

تخصص: اقتصاد نقدي وبنكي

العنوان

أثر الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي للعاملين في البنوك

—دراسة حالة عينة من وكالات بنكية بالوادي—

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في علوم الإقتصادية

التخصص: اقتصاد نقدي وبنكي

تحت إشراف:

د. تي أحمد

إعداد الطلبة

✓ عبد القادر بن عتوس

✓ محمد رضواني

✓ محمود زعبي

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
بن خيرة سامي	أستاذ مساعد—أ—	جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي	رئيسا
تي أحمد	أستاذ محاضر—أ—	جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي	مشرفا ومقررا
بالي مصعب	أستاذ محاضر—أ—	جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي	مناقشا

السنة الجامعية 2020/2019



الإهداء

نهدي هذا العمل المتواضع إلى آبائنا الذين لم يبخلوا علينا يوماً بشيء

وإلى أمهاتنا اللاتي زودتنا بالحنان والمحبة.

أقول لهم: أنتم وهبتمونا الحياة والأمل والنشأة على شغف الاطلاع

والمعرفة. وإلى إخوتي وأسرتي جميعاً.

ثم إلى كل من علمني حرفاً أصبح سنّاً برقه يضيء الطريق أمامنا، وإلى كل

من ساندنا من أصدقائنا الذين وقفوا بجانبنا، ولأساتذتنا ونخص بالذكر

الاستاذ: **تي أحمد** - حفظه الله - ، و لن ننسى الفضل لله ثم إليهم

جميعاً، من صميم القلب شكراً لكم ونسأل الله أن يتم فرحتنا.

عبد القادر - محمد - محمود

شكر وتقدير

الحمد لله الذي تَوَجَّنَا بِتَاجِ التَّوْفِيقِ وَالنَّجَاحِ، نَشْكُرُهُ شُكْرًا
يَلِيْقُ بِجَلَالِهِ وَعَظِيمِ سُلْطَانِهِ.

وبعد...

إِسْتِنَادًا لِقَوْلِهِ تَعَالَى: «لَئِنْ شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ»
وقوله صلى الله عليه وسلم: «لَا يَشْكُرُ اللَّهَ مَنْ لَا يَشْكُرُ
النَّاسَ»

إن قلنا شكرا فشكرنا لن نوافيكم حقكم، ومنه فإننا
نتقدم بالشكر الجزيل لأستاذنا الفاضل: **تي أحمد**، جزاه الله
عنا خيرا وبارك فيه وفي عمره، على المجهودات المقدمة
والنصائح المبذولة وإرشاداته الموجهة، وقيادتنا نحو
الأفضل.

كما نقدم عظيم الشكر والعرفان لكل أساتذة قسم
العلوم الإقتصادية، كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من
ساعدنا من قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل.

مع الاعتذار لمن قد أغفلنا فضله وخيره علينا، سائلينا الله
عز وجل أن يجزي الجميع عنا خير الجزاء.

والحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات وتتنزل البركات، وصل
اللهم على نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

ملخص

تهدف هذه الدراسة إلى بيان أثر الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في البنوك بأبعاده الثلاثة العاطفي والمستمر والمعياري، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمت الدراسة أداة الاستبيان لجمع البيانات وتحليلها باستخدام SPSS.23، حيث تم توزيع 50 استبانة على أفراد العينة واسترجاع 41 منها وتمثل عدد الاستمارات المقبولة وتوصلت الدراسة إلى:

- وجود علاقة وأثر إيجابي بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي للعاملين في البنوك محل الدراسة عند دلالة الإحصائية $(0.05 > \alpha)$.
- لا يوجد علاقة وأثر للثقافة التنظيمية على بعد الالتزام العاطفي للعاملين في البنوك محل الدراسة عند دلالة الإحصائية $(0.05 > \alpha)$.
- هناك علاقة وأثر إيجابي مقبول للثقافة التنظيمية على بعد الالتزام المستمر للعاملين في البنوك محل الدراسة عند دلالة الإحصائية $(0.05 > \alpha)$.
- هناك علاقة وأثر إيجابي للثقافة التنظيمية على بعد الالتزام المعياري للعاملين في البنوك محل الدراسة عند دلالة الإحصائية $(0.05 > \alpha)$.

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية ، الالتزام التنظيمي ، البنوك .

Summary

This study aims to demonstrate the impact of organizational culture on the organizational commitment in banks in its three dimensions, emotional, continuous and normative. The study relied on the descriptive and analytical approach. The study also used a questionnaire tool to collect and analyze data using SPSS. It represents the number of accepted forms, and the study concluded:

- There is a relationship and a positive impact between the organizational culture and the organizational commitment of the employees of the banks under study when the statistical significance is $(\alpha < 0.05)$.
- There is no relationship and effect of the organizational culture on the emotional commitment dimension of the employees of the banks under study when the statistical significance is $(\alpha < 0.05)$.
- There is an acceptable positive relationship and effect of the organizational culture on the continuous commitment dimension of the employees of the banks under study when the statistical significance is $(\alpha < 0.05)$.
- There is a relationship and a positive effect of the organizational culture on the standard commitment dimension of the employees of the banks under study when the statistical significance is $(\alpha < 0.05)$.

Key words: organizational culture, regulatory commitment, banking.

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
	الاهداء
	الشكر
	الملخص
	الفهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	قائمة الأشكال والملاحق
أ - د	المقدمة
05	الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية
06	تمهيد
07	المبحث الأول: دراسة نظرية حول الثقافة التنظيمية
07	المطلب الأول: مفهوم ونظريات الثقافة التنظيمية
10	المطلب الثاني: أهمية ومصادر وخصائص الثقافة التنظيمية
15	المطلب الثالث: مكونات وأنواع وأبعاد الثقافة التنظيمية
17	المطلب الرابع: العوامل ومظاهر ووظيفة الثقافة التنظيمية
20	المطلب الخامس: تأثير الثقافة على البنك والعاملين
25	المبحث الثاني: دراسة نظرية للالتزام التنظيمي
25	المطلب الأول: مفهوم وخصائص وأنواع الالتزام التنظيمي وأهميته
28	المطلب الثاني: عوامل وأبعاد الالتزام التنظيمي ومراحله
32	المطلب الثالث: طرق قياس والسلوك الناتج عن الالتزام التنظيمي وتدعيمه
35	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
35	المطلب الأول: الدراسات الخاصة بالثقافة التنظيمية
37	المطلب الثاني: الدراسات الخاصة بالالتزام التنظيمي
39	المطلب الثالث: الدراسات التي تناولت الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي معا
42	خلاصة الفصل

43	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية
44	تمهيد
45	المبحث الأول: منهج الدراسة وأدوات جمع المعلومات
45	المطلب الأول: المنهج المستخدم ومجتمع الدراسة
46	المطلب الثاني: أدوات جمع المعلومات
47	المبحث الثاني: الدراسة الإحصائية
47	المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة
53	المطلب الثاني: تحليل نتائج الدراسة
65	خلاصة الفصل
66	الخاتمة
69	قائمة المراجع
73	قائمة الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
13	تصميم الهياكل التنظيمية	01-02
45	يمثل درجات مقياس ليكارت الخماسي (Likert – type scal)	01-02
46	درجات الأهمية وفقا لمقياس ليكارت الخماسي (Likert – type scal)	02-02
48	توزيع العينة حسب الجنس	03-02
49	توزيع العينة حسب السن	04-02
50	توزيع العينة حسب الحالة الاجتماعية	05-02
50	توزيع العينة حسب المؤهل العلمي	06-02
51	توزيع العينة حسب الوضعية الوظيفية	07-02
52	نسبة توزيع العينة حسب الخبرة المهنية	08-02
53	معاملات الثبات الخاصة بالاستمارة والمحور الثاني والثالث	09-02
54	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإستجابة أفراد العينة لفقرات الثقافة التنظيمية	10-02
57	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإستجابة أفراد العينة لفقرات الإلتزام العاطفي	11-02
58	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإستجابة أفراد العينة لفقرات الإلتزام المستمر	12-02
59	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإستجابة أفراد العينة لفقرات الإلتزام المعياري	13-02
60	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإستجابة أفراد العينة لمحور الإلتزام التنظيمي	14-02
60	المتوسطات الحسابية لتقديرات افراد العينة لأبعاد الإلتزام التنظيمي والثقافة التنظيمية	15-02
61	الارتباط بين أبعاد الإلتزام التنظيمي	16-02
61	معامل الارتباط بين المتغيرات الديموغرافية (البيانات الشخصية) والإلتزام التنظيمي	17-02
62	معامل الارتباط بين الثقافة التنظيمية والإلتزام التنظيمي	18-02
62	مخرجات استخدام الانحدار الخطي البسيط بين الثقافة التنظيمية والإلتزام التنظيمي	19-02
63	مخرجات استخدام الانحدار الخطي البسيط بين الثقافة التنظيمية والبعد العاطفي للإلتزام التنظيمي	20-02
63	مخرجات استخدام الانحدار الخطي البسيط بين الثقافة التنظيمية والبعد المستمر للإلتزام التنظيمي	21-02
64	مخرجات استخدام الانحدار الخطي البسيط بين الثقافة التنظيمية والبعد المعياري للإلتزام التنظيمي	22-02

قائمة الأشكال

الصفحة	الشكل	رقم الأشكال
11	أهمية الثقافة التنظيمية	01-01
29	العوامل المؤثرة في الانتماء التنظيمي	02-01
48	نسبة توزيع العينة حسب الجنس	01-02
49	نسبة توزيع العينة حسب السن	02-02
50	نسبة توزيع العينة حسب الحالة الاجتماعية	03-02
51	نسبة توزيع العينة حسب المؤهل العلمي	04-02
51	نسبة توزيع العينة حسب الوضعية الوظيفية	05-02
52	نسبة توزيع العينة حسب الخبرة المهنية	06-02

قائمة الملاحق

الصفحة	الملاحق	رقم الملاحق
74	نموذج استبيان	01
79	مستخرجات SPSS	02

المقدمة

1. تمهيد:

لقد عرفت جل المجتمعات تغيرات وتحولات وتطورات كبيرة، في مختلف جوانب ومجالات الحياة (الاجتماعية، الثقافية، السياسية، البيئية، الاقتصادية... إلخ)، وهذا الأمر جعل الكثير من المؤسسات والمنظمات المختلفة على اختلاف تخصصاتها تقف أمام العديد من الصعوبات والتحديات وذلك بغية مسايرة ومواكبة هذه التطورات والتغيرات في البقعة التي تنشط فيها أولا، وأيضا للبحث عن أنجح السبل والسياسات للوصول إلى أهدافها المنشودة ثانيا، لكي تحافظ على استمرارها، وعلى ضوء هذه الأخيرة فقد منحت هذه المؤسسات والمنظمات اهتماما كبيرا للأجواء التي ينجز فيها العمل لما له من أهمية بالغة، واهتمام أكبر لما يعرف بـ: "ثقافة العامل" وذلك لعلمهم اليقين بأن العامل هو كلمة السر لنجاح هذه المؤسسات والمنظمات، وأيضا هو المفتاح الأساسي والأهم لتطور الإنتاج، وعليه فقد كان لابد من العناية بالثقافة التنظيمية وما يحكمها من قوانين ومبادئ ومعايير في إطار العمل، سواء كانت بالنسبة لبيئة العمل أو كل ما يتعلق بسلوكيات الأفراد ضمن تلك المنظمة التي يعملون بها، وهذه الثقافة التنظيمية لها وظائف أخرى تقوم بها لهذه المنظمات بحيث تؤثر على مخرجاتها سواء كان سلبا أو إيجابا من ناحية إحساس العامل بالولاء والالتزام أو حتى الشعور بالرضا والانتماء بحيث تكون نتائجه واضحة جلية في سلوك وأداء العامل أيضا في تماسك وبناء العلاقات الاجتماعية للمنظمة.

تكمن أهمية الثقافة التنظيمية للقطاع المصرفي من خلال الاهتمام ببيئة العمل وثقافة العاملين لديها، والاهتمام بالموارد البشري الذي يعتبر عاملا محوريا في نجاحها، بما تتضمن من قيم واتجاهات وسلوكيات وأفكار توجه العاملين في المنظمات الإدارية التي يعملون بها، حيث تؤثر في فعاليتها وكفاءتها الإنتاجية، وذلك لما للثقافة التنظيمية من دور مهم في تشكيل عادات الفرد وقيمه واتجاهاته وطرق تعامله مع الأشخاص والأشياء التي حوله، وهذا ما يحدد نمط سلوك وأساليب تفكير وتصرفات الأفراد في المواقف المختلفة.

ومن ناحية أخرى فالالتزام التنظيمي يمثل ركنا أساسيا وفعال للوصول للأهداف التنظيمية المنشودة، وكذلك يقوي الثقة ويعزز الاستقرار الذي يجب أن يسود بين العمال والإدارة في هذه الأخيرة، بالإضافة إلى أنه يساهم في رفع مستويات قدرات المنظمة على البقاء والاستمرار والتطور، وهذا ما تم تأكيده من خلال العديد من الدراسات والبحوث التي أجريت ضمن هذا المحور والتي خلصت إلى أن ضعف الالتزام التنظيمي يؤدي بما لا يكون فيه مجال للشك إلى نتائج غير مرغوبة، منها ارتفاع تكلفة الغياب والتأخر عن العمل، وايضا تسرب العمالة من المنظمات والمؤسسات، بالإضافة لعدم الرضا الوظيفي. في حين أن كل زيادة في مستوى الالتزام الوظيفي يقابله زيادة في مستوى

أداء المنظمات وأيضاً انخفاض في دوران العمل، وبذلك تتحقق أهداف المنظمة بكل شفافية وفعالية وبكفاءة عالية الجودة، لأن الالتزام التنظيمي هو عبارة عن رابطة نفسية يشعر بها العامل اتجاه مؤسسته.

ومن خلال كل هذه المعطيات والتي توضح لنا أهمية الثقافة التنظيمية وكذا الالتزام التنظيمي، فقد ارتأينا أن نتناول هذه الدراسة حول موضوع الثقافة التنظيمية وتأثيرها بالالتزام التنظيمي للعاملين في البنوك.

2. الإشكالية الرئيسية:

مما سبق ذكره تتشكل وتتضح مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي: ما مدى تأثير الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي للعاملين في عينة من البنوك بولاية الوادي؟

وقد تفرعت عن الإشكالية الرئيسية عدة أسئلة فرعية نذكر منها:

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في البنوك محل الدراسة عند مستوى $(\alpha > 0.05)$ ؟

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على بعد الالتزام العاطفي في البنوك محل الدراسة عند مستوى $(\alpha > 0.05)$ ؟

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على بعد الالتزام المستمر في البنوك محل الدراسة عند مستوى $(\alpha > 0.05)$ ؟

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على بعد الالتزام المعياري في البنوك محل الدراسة عند مستوى $(\alpha > 0.05)$ ؟

3. فرضيات البحث:

- الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في البنوك محل الدراسة عند مستوى $(\alpha > 0.05)$.

- الفرضيات الفرعية:

• يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على بعد الالتزام العاطفي في البنوك محل الدراسة عند مستوى $(\alpha > 0.05)$.

• يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على بعد الالتزام المستمر في البنوك محل الدراسة عند مستوى $(\alpha > 0.05)$.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على بعد الالتزام المعياري في البنوك محل الدراسة عند مستوى $(0.05 > \alpha)$.

4. أسباب اختيار الموضوع:

- الرغبة الملحة للاستقصاء والبحث في إطار الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي.
- محاولة العناية والاهتمام بموضوع الثقافة التنظيمية وكذا الالتزام التنظيمي.
- محاولة تقديم بعض المعلومات حول موضوع الثقافة التنظيمية ومدى تأثيرها على الالتزام التنظيمي.
- محاولة تقديم المساعدة بفسح المجال لدراسات أخرى في هذا الموضوع.

5. أهداف الدراسة:

- محاولة التوصل لمعرفة الثقافة التنظيمية ومدى تأثيرها على الالتزام التنظيمي.
- محاولة معرفة الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك الجزائرية وذلك لعدة اعتبارات لعل أبرزها وأهمها طبيعة مجتمعنا المسلم حيث لا بد أن تتمتع فيه مؤسساته بثقافة تنظيمية إيجابية ينعكس من خلالها ذلك التفاني وحب وتقديس العمل بالإضافة لتأثيرها على التزام الموظفين.
- منح إضافات قد يكون من شأنها المساعدة على الاستفادة من نتائج الدراسة.

6. أهمية الدراسة:

يمكن اقتصار أهمية هذه الدراسة في هذه النقاط:

- تتمثل أهمية هذه الدراسة في كونها إحدى أهم الموضوعات في مجال الإدارة، بحيث أنها قد تكون لها مساهمة فعالة في الوصول لفهم الثقافة التنظيمية السائدة لأي مؤسسة ومدى تأثيرها على الالتزام التنظيمي.
- محاولة إخراج وكشف أية معلومات جديدة قد يكون من شأنها إفادة البحث العلمي في المستقبل، وهذا الموضوع قد يكون بشكل من الأشكال إضافة نوعية وإثراء للمكتبة التي تعاني من قلة المواضيع لمثل هذه الدراسة.
- تتمثل أهمية هذه الدراسة في التعرف على النتائج التي تشرح وتفسر مدى درجة الالتزام التنظيمي لدى الموظفين في البنوك الجزائرية وهذا عن طريق دراسة الثقافة التنظيمية ومدى تأثيرها على الالتزام التنظيمي.

