلات . (حسين حريم ورشاد الساعد، 2006،ص 320).

كما تعرف أيضا «على أنها مجموع الطقوس و الممارسات السلوكية الناتجة عن تفاعل الأفراد مع بعضهم البعض و التي تؤدي إلى مستوى أداء معين في المنظمات.(أسامة الفراج، 2011،ص157)

كما عرفها willion على أنها« مجموعة من المعايير و القيم و المعتقدات و الفهم المشترك و قواعد السلوك التي يتشاركها الأفراد سواء بصورة ملحوظة أو غير ملحوظة و تؤثر إلى حد بعيد في عملية صنع القرارات.

(زيد صالح حسين السميع، 2006، ص51)

كما عرفها (abdulrashid 2003)على «أنها مجموعة من القيم والمعتقدات و الأشكال السلوكية التي تشكل جوهر هوية المنظمات و تساهم في تغيير سلوك الموظفين. (فهد يوسف الدويلة، 2007،ص13)

نلاحظ من خلال التعاريف السابقة أنها ركزت على جملة من العناصر الأساسية وهي:

. أن الثقافة التنظيمية مجموعة من القيم و التقاليد و الأعراف و العادات و قواعد السلوك و الاعتقادات التي تؤثر على سلوك العاملين داخل المنظمة.

. أنها مجموعة من السلوكيات المترتبة عن تفاعل الأفراد داخل المنظمة.

. الثقافة التنظيمية تعتبر كوسيلة إدراك و تفكير و تعامل الأفراد مع ظروف عملهم و كذلك مساعدتهم على حل مشاكلهم.

. وسيلة لتعليم العاملين الجدد على عملهم و كيفية التأقلم و التكيف داخل المنظمة.

وبالتالي و من خلال مما سبق يمكننا القول بأن الثقافة التنظيمية هي مجموع القيم و العادات و الأعراف و المعتقدات و التوقعات و المعايير التي تحكم سلوك الأفراد في المنظمة و تؤثر عليهم وعلى شعورهم بالاستقرار و الإحساس بالانتماء للمنظمة.

2 . خصائص الثقافة التنظيمية

تتميز الثقافة التنظيمية بجملة من الخصائص نذكر منها:

الثقافة نظام مركب : تتكون من عدد من المكونات أو العناصر الفرعية التي تتفاعل مع بعضها البعض في تشكيل ثقافة المنظمة وهي كنظام مركب تشمل العناصر الثلاثة التالية (الجانب المعنوي : النسق المتكامل من القيم و الأخلاق و المعتقدات و الأفكار) و (الجانب السلوكي : عادات و تقاليد أفراد المجتمع والآداب و الفنون و الممارسات العملية المختلفة) و(الجانب المادي : كل ما ينتجه أعضاء المنظمة من أشياء ملموسة)

الثقافة نظام متكامل: فهي تتجه باستمرار نحو خلق الانسجام و التناسق بين مختلف العناصر المكونة لها نظام تراكمي متصل و مستمر: حيث يحرص كل جيل من أجيال المنظمة على تسليمها للأجيال اللاحقة ، و يتم تعليمها و توريثها للموظفين الجدد عن طريق التعلم و المحاكاة و التعامل مع أفراد المنظمة. و تزداد ثقافة المنظمة بما تضيفه الأجيال إلى مكوناتها من عناصر و خصائص تتفاعل فيما بينها.

نظام مكتسب متغير و متطور: فاستمرارية الثقافة لا تعني تناقلها عبر الأجيال كما هي عليه بل إنها تتعرض للتغيير و التطوير المستمر من قبل أفراد المنظمة حيث تكسب ملامح جديدة مع كل تغيير.

الثقافة لها خاصية التكيف: تتصف الثقافة التنظيمية بالمرونة و القدرة على التكيف , استجابة للتغيرات السريعة الحاصلة في المنظمة و كذلك لملامح البيئة الجديدة التي قد تتبناها المنظمة.

(مصطفي محمود أبوبكر،2005، ص407)

كما يضيفÃ خرين خصائص أخرى و هي : (محمود عبد الفاتح رضوان، 2013،ص82)

- درجة المبادرة الفردية و ما يتمتع به الموظفين من حرية و مسؤولية تعرف في العمل
- درجة قبول المخاطرة و تشجيع الموظفين على الإبداع و المبادرة
- درجة وضوح الأهداف و التوقعات المطلوبة من العاملين
- درجة التكامل بين الوحدات المختلفة في التنظيم
- مدى دعم الإدارة العليا للعاملين
- مدى الولاء للمنظمة و تغليبه على الولاء للتنظيمات الغير رسمية (فرعية)
- درجة تحمل الاختلاف والسماح بسماع و جهات نظر المعارضة
- مدى الرقابة المتمثل بالإجراءات و التعليمات وإحكام الإشراف على العاملين
- طبيعة أنظمة الحوافز و المكافآت وفيما إذا كانت على الأداء أو على معايير الأقدمية و الواسطة.
- ïطبيعة نظام الاتصالات و فيما إذا كان قاصرا على القنوات الرسمية التي يحددها نمط التسلسل أو نمط شبكيا يسمح بتبادل المعلومات في كل الاتجاهات.

3 . أهمية الثقافة التنظيمية

تحضي الثقافة التنظيمية بأهمية بالغة في المنظمة نظرا للدور الذي تلعبه في استقرار المنظمة . و يمكن تلخيص هذه الأهمية فيما يلي:

تعتبر الثقافة التنظيمية قوة دافعة و محركة ، توحد الطاقات و الإمكانات نحو تحقيق الأهداف المشتركة و توجه الجهود نحو التغيير و التجديد و الابتكار. (دومي سمراء ، 2011،ص204)

- تعتبر إطارا فكريا يوجه أعضاء المنظمة الواحدة و ينظم أعمالهم و علاقاتهم و إنجازاتهم.

(إلياس سالم، ب س، ص30)

- تمثل الثقافة التنظيمية قدرة على تكامل الأنشطة اليومية للعاملين لبلوغ الأهداف المحددة لهم ، كما تساعد المنظمة كذلك على التكيف بشكل جيد مع البيئة الخارجية و الاستجابة للتغيرات السريعة التي تتعرض لها. (أحمد العزاوي، أحمد علماوي،2010، ص5).

- لقد تبين أن المنظمات التي ركزت على الأهداف المادية و المالية لم تحقق النجاح بنفس المستوى الذي حققته المنظمات التي ركزت على إرساء ثقافة تنظيمية قوية و تحديد مجموعة من الأهداف و القيم تعطيها المكانة متميزة في التعامل.(بسام أبوحشيش، 2011، ص121).

- تعتبر الثقافة التنظيمية ميزة تنافسية إذا أكدت على سلوكيات خلاقة؛ كالتفاني في العمل و خدمة العميل , مما يعتبر عاملا مهما في استقطاب العاملين الملائمين.(إبتسام عبد الرحمان الحواني، 2009، ص9).

- تميز ملامح المنظمة عن غيرها من المنظمات (زياد سعيد خليفة، 2008 ، ص20).

- الثقافة تخلق ضغوطا على الأفراد العاملين بالمنظمة للمضي قدما و التفكير و التصرف بطريقة تنسجم و تتناسب مع الثقافة السائدة بالمنظمة , و تساعد في خلق الإلتزام بين العاملين كمرشد للسلوك الملائم و تعزز استقرار المنظمة كنظام اجتماعي.(محمد بن علي حسن الليثي، 2008، ص17)

- تنمية الولاء و الانتماء للمنظمة و تسهل بناء الالتزام لدى الأفراد بشيء ما أكثر من الاهتمامات الشخصية الأخرى للفرد (محمد موسى وآخرون، 2010، ص 111)

ثانيا: أنواع الثقافة التنظيمية , أبعادها و مستوياتها و العوامل المحددة لها

تعتبر الثقافة التنظيمية ذات أولوية هامة في المنظمات المعاصرة لأنها الدافع الأساسي لطاقات و قدرات الأفراد في العمل.

1. أنواع الثقافة التنظيمية:

توجد للثقافة التنظيمية أنواعا متعددة فهي تختلف من منظمة إلى أخرى , و من أبرز هذه الأنواع نجد:

*ثقافة تنظيمية محافظة: و تصنف إلى: (إيهاب فاروق، مصباح العاجز، 2011 ،ص 21- 22).

*الثقافة البيروقراطية : أي هذه الثقافة تحدد المسؤوليات و السلطات , فالعمل منظم و موزع ، وهناك تنسيق بين الوحدات المختلفة ، ويأخذ تسلسل السلطة و انتقال المعلومات شكلا هرميا ، و تعتمد على التحكم و الالتزام.

*ثقافة العمليات : يتم التركيز هنا على طريقة إنجاز العمل وليس النتائج التي تم تحقيقها , فيسود الحذر بين أعضاء التنظيم , و يعمل الكل على حماية أنفسهم ، و بالتالي تقل الرغبة في تحمل المخاطرة , و الفرد الناجح هو الذي يكون أكثر تنظيما و دقة في وقته والذي يولي اهتماما أكبر بالتفاصيل عند أداء عمله.

*ثقافة الدور: تؤكد هذه الثقافة على نوعية التخصصات و الأدوار الوظيفية أكثر من الأفراد , كما تعطي أهمية للقواعد و الأنظمة وتوفر هذه الثقافة الأمن الوظيفي و الاستمرارية و الثبات في الأداء ، و تكون ملائمة للمنظمات البيروقراطية و المؤسسات العامة التي تركز على المسؤوليات الوظيفية.

*ثقافة النفوذ : يقول handy بأنها ثقافة تشبه في امتدادها و سيطرتها نسيج العنكبوت حيث تركز مصادر السلطة و اتخاذ القرارات في عدد محدود من الأفراد الاستراتيجيين و الأعضاء الأساسيين , و يتمثل دورهم في

إيجاد مواقف يجب على الآخرين تنفيذها و الإلتزام بها , مما يضعف من فرص الإبداع و الابتكار نتيجة صعوبة تأثير الآخرين في الأحداث.

ـ ثقافة تنظيمية مرنة: و تصنف إلى:

*الثقافة المساندة : تتسم بيئة العمل هنا بالصداقة و مساعدة العاملين بعضهم لبعض , فيتولد لدى العاملين إحساس بأنهم أسرة واحدة تعمل بانسجام و توافق و مؤازرة تامة.

*ثقافة المهمة : تكون موجهة نحو تحقيق الهدف , و إنجاز العمل و التركيز على النتائج , كما تعطي هذه الثقافة أهمية خاصة لإستخدام الموارد بطريقة مثالية لتحقيق أفضل النتائج بأقل تكلفة.

ـ ثقافة تنظيمية مبدعة: وتصنف إلى:

*الثقافة الإبداعية : و تتميز بوجود بيئة عمل تساعد على الإبداع و يتسم أفرادها بحب المخاطرة في إتخاذ القرارات و مواجهة التحديات.

*ثقافة الوظيفة (العمل): إن هذه الثقافة تنتشر في المنظمات الديناميكية التي تهتم بأنشطة البحث العلمي و التطوير و البحث عن التغيير الفاعل , مما يترتب عليه الحاجة باستمرار لفروق وظيفية مؤقتة لمواجهة أو تلبية الاحتياجات المستقبلية , لذلك تحرص هذه المنظمات على استقطاب أصحاب الخبرات و المهارات.

*ثقافة الفرد: هي الثقافة التي تميز نموذج الإدارة الواعي , حيث يحدد الأفراد داخل الهيكل بشكل جماعي الطريق الذي ستسير فيه المنظمة و يميل الهيكل التنظيمي الرسمي إلى خدمة احتياجات الأفراد من منطلق رفض الهرمية الرسمية لإنجاز العمل , و تحويل غرضها إلى تلبية احتياجات العاملين في أي موقع وظيفي من خلال رفض رقابة الإدارة الرسمية , و إتاحة فرص الابتكار و الإبداع.

و هناك باحثون آخرون يضيفون نوع آخر للثقافة التنظيمية و هو:

-الثقافة التنظيمية حسب درجة القوة و الضعف: و تشمل نوعين من الثقافة:

*الثقافة القوية : تمتاز هذه الثقافة بقيم و معتقدات و مبادئ غير قابلة للتبدل و يتناقلها الأفراد من جيل لآخر و يعملون من مواقعهم الثابتة على توظيفها في خدمة استراتيجيات و أهداف المؤسسة.

(حسن إبراهيم بلوط، 2002، ص304)

*الثقافة الضعيفة : يكون فيها اتفاق قليل و تمسك أقل من أعضاء المنظمة بالقيم و المعتقدات المشتركة , وتوصف ثقافة المنظمة بأنها ضعيفة عند عدم اعتناقها بقوة من قبل أعضاء المنظمة و عندما لا تحضى بالقبول الواسع و يعتبر أثر هذا النوع من الثقافة ضئيل على أداء المنظمة و فعاليتها

(عبد اللطيف عبد الطيف . محفوظ أحمد جودة،2010،ص24)

2. أبعاد الثقافة التنظيمية:

هناك العديد من التوجهات و الآراء حول أبعاد الثقافة التنظيمية نذكر منها:

- التوجه نحو العمل الفرقي : يعد الانتقال من العمل الفردي إلى العمل الجماعي مدخلا للتوجه إلى العمل الفرقي في كثير من الأحيان , و عندما يتطلب العمل كفاءات و مهارات و خبرات و أفكار متعددة و متكاملة من أجل بلوغ أهدافه و أغراضه و مداخله المشتركة . إذ يكفل العمل الفرقي تحقيق نتائج أفضل خاصة عند الشروع بتطبيق العديد من الأنظمة و الممارسات الإدارية الحديثة (خميس ناصر محمد ، 2012،ص219)

- الانتباه نحو النتائج : يدل هذا البعد على درجة تركيز الإدارة على النتائج أو المخرجات و ليس التقنيات و العمليات المستخدمة لتحقيق هذه النتائج (عبد الطيف يوسف محمد عبد الإله، 2006، ص27)

– الاستجابة للبيئة الخارجية : يشير هذا البعد أنه كما لو كانت المنظمة في غابة و المنافسة مخيفة من أجل البقاء , و ربما نظام مرتب حيث العلاقات محددة هيكليا , و يمكن أن يغلب عليها طابع المنافسة من أجل التميز ، و يمكن أن يكون المجتمع متفاوت ولكن المصالح المشتركة هي الأهم

(منير محمد حسين علقم، 2013، ص 27)

– الابتكار و التجديد : يعكس هذا البعد مدى توجه المنظمة بالتجديد و الابتكار و التي تظهر في تشجيعها الأفكار و الاقتراحات الجديدة و تشجيع روح المبادرة الفردية و الاستعداد لتقبل التغيير و التركيز على الإبداع كواجب على كل فرد في موقعه , و تشجيع التجريب كأولى خطوات التطوير من خلال عقد اجتماعات دورية لتبادل المعرفة و الأفكار , و تكريم المبدعين و المبتكرين , وعمل مسابقات بين العاملين لتشجيع الأفكار الجديدة و تدعيم المرونة , و مع نظم الاتصالات فعالة بين الوحدات المختلفة داخل المنظمة .

(عبد الكريم إبراهيم الثويني،1429هـ، ص 46)

– المسؤولية الاجتماعية : يرتبط هذا البعد بمدى تحمل المؤسسة لمسؤوليتها الاجتماعية نحو المجتمع الذي تعمل فيه من خلال مساهمتها في العمل الجماعي داخل المجتمع و توفير فرص للتدريب بأنواعه المختلفة و المساهمة في المشروعات القومية , و المنظمات الغير حكومية و المناسبات المحلية و القومية و المساهمة في التنمية الفكرية و الثقافية من خلال تنظيم ندوات و مؤتمرات و دورات مختلفة

(عبد الكريم إبراهيم الثوني، 1429هـ، ص46)

3. مستويات الثقافة التنظيمية و العوامل المحددة لها

أولا: مستويات الثقافة التنظيمية

للثقافة التنظيمية ثلاث مستويات رئيسية تتكامل مع بعضها البعض و يمكن إيرادها على النحو التالي:

(إبرهيم أحمد عواد جامع، 2009، ص12)

- المستوى الأول: الأشياء الصنيعة (أي من صنع الإنسان) و تشمل في مضمونها التصرفات الشخصية للعاملين؛ الاحتفالات و الشعائر داخل المنظمة و القصص و الطقوس و الرموز ؛ و يعتبر هذا المستوى أكثر مستويات الثقافة وضوحا حيث أنه يمثل رموز الثقافة التنظيمية في بيئة العمل الاجتماعي و الحسي.
- المستوى الثاني يمثل هذا المستوى القيم التي تحدد النمط السلوكي للعاملين كما تحدد ما هو متعارف عليه و ما هو غير مقبول من أنماط السلوك.(موسى اللوزي، 2002، ص 231)
- المستوى الثالث: يشير هذا المستوى إلى الفرضيات أو الافتراضات و هي الأشياء التي توجه السلوك و ترشد أعضاء المجموعة إلى كيفية استيعاب الأمور و التفكير فيها و الشعور به

ثانيا: العوامل المحددة للثقافة التنظيمية

تتكون الثقافة التنظيمية و تتشكل من خلال تفاعل العديد من العناصر و الاعتبارات من أهمها:

– الصفات الشخصية للأفراد و ما لديهم من اهتمامات و قيم و دوافع

– الخصائص الوظيفية و مدى ملائمتها و توافقها مع الصفات الشخصية لأفراد حيث يتجه الفرد إلى المنظمة التي تتفق مع اهتماماته و قيمه و دوافعه , كما أن المنظمة تجذب إليها من يتفق مع ثقافتها

– البناء التنظيمي أو التنظيم الإداري للمنظمة , حيث تنعكس خصائص التنظيم الإداري على خطوط السلطة و أساليب الاتصالات و نمط اتخاذ القرار.

– المنافع التي يحصل عليها عضو المنظمة في صورة حقوق مادية ومالية و الأدبية تكون ذات دلالة على مكانته الوظيفية و تنعكس على سلوكياته

– الأخلاقيات و القيم السائدة في المنظمة , و ما تشتمل عليه من قيم و طرق التفكير و أساليب التعامل بين أفراد المنظمة مع بعضهم البعض و مع الأطراف الخارجية و عادة ما تتكون أخلاقيات و قيم المنظمة مما يلي:

·أخلاقيات و قيم الأفراد التي تستمد من العائلة و الأصدقاء و المجتمع

·أخلاقيات و قيم المهنة التي ترشد سلوك الأفراد في مهنة معينة

·أخلاقيات و قيم المجتمع الناتجة عن النظام الرسمي القانوني (مصطفي محمود أبوبكر، 2005، ص 409)

ثالثا: مصادر الثقافة التنظيمية ؛مكوناتها و وظائفها

تلعب الثقافة التنظيمية دورا مهما للمنظمة فهي تعبر عن سلوك الأفراد العاملين و تعزز شعورهم بالهوية و الانتماء وهي كذلك محفز للأداء الجيد

1. مصادر الثقافة التنظيمية

تأتي الثقافة التنظيمية من أربعة مصادر متفاعلة ومتكاملة مع بعضها البعض وهي:

(إحسان دهش جلاب، 2011، ص 627.624)

1. خصائص أفراد المنظمة:

يمثل مؤسسي المنظمات المصدر الأساسي و الجوهري لثقافة المنظمة وهذا من خلال رؤيتهم الاستراتيجية لما تكون عليه المنظمة في المستقبل.

و يستطيع المؤسس إرساء النمط الثقافي المرغوب فيه من خلال:

-اختيار أفراد يملكون طرق تفكير و معارف و مهارات تتفق مع رغبته

-تعليم الأفراد و تنشئتهم اجتماعيا على التفكير و الشعور بنفس الطريقة التي يفكر بها

-ضرب المؤسس أمثلة صادقة في سلوكياته على النحو الذي يشجع الأفراد للاقتداء به

2. الأخلاق التنظيمية:

هي القيم الأخلاقية و المعتقدات و المعايير و المبادئ التي تحكم سلوك الأفراد وهي تدل على ثلاث عناصر.

أ . الأخلاق المجتمعية: تعبر عن القيم الأخلاقية التي يضيفها النظام القانوني في المجتمع من حيث الأعراف و الممارسات و القيم و المعايير الغير مكتوبة السائدة في الحياة اليومية للمجتمع الذي تعيش فيه المنظمة ؛ فعندما تنظم الأخلاقيات المجتمعية في قانون عندها يتعين على الإدارة العليا ضمان امتثال الأفراد في هذه المنظمة لهذا القانون

ب . الأخلاق المهنية: وهي القيم الأخلاقية التي تطورها مجموعة معينة بهدف السيطرة على أدائها للمهام الموكلة إليهم أو السيطرة على مواردها؛ فهي أخلاقيات خاصة بمهنة معينة

ج . الأخلاق الشخصية: تعبر عن القيم الأخلاقية الفردية التي يعتمدها الأفراد في تنظيم تفاعلاتهم مع الآخرين و هي تتأثر بالقيم الأخلاقية للعائلة و الأصدقاء و الجماعات المرجعية

3. نظام حقوق المكية:

يمكن أن تساهم عملية توزيع حقوق الملكية في المنظمات في وجود نمط ثقافي معين ؛ و حقوق الملكية هي الحقوق التي تمنحها المنظمة لأفرادها بقصد الانتفاع بمواردها و استخدامها لذا فإن توزيع هذه الحقوق يؤثر في القيم الأداتية المشكلة لسلوك الأفراد و دافعيتهم كما أنه يحدد بالنتيجة فاعلية المنظمة و الثقافة المنبثقة عنها

4 . الهيكل التنظيمي:

تختلف الثقافة التنظيمية باختلاف الهياكل التنظيمية ؛ فالمدراء بحاجة إلى تصميم أنواع مختلفة من الهياكل التنظيمية للحصول على النمط الثقافي المرغوب فيه.

فيمكن القول أنه بحسب الهيكل التنظيمي السائد تتحدد الثقافة التنظيمية ؛ فإذا كان الهيكل آليا فإنه بالضرورة تكون الثقافة البيروقراطية هي السائدة ؛ و العكس في الهياكل العضوية فإن النمط السائد هو نمط الثقافة الريادية.

2. مكونات الثقافة التنظيمية

تتكون الثقافة التنظيمية من عناصر مختلفة أهمها:(خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون، 2009، ص 266)

- القيم التنظيمية: هي القيم الموجودة في مكان أو بيئة العمل بحيث تعمل على توجيه سلوك العاملين؛ ومن هذه القيم على سبيل المثال المساواة بين العاملين؛ عدم قبول الرشوة ؛الاهتمام بإدارة الوقت ....الخ
- المعتقدات التنظيمية: وهي الأفكار المشتركة حول طبيعة العمل و الحياة الاجتماعية في البيئة التنظيمية؛ و كيفية إنجاز المهام في المنظمة ومن هذه المعتقدات المشاركة في عمليات صنع القرار؛ المساهمة في العمل الجماعي.

- الأعراف التنظيمية : وهي المعايير التي يلتزم بها العاملون في المنظمة لاعتقادهم بأنها صحيحة و ضرورية و مفيدة لتنظيم بيئة العمل ؛ ومن هذه الأعراف عدم السماح لمن يتزوج من أجنبية بالعمل في بعض المنظمات وغيرها من الأعراف غير المكتوبة في العادة ؛ ويجب على أعضاء المنظمة إتباعها.
- التوقعات التنظيمية : وتتمثل في التعاقد النفسي الذي يتم بين العامل و المنظمة ؛ وهي ما يتوقعه الموظف من المنظمة و ما تتوقعه المنظمة من الموظف ؛ مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين و توقع المرؤوسين من الرؤساء (محمود سلمان العميان، 2002، ص 313)
- القصص و الحكايات : تعكس رسالة معينة للعاملين لتشجيعهم على التجديد و الابتكار و التفاني في العمل لتحقيق أهداف المنظمة ؛ وهي الحكايات و القصص التاريخية الشخصية عن المنظمة مثل المراحل الحرجة في عمر المنظمة ؛ وأيضا القصص التي تحكى للعاملين عن كيفية تطوير جهاز إداري أو منظمة معينة و الصعوبات التي واجهت هذا التطور و كيفية التغلب عليها (الشلوي محمد بن فرحات، 2005، ص 16)

-الأبطال: تعكس الشخصيات المؤثرة في حيات المنظمة خاصة في الماضي مثل المؤسسين و أصحاب الأدوار الكبيرة و الذين لهم الشأن الكبير و التأثير القوي

-الرموز: وهي مختلف التعبيرات الإيمائية أو الحركية التي تستخدم في الاتصال وتشكل جزء رئيسي و هام في حياة المنظمة (سيد محمد جاد الرب، 2013، ص 190)

-الطقوس و الاحتفالات و المناسبات: وهي عادات تحرص عليها المنظمة من خلال فعاليات متتابعة تسعى من ورائها إلى التعبير و التعزيز من قيمتها الأساسية و مثال على الاحتفالات ؛الاحتفال بالأعياد و المناسبات القومية و الإدارية الاحتفال بعد عودة الموظفين إلى العمل ؛ استقبال مدير جديد ؛ و تتمثل الطقوس في حفلات التكريم للموظفين المثاليين و المجدين (سامي فياض العزاوي، 2009، ص 172)

-الشعارات: وهي عبارات موجزة تحاول من خلالها المنظمة أن تعبر عن أهم قيمها و معايير سلوكها؛ وهذه الشعارات تحمل معان وقيم أكبر مما تنطقه العبارات ذاتها؛ ويلتزم بها العاملون

-اللغة الدارجة : وهي اللغة المستخدمة بشكل غير رسمي و بشكل يومي بين العاملين وهي تمثل نوعا من التعريف بالذات و الهوية بالمنظمة أو بوحدات معينة فيها (احمد ماهر ، 2007، ص 430 . 440)

3. وظائف الثقافة التنظيمية:

تؤدي الثقافة التنظيمية عدة وظائف ومهام في المنظمة يمكن حصرها فيما يلي:

(شكري ابتهال، 2005،ص25)

- تحديد هوية المنظمة: حيث لها دور كبير في تحديد هوية للمنظمة التي تميزها عن المنظمات الأخرى؛ بحيث لكل منظمة ثقافتها الخاصة بها.

- تحدد نوع من الهوية للعاملين: إن تشارك العاملين لنفس المعتقدات و الأفكار تشكل نوع من التوحد و التقارب بين العاملين وبالتالي تكون لهم هوية مشتركة.

- تسهيل التزام الأجيال : التمسك بالثقافة التنظيمية يؤدي إلى التزام كل من هو جديد من الموظفين بأهداف المنظمة و تفضيلها على أهدافه الشخصية

- تعزيز استقرار النظام: تشجع الثقافة التنظيمية على التنسيق و التعاون الدائمين بين أعضاء المنظمة؛ كما تعمل على تماسك المنظمة مع بعضها العض.

- تشكيل السلوك الجماعي من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم: فثقافة المنظمة توفر مصدرا للمعاني المشتركة بين العاملين التي تفسر لماذا تحدث الأشياء على نحو ما.(حسين حريم، 2009، ص 321)

– تطوير الإحساس بالعضوية (الانتماء): وتعزز هذه العضوية من خلال مجموعة كبيرة من نظم العمل؛ و تعطي استقرارا وظيفيا؛ وتوضح جوانب الاختيار الصحيح للعاملين وتدريبهم و تطويرهم.

(صالح مهدي محسن العمري، 2008،ص 12–19)

كما تعمل ثقافة المنظمة على: (زاهد محمد الديري، 2011، ص 314)

–التزام جميع العاملين بها

–تعزيز ترابط أجزاء المنظمة و أقسامها

–التأثير على أهداف المنظمة و كذلك رسالة المنظمة و رؤيتها

–تحقيق التكيف بين المنظمة و بيئتها الخارجية من خلال سرعة الاستجابة و تلبية احتياجات الأطراف الخارجية ذوي العلاقة بالمنظمة

–تحديد طريقة للتعامل مع تحركات المنافسين و الاستجابة السريعة نحو تلبية احتياجات الزبائن بغية تمكين المنظمة من النمو و البقاء. (إلياس سالم، 2006، ص25).

رابعا: آليات خلق الثقافة التنظيمية , تأثيراتها و تغيير الثقافة التنظيمية

إن الثقافة التنظيمية عنصرا مهما و جوهريا في المنظمات المعاصرة إذ أصبح الاهتمام بها في تزايد مستمر و كذلك كيفية خلق ثقافة تنظيمية تؤدي لنجاح المنظمات لأنها تؤثر بدرجة كبيرة في سلوك العاملين وفي أداء المنظمة ككل . و في خلق التغيرات البيئية الحالية تسعى المنظمات جاهدة لمواكبة هذه التغيرات و التأقلم معها و محاولتها لكسب ثقافة تنظيمية تدعم التغير و تسانده

1. آليات خلق الثقافة التنظيمية

تنشأ الثقافة التنظيمية من خلال التفاعلات و الممارسات و الخبرات التي يمر بها العاملون و التي يرون أنها سلوكيات يتم مكافئتها ؛ فتعزز باعتبارها وسيلة لإكساب مزيد من المزايا و المنافع

ومن أهم الآليات الرئيسية لتشكيل الثقافة التنظيمية ما يلي:(محمد قاسم القريوتي،2008، ص.ص 379-381)

1. طريقة اختيار العاملين:تعتبر طريقة احتيار العاملين خطوة رئيسية لتشكيل الثقافة التنظيمية ومن خلال عملية احتيار الموظفين يتم التعرف على الأفراد الذين ترى المنظمة أن لديهم صفات و أنماط سلوكية و خلفيات ثقافية و استعدادات و توجهات مناسبة لثقافتها.

فعملية التعيين تؤكد على اختيار العاملين الذين يتفقون مع قيم المنظمة التي يتم تعريفهم بها

2. الممارسات الإدارية: يتضح من خلال الممارسات الإدارية السائدة أنواع السلوك التي يتم مكافئتها و أنواع السلوك التي يتم استنكارها و معاقبتها و يشكل ذلك مؤشرات واضحة للعاملين ؛ فقد ترفع المنظمة شعارات أنها تتبنى ثقافة تكافئ الأمانة و الإنجاز و تتبنى قيم الشفافية ؛ ولكن في واقع الممارسات اليومية تدل العاملين على أن الإدارة تمارس عكس ما ترفعه من شعارات.

فهذه الممارسات تشكل الثقافة التنظيمية أكثر من غيرها من الشعارات و السياسات التي لا تطبق

3. التنشئة و التطبيع: يلزم لتثبيت الثقافة المطلوبة لدى العاملين أن تهتم المنظمات بعد تعيين الموظفين بتدريبهم؛ فالتدريب نوع من التطبيع الاجتماعي يتعلم من خلاله الموظفون الكثير عن المنظمة و أهدافها و قيمها وما يميزها عن غيرها

4. القصص و الطقوس و الرموز: فمن خلالها تعزز الثقافة عن طريق تداولها بقصد ترسيخ القيم التي يحرص عليها التنظيم ؛ فالطقوس تعزز قيم المشاركة و التفاعل بين العاملين ؛كما أن نمط المباني و التأثيث و

حتى الملابس تمثل رموز خاصة تميز المنظمة عن غيرها ؛ فترتبط هذه الرموز بذهن الموظف و يعزز صورة المنظمة لديه.

و من بين الأدوات و الأنشطة المساعدة لتثبيت الثقافة التنظيمية نذكر ما يلي :

(سعاد نائف برنوطي، 2007، ص.ص 486-487).

*النشاطات الاجتماعية: كالسفرات و الحفلات و غيرها.... إلخ و قد تشرك أفراد أسر العاملين فهذه تسهم في خلق تماسك عالي كما توفر فرصة ممارسة الشعائر و تقاليد المنظمة.

*تشجيع تكوين جماعات مهتمة بالأنشطة الاجتماعية: فالمنظمة تحتاج أن تشجع تكوين هذه الجماعات و تدعمها كلجان النشاط الفني أو الرياضي , حيث أنها تساعد في زيادة تماسك و تعزيز مشاعر الانتماء و تقلل معدلات الترك

*الاهتمام بحالة الرضا و الروح المعنوية و رصد التغيير فيها

*تعزيز المهارات الإنسانية للمشرفين: فهي ضرورية لمساعدة العاملين في تكوين جماعات متماسكة , بالإضافة إلى تحقيق التماسك العمودي بين الإدارة و العاملين

*إدارة الصراع التنظيمي: الوسيلة الأخرى لخلق الثقافة التنظيمية و تحافظ على الانسان التأكد من حسن إدارة الصراع التنظيمي. فالاختلافات تحدث ولا يمكن تجنبها و يمكن أن تكون مصدر تأزم و مشاكل إنسانية أو وسيلة تطور و إنضاج إذا ما تم إدارتها بنجاح. (حمد بن فرحات الشلوي، 2005، ص 46).

*البناء التنظيمي : فهو بناء يعكس طبيعة العلاقات بين الوحدات و الفعاليات , و هو أداة لتكوين الثقافة فنجد أن البناء الهرمي الآلي يعكس ثقافة المؤسسة العسكرية و هو ملائم لها ، في حين يختلف البناء في

المنظمات الفنية أو الطبية ، فالمستشفى سيتعرض لمشكلات خطيرة لو أنه اعتمد تنظيم المؤسسة العسكرية .

(حسين أحمد الطراونة و آخرون، 2012، ص 298).

2. تأثيرات ثقافة المنظمة:

للثقافة التنظيمية تأثير كبير على المنظمة و العاملين من حيث فعالية المنظمة و سلوك العاملين و غيرها من تأثيرات نذكر منها ما يلي: (حسين حريم ، 2003، ص.ص 247-275)

أ . ثقافة المنظمة و الفعالية: هناك علاقة إيجابية بين الثقافة القوية و فعالية المنظمة حيث أن هيمنة الثقافة و تماسكها هي صفة أساسية في المنظمات المتفوقة و الإنجاز

و الثقافة القوية يمكن أن تؤدي إلى إنتاجية اقتصادية أعلى حينما تكون هذه الثقافة مصدر للميزة التنافسية وذلك شريطة أن تكون هذه الثقافة ذات قيمة تساعد على الإنجاز و الأداء الأفضل و تكون نادرة غير قابلة للتقليد.

ب . ثقافة المنظمة و الهيكل التنظيمي : إن ثقافة التنظيمية تؤثر في نوع الهيكل التنظيمي و العمليات و الممارسات الإدارية (قيادة , إتخاذ قرارات , اتصالات و غيرها.....)

و أن موائمة الهيكل التنظيمي و العمليات الإدارية لثقافة المنظمة يساعد على تحقيق المزيد من الفعالية للمنظمة.