7. منهج البحث:

لمعالجة موضوع دراستنا وتناول مختلف جوانبه اعتمدنا على المنهج الوصفي لبناء الإطار النظري لمفهوم، إضافة إلى المنهج التحليلي الذي من خلاله قمنا بمعالجة الإشكالية ووضع الفرضيات.

وسيتيم ذلك من خلال الدراسة التطبيقية والتي تتضمن إعداد استبانة وتوزيعها على عينة الدراسة للاستفادة من خبراتهم ومعلوماتهم في مجال الإجابة على مشكلة الدراسة.

8. حدود الدراسة:

- ❖ **الحدود الموضوعية:** الكشف عن أثر الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي للعاملين في البنوك محل الدراسة.
- ❖ **الحدود المكانية:** مجموعة من البنوك بولاية الوادي.
- ❖ **الحدود الزمنية:** تمت الدراسة خلال شهر: أوت 2020.

9. صعوبات الدراسة:

لا يخلو إنجاز أي دراسة من مواجهة صعوبات أو مصادفة عقبات، ولا يختلف الأمر بالنسبة لهذه الدراسة، ولعل أهمها كانت:

- أ- محدودية المراجع التي تتناول موضوع الدراسة بصفة خاصة مع قلة الدراسات السابقة نسبياً.
- ب- الظرف الصحي الذي تمر به البلاد في جائحة كورونا الذي تسبب بقلّة التنقل والتقاء مع المؤطر.

10. هيكل دراسة:

للإحاطة بموضوع الدراسة بشيء من تفصيل تم تناوله على نحو التالي:

بعد مقدمة تناولنا على مستوى الفصل الأول الأدبيات النظرية والتطبيقية للثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي وكذا الدراسات السابقة بالعربية والأجنبية وما يميز دراستنا عن الدراسات السابقة. أما بالنسبة للفصل الثاني قمنا بعمل استبيان تم توزيعه على أفراد عينة الدراسة خلال الدراسة الميدانية حول أثر الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي للعاملين في البنوك وفي الأخير قمنا بحوصلة الأفكار والتي تضمنتها الدراسة ضمن خاتمة.

الفصل الأول:
الأدبيات النظرية
والتطبيقية

تمهيد الفصل:

تعد الثقافة التنظيمية وتأثيرها على الالتزام التنظيمي من المواضيع التي لاقَت اهتماما واضحا في مجال الإدارة في السنوات الأخيرة لما لهما أثر على فعالية المنظمة في إنجاز العمل فيها، إذ تعتبر الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي في اتجاه الفرد نحو المنظمة ويشمل الرغبة في البقاء عضوا فيها، وتظهر الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي في بذل العامل جهود إضافية في العمل، ويعد الافراد المثقفين والملتزمين بالتنظيم اتجاه منظماتهم مصدر قوة تساعد في بقائها ونجاحها ومنافستها للمنظمات الأخرى.

ومن خلال هذا سنحاول التطرق إلى ما يلي:

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للثقافة التنظيمية

المبحث الثاني: الالتزام التنظيمي

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

المبحث الأول: دراسة نظرية حول الثقافة التنظيمية

انبثق مفهوم الثقافة التنظيمية أساساً من أدبيات الإدارة والسلوك التنظيمي، وقد أدرك الباحثون والمختصون في هذا المجال أهمية الثقافة التنظيمية ودورها الفعال في حياة وتطور المنظمة.

المطلب الأول: مفهوم ونظريات الثقافة التنظيمية

أولاً: مفهوم الثقافة التنظيمية

عرف ملحم الثقافة التنظيمية بأنها "منظومة المعاني، والرموز، والقيم والمعتقدات والأعراف، والفلسفة، والتوقعات التنظيمية، والتي تشكل سمة خاصة للتنظيم بحيث تخلق فهماً مشتركاً بين أعضاء التنظيم حول ماهية التنظيم، والسلوك المتوقع من الأعضاء فيه وتساعد في حل مشكلاتهم".¹

ويعرفها كلا من فرنش وبيبل زواتشكي French & bell & zawacki بأنها الفلسفات والإيديولوجيات والقيم والمفاهيم والمعتقدات المشتركة وكذلك الطموحات والآمال والاتجاهات والمعايير التي تربط الجماعة، وكل هذه الخصائص النفسية المتشابهة توضح مدى التوافق والاتفاق والاتساق الاجتماعي سواء كان ضمناً أو كان واضحاً وظاهراً وتتضمن أيضاً كيفية التعامل مع القرارات وكيفية التعامل مع المشكلات، وتشمل كذلك الطبيعة البشرية والمعايير السلوكية حيث أنها قواعد غير مكتوبة تصف السلوكيات والاتجاهات التي يضغط بها الأفراد أو الجماعات على أفراد وجماعات أخرى حتى يتبعوا هذه المعايير وهي قواعد يتوارثها الأجيال من خلال القصص والحكايات والخبرة والطقوس التي تتبعها الشركات والمؤسسات.²

كما يعتبر آل حسن الثقافة التنظيمية من الموضوعات الحديثة التي استخدمها المفكرون والمحللون لشرح وتفسير أنماط السلوك التنظيمي ومدى الاستقرار في سلوك الجماعات وسلوك المنظمة ككل، وتوفر الثقافة التنظيمية القوية للعاملين طريقة واضحة لفهم طريقة القيام بالأشياء، كما أنها توفر الثبات للمنظمة، ولكن في الوقت نفسه، يمكن أن تكون الثقافة التنظيمية عائقاً أساسياً ضد التغيير واعتماداً على قوة الثقافة يمكن أن يكون لها تأثير مهم على الاتجاهات، وسلوكيات أعضاء المنظمة.³

¹ ملحم أحمد عارف، الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية في الأردن، رسالة دكتوراه غير منشورة، قسم الإدارة التربوية بكلية الدراسات العليا، جامعة عمان، الأردن، 2001، ص 18.

² Wendell L. French And Cecil Bell And Robert A. Zawacki, **Organization Development And Transformation**, San Francisco, Irwin McGraw – Hill, 2005, p 406.

³ آل حسن عبد العزيز حسن، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بفعالية التطوير التنظيمي، دراسة تطبيقية على الإدارة العامة للمجاهدين بالملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، أكاديمية نايف العربية، للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 1999، ص 40.

وقد عرّف شين (Schein) الثقافة التنظيمية: بأنها مجموع المبادئ الأساسية التي اخترعتها الجماعة أو اكتشفتها أو طورتها، أثناء حل مشكلاتها للتكيف الخارجي والاندماج الداخلي، والتي أثبتت فعاليتها ومن ثم تعليمها للأعضاء الجدد كأحسن طريقة للشعور بالمشكلات وإدراكها وفهمها.¹

ويعرفها كيرت لوين Kurt Lewin بأنها مجموعة من الافتراضات والاعتقادات والقيم والقواعد والمعايير التي يتشارك فيها أفراد المنظمة وهي بمثابة البيئة الانسانية التي يؤدي الموظف عمله فيها. ويمكن الحديث عن ثقافة المنظمة بصورة عامة، أو ثقافة وحدة تنظيمية، والثقافة شيء لا يشاهد ولا يحس، ولكنه حاضر ويتواجد في كل مكان، وهي كالهواء يحيط بكل شيء في المنظمة ويؤثر فيه.²

وتمثل الثقافة التنظيمية تحدياً كبيراً لأي تنظيم، هذا التحدي يتمثل في كونها غير ظاهرة للعيان، كما أنها تمثل مجموعة من الثقافات الصغيرة قد تكون متضادة لكنها سريعة النمو والانتشار، والسيطرة بأساليب خفية، مما قد يصل بالمنظمة إلى درجة التنافس غير الشريف، وضعف الولاء والشعور بالاغتراب والاتصال غير الفعال وعدم الثقة وتدني الأداء يؤدي ذلك بدوره إلى عدم استمرارية المنظمة وقرب نهايتها وربما فشلها في تحقيق أهدافها.³

وفي الوقت نفسه فإن الثقافة التنظيمية تجمع بين أعضاء المنظمة الواحدة، وتميزهم عن غيرهم من أعضاء المنظمات الأخرى، لذلك نجد أن أعضاء المنظمة الواحدة يميلون لإيجاد عالم خاص بهم، مما يجعلهم يختلفون عن الجماعات الأخرى بما يوفر لهم من اهتمام معين، ونظرة خاصة للأمر، وكمعايير محددة يلجؤون لها في تقييم الأعمال.⁴ ومما تقدّم يمكن تعريف الثقافة التنظيمية بأنها: مجموعة السمات، والخصائص المعبرة عن قيم ومعتقدات، وأخلاقيات التعامل، وسلوكياته التي تميز أفراد المنظمة الواحدة عن غيرها، بحيث تشكل منهاجاً مستقلاً، ومميزاً في التفكير، والمواءمة، ومعالجة المشكلات المختلفة.

ثانياً: نظريات الثقافة التنظيمية

لقد أجرى كثير من العلماء دراسات مستفيضة حول الثقافة والشخصية والسلوك التنظيمي، وقد أدت هذه الدراسات إلى بلورة عدد من النظريات والنماذج التي تفسر العلاقة بين الثقافة والأفراد والجماعات والتنظيم وفي الفقرات التالية سيتم عرض مجموعة من أهم النظريات.⁵

¹ مصطفى عشوي، سعيد لوصيف، الخلفية الثقافية للقيادة في المؤسسة الاقتصادية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول الثقافة والتسيير، معهد علم النفس وعلوم التربية، جامعة الجزائر، أيام 28-30 نوفمبر 1992.

² حريم حسين، إدارة منظمات منظور كلي، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2003، ص 262.

³ العسكر هلال بن محمد، نحو إدارة أفضل، مرام للطباعة الإلكترونية، الرياض، السعودية، 1995، ص 24.

⁴ شوقي طريف محمد فرج، السلوك القيادي وفعالية الإدارة، دار غريب، القاهرة، مصر، 1992، ص 156.

⁵ حمد بن فرحان السلوى، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي، دراسة ميدانية على منسوبي كلية الملك خالد العسكرية رسالة ماجستير، نسخة الكترونية جامعة نايف للعلوم الأمنية الرياض، السعودية 2005 ص 38-40.

1. **نظرية القيم:** يرى أنصار هذه النظرية ندرة وجود مبدأ تكاملي واحد يسود الثقافة وإنما الثقافة الواحدة يسودها عدد محدود من القيم والاتجاهات تشكل الواقع لدى الحاملين لتلك الثقافة، وأن كل ثقافة توجد بها مجموعة من القوى التي يؤكد أفراد الجماعة على أهميتها، وتسيطر على تفاعل الأفراد وتحدد الكثير من أنماطهم الثقافية.

2. **نظرية روح الثقافة:** تنطلق هذه النظرية من أن كل ثقافة تنظيمية تتميز بروح معينة تتمثل في مجموعة من الخصائص والسمات المجردة التي يمكن استخلاصها من تحليل المعطيات الثقافية، وتسيطر تلك الروح على شخصيات القادة والعاملين في المنظمة، وعليه يمكننا القول أن روح الثقافة تشير إلى مجموعة من القيم التي ينظر إليها على أنها إطار مرجعي لمعظم أفراد جماعة التنظيم، وتحدد أيضا النمو الثقافي الممكن تحقيقه من خلال ثقافة المنظمة المستمدة أصلا من ثقافة المجتمع وهذا يجعل روح الثقافة لأية منظمة إدارية تتمثل في جانبي الاستمرار والتطور.

3. **نظرية التفاعل مع الحياة:** تعتمد هذه النظرية على الطريقة التي يتعامل بها أفراد التنظيم مع من حولهم، والتي يعرف القائد بواسطتها كل فرد في وحدته القيادية والتي يؤدي القائد من خلالها دوره في التنظيم دون التصادم مع غيره، ويتمثل جوهر هذه النظرية في أن أسلوب النظر إلى الحياة يختلف عن روح الجماعة، وعن أسلوب التفكير، وعن الطابع القومي، وإنما يمثل الصورة التي كونها أعضاء التنظيم عن الأشياء والأشخاص الذين يودون أدوارا مهمة في حياتهم الوظيفية، وتعكس هذه الصورة قيم الجماعة ودرجة تماسكها وأسلوب تعاملها مع القادة والزلاء داخل المنظمة، وباختصار يعبر أسلوب النظر إلى الحياة عن فكرة الإنسان عن العالم.

وتتميز نظرية التفاعل مع الحياة بثلاث خصائص جوهرية نجملها في الآتي:

- عدم وجود فواصل بين الثقافة والمنظمة.
- يحافظ الفرد في المنظمة على القيم الثقافية للمنظمة دون محاولة تغييرها.
- العلاقة بين أفراد التنظيم علاقة أخلاقية تستند إلى القيم الاجتماعية.

4. **نظرية سجية الثقافة:** تتمحور أفكار هذه النظرية حول الخبرة المكتسبة التي يعطيها أعضاء التنظيم قيمة معينة، وتعتبر هذه الخبرة عن الصيغة العاطفية للسلوك الذي يدور نمطه حول الحالة الاجتماعية، أو يعبر عن مجموعة من المشاعر والعواطف نحو العالم التي تؤثر في معظم سلوكيات أفراد المنظمة، وهذه الخبرة تنمو من خلال التدريب والممارسة اللذين يؤديان إلى تراكم مكوناتها لدى الفرد، وتؤثر فيه، وتتجه عناصر الثقافة في هذه الخبرات إلى نوع من الانسجام والتوافق مع القيم والاتجاهات العامة في شخصيات الأفراد.

وقد كشفت بعض الدراسات أن الثقافة الواحدة التي تسودها سجية واحدة تمثل عاملا واقعا لسلوك معظم أفراد المجتمع الواحد، وينظر للخارجين عليه على أنهم منحرفين أو أشخاص غير أسوياء من غالبية أفراد هذا المجتمع.

المطلب الثاني: أهمية ومصادر وخصائص الثقافة التنظيمية

أولاً: أهمية الثقافة التنظيمية

يمكن إيجاز أهمية الثقافة التنظيمية فيما يلي:

- تعمل الثقافة التنظيمية على جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها، كذلك فإن أي اعتداء على أحد بنود الثقافة التنظيمية أو العمل بعكسها سيواجه بالرفض وبناء على ذلك فإن للثقافة التنظيمية دور كبير في مقاومة من يهدف إلى تغيير أوضاع الأفراد في المنظمات من وضع إلى آخر.
- تعمل الثقافة التنظيمية على توسيع أفق ومدارك الأفراد العاملين حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذي يعملون به، أي ثقافة المنظمة تشكل إطاراً مرجعياً يقوم الأفراد بتغيير الأحداث والأنشطة في ضوءه.
- توفر الثقافة التنظيمية إطاراً لتنظيم وتوجيه السلوك التنظيمي، بمعنى أنها تؤثر على العاملين وعلى تكوين سلوكه داخل المنظمة.¹

- توفر الثقافة التنظيمية شعوراً بوحدة الهوية من قبل العاملين.
 - توفر الثقافة التنظيمية فهماً أفضل لما يجري في التنظيم من أحداث، وما يتم تبنيه من سياسات.
 - توفر الثقافة التنظيمية الدعم والمساندة للقيم التنظيمية التي تؤمن بها الإدارة العليا.
 - توفر الثقافة التنظيمية إدارة رقابية للإدارة تستطيع من خلالها تشكيل السلوك التنظيمي بالشكل الذي تريده.²
- وفي الأخير يلخص بلال خلف السكارنة أهمية الثقافة التنظيمية في أربعة نقاط محورية وهي:³

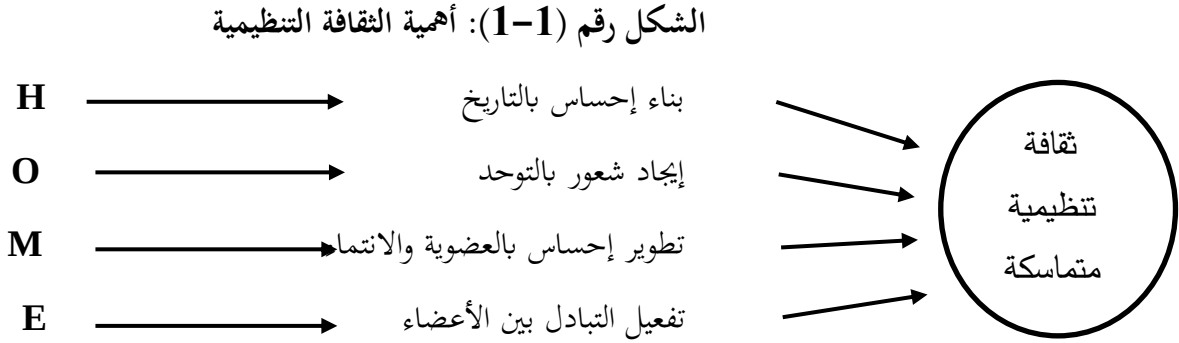
- **بناء إحساس بالتاريخ History:** فالثقافة التنظيمية ذات الجذور العريقة تمثل منهجاً تاريخياً تسرد فيه حكايات للأداء والعمل المثابر والأشخاص البارزين في المؤسسة.
- **إيجاد شعور بالتوحد Oneness:** فالثقافة التنظيمية توحد السلوكيات وتعطي معنى للأدوار، وتقوي الاتصالات وتعزز القيم المشتركة ومعايير الأداء العالي.
- **تطوير إحساس بالعضوية والانتماء Membership:** وتتعزيز هذه العضوية من خلال مجموعة كبيرة من نظم العمل وتعطي استقراراً وظيفياً وتقرر جوانب الاختبار الصحيح للعاملين وتدريبهم وتطويرهم.
- **زيادة التبادل بين الأعضاء Exchange:** وهذا يأتي من خلال المشاركة بالقرارات وتطوير فرق العمل والتنسيق بين الإدارات المختلفة والجماعات والأفراد، ومن الملاحظ أن الأحرف الأولى تكون كلمة HOME على

¹ محمود سلمان العمران، السلوك التنظيمي في منظمة الأعمال، دار وائل للنشر، ط3، الأردن، 2005، صص 313-314.

² محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار وائل، ط6، عمان، 2012، ص 171.

³ بلال خلف السكارنة، أخلاقيات العمل، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2009، صص 370-371.

اعتبار أن ثقافة المنظمة القوية تعطي إحساسا وشعورا بالتوحد العائلي المترابط، ويمكن تمثيل هذه الفكرة بالشكل التالي:



المصدر: بلال خلف السكارنة، أخلاقيات العمل، مرجع سابق، ص 371.

إن تنامي الاهتمام بالثقافة التنظيمية في الآونة الأخيرة يرجع لما لها من دور إيجابي بالتسمية المؤسسة سواء على مستوى محيطها الداخلي أو الخارجي. أما دورها المتعلق بالمحيط الخارجي فيتمثل في إثبات الهوية والتميز عن باقي الهيئات والمؤسسات الأخرى، وأما الدور المتعلق بالمحيط الداخلي فهو لا يقل أهمية عن سابقه، حيث من خلالها يتم توحيد العاملين على اختلاف خصائصهم الديمغرافية السن، الجنس، الأفدية، ... الخ، على تحقيق أهداف مشتركة، وبهذا تعتبر الثقافة التنظيمية من أهم عوامل إدماج وتكيف العاملين.

كما أن أهمية الثقافة التنظيمية لا يمكن إدراكها بهذا الصدد إلا من خلال الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، ويتفق معظم المهتمين بدراسة هذا الموضوع على أن الثقافة التنظيمية تهدف إلى إعطاء هوية تنظيمية للمؤسسة، وتقوي إحساس الأفراد بالانتماء للمؤسسة كما تخلق الالتزام برسالة المؤسسة، ... الخ.

ثانيا: مصادر الثقافة التنظيمية:

تأتي الثقافة التنظيمية من أربعة مصادر متفاعلة ومتكاملة مع بعضها البعض وهذه المصادر هي:¹

- 1. خصائص أفراد المنظمة:** يمثل مؤسسي المنظمات المصدر الأساسي والجوهري لثقافة المنظمة، فمؤسس المنظمة يشكل مصدرا لثقافتها من خلال رؤيته الإستراتيجية لما ستكون عليه المنظمة في المستقبل، ويستطيع مؤسس المنظمة إرساء النمط الثقافي المرغوب به للمنظمة من خلال الاعتماد على ثلاثة طرائق حسب Schein هي:
 - ❖ اختيار الأفراد وتعيينهم والمحافظة عليهم لاسيما الذين لديهم طرائق التفكير أو المعرفة أو المهارة أو القابلية التي تتفق مع ما يرغب به مؤسس المنظمة وعلى النحو الذي يساهم في تحقيق رؤيته الإستراتيجية.

¹ إحسان دهش جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، الأردن، ص 624-628.

❖ تعليم الأفراد وتنشئتهم اجتماعيا Socialisation على التفكير والشعور بنفس الطريقة التي يفكر فيها أو يشعر بها مؤسس المنظمة.

❖ ضرب مؤسس المنظمة للأمثلة الصادقة في سلوكياته وعلى النحو الذي يشجع الآخرين في المنظمة على الاقتداء به.

2. الأخلاق التنظيمية: يرى Slocum و Hellriegel أن الأخلاق تعبر عن القيم والمبادئ التي تميز بين ما هو صحيح وما هو خاطئ، أي أن الأخلاق تمثل القيم الأخلاقية، المعتقدات والمعايير التي من شأنها أن تمهد الطريق المناسب لأصحاب المصالح للتعامل مع بعضهم البعض أو التعامل مع الأطراف الأخرى في بيئة المنظمة والأخلاق التنظيمية في حقيقتها دالة لثلاثة عناصر هي:

❖ الأخلاق المجتمعية: تعبر أخلاقيات المهنة عن القيم الأخلاقية التي يضيفها النظام القانوني في مجتمع ما من حيث الأعراف والممارسات والقيم والمعايير غير المكتوبة السائدة في الحياة اليومية للمجتمع الذي تعيش فيه المنظمة، فعندما تنتظم الأخلاقيات المجتمعية في قانون (قواعد) عندها يتعين على الإدارة العليا ضمان امتثال الأفراد في هذه المنظمة لهذا القانون.

❖ الأخلاقيات المهنية: يقصد بالأخلاقيات المهنية القيم الأخلاقية التي تطورها مجموعة معينة بهدف السيطرة على أدائها للمهام الموكلة لها أو السيطرة على استعمال مواردها، أي إنها أخلاقيات خاصة بمهنة معينة أو نشاط معين.

❖ الأخلاقيات الشخصية: تعبر الأخلاقيات الشخصية عن القيم الأخلاقية الفردية التي يعتمد عليها الأفراد في تنظيم تفاعلاتهم مع الآخرين والأخلاقيات الشخصية تتأثر بالقيم الأخلاقية للعائلة أو الأصدقاء أو الجماعات المرجعية.

وسواء كانت القيم الأخلاقية مجتمعية أم مهنية أم شخصية فإن هناك وجهتا نظر في حدود الجهة المسؤولة عن هذه السلوكيات الأخلاقية، تؤيد وجهة النظر الأولى مسؤولية المدراء الرئيسيين في المنظمة عن السلوكيات الأخلاقية لمنظمات الأعمال من خلال ضربهم الأمثلة للسلوكيات الأخلاقية، ومساعدة الأفراد في اختيار السلوك الأخلاقي المناسب ومساعدتهم على تنفيذ الخيار الأخلاقي الذي وقع عليه الاختيار، أما وجهة النظر الثانية فإنها تؤيد مسؤولية المنظمة ككيان متكامل عن السلوكيات الأخلاقية لأفرادها من خلال مسؤوليتها عن توفير البيئة الأخلاقية داخل المنظمة أو التصرف الأخلاقي في جميع التعاملات الخارجية.

3. نظام حقوق الملكية: يمكن أن تساهم عملية توزيع حقوق الملكية في المنظمات في وجود نمط ثقافي معين فيها وحقوق الملكية تشير إلى الحقوق التي تمنحها المنظمة لأفرادها بقصد الانتفاع من مواردها واستخدامها وبذلك فإن حقوق الملكية تشير إلى حقوق ومسؤوليات أصحاب المصالح الداخليين، كما أنها تشير إلى سبب تطوير المعايير المختلفة، القيم، الاتجاهات نحو المنظمة، فمثلا يمتلك حاملي الأسهم حقوق ملكية قوية مقارنة بأصحاب المصالح الآخرين لكونهم يمتلكون موارد المنظمة، فيما يمتلك المدراء في الإدارة العليا حقوق ملكية قوية مقارنة بالأفراد العاملين، فمدراء الإدارة العليا يمتلكون حقوق الرواتب المرتفعة وحقوق القرار وحقوق التصرف بالموارد التنظيمية، في حين يمتلك الأفراد العاملين حقوق التوظيف الدائم أو حقوق تملك أسهم منظماتهم أو حقوق المشاركة في اتخاذ القرار. وتجدد الإشارة إلى أن توزيع حقوق الملكية في المنظمات يؤثر في القيم الأدائية المشكّلة لسلوك الأفراد ودافعيتهم، كما إن هذا التوزيع من شأنه أن يحدد بالنتيجة فاعلية المنظمة والثقافة المنبثقة فيها.

4. الهيكل التنظيمي: يشير الهيكل التنظيمي إلى الطريقة التي يعتمد عليها المدراء في تصميم منظماتهم بقصد تحقيق غرض (رسالة) المنظمة وأهدافها ويعبر الهيكل التنظيمي أيضا عن التركيب الداخلي للمنظمة الذي يوضح الكيفية التي تترابط بها الوظائف والمهام المختلفة في المنظمة، ولما كانت الهياكل التنظيمية المختلفة تعني بالضرورة ثقافات مختلفة، فإن المدراء بحاجة إلى تصميم أنواع مختلفة من الهياكل التنظيمية على النمط الثقافي المرغوب من قبلهم وفي سعيهم لتصميم الهياكل التنظيمية يحتاج هؤلاء المدراء إلى الاستعانة بالجدول التالي:

الجدول رقم (1-1): تصميم الهياكل التنظيمية

التسلسل	السؤال	المبدأ الإداري المستعمل في الإجابة
01	كيف يمكن تجزئة العمل إلى إجراءاته المكونة؟	تقسيم العمل
02	ما هي المسارات التي تتخذها التقارير المكتوبة؟	سلسلة الأوامر
03	كم عدد الأفراد الذين يحق لهم كتابة التقارير لكل مدير؟	نطاق الإشراف
04	ما المستوى التنظيمي الذي تتخذ فيه القرارات؟	المركزية واللامركزية
05	كيف يمكن جعل كل فرد في المنظمة يعمل مع الآخرين كنظام؟	التنسيق

المصدر: إحسان دهش جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، مرجع سابق، ص 628.

وإذا ما أخذنا بالحسبان وجود نوعين من الهياكل التنظيمية، الهياكل العضوية والهياكل الآلية فإنه يمكن أن نقول بأن الهياكل التنظيمية الآلية طالما كانت تتميز بالهرمية العالية، المركزية المفرطة والرسمية فإنه يتوقع أن تشجع نمط الثقافة البيروقراطية مثلا، أما الهياكل التنظيمية العضوية التي تتميز بكونها أفقية تعتمد على العمل الفرقي، اللامركزية في اتخاذ القرار، المعايير غير الرسمية فإنه من المتوقع سيادة القيم التي تشجع على المقدرة الشخصية والخبرة والقدرة على التصرف بطريقة مبدعة وبالتالي سيادة نمط الثقافة الريادية.

ثالثا: خصائص الثقافة التنظيمية

تتفاوت السمات التنظيمية للتنظيمات، ولكن يمكن القول بأن هناك مجموعة من الخصائص الثقافية رغم تفاوت درجة تواجدها والالتزام بها في التنظيم، وأهم هذه الخصائص والسمات ما يلي:¹

- درجة المبادرة الفردية وتشجيع الموظفين على أن يكونوا مبدعين ولديهم روح المبادرة.
- درجة وضوح الأهداف والتوقعات من العاملين.
- درجة التكامل بين الوحدات المختلفة في التنظيم.
- مدى دعم الإدارة العليا للعاملين.
- شكل ومدى الرقابة المتمثل بالإجراءات والتعليمات وإحكام الإشراف الدقيق على العاملين.
- مدى الولاء للمنظمة وتعليته على الولاءات التنظيمية الفرعية.
- طبيعة أنظمة الحوافز والمكافآت، وفيما إذا كانت تقوم على الأداء ومعايير الأقدمية أو الوساطة والمحسوبية.
- درجة تحمل الاختلاف والسماح بسماع وجهات نظر مختلفة.
- طبيعة نظام الاتصالات وفيما إذا كان قاصرا على القنوات الرسمية التي يحددها نمط التسلسل الرئاسي، أو نمط شبكيا يسمح بتبادل المعلومات في كل الاتجاهات.

وكما يلاحظ من هذه الخصائص فإنها تشمل على أبعاد هيكلية وسلوكية، ورغم وضوح أثر الأبعاد السلوكية بشكل أوضح إلا أن الترابط بين هذه الأبعاد كبير، ويمكن ملاحظة أنه كلما كان نمط التكنولوجيا روتينيا كلما كان الاتجاه نحو أسلوب المركزية في الإدارة أكثر، وكلما قلت المبادرة الفردية، كذلك الهياكل التنظيمية الوظيفية تشجع نمط الاتصالات الرسمية أكثر من الهياكل التي تعتمد نمط المصفوفة، وكذلك فإن وجود التكامل يعتبر مؤشرا على مدى التعاون والعلاقات التبادلية الأفقية.

¹ محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، مرجع سابق، ص 152-153.

المطلب الثالث: مكونات وأنواع وأبعاد الثقافة التنظيمية

أولاً: مكونات الثقافة التنظيمية:

1. **القيم التنظيمية:** القيم عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم... الخ. أما القيم التنظيمية فهي تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية، ومن هذه القيم المساواة بين العاملين، والاهتمام بإدارة الوقت، والاهتمام بالأداء واحترام الآخرين... الخ.
2. **المعتقدات التنظيمية:** وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في البيئة التنظيمية، وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات على سبيل المثال المشاركة في عملية صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي.¹
3. **الأعراف التنظيمية:** وهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة. مثال ذلك التزام المنظمة بعدم تعيين الأب والابن في نفس المنظمة ويفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الاتباع.
4. **التوقعات التنظيمية:** تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منها من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة مثال ذلك: توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء والزملاء من الزملاء الآخرين والمتمثلة في التقدير والاحترام المتبادل وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاقتصادية.²
5. **العادات التنظيمية:** وتتمثل في الممارسات والأنشطة التي يمارسها العاملون في المنظمة، والتي تعكس القيم والمثاليات الأساسية التي تساهم في زيادة الإلتزام إلى المنظمة.
6. **الموروث الثقافي للمنظمة:** وهي تلك الأحداث والمواقف التي مرت بها المنظمة، منها ما هو إيجابي، والتي تحاول المنظمة التركيز عليه ونشره بإعتباره محفز للأفراد، ومنها ما هو سلبي تحاول المنظمة عدم التركيز عليه وتجاهله.

¹ خضير كاظم حمود الفريجات، موسى سلامة اللوزي، أنعام عبد اللطيف الشهابي، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 266.

² بلال خلف السكارنة، أخلاقيات العمل، مرجع سابق، ص 358.

7. **الأخلاقيات التنظيمية:** وهي تلك الأخلاقيات الخاصة بالأفراد والتي يستمدونها من الدين والأهل والأصدقاء والمجتمع، وأخلاقيات المهنة التي ترشد السلوك الفرد في الوظيفة، وأخلاقيات المجتمع الناتجة عن عادات وممارسات في المجتمع الذي ينتمي إليه الفرد والمنظمة التي يعمل بها.¹

وهناك تصنيف آخر لمكونات الثقافة التنظيمية:

- **الأنماط السلوكية:** نموذج السلوك الظاهر الذي يعكس الانتماء للمجموعة أو التنظيم.
- **القيم السائدة:** المعتقدات المميزة للمجموعة أو التنظيم (الجودة، خدمة العملاء).
- **المعايير والأعراف:** النماذج العامة للسلوك التي يجب اتباعها بواسطة الأعضاء (النظرة أو الابتسامة مثلاً).
- **القواعد:** هي تعليمات محددة بشأن ما الذي يجب عمله، وهي تمثل أنماط التصرفات اللازمة للأعضاء والتي يجب على العاملين التوافق معها.
- **الفلسفة:** هو الإطار العام الذي يعكس السياسات والممارسات التي تواجه الأعضاء وتساعد في تشكيل الثقافة والعمليات التنظيمية.
- **المناخ:** يعكس التنظيم المادي للمباني، وترتيب أماكن العمل وتسهيلات الترفيه وتصميمات أماكن الاجتماعات ونماذج العلاقات داخل المؤسسة.²

ثانياً: أنواع الثقافة التنظيمية:

تصنف الثقافة التنظيمية إلى أربعة أنواع في ضوء التناسب بين الثقافة من جهة وبين البيئة والهيكل التنظيمي والتركيز الاستراتيجي من جهة ثانية وعلى النحو الذي يؤدي إلى بلوغ الفاعلية التنظيمية.³

1. **الثقافة الريادية/التكيفية:** تتميز الثقافة الريادية بالتفكير الاستراتيجي على البيئة الخارجية بالاعتماد على المرونة وإحداث التغيير بقصد تلبية احتياجات الزبون، ويشجع هذا النوع من الثقافة المعايير والمعتقدات التي تزيد من قدرة المنظمة على التعاطي مع التغيرات البيئية وترجمتها إلى استجابة بيئية جديدة مناسبة لها، وهذا أمر لا يعني الاستجابة فقط بل إن هذه المنظمة تشجع على إحداث التغيير التنظيمي والابتكار والإبداع وتبني المخاطرة.

2. **ثقافة رسالة (غرض) المنظمة:** تتميز المنظمات التي تبني هذا النوع من الثقافة التنظيمية بتوجيهها نحو فئة معينة من الزبائن الخارجيين دون رغبة منها في إحداث تغييرات جذرية في المنظمة، وبما أن هذه الثقافة تقوم على

¹ مصطفى محمود أبو بكر، السيد حسنين طه، المدير وتنمية سلوك العاملين مدخل استراتيجي لإدارة السلوك الإنساني والتنظيمي في المنظمات المعاصرة، مطابع الولاء الحديثة، ط 1، القاهرة، مصر، 2005، ص 147.

² بلال خلف السكرانة، مرجع سابق، ص 332-333.

³ إحسان دهش جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، مرجع سابق، ص 608-610.

أساس استقرار البيئة التي تعمل فيها المنظمة فإن الإدارة مسؤولة عن صياغة رؤية المنظمة ورسالتها ومن ثم ترجمتها إلى أهداف قابلة للقياس كي يتم بعد ذلك الحكم على أداء الأفراد.

3. ثقافة الجماعة: يركز هذا النوع من الثقافة التنظيمية على المشاركة والعمل الجماعي بين أفراد المنظمة القائم على التوقعات الدالة على عدم وجود التغيرات الجذرية في البيئة الخارجية، والعمل الجماعي بموجب هذا المفهوم يخلق بين الأفراد الإحساس بالمسؤولية والملكية والولاء الذي ينعكس إيجابيا في زيادة مستويات أداء هؤلاء الأفراد.

4. الثقافة البيروقراطية: يركز هذا النوع من الثقافة على داخل المنظمة انطلاقا من مسلمة أساس مفادها أن البيئة الخارجية هي بيئة مستقرة، فالمنظمات التي تؤمن بهذا النوع من الثقافة التنظيمية تركز على إجراءات العمل وسياساته وممارساته الإجرائية بغية انجاز الأهداف التنظيمية وعلى الرغم من التركيز المتواضع لهذا النوع من الثقافة على المشاركة غير أنها تركز بشكل رئيسي على التجانس والتطابق الذي يضيفي على المنظمة صفة التكامل والكفاءة.

ثالثا: أبعاد الثقافة التنظيمية:

يمكن تصنيف الثقافة التنظيمية حسب مؤثراتها على السلوك التنظيمي داخل المنظمة إلى الأبعاد التالية:

1. البعد التنظيمي: هو الحقل الذي يهتم بدراسة سلوك واتجاهات وآراء العاملين في المنظمات وتأثير التنظيمات الرسمية وغير الرسمية على إدراك ومشاعر وأداء العاملين، وتأثير البيئة على المنظمة وقواها البشرية وأهدافها وتأثير العاملين على التنظيم وكفاءته.

2. البعد الإداري: وهو كل سلوك يتصل بالإدارة والنشاط الإداري، وبشكل مختصر هو نشاط الفرد وتصرفه في موقع العمل.

3. البعد الإنساني: ويتمثل في أثر الثقافة التنظيمية على الجانب الإنساني من حيث العلاقات سواء كانت بين المدير والموظفين أو مع الجمهور، فضلا عن العادات والتقاليد كمكون ثقافي ومؤثر إنساني.

مما سبق ذكره يمكن القول أن هناك أبعاد تساعد على تكوين وتقوية الثقافة التنظيمية داخل التنظيم، كما تساعد على فهم اتجاهات وآراء العاملين وكيفية تصرفهم في مناصبهم وتقوية العلاقات الإنسانية بين العاملين والمدراء من أجل استمرار العمل بالمنظمة في جميع الظروف والأحوال.¹

¹ غراز الطاهر، نسيصة فاطمة الزهراء، علاقة الثقافة التنظيمية بالالتزام التنظيمي للعامل بالمؤسسة الجزائرية، حوليات جامعة الجزائر 1، المجلد 34، العدد 2، 2020، ص 414.

المطلب الرابع: العوامل ومظاهر ووظيفة الثقافة التنظيمية

أولاً: العوامل المحددة لثقافة المنظمة:

تشكل الثقافة التنظيمية داخل المنظمة من خلال تفاعل العديد من العناصر والاعتبارات أهمها:

- 1- الصفات الشخصية للأفراد وما لديهم من اهتمامات وقيم ودوافع.
- 2- الخصائص الوظيفية ومدى ملاءمتها وتوافقها مع الصفات الشخصية للأفراد، حيث يتجه الفرد إلى المنظمة التي تتفق مع اهتمامه.
- 3- البناء التنظيمي أو التنظيم الإداري للمنظمة، بحيث تنعكس خصائص التنظيم على خطوط السلطة وأساليب الاتصالات ونمط اتخاذ القرارات.
- 4- المنافع التي يحصل عليها عضو المنظمة في صورة حقوق مادية ومالية وأدبية تكون ذات دلالة على مكانته الوظيفية وتنعكس على سلوكياته.
- 5- الأخلاقيات والقيم السائدة في المنظمة، وما تشتمل عليه من قيم وطرق التفكير وأساليب التعامل بين أفراد المنظمة مع بعضهم ومع الأطراف الخارجية، وعادة تتكون أخلاقيات وقيم المنظمة كما يلي:
 - أخلاقيات وقيم الأفراد التي يستمدونها من العائلة والأصدقاء والزملاء والمجتمع.
 - أخلاقيات وقيم المهنة التي ترشد سلوكيات الأفراد في مهنة أو وظيفة معينة.
 - أخلاقيات وقيم المجتمع الناتجة من النظام الرسمي القانوني وما ينتج عنه من عادات وممارسات في المجتمع.¹

ثانياً- مظاهر الثقافة التنظيمية:

تتجلى مظاهر الثقافة التنظيمية من خلال ثلاثة جوانب رئيسية:

1. فلسفة العمل الجماعي:

- سيادة روح الفريق.
- القارئ في التخطيط واتخاذ القرار.
- سيادة روح المودة والنظام.
- الشعور بالانتماء والتفاني في العمل.
- الشعور بالمساواة بين العاملين.

¹ بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، دراسات معاصرة إدارية، ط1، عمان، الأردن، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2001، ص ص 335-336.

2. القدرة على التكيف:

- مرونة الإدارة.
- الاعتقاد بحتمية التغيير.
- استعداد العاملين لإحداث التغيير.
- الاتصالات المفتوحة والاعلام الداخلي الفعال.

3. القدرة على الابتكار:

- مدى تشجيع التفكير الإبداعي.
- الاعتقاد بأن الابتكار أساس نجاح المؤسسة.
- الاستعداد لتحمل المخاطرة.¹

ثالثاً- وظيفة الثقافة التنظيمية:

تؤدي الثقافة التنظيمية العديد من الوظائف لمنظمات الأعمال، وقد ذكرها Robbins بأنها تتمثل فيما يلي:²

1. دورها في تحديد هوية المنظمة Boundarydefinigrole: يكون للثقافة التنظيمية الدور في تحديد هوية المنظمة وتمييزها عن المنظمات الأخرى حيث أنه لكل منظمة ثقافتها الخاصة بها.
2. تحدد نوع الهوية للعاملين Conveysasence of identity for members: إن مشاركة العاملين لنفس المعتقدات والأفكار تشكل نوع من التوحد والتقارب بين العاملين.
3. يسهل التزام الأجيال Facilitatesgeneration commitment: التمسك بالثقافة التنظيمية يؤدي إلى التزام الأجيال بكل ما هو جدير بأهداف المنظمة ويفضلها على أهدافه الشخصية فلا ينظر للمنظمة من منظور مصالحه فقط.
4. تعزز استقرار النظام الاجتماعي Enhances social system stability: الثقافة التنظيمية هي التي تعمل على تماسك المنظمة مع بعضها البعض عن طريق تزويدهم بمقاييس ماذا يجب على العاملين أن يقولوا وأن يفعلوا.

¹ متولي سيد متولي، السلوك التنظيمي المبادئ والمفاهيم ومجالات التطبيق، مكتبة شمس، القاهرة، 2006، ص 113.

² ابتهاج شكري شبير، أثر بعض عناصر الثقافة التنظيمية على الاستعداد لمواجهة الأزمات في مستشفى ناصر، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2007، ص 26.

وأهم وظيفة للثقافة التنظيمية حسب Robbins أنها تعرف قواعد اللعبة " the Game Culture Defines the rôle of ."

المطلب الخامس: تأثير الثقافة على البنك والعاملين

تعتبر الثقافة التنظيمية من أهم المؤثرات على سلوك وأداء الموارد البشرية في المنظمة حيث تعتبر الأساس لفهم مواقف الأفراد وإدراكهم وتحفيزهم وكذا إرشادهم في مواجهة الضغوط والتغيرات البيئية، كما يرى البعض أن مجال سلوك المنظمات يهتم بشكل أساسي بتأثير الثقافة على أداء الموظفين وسلوكهم بالعمل¹، ومن هنا نود توضيح التأثير فيما يلي:

أولاً: تأثير الثقافة التنظيمية على سلوك العاملين:

هناك العديد من أوجه تأثير الثقافة التنظيمية على سلوك العاملين بها وأهمها:

1. توجهات المنظمة والعاملين بها:

يقصد بالتوجهات الطريقة التي يمكن للثقافة التنظيمية أن تؤثر بها على عملية تحقيق الأهداف حيث أنه إذا كانت الثقافة قوية ومتوافقة مع أهداف المنظمة فإنها تدفع بالمنظمة نحو تحقيق أهدافها.

2. الانتشار: يشير الانتشار إلى مدى انتشار قيم الثقافية التنظيمية، بين العاملين وتبنيهم لها وجعلهم لها كأساس للتصرف داخل المنظمة مما يجعل منها أساساً للثقافة القوية وكذا فهمها بطريقة واحدة من قبل العاملين مما يمكنهم من الوصول إلى اتفاق عام.

3. القوة: تشير قوة الثقافة إلى مدى تأثيرها على العاملين مما يجعل منها دافعا إلى تحقيق كفاءة في الأداء ومنه تحقيق الأهداف المرجوة.

4. المرونة: تسمح الثقافة المرنة للعاملين بالتكيف مع الظروف المتغيرة والأزمات الطارئة ويوجد عدد من الوسائل لتحقيق مرونة الثقافة التنظيمية ومنها:²

- تعيين مسؤول يقوم بالاستفسار عن الأحداث والتصرفات المتوقعة عن الوضع الحالي للمنظمة بشكل عام ويكون على دراية كاملة بالمنظمة وبيئتها.

- استقطاب أفراد من الخارج لشغل وظائف الرقابة والتحكم والإدارة يكون لديهم وجهات نظر جديدة ومتطورة بشأن المشكلات التنظيمية يمكنهم أن يقوموا بالوظائف التي تحقق الاتصال مع البيئة الخارجية.

¹ محمد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص 433.

² مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق ميزة تنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003/2004 ص 84-85.

- التدريب المستمر للعاملين على الأعمال والمهارات والقدرات التي تدعم المرونة داخل المنظمة.

ثانيا: الالتزام والانضباط:

يمكن لثقافة المنظمة أن تؤثر في درجة الالتزام والانضباط لدى العاملين، ويشير الالتزام إلى الدرجة التي يكون فيها أعضاء المنظمة على استعداد لبذل جهود معتبرة وإظهار الولاء والانتماء لها لتحقيق أهدافها، أي من شأن الثقافة أن تهيئ ظروفًا تجعل الأفراد مستعدين للالتزام لتحقيق أهداف المنظمة ويمكن أن يكون هذا الاستعداد من خلال ما يلي:¹

- إرساء رسالة منظمة وتدعيم القيم التنظيمية والعمل بها لتحقيق هذه الرسالة.
- توضيح قيمة المنظمة لدى الأفراد.
- تدعيم الثقافة التنظيمية وتقويتها بما يجعلها مصدرا للمزايا التنافسية للمنظمة.
- أن تكون الثقافة التنظيمية قادرة على قيادة المنظمة إلى النجاح في الأجل الطويل.
- يجب أن تكون الثقافة ذات قيمة وتؤدي إلى مخرجات جيدة تزيد من القيمة المالية للمنظمة.
- ضرورة اقتصار السمات الثقافية للمنظمة على المنظمة وحدها وأن لا تكون شائعة ومنتشرة بين المنظمات المنافسة لها، بحيث يصعب تقليدها أو محاكاتها من قبل المنظمات المحيطة بها والعاملة في نفس النشاط.
- إضافة إلى أن هناك مجموعة من القيم الثقافية التي يمكن اعتبارها سلوكيات محبذة داخل المؤسسة تفترض عددا من المقومات الجماعية التي يمكن إجمالها فيما يلي:²
- انسجام الجماعة: الذي يجعها أكثر ميلا للإبداع.
- تماثل الجماعة مقابل تنوعها: أي تكونها من شخصيات مختلفة التي تنتج حلولاً أفضل نتيجة لتنوع قدراتهم الإبداعية.
- تماسك الجماعة: أي شعورهم كأعضاء في الجماعة والذي يجعلهم أكثر استعداداً وحساساً لأداء الأعمال الموكلة لهم.
- تركيب الجماعة والأثر التجميعي: أي أن السلوك في أية جماعة هو مستقل عن الخصائص السلوكية الفردية للأعضاء نظراً لما قد تفرضه الجماعة على الفرد من نمط سلوك.

¹ المرجع نفسه، ص 85.

² أحمد بوشنافة وأحمد بوسهمين، أهمية البعد الثقافي وأثره على فعالية التسيير، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة المسيلة، ص 07.

- جنس الجماعة: حيث أن الجماعة المختلفة من حيث الجنس تنتج حلولاً أحسن جودة من الجماعة أحادية الجنس نتيجة للاختلاف في التصورات.

ثالثاً: تأثير الثقافة التنظيمية على أداء العاملين:

هناك إجماع بين الباحثين على أن للثقافة القوية دور أساسي في الرفع من إنتاجية العاملين وكذا رضاهم الوظيفي والرفع من الروح المعنوية لهم ويسهل عملية الاتصال فيما بينهم وينتج عن ذلك كله مستوى من التعاون والالتزام والتجانس، حيث أن جميعهم يعمل داخل إطار ثقافي واحد يدفعهم إلى الاتجاه نحو تحقيق الأهداف المرجوة منهم وكذا التركيز على التفوق وتحقيق أداء متميز، وهناك تجارب ودراسات عديدة أجريت على العديد من الشركات أكدت الترابط المتين بين القيم والمعتقدات التي يؤمن بها الأفراد داخل منظماتهم ونجاح وتميز أدائهم، ومن هذه الدراسات نجد دراسة كل من (Deal and Kennedy) حول الأداء لثمانين شركة ووجدوا أن الشركات الأكثر نجاحاً هي الشركات التي لديها ثقافات قوية وهي التي تتمتع بما يلي:

- ضرورة إيمان المنظمة بفلسفة الإدارة بالمشاركة على نحو واسع.
 - الاهتمام البالغ بالأفراد واعتبارهم المصدر الحقيقي للنجاح التنظيمي.
 - تشجيع الطقوس الجماعية والمراسيم والاحتفالات والمناسبات الخاصة بالمنظمة.
 - تكريم الأفراد المتميزين وتشجيعهم.
 - إرساء قواعد سلوك غير رسمية.
 - وجود معايير مرتفعة للأداء.
- وفي بحث آخر عن الامتياز حدد كل من (Peters and Watermann) ثمانية خصائص تميز الشركات الناجحة إضافة إلى عشر معتقدات تعكس الثقافة السائدة في المنظمة التي تود الوصول إلى تحقيق أداء متميز وهذه المعتقدات هي:¹
- ضرورة خلق مناخ يسمح بأداء الفرد لعمله في ظروف جد مناسبة مما يولد لديه حنا لعمله ويجعله يستمتع به.
 - ضرورة اعتقاد الأفراد بأن يكونوا الأفضل في أدائهم لأعمالهم وتقديم مخرجات تمكنهم من التفوق على المنافسين.
 - الاعتقاد بقدرة الأفراد على الابتكار وتحمل المخاطرة دون تعريضهم للعقاب عند الفشل.

¹ أحمد بوشنافة وأحمد بوسهمين، أهمية البعد الثقافي وأثره على فعالية التسيير، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، مرجع سابق، ص 35.

- الاعتقاد بأهمية الحضور للتعرف على التفاصيل.
 - ضرورة الاهتمام البالغ بالعاملين ورد الاعتبار لهم كآدميين لهم مشاعر وأحاسيس تحكم سلوكياتهم وتصرفاتهم.
 - تشجيع الاتصال غير الرسمي باعتباره وسيلة أساسية في تحسين تدفق المعلومات.
 - إعطاء أهمية بالغة لمسألة النمو وتحقيق الأرباح والتي تعتبر من الأهداف الرئيسة لمنظمة الأعمال.
 - الاعتقاد بأهمية ضبط الإدارة بافتراض أن المديرين يجب أن يكونوا فاعلين وليس مجرد مخططين.
 - الاهتمام بالفلسفة التنظيمية المعترف بها والمعدة والمؤيدة من الإدارة العليا باعتبارها المرشد الأساسي لسلوك الأفراد داخل المنظمة.
- إضافة إلى هذه المعتقدات فيرى بعض الباحثين أنه يعترف لثقافة المنظمة بالدور الذي تلعبه في تحقيق الأداء المتميز إذا كانت تتوفر فيها الميزات التالية:
- تمتع الأفراد بحرية المبادرة والإبداع وتحمل المسؤولية الأمر الذي من شأنه أن يفسح للأفراد المجال للتفكير في طرق عمل وابتكار منتجات جديدة تمكن المنظمة من تحقيق مكانة سوقية معتبرة.
 - إرساء نظام حوافز ومكافآت يقوم على معايير موضوعية وعلمية أي تحفيز الأفراد ومكافأتهم كل حسب جهده ومساهمته في إنجاز أعماله وتحقيق أهداف المنظمة وعدم المحاباة في ذلك مما شأنه أن يزيد من عزيمة المجتهدين ويوقظ هم الكسالى، حيث يرى بعض الباحثين أن نظام الحوافز هو الذي يعرف وبشكل كبير بثقافة المنظمة، لذلك فالقيم المتعارف عليها في المنظمة يجب أن تشجع على الإبداع والخلق وتقييم مساهمة العاملين بمكافآت ملموسة.
 - تحمل الاختلاف والسماح بالتعبير عن وجهات النظر المختلفة والمعارضة والاستفادة من هذا الاختلاف والصراع التنظيمي في الحصول على آراء وأفكار جديدة.
 - إرساء نظام الاتصالات يجب أن يكون شبكياً يسمح بتبادل المعلومات في كل الاتجاهات، مع تشجيع التعبير عن الآراء باستعمال الوسائل التعبيرية المشجعة على الإبداع لتحقيق الأداء المتميز.
 - ضرورة اعتماد المنظمة على تنظيم محدود المستويات التنظيمية ويعمل بروح الفريق ولا مركزي حيث تكون الرقابة ذاتية، فهذا النوع من التنظيم يدل على تواجد ثقافة تؤيد حرية المبادرة والإبداع وقبول الاختلاف، وعلى العكس التنظيم الهرمي المتعدد المستويات التنظيمية والشديدة المركزية والذي يغرس قيماً ثقافية تقضي على كل محاولة للتجديد والتطوير.