و الثقافة القوية تعزز و تقوي الثبات في سلوك الأفراد و تحدد ما هو السلوك المطلوب و المقبول , و هذا يؤدي إلى نوع من الرقابة الضمنية التي تحققها الثقافة القوية على سلوك الأفراد . و نتيجة لذلك تقل الحاجة إلى الوسائل الهيكلية الرقابية في المنظمة و بذلك يقل الإهتمام بوضع الأنظمة و التعليمات الرسمية لتوجيه سلوك الأفراد

و من بين التأثيرات الأخرى نذكر : (هدى جواد محمد بدر ،2011، ص 46)

1. توجهات المنظمة و العاملين : تشير التوجهات إلى الطريقة التي تؤثر بها الثقافة في عملية تحقيق الأهداف , حيث أن الثقافة قد تكون موافقة مع أهداف المنظمة (قوة إيجابية) أو قد لا تكون متوافقة مع أهداف المنظمة (قوة سلبية) و من ثم فإن الثقافة التنظيمية تدفع قد تدفع المنظمة نحو تحقيق أهدافها أو تدفعها بعيدا عنها

2. الانتشار: يشير الانتشار إلى الدرجة التي يشارك بها أعضاء المنظمة في تشكيل القيم التنظيمية السائدة و مدى انتشارها بينهم. و يعتبر تبني ثقافة المنظمة بشكل كثيف و متسع الأساس إلى الثقافة القوية.

3. درجة المرونة: التي تعكسها الثقافة فكلما كانت الثقافة التي تتبناها المنظمة مرنة فإن هذا يعطي للعاملين بها القدرة على التكيف مع الظروف خصوصا في عصرنا الحالي الذي باتت السمة الظاهرة فيه هي التغير المستمر.

4. الالتزام : تؤثر ثقافة المنظمة في درجة الالتزام و الانضباط التي يظهرها أعضاء التنظيم , أي أن الثقافة التنظيمية تخلق ظروف في المنظمة تؤدي إلى جعل الأفراد إما مستعدين أو غير مستعدين للالتزام بأهداف المنظمة من أجل الوصول إلى حالة عامة من الرضا أو عدمه (مصطفي محمود أبو بكر، 2005، ص 410)

5. القوة : تشير قوة الثقافة إلى تأثيراتها في أعضاء المنظمة , فالعديد من المنظمات السياسية تمتلك قوة إرغام على أعضائها , و لكن توجد منظمات أخرى تؤثر ثقافتها على العاملين بها دون وجود أي قدرة من الإرغام.

3. تغيير الثقافة التنظيمية:

إن التغيير الثقافي أضحى ضرورة من ضروريات عمل منظمات اليوم لاسيما عندما تحاول هذه المنظمات توحيد عمل العديد من الفرق بهدف زيادة سرعة عملية تطوير منتجاتها و تقليص وقت الدخول إلى السوق فهذه الفرق

تتضمن أفراد من مختلف الاختصاصات ومن مختلف البلدان و تعتبر التغيرات البيئية الصارمة المتمثلة بالعولمة و التنوع الثقافي لقوة العمل و الإبداع التكنولوجي كلها أسباب قد تؤدي إلى إحداث تغيرات في الثقافة التنظيمية.

أولا: العوامل التي تساعد في تغيير الثقافة التنظيمية: (محمود عبد الفتاح رضوان، 2013، ص.ص 89 . 90)

1) طبيعة الأزمات الحقيقية أو المتوقعة :إن و جود الأزمات أو القدرة على بيان قرب حدوثها يعتبر طريقة مساعدة على تسويق التغيرات المطلوبة باعتبارها أحد الطرق للخروج من الأزمات أو تجنب و قوعها فكثيرا ما يتجاوب المستهدفون بالتغيير بالجهود لإحداثه , إذ ا ما كانت المنظمة في مرحلة تستدعي تصفيتها بسبب مرورها بأوضاع صعبة مثل : فقدان الأسواق أو دخول منافسين رئيسيين للسوق .... إلخ.

2) التغير في القادة: إن فرصة تغير القادة يمثل مناسبة لتغير القيم السائدة و فرض قيم جديدة ، و لكن يستلزم بدوره و جود رؤية بديلة عن القيادة الجديدة تعزز الاعتقاد عند العاملين بقدرتها على قيادة التغير من خلال ما تتمتع به من سلطة و نفوذ حقيقي أو افتراضي ، و من المهم هنا أن يستطيع القائد الجديد إظهار مثل هذا التأثير و النفوذ ، فذلك يجعل التجارب مع التغييرات التي يطرحها إمكانية أكبر.

3) حجم و عمر المنظمة: فالمنظمات صغيرة الحجم يمكن تغيير ثقافتها بصورة أكبر من المنظمات الكبيرة الحجم و كذلك في المنظمات صغيرة السن.

4) قوة الثقافة الحالية: فكلما كانت الثقافة قوية يلتزم بها العاملون كلما كان تغييرها أصعب والعكس صحيح.

5) دورة حياة المنظمة: لها تأثير على الثقافة ففي كل مرحلة من مراحل عمل المنظمة نجد أن المنظمة لها ثقافتها المختلفة عن المرحلة السابقة.

6) و جود ثقافات فرعية كثيرة في المنظمة: يصعب من عملية تغيير الثقافة الأصلية أو الأساسية.

(زاهد محمد الديري2011، ص 351)

ثانيا : مراحل التغيير الثقافي

يمر التغيير الثقافي بسبعة مراحل , و هذه المراحل منطقية و متتابعة و صولا إلى التغيير الثقافي المطلوب للمنظمة ككل و هي: (عيساوي وهيبة، 2011، ص.ص 51-55.)

- ❖ المرحلة الأولى: دراسة و تحليل الثقافة الحالية من خلال:

1) تحديد الإطار الثقافي الحالي للمنظمة

2) تحديد مكونات الثقافة الحالية الأكثر تأثيرا أو الأقل تأثيرا

3) التعرف على مدى انسجام الثقافة الحالية مع البيئة التنظيمية

4) تحديد انسجام و رضا الأفراد في إطار الثقافة الحالية

- ❖ المرحلة الثانية: التعرف على حجم التغييرات التنظيمية المطلوبة من خلال:

1) تحديد عناصر التغيير التنظيمي المطلوب (تكنولوجيا ، أفراد ، مهام)

2) تحديد حجم التغير التنظيمي المستهدف لكل عنصر

3) تحديد مدى حاجة التغير التنظيمي لتغيرات الثقافة أم لا

4) تحديد مدى انسجام التغيير الثقافي مع اتجاهات و أراء الأفراد.

5) تحديد توقيت هذا التغير و متطلباته الأخرى و التي يطلق عليها البعض البنية التحتية للتغيير

- ❖ المرحلة الثالثة: تحديد مستويات الثقافة المرغوبة في ضوء المرحلة السابقة

1) تحديد المكونات الثقافية المطلوب تغييرها أو تعديلها

2) تحديد درجة انسجام المستويات المرغوبة للثقافة مع الأهداف التنظيمية ، أهداف العاملين , متطلبات العملاء البيئة التنافسية

3) تحديد التوقيت اللازم للوصول إلى هذه المستويات

❖ المرحلة الرابعة: تحديد الفجوة الثقافية وذلك من خلال المقارنة بين المرحلتين الثالثة و الأولى و التعرف على حجم هذه الفجوة.

1) قدرة المنظمة على اتخاذ الإجراءات اللازمة لتضييق هذه الفجوة في أجل معين

2) الإمكانيات الحالية للمنظمة في تضيق هذه الفجوة.

❖ المرحلة الخامسة: تصميم ووضع الخطط و الاستراتيجيات اللازمة للتغيير الثقافي

تقوم إدارة الموارد البشرية بإعادة تصميم و تعديل استراتيجياتها المتنوعة لتنسجم مع تغيير الثقافة و لتساهم في سرعة تنفيذه و من أهم هذه الاستراتيجيات . استراتيجية الاختيار و التعيين , استراتيجية التدريب و التطوير , استراتيجية المكافآت و الحوافز , استراتيجية تقييم الأداء , استراتيجية تقديم الخدمات الاجتماعية المتنوعة كالسكن , العلاج , التأمين.

❖ المرحلة السادسة: تنفيذ خطط التغيير الثقافي:

أي اتخاذ القرارات بتنفيذ الاستراتيجيات الجديدة سواء في التدريب أو المكافآت و يكون هذا التنفيذ مرتبط بـ: برنامج زمني للتنفيذ , مراقبة درجة رضا أو مقارنة العاملين للتغييرات الثقافية الجاري تنفيذها و كذلك تزامن التغيير الثقافي مع التغيير التنظيمي.

❖ المرحلة السابعة: التقييم و المتابعة المستمرة و ذلك للتعرف على مدى حدوث التغير الثقافي المستهدف.

خلاصة الفصل:

أخيرا يمكن القول بأن الثقافة التنظيمية هي القيم الأساسية التي تتبناها المنظمة و الفلسفة التي تحكم سياساتها إتجاه الموظفين و العملاء و الطريقة التي يتم بها إنجاز المهام و الإفتراضات و المعتقدات التي يتشارك الاتفاق حولها أعضاء التنظيم . و تختلف الثقافة التنظيمية داخل المنظمة من قوية إلى ضعيفة حسب درجة تمسك العاملين بها , و تتمتع الثقافة بأهمية كبيرة في المنظمة، حيث يمثل قوة دافعة و محركة توحد الطاقات و الإمكانات نحو تحقيق أهداف المنظمة و كذلك تميز ملامح المنظمة عن غيرها من المنظمات،.و في عصر التنافسية أصبحت الثقافة التنظيمية المساعدة و المساندة للابتكار و التطوير إذ تقود المنظمة إلى عالم التميز و تصبح ميزة تنافسية لها إذا كانت غير قابلة للتقليد ، كما تعمل الثقافة على توحيد الأفراد العاملين و تقوية شعورهم بالانتماء نحو المنظمة و تدعم الاستقرار الاجتماعي بين العاملين و تعزز الترابط بينهم , كما تقوم كل منظمة بتطوير ثقافتها الخاصة بها من خلال تاريخها و فلسفتها و أنماط اتصالاتها و نظم العمل و إجراءاتها و عمليات القيادة و اتخاذ القرارات و قصصها و قيمها و معتقداتها ، تؤثر الثقافة التنظيمية في العديد من الجوانب المتعلقة بالمنظمة حيث تؤثر في كفاءتها و فعاليتها و على هيكلها التنظيمي و على أهدافها، و كذلك تحقق التكيف مع البيئة الخارجية و تؤثر إيجابا على العاملين مما يجعلهم ملتزمين أكثر نحو منظماتهم .

الفصل الثالث: الالتزام التنظيمي

تمهيد

أولا: ماهية الالتزام التنظيمي

1- مفهوم الالتزام التنظيمي

2-1 أهمية الالتزام التنظيمي

3-1خصائص الالتزام التنظيمي

ثانيا: أنواع الثقافة التنظيمية وأبعادها و مراحله

1-2 أنواع الالتزام التنظيمي

2-2 أبعاد الالتزام التنظيمي

3-2 مراحل الالتزام التنظيمي

ثالثا: العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي ومحدداته وطرق قياسه

1-3 العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي

2-3 محددات الالتزام التنظيمي

3-3 طرق قياس الالتزام التنظيمي

رابعا: أثر الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي

1-4 أثر الثقافة البيروقراطية على الالتزام التنظيمي

2-4 أثر الثقافة الابداعية على الالتزام التنظيمي

3-4 أثر ثقافة المهمة على الالتزام التنظيمي

4-4 أثر ثقافة الدور على الالتزام التنظيمي

خلاصة الفصل

تمهيد :

في العصر الحالي أصبح الأفراد أهم مورد بالنسبة للمنظمات الحديثة و التي تعتمد على هذا المورد الهام و الاستراتيجية في تحقيق أهدافها و تلبية احتياجاتها؛ مما يدعو المنظمات إلى بذل الجهد و الوقت و إنفاق المال لاختيار أفضل الأفراد للعمل لديها؛ و القيام بتوفير فرص التدريب؛ و كذلك الحوافز المادية و المعنوية المناسبة لهم إذ تسعى المنظمات من وراء كل هذا إلى الحصول على التزام هؤلاء الأفراد نحوها و إخلاصهم في خدمتها من خلال تقديم الأداء المتميز و بذل الجهد الذي يحقق أهداف هذه المنظمات، نتيجة لذلك برز مفهوم الالتزام التنظيمي ليعبر عن الثقة و التوافق بين المتطلبات الإنسانية و المتطلبات التنظيمية و الإدارية في المنظمات و سنتطرق في هذا الفصل إلى الالتزام التنظيمي من خلال أربعة مطالب؛ حيث سنتعرف في المطلب الأول على ماهية الالتزام التنظيمي مفهومه و أهميته و كذلك خصائصه؛ و نتناول في المطلب الثاني أنواع الالتزام التنظيمي؛ أبعاده و مراحله أما بالنسبة للطلب الثالث سنتطرق إلى العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي و كذلك محدداته و طرق قياسه؛ وفي المطلب الأخير نتعرف على تأثير الثقافة التنظيمية بأنواعها (البيروقراطية؛ الإبداعية؛ ثقافة المهمة و ثقافة الدور) على الالتزام التنظيمي.

أولا: ماهية الالتزام التنظيمي

يعد الالتزام التنظيمي من الظواهر المهمة في حياة المنظمات كونه يضمن ارتباط العاملين بالمنظمة؛ فمن خلال تنسيق جهود هؤلاء العاملين تحقق المنظمة أهدافها التي أنشئت من أجلها؛ و باعتبار المورد البشري عامل حسم في نجاح المنظمات؛ فهي تسعى لغرس ثقافة الالتزام لدى هذا المورد الهام لضمان هذا النجاح.

نتيجة لذلك برزت الحاجة إلى دراسة السلوك الإنساني في المنظمات بغرض تحفيز العاملين و زيادة التزامهم للمنظمة التي يعملون بها.

1. مفهوم الالتزام التنظيمي

لقد تطرق العديد من الباحثين إلى مفهوم الالتزام التنظيمي من عدة جوانب؛ وقد اجتهدوا في تعريفاتهم للوقوف على حقيقة مفهومه؛ فكل باحث عرفه حسب طبيعة دراسته وزمنها وكذلك وجهة نظره.

فيرى بعض الباحثين أن الالتزام التنظيمي عبارة عن حالة نفسية تصف علاقات العامل بالمنظمة؛ وتقلل احتمالات قيام العامل بترك العمل لديها (حسين حريم، 2013، ص 390)

في حين يرى بيكري راندال و ريجيل (Beckeri Randal and Riegel) أن الالتزام التنظيمي" هو رغبة الفرد القوية في البقاء كعضو في المنظمة؛ و الاستعداد لبذل مستويات عالية من الجهود؛ و إيمان عميق؛ وقبول تام لقيم وأهداف المنظمة. (يونس أحمد إسماعيل، 2013، ص 184)

وهناك من يرى بأن الالتزام التنظيمي ما هو "إلا عملية الإيمان بأهداف المنظمة وقيمها؛ والعمل بأقصى طاقة لتحقيق تلك الأهداف؛ وتجسيد تلك القيم.(حكمة محمد فليح، 2010، ص 17)

كما اعتبره البعض الآخر بأنه" ظاهرة تحدث نتيجة العلاقات التبادلية بين الفرد و المنظمة و التي يترتب عليها اتفاق متبادل يظل طالما بقيت العلاقة التعاقدية مثمرة .(عبد اله كاظم حسين ، 2009، ص 154)

و عرف أيضا " بأنه درجة تطابق الفرد مع منظمته و ارتباطه بها ورغبته في بذل اكبر جهد ممكن لصالح المنظمة التي يعمل فيها مع رغبته القوية في الاستمرار في عضوية هذه المنظمة.

(محمد مصطفى الخشروم،2011،ص173)

كما يشير أيضا إلى" تماثل قيم الفرد و معتقداته وأهدافه مع قيم المنظمة و معتقداتها و إلى بذل أقصى جهد مستطاع لتحقيق أهدافها و المحافظة عليها و على العضوية فيها. (مخلص شياع علي الجميلي،2012،ص 296)

إن معظم التعاريف السابقة ركزت على نقاط جوهرية من خلالها يمكن فهم حقيقة الالتزام التنظيمي وهي:

أ . إيمان الفرد وتبنيه لقيم المنظمة و أهدافها

ب . العمل بجهد عال و الاستعداد لبذل مستويات عالية من الأداء

ج . رغبة الفرد في البقاء بالمنظمة و الاعتزاز بالانتماء إليها

ومنه يمكن تعريف الالتزام التنظيمي تعريفا شاملا بأنه: إيمان الفرد بأهداف المنظمة و تبنيه لقيمها و العمل على تحقيق هذه الأهداف؛ ورغبته القوية في البقاء بالمنظمة وتطويرها من خلال بذل مستويات عالية من الأداء الجيد في العمل و محاولة مستمرة للتكيف مع ظروف المنظمة.

2. أهمية الالتزام التنظيمي:

نتيجة للدور الكبير الذي يلعبه الالتزام التنظيمي في نجاح المنظمات و استمرارها؛ خاصة في ظل البيئة الحالية التي تتميز بالمنافسة الشديدة؛ وبالتالي لا توجد هناك منظمة قادرة على الأداء المتميز إلا إذا كان أفرادها ملتزمين بأهدافها.