- ضرورة اعتماد الشفافية وما يمكن أن تولده من ثقة بين الأفراد بعضهم ببعض وبين الأفراد ورؤسائهم مما يمكنهم من الالتفاف حول منظماتهم وتفانيهم في أداء أعمالهم وتحقيق الأهداف المسطرة.
- رغم كل هذه القيم والمبادئ والتي لها تأثير جوهري على أداء الموارد البشرية، إلا أن الممارسات هي التي تشكل ثقافة المنظمة وليست الشعارات التي ترفعها، فالممارسات هي الاختبار الحقيقي لطبيعة الثقافة السائدة، ويشكل ذلك مؤشرا واضحا لدى العاملين ويدفعهم إنما لبذل قصارى جهدهم لنجاح المنظمة وتميزها أو يفعلون عكس ذلك. إضافة إلى ذلك فإن هنالك أوجه أخرى لتأثير ثقافة المنظمة على أداء الموارد البشرية والتي نوردتها فيما يلي:¹
- أن ثقافة المنظمة تعتبر شكلا من أشكال الرقابة الاجتماعية التي لها تأثير على قرارات الموظفين وسلوكياتهم فهي توجه الموظفين بشكل فعال يتناسب مع التوقعات التنظيمية.
- أن ثقافة المنظمة تعتبر بمثابة " الغراء " الذي يربط العاملين ويجعلهم يشعرون بأنهم عنصر تكاملي في التجربة التنظيمية السائدة لأنها تشبع حاجة العاملين إلى هوية اجتماعية، هذه الخاصية تزداد أهمية في المنظمات ذات القوى العاملة المتعددة الجنسيات.
- تساعد الموظفين على فهم الأحداث التنظيمية فيصرون قادرين على تأدية ما هو مطلوب منهم عوض تضييع الوقت في محاولة تصور ما يتوقع منهم أن يعملوا.
- أيضا تمكن العمال من التواصل بشكل أكثر فعالية وأن يصلوا إلى مستويات أعلى في التعاون مع بعضهم البعض مما يمكنهم من تحقيق أداء مرتفع.

¹Steven L McShane and Mary Ann Von Glinow, **Organizational behavior**, McGraw Hill USA, 2000, P505.

المبحث الثاني: دراسة نظرية للالتزام التنظيمي

يعتبر الالتزام التنظيمي للعاملين أحد مرتكزات المنظمة التي يضمن بقائها واستمرارها، حيث يرتبط بنفسية الأفراد ومن أحد أهم المؤشرات لقياس أداء العاملين لذا فهو يتأثر بعوامل متعددة.

المطلب الأول: مفهوم وخصائص وأنواع الالتزام التنظيمي وأهميته

أولاً: مفهوم الالتزام التنظيمي

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

في قاموس أكسفورد كلمة التزام (Commitment) بمعنى الحالة أو الوضع الذي يقدم به الفرد الكثير من الوقت والاهتمام لمؤسسته لأنه يعتقد أنها الحق.

ويمكن القول أن الالتزام هو حالة نفسية واجتماعية تدل على تطابق أهداف العاملين مع أهداف المنظمة وشعور كل طرف بواجباته اتجاه الطرف الآخر، والتمسك بقيم وأهداف المنظمة والشعور القوي بالانتماء إليها والدفاع عنها والرغبة في الاستمرار فيها.¹

ومن أوائل من قدموا تعريفاً للالتزام التنظيمي كان بورتير وسميث (porter and smith) سنة 1970 حيث نظراً إليه من منظور نفسي ووصفاه بأنه: " توجه يتسم بالفعالية والإيجابية نحو المنظمة ".²

ويعرف كل من (Joo et Shim,2010) بأنها: " انتماء الفرد وتعلقه الفعال بأهداف وقيم المنظمة بغض النظر عن القيمة المادية المتحققة من المنظمة".

وفي حين عرفها (Weibo et al,2010) بأنها: رغبة التي يبديها الفرد في التفاعل الاجتماعي من أجل تحقيق أهداف المنظمة".

وقد عرف كل من (Joo et Shin ,2010) بأنها: "انتماء الفرد وتعلقه الفعال بأهداف وقيم المنظمة بغض النظر عن القيمة المادية المتحققة من المنظمة".³

¹ خاصر قاسمي، دليل مصطلحات علم الاجتماع التنظيم والعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص 20.

² محمد بن غالب العوفي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية، الرياض، 2005، ص 33.

³ محمد جودت محمد فارس، العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، المجلد 22، العدد 2، يونيو 2014، ص 170.

وبالتالي يمكن القول: أن الالتزام التنظيمي حالة نفسية تتمثل في تمسك الفرد بمنظمته، واقتناعه بأهدافها، الأمر الذي ينعكس على سلوكياته حيث يسعى لنجاح هذه المنظمة، وبذل قصارى الجهد، والالتزام لتحقيق ذلك.

ثانيا: خصائص الالتزام التنظيمي:

يمكننا استعراض جملة من خصائص الالتزام التنظيمي للفرد وهي كالآتي:

- يعبر الالتزام التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة في البقاء بها، وقبوله وإيمانه بأهدافها وقيمها.
- يشير الالتزام التنظيمي إلى الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحياة والنشاط ومنحها الولاء.
- يتصف الالتزام التنظيمي حالة غير ملموسة تتجسد في ولاء العمال لمنظمتهم ونجد درجة ثابتة ليست مطلقة وأبعاده متعددة ومؤثرة في بعضها البعض.¹
- إن الالتزام التنظيمي حالة نفسية تصف العلاقة بين الفرد والمنظمة.
- يؤثر الالتزام التنظيمي على قرار الفرد فيما يتعلق ببقائه أو تركه للمنظمة.
- يتميز الأفراد الذين لديهم التزام تنظيمي بالصفات التالية: قبول أهداف وقيم المنظمة الإنسانية والإيمان بها. وبذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المنظمة. ووجود مستوى عال من الانخراط في المنظمة لفترة طويلة. ووجود الميل لتقوم المنظمة التقويم الإيجابي.
- يتصف الالتزام التنظيمي بأنه متعدد الأبعاد.²

ثالثا: أنواع الالتزام التنظيمي:

يمكن تصنيف الفرد داخل المنظمة تبعا لاختلاف المصدر الذي يحدد نوع وطبيعة إلتزام الفرد، فضلا عن اختلاف وجهات نظر الباحثين الذين درسوا مفهوم الإلتزام فطبقا إذ أشار إلى نوعين من الإلتزام هما:

1. **الإلتزام القيمي value commitment**: مدى تطابق بين قيم وأهداف المنظمة مع قيم وأهداف الفرد داخل المنظمة.

2. **الإلتزام للبقاء commitment to stay**: هو الرغبة في البقاء في المنظمة وبذل أقصى الجهود للمحافظة على عضويتهم في المنظمة.

¹ سامي إبراهيم حماد حنون، قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2006، ص 13.

² إناس فؤاد نواوي فلبمان، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى المملكة العربية السعودية، 1428/1429 هجري، ص 33.

في حين حدد (meyer& hersovitch,2001:230) طبقا إلى (penley&gould) ثلاثة أنواع للإلتزام التنظيمي وهي:

1. **الإلتزام المعنوي (moral commitment):** يشير الى الدرجة التي يكون فيها الفرد مرتبط سيكولوجيا بالمنظمة من خلال تطابق أهدافه وقيمه مع أهداف وقيم المنظمة.

2. **الإلتزام المحسوب (caulactive commitment):** يكون هذا النوع من الإلتزام قائما على أساس تلقي الفرد العامل المكافآت والحوافز مقابل إنجازه للمهام.

3. **الإلتزام الإنتقالي (alternative commitment):** يشير ذلك إلى الإرتباط التنظيمي الذي يتضح عندما يدرك الفرد بأن المكافآت لا تتناسب مع المهام المنجزة ومع ذلك يبقى مستمرا بالعمل بسبب الضغوط البيئية.

رابعا: أهمية الإلتزام التنظيمي:

يعد الإلتزام التنظيمي من الظواهر السلوكية التي نالت إهتماما متزايدا من قبل العديد من الكتاب، لما يشكله من آثار كبيرة في نجاح المنظمة واستمرارها في بيئة الأعمال، وقد أكدت الكثير من الدراسات الأهمية الواضحة للإلتزام التنظيمي، إذ أوضحت الدراسات أن ارتفاع مستوى الإلتزام التنظيمي في بيئة العمل ينتج عنه انخفاض مستوى مجموعة من الظواهر السلبية في مقدمتها ظاهرة الغياب ودوران العمل.

كما أن أهمية الإلتزام التنظيمي تضم من خلال التأثير المتعدد المستويات، فعلى المستوى الفردي يسهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي، والذي ينعكس على إنخفاض معدل دورانهم ومستويات غيابهم، والشعور بالإستقرار الوظيفي لدى الأفراد، أما على مستوى المنظمة فنجد أنه يزيد من مستوى الإلتزام للمنظمة وزيادة الإنتاجية وتقليل التكلفة الناتجة عن تغيب العاملين وعن عدم أدائهم للأعمال المنوطة بهم بكفاءة وفعالية.

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

1. زيادة تماسك الأفراد وثقتهم بالمنظمة وبالتالي تحقيق الاستقرار التنظيمي.
2. كلما زاد معدل التوافق بالقيم والأهداف بين الفرد والمنظمة أدى ذلك إلى ارتفاع الروح المعنوية.
3. انخفاض المشكلات والخلافات التي تحصل بين العاملين والادارة.¹
4. أن الإلتزام التنظيمي يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بعدد من النواحي السلوكية، وخاصة معدل دوران العمل فمن المفترض أن الأفراد الملتزمين سيكونون أطول بقاء في المنظمة، وأكثر عملا نحو تحقيق أهداف المنظمة.

¹ محمد جودت محمد فارس، العلاقة بين الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي، مرجع سابق، ص171.

5. أن مجال الالتزام التنظيمي قد جذب كلا من المربين وعلماء السلوك الإنساني نظرا لما يمثله من كونه سلوكا مرغوبا فيه.

6. أن الالتزام التنظيمي يمكن أن يساعدنا إلى حد ما في تفسير كيفية إيجاد الأفراد هدفا لهم في الحياة.¹

المطلب الثاني: عوامل وأبعاد الالتزام التنظيمي ومراحله

أولا: العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي

هناك العديد من العوامل التي تؤثر على الالتزام التنظيمي، بعضها تتعلق بالبيئة الخارجية للمنظمة، وبعضها يتعلق بخصائص الفرد الوظيفية، والبعض متعلق بخصائص الوظيفة، وهناك ما هو متعلق ببيئة العمل الداخلية، وبعض العوامل المتعلقة بالهيكل التنظيمي نوجزها فيما يلي:

1. العوامل المتعلقة بالبيئة الخارجية:

تؤثر العوامل المتعلقة بالبيئة الخارجية كظروف سوق العمل وفرص الاختيار على اتجاهات الأفراد وبالتالي تؤثر على درجة الانتماء التنظيمي، خاصة في الأيام والشهور الأولى لبدء العمل، وقد سمي هذا بالمسابقات في عملية الانتماء التنظيمي.

وقد تبينت في بحث قامت به الدكتورة " خطاب عايده " على اتجاهات العاملين والمناخ التنظيمي بالقطاع العام، أن مستوى الانتماء التنظيمي كان مرتفعا وقد كان أحد الأسباب في ذلك إدراك العاملين لارتفاع معدل البطالة، وقصور المعلومات عن سوق العمل، فضلا عن انخفاض حركة الأفراد في التنقل بين أقاليم الدولة وانخفاض فرص العمالة بها، كل هذا أثر على اتجاهات العاملين بالنسبة للانتماء التنظيمي بالارتفاع.²

2. خصائص الفرد:

تناولت العديد من الدراسات خصائص الفرد من حيث السن وطول مدة الخدمة، مستوى التعليم والجنس، ودوافع وقيم الأفراد وعلاقتها بالانتماء التنظيمي.

– **السن وطول مدة الخدمة:** كلما زاد السن وطول مدة الخدمة تزداد العلاقات الاجتماعية، وبالتالي ارتفاع مستوى الانتماء التنظيمي.

– **مستوى التعليم:** قد يرتبط مستوى التعليم عكسيا أو طرديا بالانتماء التنظيمي.

– **الجنس:** تبين من بعض الاتجاهات أن النساء أكثر انتماء للمنظمة عن الرجال، بينما تبين أبحاث أخرى أنه ليس هناك علاقة بين الجنس والانتماء.

– **دوافع وقيم الأفراد:** كلما كانت المنظمة المكان الذي يشبع حاجات الفرد، يكون انتماءه التنظيمي أكثر والأفراد الذين لديهم اعتقاد كبير بالنسبة لقيمة العمل، يكون الانتماء التنظيمي لديهم مرتفعا.

¹ خالد محمد أحمد الزمان، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية، البحرين، 2006، ص 37.

² خطاب عايده، اتجاهات العاملين والمناخ التنظيمي، وايد سيرفس للاستشارات والتطوير، مصر، 1991، ص 119.

3. خصائص الوظيفة:¹

قد تؤثر خصائص الوظيفة عكسياً أو طردياً بالانتماء التنظيمي، فتنوع مجال الوظيفة والاستقلالية والتحدي والتغذية الراجعة... إلخ، تؤثر إيجابياً، والتوتر وعدم وضوح الدور والصراعات تؤثر سلباً.

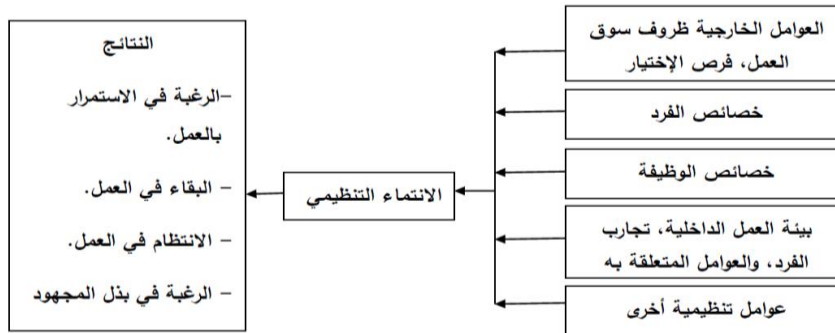
4. العوامل المتعلقة ببيئة العمل الداخلية:

- الأجور: كلما كانت الأجور عادلة متناسبة مع عبء العمل أزداد الشعور بالانتماء التنظيمي.
- جماعة العمل: كلما كانت اتجاهات جماعة العمل إيجابية للمنظمة زاد مستوى الانتماء التنظيمي.
- الإشراف والقيادة: تؤثر نوعية الإشراف والقيادة على مستوى الانتماء التنظيمي والإشراف الديمقراطي والمشاركة، يزيد من مستوى الانتماء التنظيمي والعكس صحيح.

5. العوامل الخاصة بالهيكل التنظيمي:

تناولت العديد من الدراسات العلاقة بين الهيكل التنظيمي والانتماء التنظيمي، فقد وجد أن اللامركزية في اتخاذ القرارات وتوافر درجة من الاعتمادية في أداء الأعمال بين الإدارات الوظيفية وتنظيم إجراءات العمل، لها تأثير إيجابي على الانتماء التنظيمي.²

الشكل رقم (1-2): العوامل المؤثرة في الانتماء التنظيمي



المصدر: من إعداد الطلبة.

ثانياً: أبعاد الالتزام التنظيمي

سعت الدراسات التي تناولت الالتزام التنظيمي إلى تحديد عدد من الأبعاد للاستدلال بها على مستوى الالتزام التنظيمي وتحديد طبيعة تأثيره في عدة متغيرات تنظيمية سلوكية، وهناك العديد من الأبعاد التي أشار لها الباحثون والتي تندرج ضمن ثلاثة مداخل لدراسة الالتزام التنظيمي فمنها ما يعتمد على المدخل التبادلي والذي يشير إلى محصلة العلاقات التبادلية بين المنظمة والفرد ومدى شعورهم و إدراكهم للتوازن بين الجهود المبذولة والمكافآت التي يحصلون عليها، أما المدخل النفسي والذي يشير إلى القوة النسبية لمطابقة أهداف وقيم المنظمة مع أهداف وقيم الفرد، أما المدخل التكاملي الحديث والذي يتمثل بمجموعة العلاقات التبادلية بين الفرد والمنظمة من جانب والرغبة القوية في

¹ مرجع نفسه، ص 120.

² خطاب عابدة، اتجاهات العاملين والمناخ التنظيمي، مرجع سابق، ص 121.