حيث تتجلى أهمية الالتزام التنظيمي في العديد من النقاط نذكر منها:

أ. يؤدي الالتزام التنظيمي إلى زيادة معدلات الأداء و الإنتاجية

1. يساهم الالتزام التنظيمي في تخفيض المشاكل التي تحصل بين الإدارة و العمال.

(حكمة محمد فليح، 2010، ص 178)

2. يمثل الالتزام التنظيمي أحد المؤشرات الأساسية لتقدير العديد من النواحي السلوكية؛ خاصة معدل دوران العمل؛ فمن المفترض أن الأفراد الملتزمين يكونون أطول بقاء بالمنظمة؛ وأكثر عملا نحو تحقيق أهداف المنظمة

3. يؤدي الالتزام التنظيمي إلى زيادة تحمل العاملين للمسؤولية في المنظمة

4. يعمل الالتزام التنظيمي على تحسين العلاقات الاجتماعية بين العمال.

(صلاح الدين محمد عبد الباقي، 2004 ،ص 183)

5. إن الالتزام التنظيمي يمكن أن يساعد إلى حد ما في تفسير كيفية إيجاد الأفراد هدفا لهم في الحياة.

(جواد محسن راضي . عبد الله كاظم حسن، 2011، ص 113)

6 . يحقق الالتزام التنظيمي الانسجام و التوافق بين العاملين و المنظمة

7 . يحقق الالتزام التنظيمي الرضا الوظيفي لدى العاملين.(يونس أحمد الشوابكة، حسن الطعاني،2013،ص 18)

8 . يمثل عنصر هام في الربط بين المنظمة والعاملين في الأوقات التي لا تستطيع المنظمات أن تقدم فيها الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء العاملين للعمل و تحقيق مستويات عالية من الأداء

9. يعتبر الالتزام التنظيمي للأفراد نحو المنظمات مؤشرا أقوى من الرضا الوظيفي لاستمرار و بقاء العاملين في أماكنهم

10. يعد مجال جذب كلا من المديرين و علماء السلوك الإنساني نظرا لكونه سلوكا مرغوب فيه من قبل المنظمات.

(موسى أحمد خير الدين، محمود أحمد البخار، 2010، ص 12)

11. يشرح طبيعة العلاقة بين الفرد و المنظمة

12. يعمل على تحسين القدرة التنافسية للمنظمات و يؤثر بالإيجاب على فعالية المنظمة

(عادل عبد المنعم المسدي، 2011، ص)

3. خصائص الالتزام التنظيمي

يتميز الالتزام التنظيمي بجملة من الخصائص و الصفات نذكر منها: (إناس فؤاد نواوي فلمبان،2008،ص 33)

- إن الالتزام التنظيمي حالة نفسية تصف العلاقة بين الفرد و المنظمة
- يؤثر الالتزام التنظيمي على قرار الفرد فيما يتعلق ببقائه أو تركه لمنظمته
- يتصف الإفراد الذين لديهم التزام تنظيمي بالصفات التالية:

❖ 1. قبول أهداف و قيم المنظمة الأساسية و الإيمان بها

❖ 2. بذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المنظمة

❖ 3. وجود مستوى عال من الانخراط في المنظمة لفترة طويلة

❖ 4. وجود الميل لتقويم المنظمة التقويم الايجابي

بالإضافة إلى الخصائص السابقة للالتزام التنظيمي يمكن القول أيضا بأنه يتميز:

(تراحيب غنام البقمي، 2012 ، ص 19)

- ✓ يتضمن الالتزام التنظيمي ثلاث أبعاد رئيسية وهي الرابط العاطفي أو الوجداني بين الفرد والمنظمة؛ و الاستمرار و البقاء في العمل؛ و الشعور بالواجب اتجاه المنظمة
- ✓ يعبر الالتزام التنظيمي عن حالة غير محسوسة يستدل عليها من خلال ظواهر تنظيمية معينة تتضمن سلوك الأفراد و تصرفا تهم و تجسد مدى ولائهم لمنظماتهم
- ✓ يستغرق وقت طويل في تحقيقه لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد كما أن التخلي عنه لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئة بل قد يكون نتيجة لتأثيرات استراتيجية ضاغطة
- ✓ يتأثر بمجموعة الصفات الشخصية و العوامل التنظيمية و الظروف الخارجية المحيطة بالعمل
- ✓ تتمثل مخرجات الالتزام التنظيمي في بقاء الفرد داخل المنظمة وعدم تركها؛ ودرجة انتظام وحضور العاملين؛ و الأداء الوظيفي الجيد؛ و الحماس للعمل؛ و الإخلاص للمنظمة.

ثانيا : أنواع الالتزام التنظيمي؛ أبعاده و مراحله

يعتبر الالتزام التنظيمي احد أوجه الارتباط بين العاملين و المنظمات؛ كما أن لالتزام التنظيمي آثار مختلفة على اتجاهات و سلوكيات العاملين في المنظمات؛ أين يضمن للمنظمات الكفاءة و الفعالية لأنه يجنبها الكثير من التكاليف الاقتصادية و الاجتماعية و النفسية على مستوى الفرد أو المجموعات.

1. أنواع الالتزام التنظيمي

للالتزام التنظيمي ثلاث أنواع رئيسية يمكن إيجازها فيما يلي: (أميرة محمد رفعت الحواس، 2013، ص 60)

أ. الالتزام العاطفي: يعبر عن ارتباط الفرد بالمنظمة و أهدافها ارتباطا وجدانيا؛ حيث عرف (MOIDEEN KUTTYETAL.J.1998) الالتزام العاطفي بأنه يعكس الارتباط الوجداني بالمنظمة ة الرغبة في الانتساب إليها و التواجد مع هويتها.

أي أن هذا النوع من الالتزام يشير و يتعلق بالارتباط العاطفي و الحسي الذي ينشأ بين الفرد و المنظمة

ب . الالتزام المعياري: يعكس الالتزام المعياري شعورا بالالتزام في متابعة العمل مع المنظمة استنادا لأعراف المجتمع حول مدى الالتزام الذي يجب أن يكون عليه الموظف اتجاه المنظمة التي يعمل فيها.

فالموظفين الذين لديهم التزام معياري عالي يشعرون أن عليهم البقاء مع المنظمة بعد أن تكون المنظمة قد استثمرت الكثير جدا من الوقت أو المال في تطويرهم و تدريبهم.

وقد ذكر (Mayer et Allen) أن تطوير الالتزام المعياري هو أمر نظري أكثر مما هو عملي حيث يهتم الالتزام المعياري بالواجب الذي يشعر به الموظفون اتجاه البقاء في المنظمة. (أبوبكر حداد أبوبكر بلفقيه، 2012، ص 45)

ج . الالتزام الاستمراري: هو رغبة الفرد في البقاء عضو في المنظمة؛ و بالتالي ينبغي عليه حساب الربح و الخسارة التي قد يعاني منها عند تركها.

ويشير الالتزام الاستمراري إلى وعي الفرد بتكاليف ترك المنظمة؛ حيث تشتمل هذه التكاليف بنودا عديدة منها: احتمال فقدان الراتب أو الحافز؛ وفقدان بعض المزايا المتعلقة بطول فترة العمل بالمنظمة.

(محفوظ أحمد جودة 2014، ص 280)

2. أبعاد الالتزام التنظيمي

اتجهت العديد من الدراسات إلى تشخيص عدد من الأبعاد للاستدلال بها على مستوى الالتزام التنظيمي. وتم تسمية كلا من الولاء للمنظمة؛ و المسؤولية التي يشعر بها الفرد اتجاه منظمته؛ و الرغبة في الاستمرار بالعمل فيها؛ بالإضافة إلى الإيمان بها.

هذه الأبعاد و غيرها يمكن من خلالها التعبير عن الالتزام التنظيمي؛ ويمكن التطرق إليها على النحو التالي:

(قيس ابراهم حسين ، ص82)

الولاء التنظيمي: يعبر عن ولاء الفرد كونه شعورا ينمو داخل الفرد بالانتماء للمنظمة؛ وان هذا الفرد جزء لا يتجزأ من المنظمة التي يعمل بها؛ وان أهدافه تتحقق من خلال تحقيق أهدافها. ومن هنا يتولد لدى الفرد الرغبة القوية في بذل المزيد من الجهد لتحقيق نجاح المنظمة.

وهناك ثلاث أشكال للولاء و هي:

الولاء المعنوي: يمثل الاندماج الحقيقي بين الفرد و منظمته و النابع من قناعة الفرد بأهداف و قيم و معايير المنظمة التي يعمل بها؛ و تمثله لهذه الأهداف و المعايير؛ و بالتالي فإنه يرى أن من الواجب مساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها

الولاء القائم على حساب المزايا المتبادلة: يتحدد بمقدار ما يستطيع أن تلبيه المنظمة من حاجيات الفرد حتى يتمكن من أن يخلص لها و يعمل على تحقيق أهدافها

المسؤولية اتجاه المنظمة: يزداد الدور الذي تلعبه الوظيفة في مختلف دول العالم؛ نظرا لزيادة التخصصات في الدول الحديثة؛ وتؤتي الوظيفة على القائمين عليها التزامات وتحملهم مسؤوليات إدارية (قانونية و أخلاقية)؛لابد أن يعيها الموظف حتى يستطيع القيام بدوره دون أن يقع تحت طائلة هذه المسؤوليات.

فالمسؤولية في معناها العام هي المؤاخذة أو التبعية؛ وقد يكون من الصعب تحديد مفهوم المسؤولية الإدارية أو قياسها بسبب تعارض الآراء حول هذا المفهوم؛ إلا انه يمكن حصر معناها في معنيين رئيسيين هما المسؤولية القانونية و الأخلاقية فالمسؤولية القانونية شبيهة في معناها للمسائلة وتعني: محاسبة الموظف المقصر من قبل رؤسائه

الإداريين الذين يمكنهم توقيع العقوبة عليه أما المسؤولية الأخلاقية فهي شبيهة في معناها للولاء أو الانتماء ويقظة الضمير؛ ونفي المسؤولية التي يشعر بها الموظفون اتجاه الفعاليات التي يتصل بها عملهم فالمسؤولية اتجاه المنظمة

تعني إحساس الفرد بالالتزام نحو البقاء والسماح لهم بالمشاركة و التفاعل الايجابي.

(سامي ابراهيم حماد حنونة، 2006، ص 18)

الرغبة في الاستمرار بالعمل في المنظمة: درجة التزام الفرد في هذه الحالة تقاس بالقيمة الاستثمارية والتي ممكن أن يحققها الفرد لو استمر في المنظمة مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بأخرى.(قيس ابراهيم حسين،2004، ص 83)

الإيمان بالمنظمة: ويعني مدى إيمان الأفراد بالمنظمة التي يعملون بها ومدى افتخارهم بعضويتها؛ ويتكون هذا البعد لدى الفرد بمدى معرفته للخصائص المميزة لعمله و درجة الاستقلالية و أهميته وتنوع المهارات المطلوبة وقرب المشرفين و توجيههم له؛كما يتأثر بدرجة إحساس الفرد بان البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح له بالمشاركة الفعالة في مجريات اتخاذ القرارات سوءا فيما يتعلق منها بالعمل أو ما يخصه هو؛ وكل هذا يجعله يفتخر بانتمائه لمنظمته و عرض نشاطها بشكل ايجابي عند حديثه للآخرين عنها ويتبنى مشاكلها كما لو كانت مشاكله الخاصة الشعور بوجود جو اخوي يربطه بعمله. (سامي ابراهيم حمادة، 2006، ص 18)

3. مراحل الالتزام التنظيمي

يمر الالتزام التنظيمي عموما بثلاث مراحل رئيسية و هي: (عايد رحيل عيادة الشمري، 2013، ص 33.32)

1. مرحلة التجربة: تبدأ هذه المرحلة من تاريخ مباشرة الموظف لعمله في المنظمة و تمتد لمدة سنة واحدة؛ يخضع الموظف خلالها للإعداد و الترتيب و التجربة وينسب محور اهتمامه خلال هذه المرحلة على ترسيخ وجوده في المنظمة و محاولة التكيف مع الوضع الجديد و البيئة التي يعمل فيها و السعي للتوفيق بين اهتماماته وميوله وأهدافه مع أهداف المنظمة لإثبات ذاته و جدارته بالعمل فيها.

2. مرحلة العمل و الإنجاز: تتراوح مدة هذه المرحلة من سنتين إلى أربع سنوات؛ يحاول الفرد خلالها تأكيد مفهوم الإنجاز و إثبات ذاته و جدارته في العمل بالمنظمة و يسعى خلال هذه المرحلة لإبداء التزامه وولائه الشديد للمنظمة؛

ويكتسب الفرد خلال هذه الفترة مهارات و قدرات و معارف متنوعة؛ مما تساعد بشكل كبير على رسم مساره الوظيفي في ضوء إمكانياته و قدراته التي تضعه في بداية الطريق لرسم حياته الوظيفية المستقبلية.

3. مرحلة الثقة بالتنظيم: vيهتم الفرد خلال هذه المرحلة بتطوير مهاراته و معلوماته الوظيفية؛ و المحافظة على إدراك الآخرين لقدراته على الانجاز و المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة؛ و يمتلك الموظف خلال هذه الفترة رصيدا كبيرا من الخبرة و المعرفة و الإلمام الوظيفي.

ثالثا: العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي؛ محدداته و طرق قياسه

إن الالتزام التنظيمي يمثل أحد جوانب الارتباط بين العاملين و المنظمة و من خلاله تتحدد قوة ولائهم و تمسكهم بالمنظمة؛ حيث تترتب عليه جملة من النتائج الايجابية؛ ويتعلق الالتزام التنظيمي بجملة من العوامل التي تؤثر فيه؛ وتتحكم فيه جملة من المحددات؛ وتختلف طرق قياسه باختلاف الباحثين في هذا المجال.

1. العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي:

هناك العديد من العوامل التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في درجة الالتزام التنظيمي للعاملين نذكر منها: (محفوظ أحمد جودة، 2008، ص 282)

- ثقافة الفرد: الإنسان هو نتاج ثقافته؛ فقيم المجتمع و التنشئة الاجتماعية للفرد في البيت والمدرسة و الجامعة و العمل و غيرها من مكونات الثقافة تساهم في تعزيز جوانب هامة في شخصية الفرد و اتجاهاته أزاد الإخلاص في العمل والأمانة و الانتماء و الالتزام
- توقعات الفرد عن العمل: في حالة عدم وجود فروق فردية بين توقعات الفرد عن عمله و بين الواقع؛ فإن ذلك يؤثر في مستوى الالتزام التنظيمي لذلك الفرد.

❖ وضوح الأهداف: وضوح الأهداف التنظيمية أمام العاملين من شأنه العمل على زيادة الالتزام؛ فكلما كانت تلك الأهداف واضحة كلما كان فهم الأفراد لما هو مطلوب منهم تحقيقه أفضل و أكثر شمولا؛ مما يساعد في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى الفرد.

❖ العلاقة مع الرؤساء و المرؤوسين: إن علاقة الفرد الجيدة مع رؤسائه و مرؤوسيه تولد عنصر الثقة المتبادلة بينهم مما يعزز من نظرة الفرد الإيجابية للمنظمة و استمرار العمل بها.

❖ سمات الوظيفة: بناء الوظيفة على أساس استقلالية أكبر و حرية أكثر في العمل تشكل دافعا للفرد لبذل المزيد من الجهد و بالتالي فإن خصائص معينة للوظيفة يمكن أن تزيد من إحساس الفرد بالمسؤولية؛ و بالتالي شعوره بالانتماء للمنظمة.

❖ مدى تشجيع المنظمة للالتزام: من خلال إعطاء الموظف حقوقه و تحفيزه و توفير مناخ الإبداع و غير ذلك من الأمور التي تؤثر على الموظف و تشجعه على الالتزام.

في حين حدد الباحث (steers : 1977)ثلاث مجوعات تؤثر في الالتزام التنظيمي وهي:

(سعد علي محمود العنزي، 2006، ص 125)

السمات الشخصية؛ خصائص الوظيفة؛ الخبرات الوظيفية؛ ثم أضاف لها مجموعة أخرى هي الخصائص التنظيمية.

وهناك دراسات أخرى حددت العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي على النحو التالي:

(صلاح الدين محمد عبد الباقي، 2004، ص 183)

السمات أو الخصائص الشخصية (السن؛ الجنس؛ التعليم؛ مدة الخدمة؛ المركز الوظيفي؛ اتجاهات و معتقدات الفرد عن العمل؛ الطموح؛ الحاجة للعلاقات الاجتماعية.....)

السمات أو الخصائص المرتبطة بالدور الذي يؤديه الفرد بالمنظمة (صراع الدور؛ غموض الدور؛ عبء الدور.....)

السمات أو الخصائص المرتبطة بالهيكل التنظيمي(حجم المنظمة؛ إستقلال التنظيم؛ طبيعة التنظيم.....)

الخبرات المرتبطة بالعمل.