الإستمرار بالعمل مع المنظمة من جانب آخر ويتضمن هذا المدخل ثلاثة أبعاد تشكل المدخل الحديث في دراسة الإلتزام التنظيمي وهي:

1. الإلتزام العاطفي: ويشير إلى ميل الفرد العاطفي والسيكولوجي تجاه المنظمة، بعبارة أخرى فإن الفرد الذي توصف أعماله بالنمطية إنما هو راجع عن رغبته في ذلك.¹

ويتطور هذا الإلتزام حينما يشارك العامل في اتخاذ القرارات والعمليات التنظيمية، ويدرك أهمية وقيمة الارتباط بالمنظمة، ويستمد هويته من ارتباطه بالمنظمة، مثلاً يشعر العامل بالإلتزام العاطفي حينما يشعر أن المنظمة تعامله بعدالة واحترام وتؤازره وتسانده.

2. الإلتزام البقائي/الاستمراري: استمرار الفرد في المنظمة نتيجة لتحمله تكلفة عالية عند تركه للعمل حيث يبقى في المنظمة عندما يتوصل إلى قناعة بأن عمله في مكان آخر سيكلفه أكثر من بقاءه فيها.²

3. الإلتزام المعياري/الأخلاقي: ويتطور حينما تنمو داخل العامل وتزرع فيه قيم ومعايير المنظمة من خلال التطبيع ويحني الفوائد التي تحته على الشعور بالحاجة التبادلية أو قبول شروط وبنود العقد النفساني.³ وتتمثل أهمية النموذج ثلاثي الأبعاد للإلتزام التنظيمي في وجود محددات مختلفة ترتبط بكل نوع من الأنواع الثلاثة وذلك على النحو التالي:

تلعب الخبرة الوظيفية أو الفترة التي يقضيها الفرد في المنظمة دوراً مهماً في تطور النوع العاطفي للإلتزام التنظيمي، كما أن هذا النوع يرتبط جوهرياً مع الخصائص التنظيمية مثل عدم المركزية في اتخاذ القرارات، مع السمات الشخصية مثل مركزية التحكم.

أما الإلتزام البقائي/الاستمراري فيتطور نتيجة للتكاليف المرتبطة بترك العمل بالمنظمة، لذا فإنه يرتبط أساساً بالاستثمارات التي يقدمها الفرد للمنظمة مثل: مستوى التعليم، والجهد المبذول في العمل، كما أن هذا النوع يرتبط بحجم وجاذبية فرص التوظيف البديلة المتاحة.

وأخيراً فإن النوع المعياري/الأخلاقي للإلتزام التنظيمي يتطور نتيجة للاستثمارات التنظيمية في الفرد مثل التدريب والترقية، كما يزداد هذا النوع بزيادة الخبرات الاجتماعية التي تضغط على القيمة التي يعطيها الفرد لعلاقته بالمنظمة في المؤسسة.⁴

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص 321.

² رائد ضيف الله الشوابكة، أثر التسويق الداخلي في تحقيق الإلتزام التنظيمي متعدد الأبعاد للعاملين في أمانة عمان الكبرى، رسالة ماجستير غير منشورة في الإدارة تخصص إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، 2010، ص 33.

³ حسن حريم، إدارة الموارد البشرية، دار مكتبة الخامد للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 391.

⁴ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 322.

ثالثاً: مراحل الالتزام التنظيمي:

حسب بوكانن (Bochanan) فإن الالتزام التنظيمي للفرد مر بثلاث مراحل، وهي متتابعة كما يلي:

1. مرحلة التجربة:

وهي التي تمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله ولمدة عام واحد يكون الفرد خلالها خاضعا للتدريب والإعداد والتجربة، ويكون خلال تلك الفترة اهتمامه منصبا على تأمين قبوله في المنظمة، ومحاولة التأقلم مع الوضع الجديد، والبيئة التي يعمل فيها ومحاولة التوفيق بين اتجاهاته وأهدافه واتجاهات وأهداف المنظمة ومحاولة إثبات ذاته، ويقول بوكانن "إنه خلال هذه الفترة يواجه الفرد عددا من المواقف التي تكون عنده مرحلة التجربة وتهيئة للمرحلة التي تليها ومن هذه المواقف تحديات العمل، عدم وضوح الدور، ظهور جماعات متلاحمة، إدراك التوقعات، نمو الاتجاهات نحو التنظيم، والشعور بالصدمة.

2. مرحلة العمل والانجاز:

وتتراوح مدة هذه المرحلة بين العامين والأربعة أعوام، وخلال هذه الفترة يحاول الفرد تأكيد مفهوم الانجاز، وأهم ما يميز هذه الفترة الأهمية الشخصية للفرد، وتخوفه من العجز، ويتبلور وضوح الولاء للعمل والمنظمة.

3. مرحلة الثقة بالتنظيم:

وتبدأ تقريبا من السنة الخامسة من التحاق الفرد بالمنظمة وتستمر إلى ما لا نهاية، حيث يزداد ولائه وتتقوى علاقته بالتنظيم والانتقال إلى مرحلة النضج، وعملية انتقال الفرد بالمنظمة حسب "العتيبي" تمر بمرحلتين حددهما في التالي:

- مرحلة الانضمام إلى المنظمة: التي يريد الفرد العمل بها وغالبا ما يختار الفرد المنظمة التي يعتقد أنها تحقق رغباته وتطلعاته.
- مرحلة الالتزام التنظيمي: وهنا يصبح الفرد حريصا على بذل أقصى جهد لتحقيق أهداف المنظمة والنهوض بها.

وأشار "العتيبي والسواط" إلى أن هناك ثلاث مراحل للالتزام التنظيمي:

- مرحلة الإذعان أو الالتزام: حيث يكون التزام الفرد في البداية مبنيا على الفوائد التي يحصل عليها من المنظمة، وبالتالي فهو يقبل سلطة الآخرين ويلتزم بما يطلبونه.
- مرحلة التطابق والتماثل: حيث يتقبل سلطة الآخرين رغبة منه في الاستمرار بالعمل في المنظمة، لأنها تشبع حاجاته للانتماء وبالتالي فهو يفخر بها.
- مرحلة التبني: اعتبار أهداف وقيم المنظمة أهدافا وقيما له، وهنا يكون الالتزام نتيجة لتطابق الأهداف والقيم.¹

¹ محمد بن غالب العوني، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، مرجع سابق، صفحة 36-37.

المطلب الثالث: طرق قياس والسلوك الناتج عن الالتزام التنظيمي وتدعيمه:

أولاً: طرق قياس الالتزام التنظيمي:

لقد طور بعض المهتمين بدراسة الالتزام وتحليله عدداً من المقاييس بهدف قياس مستويات إلتزام الفرد بالمنظمة وقد تباينت تلك المقاييس في طبيعتها ومكوناتها.

وفي هذه الفقرة سيتم تناول بعض هذه المقاييس وهي:

1. **مقياس ثورنتن:** والذي تضمن 8 فقرات سداسية الاستجابة لقياس الإلتزام التنظيمي كما تضمن 7 فقرات أخرى خماسية الاستجابة تقيس الإلتزام المهني.

2. **مقياس بورتر وزملائه:** وقد أطلق عليه إستبانة الإلتزام التنظيمي ويتكون من 15 فقرة تستهدف قياس:

— درجة إلتزام الأفراد بالمنظمة.

— ولائهم وإخلاصهم لها.

— الرغبة في مضاعفة الجهد لتحقيق أهداف المنظمة وقبولهم لقيامها.

واستعان بمقياس ليكرت السباعي لتحديد درجة الإستجابة ويمكن إستخدام المقياس لوصف الإلتزام بشكل عام.

3. **مقياس مارش ومافري:** الذين قدما مقياساً للإلتزام مدى الحياة متمثلة بالأعراف والقيم، ويتكون من 4 فقرات، وقد استخدم كأداة لقياس:

— إدراك الفرد لكيفية تعمق الإلتزام مدى الحياة.

— تعزيز استحسان المنظمة.

— حث الفرد على الإلتزام بقيم العمل.

— الولاء لها حتى إحالته على التقاعد.

— إبراز نية الفرد للبقاء في المنظمة.

4. **مقياس جورج وزملائه:** وهو محاولة لقياس الإلتزام القيمي لأعضاء الهيئة التدريسية من خلال 6 فقرات عبرت

كل منها عن واحدة من القيم التالية:

— استخدام المعرفة والمهارة.

— زيادة المعرفة في مجال تخصصه.

— العمل مع زملاءه بكفاءة عالية.

— بناء سمعة جيدة كأستاذ، والعمل على مواجهة الصعوبات والتحديات.

— المساهمة بأفكار جديدة في حقل التخصص.¹

¹ سامي إبراهيم حماد حنونة، قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، مرجع سابق، ص 13.

5. مقياس كوردن وزملائه: والتي ساهمت في بناء المقياس ثلاثة مصادر هي المقابلات مع عدد من النقابات لتحديد خصائص المشاعر، المعتقدات، الأعمال المتعلقة بالإنتماء للنقابة، وتم ذلك من خلال 22 فقرة خماسية الإستجابة ومراجعة الأدبيات التي ركزت على قياس الإلتزام والخروج منها ب 20 فقرة استهدفت الإستدلال على إلتزام الأفراد بالمنظمة في حين ضم المصدر الثالث 48 فقرة منها 45 فقرة ذات مؤشرات إيجابية و 23 فقرة ذات مؤشرات سلبية وبالإستفادة من المصادر أعلاه إستطاع تحديد 30 فقرة خماسية الإستجابة وهي:

- 16 فقرة منها تتعلق بالولاء.
- 7 فقرات تصف المسؤولية إزاء المنظمة.
- 4 فقرات تقيس الرغبة للعمل فيها.
- 3 فقرات لتحديد مستوى الإيمان بها.¹

ثانيا: سلوك الناتج عن الإلتزام التنظيمي:

تعددت الدراسات حول الآثار المترتبة على الإلتزام التنظيمي، وقد تمكن أحد الباحثين من تقسيمها الى قسمين هما:

- القسم الأول: وهو المتعلق بأثر الإلتزام داخل نطاق العمل والوظيفة.
- القسم الثاني: وهو المتعلق بأثر الإلتزام على حياة الفرد الخاصة أو خارج النطاق الوظيفي.

1. الآثار الوظيفية للإلتزام التنظيمي:

إن الموظف الملتزم تنظيميا إذا حقق مستويات أعلى من التقدم الوظيفي فمن المحتمل أن تكون درجة رضاه عن هذا التقدم أكبر من درجة رضا الموظف الأقل التزاما، فالموظف حينما يشعر بالتزام أكبر نحو التنظيم الذي يعمل به بما يتوافق مع التنظيم، مما يكون ذلك في صالح هذا التنظيم، فالموظف الأكبر التزاما لديه درجة أكبر من الثقة في التنظيم الذي لديه به، مما يكون لديه إحساس بأن التنظيم يكافئه على ولاءه مستقبلا عن طريق المزيد من التقدم في وظيفته، إن الوجهة النظرية هي الوجهة الأكثر منطقية والتي تنظر الى الإلتزام التنظيمي باعتباره ظاهرة إيجابية، ومن المحتمل أن تؤدي الى نتائج مرغوبة داخل النطاق الوظيفي للفرد، وتتمثل هذه النتائج في ارتفاع معدلات الأداء، والرضا عن العمل وانخفاض الغياب ودوران العمل، وتحقيق المزيد من التقدم المهني أو الوظيفي.

ومن بين تأثيرات الإلتزام التنظيمي على المتغيرات التنظيمية:²

• الروح المعنوية:

إن للإلتزام دور كبير في رفع الروح المعنوية، الأمر الذي يترتب عليه حب الأفراد لعملهم ومنظماتهم وحماسهم بالأعمال المطلوبة، تؤدي الروح المعنوية المرتفعة الى زيادة درجة الإلتزام التنظيمي عكس الروح المعنوية المنخفضة نتيجة لقصور في السياسات الداخلية أو لعيوب في بيئة العمل مما يترتب عليه تدني درجة الإلتزام التنظيمي.

¹ سامي إبراهيم حماد حنونة، قياس مستوى الإلتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، مرجع سابق، ص 13.

² فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005 ص 210-211.

• الأداء المتميز:

يمتاز الأفراد الذين تتوفر لديهم درجات عالية من الالتزام التنظيمي في بيئات عملهم بالأداء الجيد نتيجة حب الأفراد لعملهم وحماسهم وولائهم بالإضافة إلى شعورهم بالانتماء وتوافق أهدافهم بأهداف المنظمة التي يعملون بها.¹

• تسرب العاملين:

يعرف مولي (التسرب) "بأنه توقف الفرد عن العضوية في المنظمة التي يتقاضى منها تعويضاً نقدياً" ويعود ذلك إلى عدم شعوره بالولاء والانتماء لعمله مما يؤثر على درجة التزامه في العمل بالمنظمة، ويعتبر تسرب العاملين أو تركهم لأعمالهم في المنظمات من الظواهر السلبية التي تؤثر على الالتزام التنظيمي مما تمنع تقدم المنظمات، وذلك لأن التسرب يؤدي إلى تدني الأداء والروح المعنوية وزيادة أعباء العمل.²

2. الآثار الحياتية للالتزام التنظيمي:

إن الاتجاه العام بين الأبحاث يدعم العلاقة الترابطية بين اتجاهات الفرد نحو وظيفته واتجاهاته نحو أبعاد حياته الخاصة خارج النطاق الوظيفي.

وتشير بعض الدراسات إلى أن الموظف يستطيع أن يحافظ على درجات عالية من التوافق أو الانسجام النفسي مع وظيفته في نفس الوقت الذي يحقق فيه درجات متشابهة من التوافق أو الاندماج مع أسرته.

وعلى النقيض من الاتجاه السابق هناك مجموعات أخرى من الباحثين تشكك في وجود آثار إيجابية للالتزام التنظيمي على الحياة الخاصة للفرد، فمثلاً يرى البعض أن للالتزام التنظيمي مردودات سلبية تنعكس في إضعاف قدرة الفرد على توفيق أدواره الوظيفية مع أدواره في حياته الخاصة، ومن ثم فإن الموظف الأكثر التزاماً أكثر معاناة من المردودات السلبية على حياته الخاصة.³

ثالثاً: تدعيم الالتزام التنظيمي:

يمكن للفرد داخل المنظمة اتخاذ مجموعة من الخطوات لتدعيم الالتزام هي كالتالي:

— مشاركة الأفراد في مناقشة أهداف المؤسسة وقيمها والاستماع إلى آرائهم البناءة والقيام بتصعيدها للإدارة العليا لضمها لتقرير المؤسسة عن أهدافها وقيمها.

— التحدث مع فريق العمل بالطرق الرسمية عما يحدث في القسم وعن الخطط المستقبلية التي ستؤثر عليهم.

— توفير الفرصة لفريق العمل ليشترك في تحديد الأهداف المرجوة لتنمية الإحساس بينهم بأنهم يمتلكون هذه الأهداف ويلتزمون بها.

¹ ماجدة عطية، سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط 1، القاهرة، 2003، ص 54.

² المرجع نفسه، ص 54.

³ صالح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 321-322.

- اتخاذ الخطوات اللازمة لتطوير الحياة العملية في القسم أو الفريق أو البيئة التي يعملون بها الأساليب التي يتم بها تخطيط أعمالهم والأسلوب الذي تتبعه في إدارتهم ومجال مشاركتهم في العمل الذي يقوم على أساس أنهم يشاركون فيه بمحض إرادتهم وليس عن طريق الأوامر التي تصدر إليهم.
 - مساعدة الأفراد على تنمية مهاراتهم وكفاءتهم لتطوير فاعليتهم داخل المؤسسة وخارجها.
 - عدم إعطاء وعود بأن الوظيفة سوف تكون مدى الحياة، بل أكثر من ذكر أن المؤسسة ستبذل كل ما يمكنها لزيادة فرص العمل وتأمين الأفراد على حياتهم تجنب الاستغناء عن العمالة الزائدة ومراعاة الظروف الإنسانية إن أمكن.
 - إن بناء الثقة هو الطريقة الوحيدة التي يخلق بها الالتزام وهذا لا يتم إذا تم معاملة الأفراد على أنهم عوامل للإنتاج وبطريقة لا تتناسب مع وضعهم كأحد من الأصول الأساسية التي يقوم عليها العمل.¹
 - لتحقيق الالتزام التنظيمي الكامل يتوجب تحقيق الالتزام الواعي لا الظاهري من خلال الالتزام الفكري والسلوكي والهيكلية، ويتم تطبيق النظام الأساسي عبر توضيح أهميته من خلال:
 - التوجيه والإرشاد.
 - المراجعة المستمرة للمهام والتكليفات.
 - وضوح القرارات والتكاليف.
 - وضوح تطبيق النظام الأساسي واللوائح بعدالة وحزم.
 - تشجيع الأعضاء وتحفيزهم والإشادة بالأداء الجيد.
 - اتخاذ الإجراءات اللازمة حال الإخلال بالالتزام.
 - التقييم المستمر للأداء.
 - أن يكون المسؤول قدوة حسنة للأعضاء.²
- المبحث الثالث: الدراسات السابقة**
- هناك العديد من الدراسات التي تطرقت لموضوع الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للعاملين وسنورد بعض هاته الدراسات.
- المطلب الأول: الدراسات الخاصة بالثقافة التنظيمية:**
- دراسة (محمد الأمين دهوم، 2017) بعنوان " مساهمة الثقافة التنظيمية في تعزيز الثقة التنظيمية بمؤسسة PENGPU الجزائر فرع الشلف ".

¹ فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 210-211.

² عامر عوض، السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 156.

وتهدف هاته الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير الثقافة التنظيمية في تعزيز الثقة التنظيمية بمؤسسة PENGPU الجزائر فرع الشلف، حيث تم إجراء الدراسة على عينة تتكون من 66 عامل بهذه المؤسسة، وقد استخدم برنامج (SPSS V 24) من أجل عرض وتحليل نتائج هذه الدراسة.