2. محددات الالتزام التنظيمي:

تعددت اجتهادات الباحثين حول العوامل التي تساعد على تكوين الالتزام التنظيمي داخل المنظمة؛ إلا إن دراسات روبرت مارش و ماناري (Robert Marsh et Manari)تعتبر من الدراسات المتميزة التي أشارا فيها إلى العوامل المحددة للالتزام التنظيمي وهى: (محمد بن غالب العوفي، 2005، ص 39.38)

- ✓ السياسات: ضرورة العمل على تبني سياسات داخلية تساعد على إشباع حاجات الأفراد العاملين في التنظيم فإذا أشبعت هذه الحاجات فإن ذلك سيترتب عليه إتباع نمط سلوكي إيجابي بشكل يساعد على تكوين ما يسمى بالسلوك المتوازن؛ و هذا السلوك المتوازن الناتج عن مساندة التنظيم للفرد في إشباع هذه الحاجات يتولد عنه الشعور بالرضا و الاطمئنان و الانتماء ثم الالتزام للمنظمة.
- ✓ وضوح الأهداف: يساعد وضوح الأهداف التنظيمية على زيادة الالتزام التنظيمي لدى العاملين؛ فكلما كانت الأهداف واضحة و محددة كلما كانت عملية فهم و إدراك الأفراد للالتزام للمنظمة أكبر.
- ✓ مشاركة الأفراد العاملين في التنظيم: تساعد المشاركة من قبل الأفراد العاملين بصورة إيجابية على تحقيق أهداف التنظيم؛ فقد أوضحت الكثير من الدراسات أن مشاركة العاملين تعمل على زيادة الولاء و الالتزام التنظيمي؛ و تجعل الأفراد يرتبطون ببيئة عملهم بشكل أكبر بحيث يعتبرون أن ما يواجه الفرد من مشكلات هو تهديد لهم و لأمنهم واستقرارهم؛ الأمر الذي يؤدي إلى تقبلهم لروح المشاركة برغبة جامحة و روح معنوية عالية.
- ✓ تحسين المناخ التنظيمي: فالمناخ التنظيمي هو ذلك المجال المتضمن للطرق و الأساليب و الأدوات و العناصر و العلاقات المتفاعلة داخل بيئة المنظمة بين الأفراد؛ فالمناخ التنظيمي الجيد يشجع على خلق جو العمل الإيجابي

الذي يعمل على تحقيق الاستقرار للأفراد و المنظمة؛ و يجعل العاملين يشعرون بأهميتهم في العمل من حيث المشاركة في اتخاذ القرارات و رسم السياسات و الشعور بوجود درجة عالية من الثقة المتبادلة و يزيد درجة الرضا الوظيفي؛ ويدعم الشعور بالالتزام التنظيمي.

تطبيق أنظمة حوافز مناسبة: يتطلب المناخ التنظيمي الجيد أنظمة حافز معنوية و مادية مناسبة؛ فتوافر أنظمة الحوافز المناسبة يؤدي إلى زيادة الرضا عن المناخ التنظيمي و عن المنظمة ككل و بالتالي زيادة الالتزام.

- ✓ بناء ثقافة تنظيمية: إن الاهتمام بإشباع حاجات العملين و النظر إليهم كأعضاء في بيئة عمل واحدة ترسخ معايير الأداء المتميز لأفرادها؛ و تعمل على توفير درجة كبيرة من الإحترام المتبادل بين الإدارة و العاملين و إعطائهم دورا كبيرا في المشاركة من إتخاذ القرارات سيترتب عليه زيادة قوة تماسك المنظمة وزيادة الالتزام التنظيمي.
- ✓ نمط القيادة: إن الدور الكبير الذي يجب أن تقوم به الإدارة هو إقناع الآخرين وفي جو عمل مناسب بضرورة إنجاز الأعمال بدقة وفعالية؛ فالإدارة الناجحة هي القادرة على كسب التأييد الجماعي لإنجاز الأعمال من خلال تنمية مهارات الأفراد الإدارية باستخدام أنظمة الحوافز المناسبة؛ فالقائد الناجح هو الذي يستطيع زيادة درجات الالتزام التنظيمي لدى الأفراد.

3. طرق قياس الالتزام التنظيمي:

لقد طور بعض المهتمين بدراسة الالتزام وتحليله عددا من المقاييس بهدف قياس مستويات التزام الفرد بالمنظمة؛ وقد تباينت تلك المقاييس في طبيعتها و مكوناتها؛ حيث يوجد عدد كبير من المقاييس للالتزام التنظيمي نذكر منها: (سامي ابراهيم حماد حنونة،2006، ص 22.21)

أ) **مقاس (بورتر) و زملائه:** أطلق عليه إستبانة الالتزام التنظيمي و يتكون من 15 فقرة تستهدف قياس:

- درجة التزام الأفراد بالمنظمة
- ولاء و إخلاص الأفراد للمنظمة

- الرغبة في مضاعفة الجهد لتحقيق أهداف المنظمة و قبولهم لقيمها

و استعان بمقياس ليكيرت السباعي لتحديد درجة الاستجابة. و يمكن استخدام المقياس لوصف الالتزام بشكل عام

ب) مقياس (مارش و مافري): قدما مقياسا للالتزام مدى الحياة متمثلة بالأعراف و القيم؛ و يتكون من أربع فقرات؛ وقد استخدما كأداة للقياس:

- ✓ إدراك الفرد لكيفية تعمق الالتزام مدى الحياة
- ✓ تعزيز استحسان المنظمة
- ✓ حث الفرد على الالتزام بقيم العمل
- ✓ الولاء للمنظمة حتى إحالة العامل للتقاعد
- ✓ إبراز نية الفرد للبقاء في المنظمة

ج) مقياس (جورج و زملائه): وهو محاولة لقياس الالتزام القيمي لأعضاء الهيئة التدريسية من خلال 6 فقرات عبرت كل منها عن واحدة من القيم التالية:

- استخدام المعرفة و المهارة
- زيادة المعرفة في مجال تخصصه
- العمل مع زملاءه بكفاءة عالية
- بناء سمعة جيدة للعمل على مواجهة الصعوبات و التحديات
- المساهمة بأفكار جديدة في حقل التخصص

و قد استخدم من أجل تحديد الأهمية النسبية لكل فقرة من الفقرات أعلاه مقياس خماسي الاستجابة.

د) مقياس ثورنتن: احتوى هذا المقياس على 8 فقرات سداسية الاستجابة لقياس الالتزام التنظيمي كما تضمن المقياس 7 فقرات أخرى رباعية و خماسية الاستجابة تقيس الالتزام المهني. (سعد تراحيب غانم البقمي، 2012، ص 23)

رابعا: الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي

تلعب الثقافة التنظيمية دورا مهما في معرفة هوية المنظمة بالنسبة للعاملين و للمجتمع ككل؛ و تؤثر الثقافة التنظيمية على العديد من المتغيرات منها الالتزام التنظيمي.

ويختلف تأثير الثقافة التنظيمية باختلاف أنواع هذه الأخيرة السائدة في المنظمة.

1. اثر الثقافة البيروقراطية على الالتزام التنظيمي:

الثقافة البيروقراطية هي تلك الثقافة التي تركز من مبادئ البيروقراطية و الهيكل التنظيمي و الالتزام الصارم بذلك في مختلف المستويات التنظيمية. (عبد الله البريدي ،2005، ص36)

حيث يرى بعض الباحثين بأن الثقافة البيروقراطية تتميز بتحديد حقوق وواجبات العمال بشكل واضح؛ وتحديد حدود السلطة و إجراءات محددة لاختيار العاملين لا يمكن تجاوزها؛ وضرورة مراعاة القواعد و الإجراءات الرسمية؛ تعمل على زيادة ارتباط العاملين بالمنظمة و انخفاض دوران العمل.

ويكون العمل في المنظمة التي تتميز بهذا النمط من الثقافة على درجة عالية من التنظيم و التنسيق و الترتيب الهرمي لتدفق المعلومات و السلطة و الصلاحيات و أنظمة الرقابة و القوة.....الخ

و بالتالي فإن درجة ارتباط العاملين و انخفاض نسب دوران العمل مؤشرات إيجابية تدل على وجود درجة من الالتزام التنظيمي في هذا النمط من الثقافة.

في حين يرى (Vries et Miller 1986)أن هذه الثقافة تركز على الأبعاد السلبية و الروتينية والتمسك بالتعليمات؛ وتتميز بانعدام الثقة بين المرؤوسين؛ و الرؤساء يميلون إلى إتباع الأساليب الرقابية و الرسمية و الإشراف

و المركزية العالية؛ و يسود المنظمة التي تتبع هذا النمط من الثقافة جو من الشك و المناورة و عدم الانغماس و الاستغراق في العمل؛ و كذلك يشعر الرؤساء بحاجة ماسة إلى الهيمنة و علاقاتهم مع المرؤوسين مبنية على أساس التخويف و الإذعان؛ و ينشغلون بالتفاصيل البسيطة و القواعد و الإجراءات دون الاهتمام بالجوهر.

(سامي فياض العزاوي، 2009، ص 106)

و بالتالي فإن الثقافة البيروقراطية تؤثر على الالتزام التنظيمي من جانبين؛ جانب إيجابي إذا تم إدارة هذه الثقافة بشكل جيد؛ و جانب سلبي إذا تعامل الرؤساء مع هذه الثقافة بشكل غير جيد يؤدي إلى نقص أو انعدام الثقة بين العاملين و بالتالي عدم الإخلاص في العمل ولا للمنظمة.

2. أثر الثقافة الإبداعية على الالتزام التنظيمي

تقوم الثقافة الإبداعية بتوفير مناخ تنظيمي مساعد على الإبداع و تشجيع المخاطرة لدى العاملين و التحدي؛ وتوفير جو من الشفافية و بالتالي الحصول على الولاء و تقوية الشعور بالالتزام لدى العاملين في المنظمة.

(بلجازية عمر محمد خير، سليم بوزيد، 2011، ص 24)

ووفقا ل (Denison and sjreizer) فإن النمو و الدافعية و الإبداع و التنوع هي عوامل محفزة في المنظمات التي تعتمد الثقافة الإبداعية؛ ففي هذه الثقافة يكون الالتزام للتجريب و الإبداع مثل الصمغ الذي يربط الأفراد العاملين معا. (عامر علي العطوي، إلهام نظام الشيباني، ص 46)

و بالتالي فإنه إذا سادت المنظمات الثقافة الإبداعية فإن من شأنها تحقيق الرضا الوظيفي و زيادة مستوى الالتزام التنظيمي و توليد الدافع للإنجاز و الإبداع؛ و تصبح المنظمة هي المكان الذي تحقق فيه الطموحات؛ أما إذا كانت ثقافة المنظمة لا تشجع على الإبداع فتصبح المنظمة مكان للعلاقات السلبية و الضغوطات النفسية.

(منصور بن نماجد بن سعود، مرجع سابق، ص36)

3. أثر ثقافة المهمة على الالتزام التنظيمي

تركز ثقافة المهمة على الحاجة للإنجاز المهام و ليس على شيء آخر؛ ويدعم هذه النوع من الثقافة التنظيمية العمل الجماعي و روح الفريق؛ كما تشجع المرونة و التكيف و تفويض السلطة كمتطلب لتحقيق الأهداف التنظيمية؛ و تتميز بدرجة عالية من الرقابة على الأفراد وتطبيق لنظام المكافآت و الاجور.(أسماء جلولي،2013، ص 46)

أي أن هذه الثقافة تشجع على الاتصال و التكامل داخل المنظمة و استخدام أفضل الموارد من اجل تحقيق أفضل النتائج وبأقل التكاليف؛ وتقوم بالاعتماد على الخبرات و المعلومات الحديثة.

(زياد سعيد خليفة، مرجع سابق ،ص 26)

ويتواجد هذا النوع من الثقافة في المؤسسات ذات البناء الشبكي الذي يتسم بالمرونة و يشجع على العمل كفريق واحد؛ و تهتم بتنفيذ العمل بغض النظر عن طريقة تنفيذه و سرعة الاستجابة للأحداث.

(أحمد عمرو،2013،ص2018)

وعليه فإن هذا النوع من الثقافة إذا ساد في المنظمة فإنها تخلق جوا من العمل الجماعي مما يعزز الشعور بالانتماء إلى الجماعة و بالتالي إلى المنظمة و الرغبة في الاستمرار بالعمل معها و الشعور بالالتزام نحوها.

4. أثر ثقافة الدور على الالتزام التنظيمي

تعتمد ثقافة الدور على المهارات الوظيفية لكل موظف؛ فكل فرد في المنظمة يتميز بمجال معين يختلف عن غيره؛ و الأعراف في هذه الثقافة هي قواعد العمل و إجراءاته و صفاته؛ ويتسم العمل فيها بالعقلانية.

(نعمة عباس الخفاجي، 2009، ص 33)

ويتم اختيار العاملين في المنظمات التي يسودها هذا النمط الثقافي وفق الرضا عن معدل أدائهم؛ حيث يتم الحكم على هذا الأداء على أساس وصف الوظائف المعتمد؛ و طالما استوفوا المتطلبات فهم في أمان؛ ويتم مكافأة العاملين على أساس التزامهم باللوائح.

كما يسير العمل في هذه المنظمات ذات ثقافة الدور على القواعد حتى لو تعارضت مع متطلبات العمل؛ ويعتبر إثما كبيرا تعدي العامل حدود سلطته أو الإجراءات المعتمدة؛ و بالتالي فان عدم الخروج عن القواعد أهم من عمل شيء صحيح؛ كما تعتمد على التحديد الدقيق للاختصاصات و السلطات في مختلف الوظائف؛ الأمر الذي يقلل من مساحة انطلاق العاملين و حريتهم؛ ويتم التعامل مع العمال على أنهم أجزاء أو قطع غيار آلة و ليس على أساس أنهم كائنات حية. (أسعد أحمد عكاشة، 2008، ص 18)

فهذه المؤشرات في ثقافة الدور تؤدي إلى نقص الولاء للمنظمة وعدم الاستقرار فيها نتيجة ضغوط الروتين و قلة الحرية في التصرف و الشدة في إتباع قاعد العمل و بالتالي انخفاض درجة الالتزام التنظيمي في هذا النمط من الثقافة

خلاصة الفصل:

يعد الالتزام التنظيمي من الدراسات الحديثة التي اهتم بها الباحثين في مجال الإدارة كونه سلوك مرغوب فيه من قبل المنظمات لتأثيره على سلوك العامل اتجاه المنظمة، فهو عبارة عن إيمان الفرد بأهداف و قيم المنظمة و بذل الجهد في تحقيقها و الرغبة في الاستمرار بالمنظمة، و تتجلى أهميته في أنه يعمل على زيادة معدلات الأداء الجيد

و ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي لدى العمال، و كذلك زيادة الولاء للمنظمة؛ كما يعمل على زيادة القدرة التنافسية للمنظمة من خلال المحافظة على كفاءتها و مهاراتها من خلال التزام الأفراد.

ويشتمل الالتزام التنظيمي على ثلاث أنواع تتمثل في الالتزام العاطفي الذي يعبر عن العلاقة الوجدانية للعامل مع المنظمة؛ و الالتزام الاستمراري الذي يعكس الرغبة في البقاء في عضوية المنظمة.

ومن خلال تناولنا لعلاقة الثقافة التنظيمية بأنواعها(الإبداعية؛ البيروقراطية؛ المهمة؛ الدور) على مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين وجدنا انه للثقافة الإبداعية و ثقافة المهمة تأثيرا كبيرا على رفع مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين و شعورهم بالانتماء والولاء للمنظمة؛ أما بالنسبة للثقافة البيروقراطية و ثقافة الدور نجد أن لهما تأثيرا سلبيا أكثر مما هو إيجابي؛ لأنهما تولدان شعور الفرد بالضغوط النفسية و الروتين و عدم الاستقلالية.

و بغرض التأكد من صحة هذه النتائج النظرية سنحاول التعرف على أثر للثقافة التنظيمية في مستوى الالتزام التنظيمي ميدانيا من خلال إجراء دراسة في المؤسسة الاستشفائية أحميدة بن عجيلة.

الجانب التطبيقي

الفصل الرابع: إجراءات الميدانية للدراسة

تمهيد

1–منهج الدراسة

2ـ عينة الدراسة

3– حدود الدراسة

4– أدوات الدراسة

5– الخصائص السيكو مترية لأداة الدراسة

6– أساليب الدراسة

خلاصة الفصل

تمهـد:

يتناول هذا الفصل منهج الدراسة وحدودها ، ويبين مجتمع وعينة الدراسة ، كما يتطرق لبناء أداة الدراسة والإجراءات التي تم إتباعها للتحقق من صدقها وثباتها ، ويوضح كيفية تطبيق الدراسة ميدانيا ، وأساليب المعالجة الإحصائية التي تم استخدامها في معالجة بيانات الدراسة .

أولا : منهج الدراسة :

انطلاقا من طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى لتحقيقها ، وهي التعرف على اتجاهات طلبة السنة أولى ثانوي نحو التوجيه المدرسي ، وبناءاً على التساؤلات التي سعت الدراسة للإجابة عنها ، استخدم الباحث منهج الوصفي لكون هذا المنهج يقوم بوصف الظاهرة في وضعها الراهن وتحليلها ، ويعرف هذا المنهج " المنهج الوصفي التحليلي "، ولكون هذا المنهج الوصفي يدرس الظاهرة ويعبر عنها كميا وكيفيا ، فالتعبير الكيفي يصف الظاهرة ويوضح خصائصها ، أما التعبير الكمي فيعطينا وصفا رقميا يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها ، وكمل توجد في الواقع.

ثانيا: عينة الدراسة: تكونت عينة الدراسة من (80 ممرض) وهم من ممرضي مستشفى أحميدة بن عجيلة بالأغواط.

ثالثا: خصائص الدراسة:

الجدول01: توزيع أفراد العينة حسب الجنس

المتغير	العدد	النسبة
ذكور	31	38.75
أناث	49	61.25

الجدول02: توزيع أفراد العينة حسب السن

المتغير	العدد	النسبة
30 سنة فأقل	45	56.25
من 31 إلى 40	23	28.75
من 41 إلى 50	8	10
من 51 سنة وأكثر	4	5

الجدول03: توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية

المتغير	العدد	النسبة
أقل من 5 سنوات	46	57.5
من 6 إلى 9 سنوات	15	18.75
من 10 إلى 16 فأكثر	19	23.75

رابعا : حدود الدراسة :

حددت هذه الدراسة بعدد من المحددات البشرية والمكانية والزمانية والموضوعية الآتية:

الحدود البشرية:

اقتصرت الدراسة على عينة من 80 ممرض من مستشفى أحميدة بن عجيلة بالأغواط.

الحدود المكانية:

تركزت الدراسة في مستشفى أحميدة بن عجيلة بالأغواط.

الحدود الزمانية :

لقد استغرقت عمليات تصميم الاستبيان وجمع البيانات وتحليلها والانتهاء من إعدادها، خلال شهر أفريل من العام الدراسي2015- 2016.

خامسا: أدوات الدراسة:

يعتبر الاستبيان أحد الوسائل المستعملة على نطاق واسع من أجل الحصول على معلومات وبيانات تتعلق بأحوال الناس أو ميولهم أو اتجاهاتهم، والاستبيان هو عبارة عن مجموعة من الأسئلة يضعها الباحث لاستنباط معلومات معينة تتعلق بموضوع أو مشكلة محددة توجه أو ترسل أو تسلم إلى الأشخاص الذين تم اختيارهم لموضوع الدراسة ليقوموا بتسجيل إجابتهم عن الأسئلة وإعادتها الباحث.

سادسا: الخصائص السيكومترية لأداة جمع البيانات :

قبل تطبيق أي أداة من الأدوات يجب التأكد من مدى استقرارها وموضوعيتها ، وكذا ثباتها وصدقها ، وهو ما يعرف الخصائص السيكومترية للأداة .

1 – الثبات : هو مدى صحة الاختبار في تطبيقه على أفراد العينة ، وكلما كان الاختبار ثابتا كان صادقا وليس العكس صحيح.

. الجدول04 : يوضح ثبات لمقياس الثقافة التنظيمية :

مقياس	معامل الثبات	
	حجم العينة	ألفا كرونباخ
الثقافة التنظيمية	24	0.87

التحليل :

بعد تطبيق قانون معامل ألفا كرونباخ تحصلنا على r يساوي 0.87 ، وهذا ما يدل على أن المقياس يتمتع بدرجة عالية من الثبات و يمكن استخدامه .

2- الصدق التمييزي : تم حسابه بإتباع الخطوات التالية :

تفريغ النتائج من خلال جمع الأوزان لكل فرد من فراد العينة الاستطلاعية.

ترتيب مجموع القيم لكل فرد بشكل تصاعدي من اقل قيمة إلى أعلى قيمة.

اخذ نسبة 27 % من العينة الاستطلاعية العليا وكذلك 27 % من العينة الاستطلاعية الدنيا .

وكانت المقارنة بين الدرجات العليا والدرجات الدنيا باستخدام اختبار " t " لعينتين غير مرتبطتين ومتساويتين في العدد.

الجدول05: يوضح النتائج المتحصل عليها من خلال صدق المقارنة الطرفية لمقياس الثقافة التنظيمية

القيمة	N	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	"ت" المحسوبة	الدلالة المحسوبة	درجة الحرية	الدلالة المحسوبة
العليا 27%	08	44.25	7.74	-6.47	0.000	14	0.05
الدنيا27 %	08	69.62	7.92				دال

التحليل :

بالرجوع إلى الجدول أعلاه نجد أن قيمة " ت" 6.47- وقيمة الدلالة المحسوبة 0.000 ، هي أقل من مستوى الدلالة 0.05 ، وبالتالي توجد فروق بين المجموعتين العليا والدنيا ، وهذا ما يدل على أن المقياس يتمتع بدرجة عالية من الصدق .

الجدول06 : يوضح ثبات لمقياس الالتزام التنظيمي:

مقياس	معامل الثبات	
	حجم العينة	ألفا كرونباخ
الالتزام التنظيمي	15	0.81

التحليل :

بعد تطبيق قانون معامل ألفا كرونباخ تحصلنا على r يساوي 0.81 ، وهذا ما يدل على أن المقياس يتمتع بدرجة عالية من الثبات و يمكن استخدامه .

2- الصدق التمييزي : تم حسابه بإتباع الخطوات التالية :

تفريغ النتائج من خلال جمع الأوزان لكل فرد من فراد العينة الاستطلاعية.

ترتيب مجموع القيم لكل فرد بشكل تصاعدي من اقل قيمة إلى أعلى قيمة.

اخذ نسبة 27 % من العينة الاستطلاعية العليا وكذلك 27 % من العينة الاستطلاعية الدنيا .

وكانت المقارنة بين الدرجات العليا والدرجات الدنيا باستخدام اختبار " t " لعينتين غير مرتبطتين ومتساويتين في العدد.

الجدول07: يوضح النتائج المتحصل عليها من خلال صدق المقارنة الطرفية لمقياس الالتزام التنظيمي

القيمة	N	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	"ت" المحسوبة	الدلالة المحسوبة	درجة الحرية	الدلالة المحسوبة
العليا 27%	08	23.75	5.11	-8.48	0.000	14	0.05
الدنيا 27%	08	41.00	2.61				دال

التحليل :بالرجوع إلى الجدول أعلاه نجد أن قيمة " ت" 8.48- وقيمة الدلالة المحسوبة 0.000 ، هي أقل من مستوى الدلالة 0.05 ، وبالتالي توجد فروق بين المجموعتين العليا والدنيا ، وهذا ما يدل على أن المقياس يتمتع بدرجة عالية من الصدق .

سابعا: الاساليب الاحصائية المستخدمة:

1) إستعمال برنامج الخدمة الاحصائية spss (نسخة 20)

خلاصة الفصل :

تم التطرق في هذا الفصل إلى الإجراءات المنهجية للجانب الميداني المتمثلة في اختيار المنهج المناسب لدراسة موضوع الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى ممرضين بمستشفى أحميدة بن عجيلة ، وهذا بعد تحديد عينة الدراسة ، كما تم التطرق إلى أدوات جمع البيانات ، وكذا تعرضنا إلى الخصائص السيكومترية لهذه الأداة وسيتم عرض النتائج في الفصل الموالي .

الفصل الخامس: عرض وتحليل نتائج الفرضيات

تمهيد

1- عرض وتحليل نتائج الفرضية العامة

2-عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الأول

3 -عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الثانية

4-عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الثالثة

5 ـ عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الرابعة

6 ـ عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الخامسة

7- عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية السادسة

استنتاج عام

تمهيد:

تعد مرحلة تفريغ وتحليل وتفسير البيانات إحدى الركائز الأساسية في البحث النفسي والأكاديمي عموما لذلك سنقدم في هذا الفصل نتائج استغلال الاختبارين الذين قمنا بتطبيقهما على ممرضي بالمستشفى لذاك ارتأينا القيام بإحصاء شامل بهدف الحصول على معلومات دقيقة والوصول إلى نتائج ذات مدلول معين في عملية التحليل .

عرض نتائج الفرضيات :

سنقوم في هذا الفصل الأخير بعرض الدراسة الحالية ومناقشتها، في ضوء نتائج الدراسات السابقة مع محاولة إيجاد تفسيرات معبرة عن تلك النتائج.

1-1 عرض وتحليل نتائج الفرضية العامة :

نص الفرضية : توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى الممرضين بمستشفى أحميد بن عجيلة.

الجدول رقم 08 :

التخصص	N	المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	" ر " المحسوبة	الدلالة المحسوبة	درجة الحرية	مستوى الدلالة
العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي	80	الثقافة التنظيمية	55.83	14.88	0.61	0.000	78	0.01 دال
	80	الالتزام التنظيمي	33.16	8.44				

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة الدلالة المحسوبة تقدر ب 0.000 وعند مقارنتها بـ مستوى الدلالة والمقدرة بـ 0.01 ، عند درجة الحرية 158 ، فكانت الدلالة المحسوبة أقل من الدلالة المعتمدة ، مما يدل على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى الممرضين ،وهو ما يتفق مع دراسة{محمد غالب العوفي} التي توصلت إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية بين الثقافة التنظيمية و الالتزام التنظيمي.

وبالتالي فان وجود ثقافة تنظيمية قوية يؤدي إلى وجود التزام تنظيمي مما يقود المؤسسة إلى النجاح حيث أن المنظور الجديد لمدرسة العلاقات الإنسانية حسب " ترانس ديل وآلن كينيدي" أن التنظيمات يمكن لها أن تنجح بتفوق لما تكون لها ثقافة قوية وملائمة.(رابح محعياش،2006، ص 124)

وتتفق أيضا مع دراسة " سامي إبراهيم حماد حنونة" أن شعور العاملين باستنزاف طاقتهم مع نهاية الدوام في المؤسسة إنما يرجع إلى حبهم للعمل وشعورهم بالانتماء للمؤسسة، إن الثقافة القوية تدعم القيم التنظيمية التي يمكن ملاحظتها والعمل بها يساعد في تحقيق أهداف المؤسسة.

. ومما سبق نستنتج أن وجود ثقافة تنظيمية قوية ومرنة يؤدي إلى ولاء العاملين لمؤسستهم وبالتالي التزامهم، وذلك بما يتفق معا ماجاء في دراسة "محمد بن غالب العوفي".

1 -2 عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى:

نص الفرضية : توجد فروق دالة إحصائيا في درجة الثقافة التنظيمية لدى ممرضين بمستشفى أحميد بن عجيلة بالأغواط تعزى لمتغير الجنس .

الجدول رقم 09 :

متغير الجنس	n	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	"ت" المحسوبة	الدلالة المحسوبة	درجة الحرية	مستوى الدلالة
ذكور	31	52.38	13.74				0.05
إناث	49	58.02	15.29	-1.66	0.09	78	غير دال

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة الدلالة المحسوبة تقدر ب 0.09 وعند مقارنتها بـ مستوى الدلالة والمقدرة بـ 0.05 ، عند درجة الحرية 78 ، فكانت الدلالة المحسوبة أكبر من الدلالة المعتمدة ، مما يدل على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الثقافة التنظيمية لدى الممرضين بمستشفى أحميد بن عجيلة بالأغواط حسب متغير الجنس.

. خلال ما توصلت إليه من نتائج الفرضية وجدتها تتفق مع دراسة " عبد اللطيف عبد اللطيف ومحفوظ أحمد جودة " على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابة المبحوثين فيما يتعلق بالهوية التنظيمية تعود إلى مستوى لاختلاف متغير الجنس، وهذا يعني أن جميع الأفراد في المنظمة متفقون في وجهة نظرهم حول محاور الثقافة التنظيمية، كما أن الذكور والإناث يعملون في نفس الظروف وبنفس الفعالية والثقة مما يولد لديهم ثقافة تنظيمية نابعة من انسانيتهم في العمل.

1 . 3 عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية :

نص الفرضية. توجد فروق دالة إحصائيا في درجة الالتزام التنظيمي لدى الممرضين بمستشفى الاغواط تعزى إلى متغير الجنس .

الجدول رقم 10 :

متغير الجنس	n	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	"ت" المحسوبة	الدلالة المحسوبة	درجة الحرية	مستوى الدلالة
ذكور	31	33.58	8.19				0.05
إناث	49	32.89	8.67	0.35	0.72	78	غير دال

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة الدلالة المحسوبة تقدر ب 0.72 وعند مقارنتها بـ مستوى الدلالة والمقدرة بـ 0.05 ، عند درجة الحرية 78 ، فكانت الدلالة المحسوبة أكبر من الدلالة المعتمدة ، مما يدل على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الالتزام التنظيمي لدى الممرضين أحميدة بن عجيلة بمستشفى الاغواط تعزى إلى متغير الجنس، و هذا أيضا ما جاء في دراسة " شافية بن حفيظ" والتي لا تتفق مع الدراسة وتقول أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الولاء التنظيمي تعزى لمتغير الجنس،و تتفق مع دراسة" سامي إبراهيم حماد حنونة" التي أظهرت النتائج على عدم وجود علاقة في مستوي الالتزام التنظيمي تعزي إلى متغير الجنس ومكان العمل، وتوافقت أيضا مع دراسة " إيناس فؤاد نواوي فلبمان" أن هناك وجود علاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين تبعا للتخصص لصالح التخصصات العلمية والجنس ولصالح الذكور.

1 ـ 4 عرض وتحليل نتائج الفرضية الثالثة :

نص الفرضية : تختلف قيم الثقافة التنظيمية لدى الممرضين بمستشفى أحميدة بن عجيلة باختلاف السن.

الجدول رقم 11:

االمتغير	مصادر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجة الحرية	"ف" المحسوبة	الدلالة المحسوبة	مستوى الدلالة
السن	بين المجموعات	2182.25	727.41	03	3.60	0.01	0.05 دالة
	داخل المجموعات	15316.63	201.53	76			

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة الدلالة المحسوبة تقدر ب 0.01 وعند مقارنتها بـ مستوى الدلالة والمقدرة بـ 0.05 ، عند درجة الحرية بين المجموعات 03 ودرجة الحرية داخل المجموعات 76 ، فكانت الدلالة المحسوبة أقل من الدلالة المعتمدة ، مما يدل على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في قيم الثقافة التنظيمية باختلاف السن لدى الممرضين بمستشفى أحميدة بن عجيلة بالأغواط ، خلال ما توصلت إليه من نتائج الفرضية وجدت أن الدراسة لا تتفق دراستنا مع دراسة "عبد اللطيف عبد الطيف ومحفوظ أحمد جودة " على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية فيها يتعلق بمستوى السن بالهوية التنظيمية و أيضا تتفق مع دراسة " محمد غالب العوفي" على أنها لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية و القيم المكونة للثقافة التنظيمي تعزى لمتغير السن.

1 . 5 عرض وتحليل نتائج الفرضية الرابعة :

نص الفرضية. تختلف درجات الالتزام التنظيمي لدى الممرضين بمستشفى أحميدة بن عجيلة بالأغواط باختلاف السن.

الجدول رقم 12 :

المتغير	مصادر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجة الحرية	"ف" المحسوبة	الدلالة المحسوبة	مستوى الدلالة
السن	بين المجموعات	307.58	102.52	03	1.46	0.23	0.05 غير دالة
	داخل المجموعات	5329.30	70.12	76			

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة الدلالة المحسوبة تقدر ب 0.23 وعند مقارنتها بـ مستوى الدلالة والمقدرة بـ 0.05 ، عند درجة الحرية بين المجموعات 03 ودرجة الحرية داخل المجموعات 76 ، فكانت الدلالة المحسوبة أكبر من الدلالة المعتمدة ، مما يدل على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الالتزام التنظيمي باختلاف السن لدى الممرضين بمستشفى أحميدة بن عجيلة بالأغواط، ولا تتفق معا دراسة " سامي إبراهيم حماد حنونة " والتي أشارت إلى وجود علاقة بين مستويات الالتزام التنظيمي لدى موظفي الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ومتغير العمر، وكذلك لا تتفق مع دراسة " محمد بن غالب العويفي". ، أي أن السن الأفراد يلعب دور في تحمل المسؤولية والولاء للعمل والرغبة في العمل والاستمرار .

1 . 6 عرض وتحليل نتائج الفرضية الخامسة:

نص الفرضية. تختلف درجات الثقافة التنظيمية لدى الممرضين بمستشفى أحميدة بن عجيلة بالأغواط باختلاف الأقدمية .

الجدول رقم 13:

المتغير	مصادر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجة الحرية	"ف" المحسوبة	الدلالة المحسوبة	مستوى الدلالة
الأقدمية	بين المجموعات	715.13	357.56	02	1.64	0.20	0.05 غير دالة
	داخل المجموعات	16783.75	217.97	77			

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة الدلالة المحسوبة تقدر ب 0.20 وعند مقارنتها بـ مستوى الدلالة والمقدرة بـ 0.05 ، عند درجة الحرية بين المجموعات 02 ودرجة الحرية داخل المجموعات 77 ، فكانت الدلالة المحسوبة أكبر من الدلالة المعتمدة ، مما يدل على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجات الثقافة التنظيمية لدى الممرضين بالمستشفى أحميدة بالأغواط بن عجيلة باختلاف الأقدمية ، وهذا ما جاء أيضا في دراسة " محمد بن غالب العوفي" أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط الثقافة التنظيمية تبعا لاختلاف عدد سنوات الخدمة في العمل، ولا تتفق مع دراسة " عبد اللطيف عبد الطيف ومحفوظ أحمد جودة" على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعود إلى مدة العمل في الجامعات الخاصة.

1 . 7 عرض وتحليل نتائج الفرضية السادسة:

نص الفرضية. تختلف درجات الالتزام التنظيمي لدى الممرضين بمستشفى أحميدة بن عجيلة بالأغواط باختلاف الأقدمية .