ومن أهم النتائج التي توصلت لها هي:

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية في تعزيز الثقة التنظيمية بمؤسسة PENGPU الجزائر فرع الشلف.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتأثير الثقافة التنظيمية في تعزيز الثقة التنظيمية بهذه الأخيرة تعزى للمتغيرات الوظيفية (العمر، المستوى التعليمي، الخبرة الوظيفية).

- دراسة (سعيد رمضان، 2020) بعنوان: "محددات الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية-دراسة ميدانية في المؤسسة المينائية بسكيكدة".

وهدف هذه الدراسة إلى:

- ضبط أبعاد الثقافة التنظيمية من خلال الإطلاع على التراث النظري.

- إختبار مقياس إتجاهات لمتغير الثقافة التنظيمية وحساب خصائصه السيكومترية.

- التعرف على محددات الثقافة التنظيمية في المؤسسة المينائية بسكيكدة.

- دراسة (بن البار موسى، بسعة كنزة، 2020) بعنوان: " دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين بجامعة المسيلة-دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية".

وتهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين من وجهة نظر عينة من موظفي كلية العلوم الاقتصادية بجامعة المسيلة، ولتحقيق ذلك تم تناول أهم المفاهيم الأساسية المتعلقة بالثقافة التنظيمية كبنية واحدة وأداء العاملين ببعديه الكفاءة والفعالية.

تم الإعتماد على المنهج الوصفي وجمع البيانات من مفردات العينة عن الإستمارة كأداة أساسية من طرف عينة الدراسة والتي شملت الإداريين والأساتذة والبالغ عددهم 43 موظفا، وبعد إختبار فرضية الدراسة عن طريق أسلوب الإنحدار البسيط فقد تم التوصل إلى وجود علاقة متوسطة بين الثقافة التنظيمية وكلا من الكفاءة والفعالية ووجود دور معنوي عند مستوى 0.05 للثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين بالكلية محل الدراسة بجامعة المسيلة.

- دراسة (محمد بن موسى، محمد علي الجودي، 2020) بعنوان: "أثر الثقافة التنظيمية السائدة في النجاح في تطبيق الإدارة الإلكترونية-دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية بجامعة الجلفة-"

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل، والإدارة الإلكترونية كمتغير تابع في كلية العلوم الاقتصادية بجامعة الجلفة، حيث تم القيام بالدراسة الميدانية من خلال توزيع إستبيان على عينة عشوائية من 60 أستاذ، وتم تحليله من خلال برنامج SPSS.

وأهم ما تم التوصل إليه ما يلي:

- وجود أثر لأبعاد الثقافة التنظيمية كل على حده على تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- وجود أثر للثقافة التنظيمية بأبعادها مجتمعة، من خلال معنوية أثر بعد السياسات والإجراءات، وعدم معنوية أثر بعدي (القيم والمعتقدات التنظيمية، الرقابة الذاتية التنظيمية) على تطبيق الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الاقتصادية بجامعة الجلفة.

- دراسة (حطاب يمينه، بلال ريم، 2019) بعنوان: " الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالفعالية التنظيمية-دراسة ميدانية لعمال سونلغاز بمعسكر".

وهدف هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الثقافة التنظيمية بأبعادها (النظام الرمزي، القيم المهنية ومعايير التصرف، المعتقدات الأولية) بمتغير الفعالية التنظيمية وبعديها (بعد إقتصادي، بعد سلوكي) لدى عينة تكونت من 96 من عمال مديرية نقل وتوزيع الكهرباء والغاز من مختلف المستويات الإدارية بإستخدام المنهج الوصفي، وقد تم الإعتماد على الإستبانة في دراسة كل من متغيري الدراسة الثقافة التنظيمية والفعالية التنظيمية. وتوصلت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية بين الثقافة التنظيمية والفاعلية التنظيمية وهذا من خلال إستعمال معامل الارتباط بيرسون.

المطلب الثاني: الدراسات الخاصة بالإلتزام التنظيمي:

- دراسة (فاضل خوالدة، 2017) تحت عنوان: " البيئة التنظيمية ودورها في تعزيز الإلتزام التنظيمي لدى موظفي الجمارك الأردنية ".

وهدفت الدراسة إلى معرفة أثر البيئة التنظيمية في تعزيز الإلتزام التنظيمي في دائرة الجمارك الأردنية، وقد إستخدم الباحث الإستبانة في دراسته وتم توزيع عينة الدراسة على 353 موظفا إداريا في المسميات الإدارية (مدير، مساعد مدير، رئيس قسم) وبلغ عدد الإستبانات الخاضعة للتحليل الإحصائي 236 إستبانة. وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

- وجود أثر إيجابي لأبعاد البيئة التنظيمية المتمثلة في (نظام الحوافز والمكافآت، جماعية العمل، المشاركة في إتخاذ القرار، سياسات المنظمة) بإستثناء (الأنظمة والتعليمات، الإجراءات وظروف العمل) إذ كان تأثيرها سلبيا في تعزيز مستوى الإلتزام الإلتزام التنظيمي في دائرة الجمارك الأردنية.
- وجود فروقات في إتجاهات العاملين نحو الإلتزام التنظيمي في دائرة الجمارك تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

- دراسة (مجيد صادق، 2018) بعنوان: "دور أبعاد المناخ التنظيمي في تعزيز الإلتزام التنظيمي دراسة إستطلاعية لآراء عينة من الكادر التدريسي في المعهد التقني بمدينة كوبة".

هدفت هذه الدراسة الى معرفة الدور الذي يمثله المناخ التنظيمي (الهيكلي التنظيمي، الاتصالات، المشاركة في اتخاذ القرارات) في تعزيز الإلتزام التنظيمي (الالتزام المعياري، الالتزام العاطفي، الالتزام المستمر) للكوادر التدريسية في المعهد التقني في مدينة كوبة بإقليم كردستان العراق، وقد تم إستخدام البرنامج الإحصائي spss لتحليل البيانات التي تم

تجميعها واستخدم عدد من الأساليب الإحصائية: الإحصاء الوصفي، الإحصاء التحليلي، وتم استخدام الأسلوب التحليلي في البحث وتمثلت أداة جمع البيانات في الاستبانة وتم توزيع 50 إستمارة وإسترجاع 44.

وتوصل الباحث الى وجود علاقة تأثير بين المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي وقد أوصى الباحث على ضرورة التأكيد على أهمية المناخ التنظيمي السائد لتعزيز جوانبه الإيجابية ومعالجة الجوانب السلبية.

- دراسة (مفتاح عمرون، زاوي زيد، 2019) بعنوان: "دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الإلتزام التنظيمي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة".

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الإلتزام التنظيمي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي كونه يتلاءم مع موضوع الدراسة، واستخدم الباحث الاستبيان وطبق على عينة مكونة من 41 موظف من العاملين بمديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة.

وقد أوضحت النتائج المتوصل إليها:

- أن جميع الفرضيات تحققت بالنسبة لعمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.
- تلعب بيئة العمل الداخلية دورا في تحقيق الإلتزام التنظيمي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.
- ارتفاع مستوى الإلتزام التنظيمي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.
- استخدام نظام الحوافز يعتبر من بين المتطلبات المهمة التي تسهم في ارتفاع مستوى الإلتزام التنظيمي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.

- دراسة (مسعود هريکش، مختار حديد، 2020) بعنوان: "أثر الجودة حياة العمل في الإلتزام التنظيمي لأطباء المؤسسات الصحية العمومية ببلدية جيجل".

وهدفت الدراسة إلى إختبار أثر جودة حياة العمل في الإلتزام التنظيمي لأطباء المؤسسات الصحية العمومية ببلدية جيجل، وإستخدم الباحث المنهج الوصفي وتعد هذه الدراسة دراسة كمية لأنها إعتمدت على الإستبانة تم توزيعها على 88 طبيا بطريقة العينة القصدية.

ومن أهم النتائج المتوصل لها ما يلي:

- وجود مستوى متوسط لجودة حياة العمل ومستوى مرتفع للإلتزام التنظيمي.
- وجود أثر إيجابي لجودة حياة العمل في الإلتزام التنظيمي يرجع للأثر الإيجابي للتكوين والتوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية.

- دراسة (فاطمة بن طالب، عبد الرؤوف حجاج، 2020) بعنوان: " أثر البيئة التنظيمية على الإلتزام التنظيمي للعاملين بالقطب الجامعي الثاني جامعة قاصدي مرباح-ورقلة".

و تهدف هذه الدراسة الى معرفة أثر البيئة التنظيمية من خلال أبعادها (الهيكلة التنظيمية، الثقافة التنظيمية، الاتصالات الادارية، القيادة، الحوافز، المشاركة في اتخاذ القرارات) على الإلتزام التنظيمي للعاملين بالقطب الجامعي الثاني بجامعة قاصدي - مرباح - ورقلة، عن طريق دراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة من وجهة نظر المبحوثين

الموظفين الإداريين العاملين بالقطب الجامعي الثاني، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام استبيان لجمع البيانات حيث تمت المعالجة الإحصائية لـ 129 استمارة استبيان، وذلك باستخدام مجموعة الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS نسخة 22، وتم استخدام المنهج الوصفي لدراسة الموضوع. توصلت الدراسة الى عدد من النتائج أهمها

- مستوى توافر أبعاد البيئة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة بدرجات متوسطة.
- ومستوى الالتزام التنظيمي بدرجات مرتفعة.
- كما أن هناك علاقة ارتباط طردية موجبة متوسطة بين البيئة التنظيمية والالتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة وتتجسد أبعاد البيئة التنظيمية الأكثر تأثيراً في البعدين: القيادة والثقافة التنظيمية.
- دراسة (نصر الدين قعودة، منيرة سلامي، 2020) بعنوان " أثر مستوى الإلتزام التنظيمي في التقليل من نية ترك العمل لدى العاملين - دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز بباتنة ".
- تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور الإلتزام التنظيمي في التقليل من نية ترك العاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بباتنة، ولتحقيق هذا إعتمدت الدراسة على الإستبيان الذي وزع على عينة عشوائية بلغ عددها 75 عامل.

وأهم ما توصلت إليه هذه الدراسة ما يلي:

- أن الإلتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة (العاطفي، المستمر، المعاييري) يؤثر سلباً على نية ترك العمل.
- للإلتزام المعاييري الأثر الأكبر في التقليل من نية ترك العمل.
- المطلب الثالث: الدراسات التي تناولت الثقافة التنظيمية والإلتزام التنظيمي معا
- دراسة (عابد سعيدة، 2017) بعنوان: "الثقافة التنظيمية وتأثيرها على الإلتزام التنظيمي-دراسة ميدانية بمديرية سونلغاز بولاية أم البواقي ".
- وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير الثقافة التنظيمية على الإلتزام التنظيمي لموظفين مديرية سونلغاز لولاية أم البواقي، وقد تم إستخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم توزيع 30 إستبيان على مجتمع الدراسة والمكون من 200 فرد.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى نتائج أهمها:

- أظهرت الدراسة أن الثقافة التنظيمية تؤثر على الإلتزام التنظيمي.
- أكدت الدراسة على أن الثقافة التنظيمية التي يسود فيها العمل الجماعي تؤثر على إلتزام الموظف.
- أكدت الدراسة على أن الثقافة التنظيمية التي تعتمد على الإلتصال الدائم بين الإدارة والموظف تؤثر على الإلتزام التنظيمي.
- أكدت الدراسة أن الثقافة التنظيمية التي لا تستخدم نظام حوافز مناسب تؤثر على إلتزام موظفيها.

- دراسة (غراز الطاهر، نسيبة فاطمة الزهراء، 2020) بعنوان: "علاقة الثقافة التنظيمية بالإلتزام التنظيمي للعامل بالمؤسسة الجزائرية".

وتهدف هذه الدراسة إلى توضيح دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الإلتزام التنظيمي للعاملين وبالتالي تحقيق الولاء الذي تسعى إليه أي منظمة.

وأهم النتائج التي توصلت لها الدراسة:

- يتحدد على ضوء العوامل الثقافية الذاتية سلوك الموارد البشرية، ومدى جدتها وتفانيها في العمل.
- تتحدد على ضوء العوامل الثقافية التنظيمية ثقافة المؤسسة بكل أبعادها المادية والفنية والتنظيمية.

التعقيب على الدراسة:

بعد القيام بعرض مختلف الدراسات السابقة سنحاول إجراء مقارنة الدراسات السابقة مع دراستنا الحالية من خلال جدول المقارنة التالي:

الدراسات السابقة	الدراسة الحالية	
تمت في بيئة عربية وكانت من سنوات 2017 إلى 2020 وشملت الدراسات الأماكن التالية: الجزائر، الأردن، العراق	أنجزت دراستنا خلال السداسي الثاني للموسم الجامعي 2019-2020، أما فيما يخص الحدود المكانية فكانت بوكالات بنكية بولاية الوادي (الجزائر)	من حيث الزمان والمكان
تم التركيز على عينات مختارة، أي موجهة إلى موظفين والأساتذة الجامعيين	حيث تم التركيز على عينة عشوائية من مختلف موظفي الوكالات البنكية	من حيث عينة الدراسة
تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على الاستبيان	تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدنا على الاستبيان لاختبار صحة الفرضيات	من حيث منهج الدراسة
تنوعت الدراسات السابقة بين القطاع العمومي والخاص والاقتصادي صناعي، خدماتي، تعليمي	استهدفت الدراسة القطاع العمومي الاقتصادي الخدماتي	من حيث القطاع

من حيث المتغيرات	اعتمدت دراستنا على متغيرين ألا هما الثقافة التنظيمية، ثم أثرها على الالتزام التنظيمي	تناولت الدراسات السابقة العديد من المتغيرات نذكرها: -الثقافة التنظيمية-الالتزام التنظيمي-البيئة التنظيمية-المناخ التنظيمي-بيئة العمل الداخلية-جودة حياة العمل
من حيث الهدف	تهدف دراستنا إلى مدى تأثير الالتزام التنظيمي بالثقافة التنظيمية في الكالات محل الدراسة	هدفت معظم الدراسات السابقة إلى واقع الثقافة التنظيمية في مؤسسات مختلفة، وأثرها على الالتزام التنظيمي والثقة التنظيمية وعلى أداء العاملين

خلاصة الفصل:

لقد قمنا في هذا الفصل بدراسة الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي والتعمق في العلاقة القائمة بينهما فالثقافة التنظيم هي ذلك الوعاء الذي يحتوي على القيم والمعتقدات والمبادئ، والذي يخدم الالتزام التنظيم ويمده بالدافعية اللازمة للتطور والرقى، ومن خلال ذلك تتحقق الالتزام التنظيمي للعاملين في المنظمة وتحديد سلوكهم، وأيضا مدى أهمية الالتزام التنظيمي في المنظمة وهذا بإبراز الثقافة التنظيمية، قمنا في هذا الفصل بالتعرف عليه بعمق من خلال عرض مفهوم الثقافة التنظيمية و نظرياتها وأهميتها ومصادرها وخصائصها مكوناتها وأنواعها وأبعادها و عواملها ومظاهرها وتأثير الثقافة على البنك والعاملين، وكذلك تعرفنا في هذا الفصل على دراسة نظرية للالتزام التنظيمي وتطرقنا إلى مفهومها وخصائصها وأنواعها وأهميتها وعواملها وأبعادها ومراحلها وطرق قياسها وسلوكها الناتج عن الالتزام التنظيمي وتدعيمها.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

تمهيد:

بعد تطرقنا للمفاهيم الأساسية لكل من الثقافة التنظيمية والإلتزام التنظيمي والدراسات السابقة في الفصل الأول، يأتي هذا الفصل من أجل ربط الدراسة النظرية بالجانب التطبيقي وإسقاطه على أرض الواقع ومعالجته ميدانيا من خلال دراسة الإستبيان الذي أجريناه في الوكالات البنكية بالوادي، بدءا بمجتمع الدراسة وصولا إلى النتائج ومناقشتها.

المبحث الأول: منهج الدراسة وأدوات جمع المعلومات

من أجل الوصول للأهداف المرجوة للدراسة سنتطرق في هذا المبحث إلى مطلبين، المطلب الأول تناول المنهج المستخدم ومجتمع الدراسة، أما الثاني فتضمن الأدوات التي استخدمت في الدراسة التطبيقية.

المطلب الأول: المنهج المستخدم ومجتمع الدراسة

أولاً: المنهج المستخدم في الدراسة

عند قيام الباحث بأي دراسة علمية تمكنه من الوصول إلى الهدف العلمي المرجو من هاته الدراسة يجب عليه إتباع منهج معين، حيث يعتبر المنهج هو الركيزة الأساسية لأي بحث علمي عند دراسة ظاهرة معينة، ولقد إعتدنا في هاته الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بأسلوب دراسة الحالة، حيث أن هذا المنهج لا يقف عند جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة فقط بل يتعدى ذلك إذ يقوم بتحليل الظاهرة وتفسيرها والوصول إلى إستنتاجات تسهم في تطوير الواقع وتحسينه.

ثانياً: مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من مجموعة من العاملين على مستوى 6 وكالات بنكية تمارس نشاطها في ولاية الوادي هي بنك الفلاحة والتنمية الريفية والبنك الخارجي الجزائري والبنك الوطني الجزائري وبنك التنمية المحلية وبنك البركة والقرض الشعبي الجزائري، أما فيما يخص عينة الدراسة فهي تضم 41 فردا وهي تمثل عدد الإستثمارات الصالحة للدراسة بعد إسترجاعها من أصل 50 إستمارة كان قد تم توزيعها على مستوى هاته الوكالات.