الجدول رقم 14:

المتغير	مصادر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجة الحرية	"ف" المحسوبة	الدلالة المحسوبة	مستوى الدلالة
الأقدمية	بين المجموعات	385.30	192.65	02	2.82	0.06	0.05 غير دالة
	داخل المجموعات	5251.58	68.20	77			

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة الدلالة المحسوبة تقدر ب 0.06 وعند مقارنتها بـ مستوى الدلالة والمقدرة بـ 0.05 ، عند درجة الحرية بين المجموعات 02 ودرجة الحرية داخل المجموعات 77 ، فكانت الدلالة المحسوبة أكبر من الدلالة المعتمدة ، مما يدل على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجات الالتزام التنظيمي لدى الممرضين بالمستشفى أحميدة بن عجيلة بالأغواط باختلاف الأقدمية ،ما جاءت في دراسة. محمد بن غالب العوفي" التي ترى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخصائص الشخصية لمستوى الالتزام التنظيمي أي أنهم لا يثقون في خبراتهم في مجال أوكل إليهم في بعض المهام والواجبات سيقومون بها على أكمل، وتتفق مع دراسة " شافية بن حفيظ" على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي تعزى إلى متغير الأقدمية.

استنتاج عام:

من خلال عرض وتحليل ومناقشة فرضيات الدراسة، توصلت إلى أن فرضية العامة تحققت على وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى ممرضى مستشفى أحميدة بن عجيلة وفق المتغيرات المدروسة.

- ❖ تحققت الفرضية العامة والتي كانت نتيجتها توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى الممرضين بمستشفى أحميدة بن عجيلة.
- ❖ كما أن الفرضية الفرعية الأولى لم تتحقق والتي كانت نتيجتها لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الثقافة التنظيمية لدى ممرضي بمستشفى أحميدة بن عجيلة حسب متغير الجنس وهذا راجع إلى أن متغير الجنس ليس له تأثير في الثقافة التنظيمية، ويرجع ذلك إلى كون "جميع العمال من الجنسين".
- ❖ كما أن الفرضية الفرعية الثانية لم تتحقق والتي كانت نتيجتها لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الالتزام التنظيمي لدى ممرضي بمستشفى أحميدة بن عجيلة حسب متغير الجنس وهذا راجع إلى أن متغير الجنس ليس له تأثير في الالتزام التنظيمي، ويرجع ذلك إلى كون "جميع العمال من الجنسين".
- ❖ الفرضية الفرعية الثالثة كذلك تتحقق والتي كانت نتيجتها أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في قيم الثقافة التنظيمية باختلاف السن لدى ممرضي مستشفى أحميدة بن عجيلة لصالح الفئة الثانية.
- ❖ الفرضية الفرعية الرابعة كذلك لم تتحقق والتي كانت نتيجتها لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الالتزام التنظيمي باختلاف السن لدى ممرضي مستشفى أحميدة بن عجيلة .
- ❖ والفرضية الفرعية الخامسة لم تتحقق والتي كانت نتيجتها أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الثقافة التنظيمية باختلاف الأقدمية لدى ممرضي مستشفى أحميدة بن عجيلة.
- ❖ والفرضية الفرعية السادسة لم تتحقق والتي كانت نتيجتها أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الالتزام التنظيمي باختلاف الأقدمية لدى ممرضي مستشفى أحميدة بن عجيلة.

خاتمة

الخـــــاتمة

لقد تبين من خلال الدراسة أن الثقافة التنظيمية تعتبر من أهم مكونات البيئة الداخلية للمؤسسة والتي لها علاقة قوية بالالتزام الأفراد العاملين بالمؤسسة، والتي تشكل دافعا مهما نحو الانجاز، أي أنها من أهم محددات نجاح أو فشل منظمات الأعمال.

إن تحقيق التزام العاملين هو أحد الأهداف التي تسعى المؤسسات لها، لما له الأثر الايجابي على نجاحها وذلك من خلال الثقافة التي تحملها كل مؤسسة وترسخها لدى الأفراد العاملين بها، فالتقدير والاحترام بين زملاء العمل والإدارة ومنح العاملين فرص لسماع شكواهم واقتراحاتهم وآرائهم، ومشاركتهم في اتخاذ القرارات، بالإضافةّ إلى تركيز المؤسسة على القيم الايجابية كالتركيز على العمل والانجاز، كلها تعتبر قيم وعادات وأعراف ومعتقدات وتوقعات تنظيمية تحملها ثقافة المؤسسة وتؤثر على سلوك العاملين بالمؤسسة، فيظهر ذلك في ولاءهم لمؤسستهم، ومدى شعورهم بالانتماء لها بالإضافة إلى الشعور بالفخر والاعتزاز لها، ويظهر أيضا في تحقيق المسؤولية اتجاه المؤسسة، وذلك بإنجاز جميع مهام العمل وعدم تأجيلها وعدم التهاون فيها، بالإضافة إلى تحمل العقوبات لجميع المخالفات لأوامر وتعليمات العمل، كذلك يظهر في تحقيق الرغبة بالعمل والاستمرار في المؤسسة من خلال الشعور بالسعادة والرضا في البقاء بالعمل فيها، وعدم دوران العمل وعدم التغيب والتأخر الدائم في العمل، كلها متغيرات ومؤشرات قد تزيد من درجة الالتزام التنظيمي أو تخفض منه، إذن فالثقافة التنظيمية لها علاقة قوية و وموجبة بالالتزام التنظيمي، حيث تمثل ثقافة المنظمة المحرك الأساسي لالتزام العاملين وبالتالي نجاح أي منظمة.

توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج النظرية و الميدانية، أما بالنسبة للنتائج النظرية فتعتبر ثقافة المنظمة من اهم المؤثرات على سلوك والتزام الأفراد في المنظمة، حيث تعتبر الأساس لفهم مواقف الأفراد و إدراكهم وتحفيزهم وكذا إرشادهم في مواجهة الضغوط والتغيرات البيئة، حيث أن الثقافة التنظيمية تسهل الالتزام الجماعي، وتنمى الشعور بالولاء والانتماء لدى العاملين فيها كما أنها تدعمه، وبمعنى آخر فإن الثقافة تخلق ظروفا في المنظمة تؤدي إلى جعل الافراد إما مستعدين للالتزام بأهداف المنظمة من أجل الوصول إلى حالة عامة من الرضا أو عدم الرضا.

والثقافة القوية يمكنها أن تدعم من استعداد الأفراد لإعطاء قدر كبير من الالتزام والولاء للمنظمة، من خلال العديد من العوامل التي يمكن أن تزيد من ولاء العاملين للمنظمة، في من ثم يكون لديهم حافزا قويا لتبني ثقافة المنظمة كوسيلة للحياة ويمكن أن تساعد الثقافة التنظيمية، في زيادة الالتزام التنظيمي لدى أعضاء المنظمة من خلال إرسال رسالة المنظمة وتدعيم القيم التي يمكن ملاحظتها والعمل بها عند تحقيق هذه الرسالة، وتوضيح قيمة المنظمة بالنسبة للفرد وتوصيل تلك القيمة إلى الأعضاء.

المراجع

قائمة المراجع:

1) الكتب:

1) إحسان دهش جلاب، (2011)، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير, الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن.

2) جمال الدين محمد المرسي ، (2006)، إدارة الثقافة التنظيمية و التغيير ،ب ط ، دار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر

3) حسين حريم، (2003)، إدارة الموارد البشرية إطار متكامل، ب ط، دار حامد للنشر و التوزيع، الأردن.

4) حسن إبراهيم بلوط ،(2002)،إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي ،الطبعة الأولى، دار النهضة العربية للنشر و التوزيع ، ،بيروت ، لبنان.

5) حسين حريم ، (2009)، سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال ، الطبعة الثالثة، دار حامد للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن .

6) حسين حريم ،(2003)، إدارة المنظمات المنظور الكلي ، ب ط، دار حامد للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن

6). حسين أحمد الطراونة وآخرون ،2012، نظرية المنظمة ، الطبعة 1، دار ومكتبة حامد للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن.

7) خيضر كاظم حمود الفريجات وآخرون ،(2009)، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة ، الطبعة 1 ، إثراء .للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن.

8) زاهد محمد الديري ، (2011)، لسلوك التنظيمي ، ط1، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن .

9) سيد محمد جاد الرب،(2013)، إدارة الإبداع و التميز التنافسي ،ب ط، مطابع الدار الهندسية للنشر، مصر.

10) سامي فياض العزاوي،(2009،) ثقافة منظمات الأعمال ، المفاهيم والأسس والتطبيقات ،ب ط، مركز البحوث للنشر ، الرياض.

11) صلاح الدين محمد عبد الباقي،(2004) ، السلوك التنظيمي الفعال الدار الجامعية الإسكندرية؛ مصر.

12) صالح مهدي محسن العامري ؛ طاهر محسن منصور الغالبي ،(2008)، الإدارة و الأعمال ؛الطبعة الثانية ، دار وائل للنشر ؛ عمان ؛ الأردن.

13) سعاد نايف البرنوطي، مصطفى محمود أبو بكر : 2005، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة ، الطبعة الأولى ، الدار الجامعية الإسكندرية ، مصر.

14) محمود عبد الفتاح رضوان،(2013)، مهارات إعداد الهياكل التنظيمية، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر.
15) موسى اللوزي ،(2002)، التنظيم وإجراءات العمل ، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن .
16) محمود سلمان العميان،(2002)، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن .
17) محمد قاسم القريوتي ،(2008)، نظرية المنظمة والتنظيم ، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن
18) محفوظ أحمد جودة ،(2014)، إدارة الموارد البشرية ، ب ط، دار وائل للنشر ، 2004.
19) نعمة عباس الخفاجي،(2009)، ثقافة المنظمة ، ب.ط، دار اليازوري للنشر والتوزيع عمان الأردن.

2) المجلات:

1) إبراهيم عواد جامع،(2009/11/4)، الثقافة المؤسسية والإبداع الإداري، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية.
2) أحمد العزاوي ، أحمد علماوي ،(13-14 ديسمبر2010)، الثقافة التنظيمية مدخلي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال، ملتقى وطني حول إدارة الجودة الشاملة والتنمية أداء المؤسسة ، ورقلة.
3) أسامة الفراج،(2011)، نموذج مقترح لخصائص الثقافة التنظيمية الملائمة في مؤسسات قطاع العام في سورية، المجلد 27، العدد 1 مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ،سوريا .
4) بسام أبو حشيش،(2011)، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بإدارة المعرفة في جامعة الأقصى بغزة من جهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، مجلد 25، العدد الأول، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)،فلسطين.
5) بلجازية عمر محمد خير، سليم بوزيد ،(19/18مارس2011)، دور الثقافة التنظيمية في الولاء اتجاه التغيير ، الملتقى الدولي (الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات ، دراية تحليل تجارب وطنية ودولية جامعة سعد دحلب ، البليدة ، الجزائر
6) خميس ناصر محمد،(2012)، تأثير الثقافة التنظيمية في تبني نظام الإدارة البيئية مجلة جامعة الأنبار للعلوم الإقتصادية و الإدارية ، مجلد 4 ، العدد 6،العراق .

7) حسين حريم ، رشاد الساعد،(2006)، الثقافة التنظيمية وتأثيرها في بناء المعرفة التنظيمية دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي الأردني ، المجلد 27 ، العدد 2 ، المجلة الأردنية لإدارة الأعمال ، الأردن. .

8) حكمت فليح،(2010)، تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية و الالتزام التنظيمي ،دراسة استطلاعية في دائرتي التقاعد و الرعاية الاجتماعية في مدينة تكريت، قسم إدارة الأعمال ،كلية الإدارة والاقتصاد ، العدد 83، جامعة تكريت ، مجلة الإدارة و الاقتصاد ، اليمن.

9) خميس ناصر محمد ،(2012)، تأثير الثقافة التنظيمية في تبني نظام الإدارة البيئية مجلة جامعة الأنبار للعلوم الإقتصادية و الإدارية ، مجلد 4 ، العدد 6،العراق .

10) سعد علي حمود العنزي ، غني دحام الزبيدي، (2006)، علاقة الالتزام التنظيمي بمشاركة العاملين وأثرها في تحقيق متطلبات الجودة للموارد البشرية ، مدخل نظري ،العدد61، مجلة الإدارة و الاقتصاد.

11) عبد اللطيف عبد اللطيف ، محفوظ أحمد جودة ،(2010)، دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية ، دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الاردنية الخاصة , مجلد 26 ، العدد 2 ،مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية ، سوريا.

12) عادل عبد المنعم المسدي، مارس، (2011)، أثر ثقافة المنظمة في سلوكيات الالتزام التنظيمي؛ دراسة تطبيقية؛ كلية التجارة؛ جامعة طنطا؛العدد2، مجلة الإدارة العامة؛ مصر.

13) عبد الله البريدي،(2005)، الأنماط الثقافية السائدة في المنظمة ،العدد 78 ، مجلة التدريب و التقنية؛ ا الرياض.

14) محمد موسى وآخرون ،(2010)، قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة في مجموعة الإتصالات الأردنية ،مجلة الإدارة والإقتصاد ، العدد84، الأردن .

15) محفوظ أحمد جودة ،(2008)، تطبيق نظام القياس المتوازن وأثره في الالتزام المؤسسي للعاملين في شركة الألمنيوم الأردنية، دراسة ميدانية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، المجلة الاردنية للعلوم التطبيقية، المجلد 11، العدد2، عمان، الاردن.

16) مخلص شياع علي الجميلي،(2012)، العوامل المؤثرة في الألتزام التنظيمي، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية، مجلد4، العدد9. العراق.

17) دومي سمراء ،(2011)، ممارسة ثقافة المؤسسة المنفتحة ، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، عدد 11، سطيف ، الجزائر.

18) رائد إسماعيل عبابنة ، ماجد أحمد حتاملة، (2013)، دور الثقافة التنظيمية في دعم إدارة المعرفة في المستشفيات الحكومية في الأردن ، مجلد9، العدد4، المجلة الأردنية لإدارة الإعمال ، الأردن.

19) يونس أحمد إسماعيل، الشوبكة، حين الطعاني،(2013)، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي للعاملين في المكاتب الجامعية الاردنية، مجلة دراسات العلوم التربوية، المجلد 40، العدد1، الأردن.

3) الرسائل العلمية:

1) ابتسام عبد الرحمان الحلواني، (16-13 نوفمبر2009)، دراسة استطلاعية مقدمة إلى المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة بالرياض.

2) إلياس سالم،تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية ، رسالة ماجستير في العوم التجارية ، كلية العوم الاقتصادية و علوم التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة ، الجزائر.

3) إيهاب فاروق مصباح العاجز، (2011)، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية ، دراسة تطبيقية على وزارة التعليم العالي ، محافظات غزة رسالة الماجستير في إدارة الأعمال ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية ، غزة.

4) الشلوي محمد بن فرحان،(2005)، الثقافة التنظيمية و علاقتها بالانتماء التنظيمي، دراية ميدانية على مستوى كلية الملك خالد العسكرية، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية ،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، المملكة العربية السعودية.

5) إناس فؤاد نواوي فلمبان، (2008)،الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين والمشرفات التربويات بإدارة التربية و التعليم بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، قسم الإدارة والتخطيط ، كلية التجارة ، جامعة أم القرى ، مكة المكرمة ، المملكة العربية السعودية.

6) أميرة محمد رفعت الحواس، (2003)،أثر الالتزام التنظيمي و الثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة بالتطبيق على البنوك التجارية ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، كلية التجارة ، جامعة القاهرة ، مصر.

7) أبو بكر حداد أبو بكر بلفقيه ، (2012)، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الإلتزام التنظيمي ، دراسة ميدانية في المستشفيات الخاصة باليمن، قسم إدارة الأعمال ، كلية إدارة المال والأعمال ، جامعة آل البيت ، اليمن .

8) أسماء جلولي ، (2013)،أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري لدى العملين في مؤسسات التعليم العالي الجزائري، مدكر ماستر في علوم التسيير ، فر تسيير المنظمات ،تخصص ادارة الموارد البشرية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، الجزائر.

9) أحمد عمرو ،(2003)، أثر ثقافة المنظمة في اختيار الاستراتيجيات التسويقية و تكنولوجيا المعلومات ، دراسة تطبيقية في قطاع الإنشاءات الأردن ، رسالة ماجستير في إدارة الإلكترونية، قسم إدارة الاعمال ، كلية الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط ، الأردن.

10) أسعد أحمد عكاشة،(2008)، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، قسم إدارة الأعمال ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين.

11) تراحيب غانم البقمي ،(2012)، الالتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين بجوازات منطقة مكة المكرمة ، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية ، قسم العلوم الإدارية كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، السعودية.

12) جواد محسن راضي ، عبد الله كاظم حسن، (2011)، العلاقة بين السلوك الأخلاقي للقيادة و الالتزام التنظيمي ، دراسة استخبارية في كلية الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة الأعمال ، جامعة القادسية ، العراق.

13) زيد صالح حسن السميع ،أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، قسم إدارة الأعمال ، جامعة الحلوان.

14) زياد سعيد خليفة ، (2008)، الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية ، كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، المملكة العربية السعودية.

15) سمير يوسف عبد الإله،(2006)، واقع الثقافة التنظيمية السائدة في جامعات الفلسطينية بقطاع غزة و أثرها على مستوى التطوير التنظيمي للجامعات، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين.

16) سامي إبراهيم حماد حنونة ،(2006) ، قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ، رسالة ماجستير في أدارة الاعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.

17) شافية بن حفيظ، (2014)، مستوى الولاء التنظيمي في المؤسسات، مجلة دراسة في العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة . الجزائر.

18) شكري ابتهال ،(2014) أثر الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي، رسالة ليسانس في إدارة الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر بالجزائر.

19) عبد الكريم إبراهيم الثويني،(2008)، أثر الثقافة التنظيمية على تطوير الموارد البشرية , دراسة تطبيقية على المؤسسة العامة للتعليم الفني و التدريب المهني , رسالة ماجستير في إدارة الأعمال , كلية الاقتصاد و الإدارة , قسم إدارة الأعمال , جامعة الملك عبد العزيز .

20) عايد رحيل عيادة الشمري،(2013)، دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى قيادة حرس الحدود بمنطقة الحدود الشمالية؛ رسالة ماجستير في العلوم الإدارية؛ قسم العلوم الإدارية؛ كلية الدراسات العليا؛ جامعة نايف العربية للعلوم الامنية؛ الرياض؛ السعودية.

21) عبد الله كاظم حسن،(2009)، الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام و أثرها في الالتزام التنظيمي؛ دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدرسي كلية التربية؛ كلية الإدارة و الاقتصاد؛ جامعة القادسية ،العراق.

22) عبد الله ثابت فرحان،(2007)، تأثير الثقافة التنظيمية على سلوك الموظفين الاداريين، رسالة ماجستير، جامعة صنعاء.

23) قيس إبراهيم حسين، دور خصائص الريادة في تعزيز الالتزام التنظيمي؛ دراسة استطلاعية لآراء عينة من متخذي القرار في الشركة العامة للصناعات الكهربائية؛ ديالي الفري للعلوم الاقتصادية و الإدارية؛ جامعة السليمانية ؛الهيئة الكردستانية للدراسات الاستراتيجية و البحث العلمي؛ العراق.

24) فهد يوسف الدويلة،(2007)، اثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية , رسالة ماجستير في إدارة الأعمال , كلية الدراسات الإدارية و المالية , جامعة عمان للدراسات العليا , الاردن .

25) محمد بن علي حسن الليثي ، (2008)، الثقافة التنظيمية لمديري المدرسة ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي ، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط العام الدراسي ، المملكة العربية السعودية .

26) منير محمد حسين علقم ،(2013)، الثقافة التنظيمية ودورها في صياغة الاستراتيجية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، قسم إدارة الأعمال ، كلية الدراسات العليا ، جامعة الخليل ، فلسطين .

27) موسى ألأحمد خير الدين ، محمود أحمد النجار ، (2010)، تأثير البيئة الداخلية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية ، دراسة ميدانية ، جامعة البتراء ، عمان ، الأردن .

28) محمد بن غالب العوفي ،(2005)، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية ، قسم العلوم الإدارية ، كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، الرياض ، السعودية.

29) هدى جواد محمد بدر، (2011)، واقع الثقافة التنظيمية وانعكساتها في فعالية بلديات محفظتي الخليل وبيت لحم، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا للبحث العلمي، جامعة الخليل، فلسطين,

الملاحق

جامعة عمار ثليجي ـ الاغواط ـ

كلية العلوم الاجتماعية والانسانية

قسم علم النفس

التخصص علم النفس العمل وتنظيم

السنة ثانية ماستر

استمارة استبانة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

هذه الاستبانة هي لجمع البيانات الأساسية لبحث مقدم لقسم الإدارة العامة بجامعة عمار ثلجي متطلبات الحصول على درجة الماستير بعنوان:
الثقافة التنظيمية و علاقتها بالإلتزام التنظمي لدى الممرضين
آمل وأتوقع منكم الدعم من خلال المشاركة في الإجابة على الاستبانة وإعادتها إلى الباحث، مع ضمان الآتي:

- سرية المعلومات والبيانات من مسئوليات الباحث.
- إستخدام الإجابات لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكراً على حسن تعاونكم ،،،

السنة الجامعية 2016/2015

أرجو التكرم بوضع علامة (√) في الخانة المناسبة:

أولا: البيانات الشخصية:-

س1: الجنس:-

ذكر	**( )**
أنثي	**( )**

س2: العمـــر:-

30 سنة فأقل	**( )**
من 31 الى 40 سنة	**( )**
من41 الى 50	**( )**
من 51 سنة واكثر	**( )**

س2 : المؤهل الدراسي:-

أقل من ثانوي	**( )**
ثانوي	**( )**
جامعي	**( )**

س3 : عدد سنوات الخبرة:-

أقل من 5 سنوات	**( )**
من6 الى 9 سنوات	**( )**
من 10- إلى 15 سنة	**( )**
16 سنة فأكثر	**( )**

ثانياً : البيانات العلمية:

1)الثقافة التنظيمية: أولاً : تؤثر الثقة كأحد أبعاد الثقافة التنظيمية على أداء الأفراد.

م	العبـــــارات	موافق جدا	موافق	لا أدري	غير موافق	غير موافق إطلاقا
1	تسود الثقة المتبادلة العلاقات بين الإدارة والموظفين.					
2	تسود الثقة المتبادلة العلاقات بين الموظفين.					
3	يتبادل الموظفون باستمرار المعلومات الهامة التي تتعلق بالعمل.					
4	يدرك الموظفون أنهم مسئولين عن تحسين أداء أعمالهم دون الحاجة إلى تدخل رقابي.					
5	يغلب على العلاقات بين الموظفين روح الأخوة والزمالة.					
6	يستخدم الموظفون قدراتهم في إنجاز العمل.					

ثانياً : تؤثر ثقافة العمل الجماعي كأحد أبعاد الثقافة التنظيمية على أداء الأفراد

م	العبـــــارات	موافق جدا	موافق	لا أدري	غير موافق	غير موافق إطلاقا
1	تتبادل الأقسام الإدارية خدماتها لمساعدة بعضها البعض في إنجاز أعمالها.					
2	يخضع الموظف أهدافه لأهداف الجماعة .					
3	تسود روح التعاون في العمل بين الموظفين.					
4	يضع الموظفين الأهداف بصورة جماعية.					
5	يعمل الموظفون معاً بشكل جماعي .					
6	التنافس بين الموظفين في العمل تسوده روح المنافسة الشريفة البعيدة عن الصراعات.					

ثالثا: تؤثر ممارسات الإدارة كأحد أبعاد الثقافة التنظيمية على أداء الأفراد

م	العبـــــارات	موافق جدا	موافق	لا أدري	غير موافق	غير موافق إطلاقا
1.	تهتم الإدارة بنقل الممارسات الأفضل من قسم إلى آخر.					
2.	تهتم الإدارة بتوفير فرص التعلم المستمر للموظفين.					
3.	تهتم الإدارة بتطوير الموظفين من خلال التدريب.					
4.	تهتم الإدارة بتدوير الموظفين بين الأقسام المختلفة على نطاق واسع.					
5.	يوجد تحديد واضح لمهام كل وظيفة .					
6.	تحرص الإدارة على أن تكون تقارير تقييم الأداء للموظفين تتم بصورة عادلة.					

رابعا : تؤثر المعايير الثقافية المشتركة على أداء الأفراد

م	العبـــــارات	موافق جدا	موافق	لا أدري	غير موافق	غير موافق إطلاقا
1.	الموظف منفتح على الأفكار والمعارف الجديدة.					
2.	يتقبل الموظف انتقادات الآخرين له.					
3.	تعتبر الأخطاء مصدراً للتعلم.					
4.	يتم تشجيع الابتكار والتجديد في أساليب أداء العمل.					
5.	تسمح لي وظيفتي استعمال تقديري الشخصي في طريقة تنفيذ العمل.					
6.	تتطلب مهام وظيفتي المزيد من التطور في المعارف.					

2) الالتزام التنظيمي:

م	العبـــــارات	موافق جدا	موافق	لا أدري	غير موافق	غير موافق إطلاقا
1	لدى استعداد لبذل جهد أكبر من المتوقع لمساعدة المؤسسة الاستشفائية علي النجاح.					
2	أتحدث أمام أصدقائي بأن الهيئة المؤسسة الاستشفائية مهمة وتستحق العمل بها.					
3	أشعر بقليل من الولاء نحو المؤسسة الاستشفائية.					
4	لدى استعداد للقيام بأي مهمة توكل إلي للاحتفاظ بعملي الحالي في المؤسسة					
5	تتشابه قيمي وتوجهاتي الشخصية مع قيم وتوجهات المؤسسة الاستشفائية.					
6	أشعر بالفخر عندما أخبر الآخرين بأني أعمل في المؤسسة الاستشفائية.					
7	أنا مستعد لأخبرا الآخرين أني أعمل في المؤسسة الاستشفائية.					
8	يشجعني العمل في المؤسسة الاستشفائية على إظهار أقصى ما لدي من اداء و مهرات.					
9	أرفض نقلي إلى جهة عمل اخرى، لقناعتي بعمل مؤسسة الاستشفائية .					
10	في حالة حدوث أي تغيير في ظروفي الحالية سيؤدي بي إلى ترك العمل في المؤسسة الاستشفائية.					
11	أفكر في مشكلات الوظيفة وأنا بعيد عن المؤسسة					
12	يرتبط انتمائي للعمل بالمؤسسة بما أحصل عليه من حوافز					
13	تضايقني سلوكيات الزملاء التي تسيئ إلى سمعة المؤسسة					
14	أتأخر بعد انتهاء الوقت الرسمي إذا اقتضت الضرورة لإنجاز عمل دون التطلع للمكافأة					
15	أقدم مصلحة العمل على المصلحة الشخصية					

نتائج الدراسة :

حساب الثبات بطريقة ألفا كرونباخ لاستبيان الثقافة التنظيمية :

Fiabilité

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	24	100,0
	Exclus[a]	0	,0
	Total	24	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,878	24

حساب الثبات بطريقة التجزئة النصفية لاستبيان الثقافة التنظيمية :

Fiabilité

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	24	100,0
	Exclus[a]	0	,0
	Total	24	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Partie 1	Valeur	,774
		Nombre d'éléments	12[a]
	Partie 2	Valeur	,777
		Nombre d'éléments	12[b]
	Nombre total d'éléments		24
Corrélation entre les sous-échelles			,826
Coefficient de Spearman-Brown	Longueur égale		,905
	Longueur inégale		,905
Coefficient de Guttman split-half			,905

a. Les éléments sont : VAR00001, VAR00003, VAR00005, VAR00007, VAR00009, VAR00011, VAR00013, VAR00015, VAR00017, VAR00019, VAR00021, VAR00023.

b. Les éléments sont : VAR00002, VAR00004, VAR00006, VAR00008, VAR00010, VAR00012, VAR00014, VAR00016, VAR00018, VAR00020, VAR00022, VAR00024.

حساب الصدق بطريقة الصدق التمييزي(المقارنة الطرفية) لاستبيان الثقافة التنظيمية :

Test-t

Statistiques de groupe

	VAR00026	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
VAR00025	1,00	8	44,2500	7,74135	2,73698
	2,00	8	69,6250	7,92712	2,80266

Test d'échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
									Inférieure	Supérieure
VAR00025	Hypothèse de variances égales	,481	,499	-6,478	14	,000	-25,37500	3,91739	-33,77698	-16,97302
	Hypothèse de variances inégales			-6,478	13,992	,000	-25,37500	3,91739	-33,77742	-16,97258

حساب الثبات بطريقة ألفا كرونباخ لاستبيان الإلتزام التنظيمي :

Fiabilité

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	24	100,0
	Exclus[a]	0	,0
	Total	24	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,818	15

حساب الصدق بطريقة الصدق التمييزي(المقارنة الطرفية) لاستبيان الإلتزام التنظيمي

Test-t

Statistiques de groupe

	VAR00017	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
VAR00016	1,00	8	23,7500	5,11999	1,81019
	2,00	8	41,0000	2,61861	,92582

Test d'échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
									Inférieure	Supérieure
VAR00016	Hypothèse de variances égales	3,133	,098	-8,484	14	,000	-17,25000	2,03321	-21,61079	-12,88921
	Hypothèse de variances inégales			-8,484	10,428	,000	-17,25000	2,03321	-21,75521	-12,74479

Corrélations

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart-type	N
thakafa	55,8375	14,88304	80
eltizam	33,1625	8,44707	80

Corrélations

		thakafa	eltizam
thakafa	Corrélation de Pearson	1	,619**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	80	80
eltizam	Corrélation de Pearson	,619**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	80	80

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

Test-t

Statistiques de groupe

	sex	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
thakafa	1,00	31	52,3871	13,74452	2,46859
	2,00	49	58,0204	15,29500	2,18500

Test d'échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
									Inférieure	Supérieure
thakafa	Hypothèse de variances égales	,475	,493	-1,668	78	,099	-5,63331	3,37765	-12,35770	1,09108
	Hypothèse de variances inégales			-1,709	68,964	,092	-5,63331	3,29669	-12,21009	,94346

Test-t

Statistiques de groupe

	sex	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
eltizam	1,00	31	33,5806	8,19257	1,47143
	2,00	49	32,8980	8,67767	1,23967

Test d'échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
									Inférieure	Supérieure
eltizam	Hypothèse de variances égales	,073	,788	,350	78	,727	,68269	1,94938	-3,19824	4,56361
	Hypothèse de variances inégales			,355	66,699	,724	,68269	1,92403	-3,15801	4,52338

A 1 facteur

Descriptives

thakafa

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne		Minimum	Maximum
					Borne inférieure	Borne supérieure		
1,00	45	51,7333	14,48102	2,15870	47,3828	56,0839	26,00	82,00
2,00	23	62,9565	14,91637	3,11028	56,5062	69,4068	35,00	86,00
3,00	8	60,6250	9,98481	3,53016	52,2775	68,9725	50,00	81,00
4,00	4	51,5000	12,87116	6,43558	31,0191	71,9809	41,00	70,00
Total	80	55,8375	14,88304	1,66397	52,5254	59,1496	26,00	86,00

ANOVA à 1 facteur

thakafa

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	2182,256	3	727,419	3,609	,017
Intra-groupes	15316,632	76	201,535		
Total	17498,888	79			

Tests post hoc

Comparaisons multiples

Variable dépendante: thakafa

Scheffe

(I) age	(J) age	Différence de moyennes (I-J)	Erreur standard	Signification	Intervalle de confiance à 95%	
					Borne inférieure	Borne supérieure
1,00	2,00	-11,22319*	3,63881	,029	-21,6271	-,8192
	3,00	-8,89167	5,44705	,451	-24,4657	6,6824
	4,00	,23333	7,40690	1,000	-20,9442	21,4109
2,00	1,00	11,22319*	3,63881	,029	,8192	21,6271
	3,00	2,33152	5,82702	,984	-14,3289	18,9920
	4,00	11,45652	7,69065	,532	-10,5323	33,4454
3,00	1,00	8,89167	5,44705	,451	-6,6824	24,4657
	2,00	-2,33152	5,82702	,984	-18,9920	14,3289
	4,00	9,12500	8,69342	,777	-15,7309	33,9809
4,00	1,00	-,23333	7,40690	1,000	-21,4109	20,9442
	2,00	-11,45652	7,69065	,532	-33,4454	10,5323
	3,00	-9,12500	8,69342	,777	-33,9809	15,7309

*. La différence moyenne est significative au niveau 0.05.

Sous-ensembles homogènes

thakafa

Scheffe

age	N	Sous-ensemble pour alpha = 0.05
		1
4,00	4	51,5000
1,00	45	51,7333
3,00	8	60,6250
2,00	23	62,9565
Signification		,404

A 1 facteur

Descriptives

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne		Minimum	Maximum
					Borne inférieure	Borne supérieure		
1,00	45	31,5111	8,19540	1,22170	29,0489	33,9733	19,00	50,00
2,00	23	34,7391	8,57702	1,78843	31,0302	38,4481	15,00	54,00
3,00	8	36,8750	9,43303	3,33508	28,9888	44,7612	23,00	49,00
4,00	4	35,2500	6,65207	3,32603	24,6651	45,8349	26,00	41,00
Total	80	33,1625	8,44707	,94441	31,2827	35,0423	15,00	54,00

ANOVA à 1 facteur

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	307,583	3	102,528	1,462	,232
Intra-groupes	5329,304	76	70,122		
Total	5636,888	79			

Descriptives

A 1 facteur

Descriptives

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne		Minimum	Maximum
					Borne inférieure	Borne supérieure		
1,00	46	53,3696	15,38594	2,26853	48,8005	57,9386	26,00	85,00
2,00	15	57,7333	14,65053	3,78275	49,6201	65,8465	31,00	86,00
3,00	19	60,3158	13,17849	3,02335	53,9640	66,6676	41,00	86,00
Total	80	55,8375	14,88304	1,66397	52,5254	59,1496	26,00	86,00

ANOVA à 1 facteur

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	715,132	2	357,566	1,640	,201
Intra-groupes	16783,756	77	217,971		
Total	17498,888	79			

A 1 facteur

Descriptives

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne		Minimum	Maximum
					Borne inférieure	Borne supérieure		
1,00	46	33,4783	8,09043	1,19287	31,0757	35,8808	19,00	54,00
2,00	15	29,0000	8,86405	2,28869	24,0913	33,9087	15,00	48,00
3,00	19	35,6842	8,18571	1,87793	31,7388	39,6296	21,00	49,00
Total	80	33,1625	8,44707	,94441	31,2827	35,0423	15,00	54,00

ANOVA à 1 facteur

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	385,304	2	192,652	2,825	,065
Intra-groupes	5251,584	77	68,202		
Total	5636,887	79			