ثالثاً: المقياس المستخدم

وفقا لمقياس ليكارت الخماسي (L'Ickert – type scal) المستخدم في معرفة إجابات العاملين ومن أجل الوصول إلى نتائج أكثر دقة، وبهدف الإجابة عن الأسئلة فقد تم تحديد درجات الإجابة للموافقة على فقرات الإستمارة، وذلك من خلال وضع علامة (X) أمام الإجابة التي تعكس درجة الموافقة لديهم حيث كانت حسب المعايير التالية:

جدول رقم (1-2): يمثل درجات مقياس ليكارت الخماسي (Likert – type scal)

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	02	03	04	05

المصدر: من إعداد الطلبة.

• تحديد مستويات الإجابة

ولقد اعتمدنا على خمس مستويات عند التعليق على المتوسط الحسابي للمتغيرات الواردة في نموذج الدراسة لتحديد درجة التأثير والأهمية إنطلاقا من فئات مقياس ليكارت الخماسي تم حساب طول الفئة بالمعادلة التالية:
تحديد طول الفئة (المدى) = $0.8 = 5 / (1-5)$ بعد ذلك تم إضافة العدد 0.8 بالتدرج من الفئة الأولى، وكانت النتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول أدناه:

جدول رقم (2-2): درجات الأهمية وفقا لمقياس ليكارت الخماسي (Likert – type scal)

المتوسط الحسابي	درجة الأهمية
من 01 إلى 1.80	ضعيف
من 1.81 إلى 2.6	متوسط
من 2.61 إلى 3.4	مقبول
من 3.41 إلى 4.2	جيد
من 4.21 إلى 05	ممتاز

المصدر: من إعداد الطلبة.

المطلب الثاني: أدوات جمع المعلومات

يعتمد الباحث على العديد من الأدوات لجمع المعلومات والبيانات الخاصة بالظاهرة محل الدراسة، فالأدوات اللازمة لجمع البيانات والمعلومات تتعدد وتختلف فيما بينها، ويتوقف إختيار الباحث للأداة المناسبة على عوامل كثيرة شرط أن يؤدي هذا الاختيار إلى تحقيق أهداف الدراسة، ومن هنا فقد اعتمدنا في هاته الدراسة على الأدوات التي تساعد في دراسة المشكلة المطروحة وتتمثل فيما يلي:

1. الملاحظة:

حيث تعتبر إحدى أهم أدوات البحث العلمي التي يعتمد عليها الباحث في خدمة أغراض البحث العلمي، ولها العديد من التعريف من بينها:

- هي توجيه الحواس لمشاهدة سلوك معين أو ظاهرة معينة وتسجيل جوانب ذلك السلوك وخصائصه.¹
- وهناك أيضا من يعرفها بأنها: المشاهدة الحسية المقصودة المنظمة والدقيقة للبحوث والأمور والأشياء والظواهر والوقائع بغية اكتشاف أسبابها وقوانينها، ولقد أجمع المختصون على أن الملاحظة تعتمد أساسا على حواس الباحث وقدرته على ترجمة ما لاحظته إلى عبارات ومعاني ودلالات، فهي مصدر أساس للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لموضوع الدراسة.²

واستخدمنا الملاحظة في دراستنا هذه لبيان أثر الثقافة التنظيمية داخل البنوك على الإلتزام التنظيمي للعاملين فيها وقمنا بتوظيفها لجمع واستخلاص جميع البيانات الخاصة بالموضوع محل الدراسة، وذلك حتى تكون لدينا نظرة واضحة حول سلوك العاملين داخل هاته البنوك.

¹ عمار بوحوش، مناهج البحث العلمي وطرق إعداده، الطبعة 1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999، ص 10.

² أحمد بن مرسى، مناهج البحث العلمي، الطبعة 2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003، ص 303-304.

2. الاستبانة:

يعتبر الاستبيان أداة مهمة من أدوات جمع البيانات، ويتمثل في مجموعة من الأسئلة المكتوبة على شكل إستمارة يقدمها الباحث بنفسه للمبحوثين باليد، بشرط أن تكون هذه الأسئلة سهلة بعيدة عن التعقيد والغموض وتكون إما مغلقة أو مفتوحة.¹

• **الأسئلة المفتوحة الإجابة:** تلك الأسئلة تكون إجاباتها مفتوحة مثل ما رأيك في ...، وضح الأسباب التي، يستخدم هذا النوع من الأسئلة بكثرة في البحوث الإستكشافية محاولة من الباحث للحصول على أكبر قدر ممكن من البيانات.

• **الأسئلة المغلقة الإجابة:** تكون إجابات تلك الأسئلة محددة بخيارات معينة، وما على المبحوث إلا أن يقوم بالتأشير على الإجابة التي يختارها، وقد تكون الخيارات ثنائية أي نعم/لا، أو قد تكون متعددة مثل أوافق بشدة /أوافق /غير متأكد /غير موافق /غير موافق إطلاقاً، كما قد تستخدم في جمع بيانات رقمية عن الوحدة كالعمر، الجنس ومستوى التعليم.²

ويتكون الاستبيان من 55 سؤال موزعة على ثلاثة محاور رئيسية:

المحور الأول: يشمل البيانات الشخصية للعينة المدروسة ويتضمن 08 أسئلة.

المحور الثاني: ويشمل على عنصر الثقافة التنظيمية ويتضمن 27 سؤال.

المحور الثالث: ويشمل أبعاد الإلتزام التنظيمي ويتضمن 20 سؤال.

المبحث الثاني: الدراسة الإحصائية

في هذا المبحث وصلنا إلى عرض نتائج عملية التحليل الإحصائي للبيانات عن طريق تفصيل خصائص عينة الدراسة من خلال إستخراج التكرارات والنسب المئوية والانحرافات المعيارية وتحليلها، بالإضافة إلى عرض نتائج إختبار الفرضيات ومناقشتها وعليه قسمنا هذا المبحث إلى مطلبين كالآتي:

المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة

سنستعرض الخصائص الإحصائية للعينة المدروسة ثم النتائج المتوصل إليها.

أولاً: الخصائص الإحصائية للعينة

تتضمن الإستبانة جزء يخص البيانات المتعلقة بالخصائص الشخصية والوظيفية للتعرف على خصائص العينة المدروسة وتوزع أفراد العينة حسب المتغيرات الإسمية: الجنس، السن، الحالة الإجتماعية، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، الوضعية الوظيفية.

¹ صالح بن حمد العساف، المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، مكتبة العبيكان، الرياض، 1995، ص 406.

² وهيبة عساف، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي "دراسة حالة فئة الأفراد الشبه طبيين بالمؤسسة الإستشفائية العمومية تراي بوجمة ببشار"، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2011-2012، ص 140.

1. خصائص عينة الدراسة:

لوصف خصائص عينة الدراسة تم تلخيص النتائج على النحو التالي:

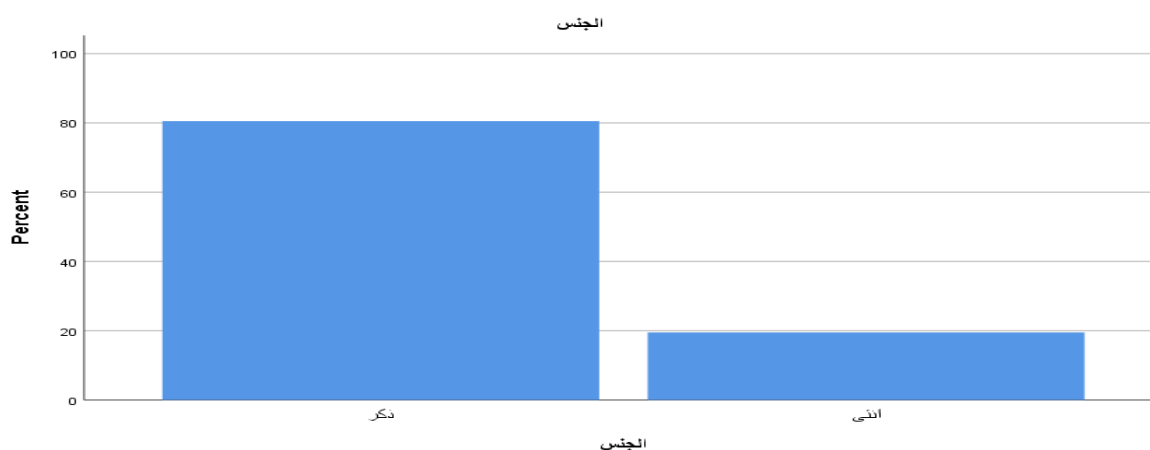
1.1 خصائص العينة حسب متغير الجنس: بحيث يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس كما هو موضح في الجدول أدناه.

جدول رقم (2-3): توزيع العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	33	80.5%
أنثى	8	19.5%
المجموع	41	100%

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على مخرجات SPSS.

الشكل رقم (2-1): نسبة توزيع العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول والشكل البياني، يتضح لنا أن توزيع العينة حسب الجنس، فنجد أن الذكور 33 فرداً ونسبة 80.5% وهي أعلى من نسبة الإناث التي بلغت 19.5% والمتمثلة في 08 موظفة، ويعود هذا في الأساس إلى ظروف الحجر الصحي الذي أتاح للإناث من الاستفادة من عطلة إستثنائية من العمل خصوصاً النساء الحوامل والمريضات.

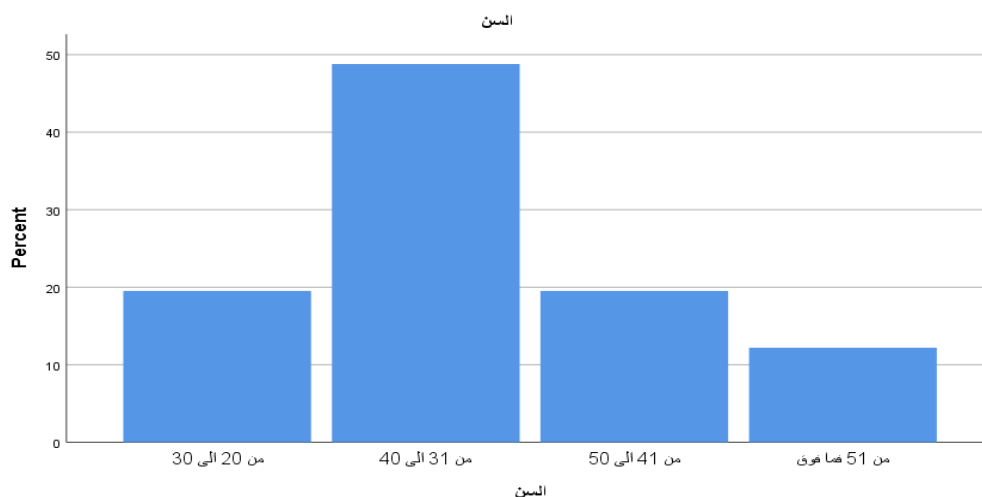
2.1 خصائص العينة حسب متغير السن:

جدول رقم (2-4): توزيع العينة حسب السن

السن	التكرار	النسبة المئوية
من 20 إلى 30 سنة	8	%19.5
من 31 إلى 40 سنة	20	%48.8
من 41 إلى 50 سنة	8	%19.5
51 سنة فما فوق	5	%12.2
المجموع	41	%100

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات SPSS.

الشكل رقم (2-2): نسبة توزيع العينة حسب السن



المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات SPSS.

يتضح لنا من خلال الجدول والرسم البياني يتضح لنا توزيع النسب حسب السن لأفراد العينة، حيث نجد أن ما نسبته %19.5 تمثل الفئة الأولى (من 20 إلى 30 سنة) وعددهم 08 أفراد، ونسبة %48.8 متمثلة في الفئة (من 31 إلى 40 سنة) والبالغ عددهم 20 فردا وهي الفئة الأكبر، ثم الفئة (من 41 إلى 50 سنة) والبالغ عدد أفرادها 08 أفراد أي بنسبة %19.5 ، أما ما نسبته %12.2 في الفئة الأخيرة (أكبر من 51 سنة) وعددهم 05 أفراد وهي فئة تتمتع بالخبرة، وهذا يفسر ان هاته البنوك تهتم بالجانب البشري وإعطاء الدعم للكفاءات الشابة التي تساعد في تطوير و التجديد، وهذا مؤشر جيد يعبر عن إستقرار الأفراد مما ينعكس إيجابا على تحسين الأداء.

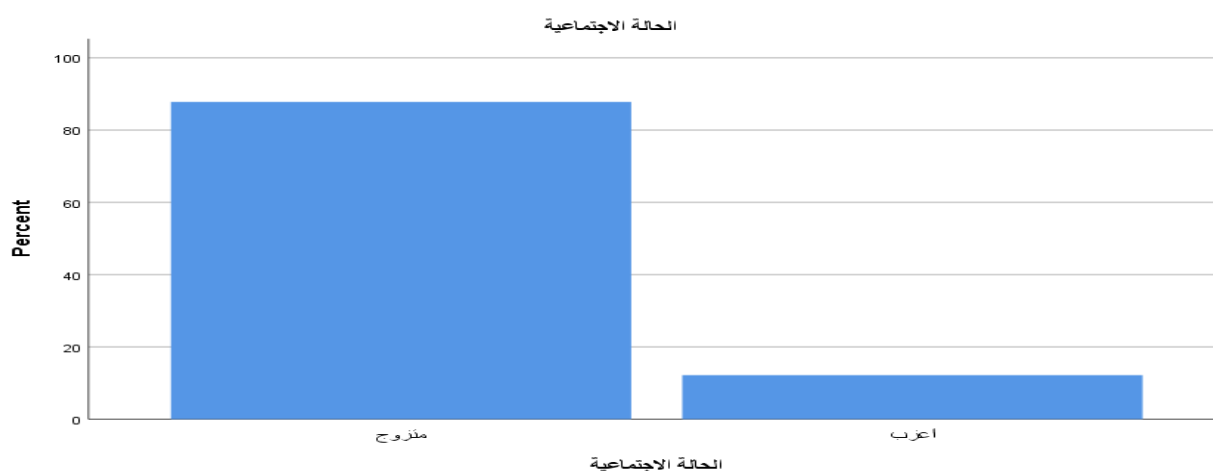
3.1 خصائص العينة حسب الحالة الاجتماعية:

جدول رقم (2-5): توزيع العينة حسب الحالة الاجتماعية

النسبة المئوية	التكرار	الحالة الاجتماعية
87.8%	36	متزوج
12.2%	5	أعزب
100%	41	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على مخرجات SPSS.

الشكل رقم (2-03): نسبة توزيع العينة حسب الحالة الاجتماعية



المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على مخرجات SPSS.

من الملاحظ من خلال الرسم البياني أن فئة الأفراد المتزوجة تمثل أكثر من أربعة أضعاف الأفراد العزاب في العينة وهذا يرجع في الأساس إلى الاستقرار الوظيفي للعمال.

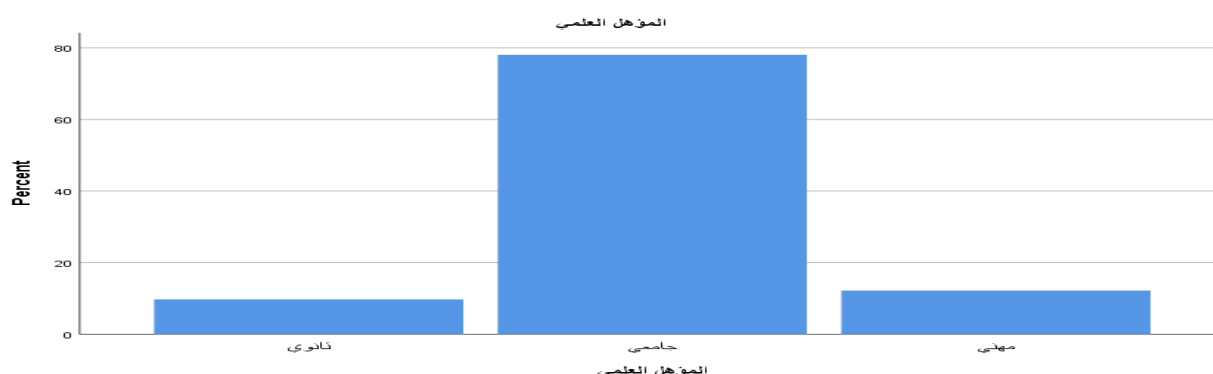
4.1 خصائص العينة حسب المؤهل العلمي:

جدول رقم (2-6): توزيع العينة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
9.8%	4	ثانوي
78%	32	جامعي
12.2%	5	مهني
100%	41	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على مخرجات SPSS.

الشكل رقم (2-4): نسبة توزيع العينة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول والشكل البياني يتضح لنا أن يتضح أن توزيع العينة حسب المؤهل العلمي أغلبهم من حاملي الشهادات الجامعية، حيث بلغ عددهم 32 فرداً بنسبة 78% وهذا يدل على أن البنوك محل الدراسة تستثمر في الكفاءات الجامعية بهدف رفع وتحسين مستوى الخدمة لديها، تليها نسبة حاملي شهادة مؤهل التكوين المهني 12.2% وعددهم 05 أفراد، وفي الأخير النسبة الأقل هي نسبة فئة حملة المؤهل الثانوي و المقدرة ب 9.8% وعددهم 04 أفراد، وهذا يدل على أن هذه البنوك تستقطب المورد البشري ذو مؤهلات علمية تمكنها من ضمان التفوق والمنافسة والريادة في السوق.

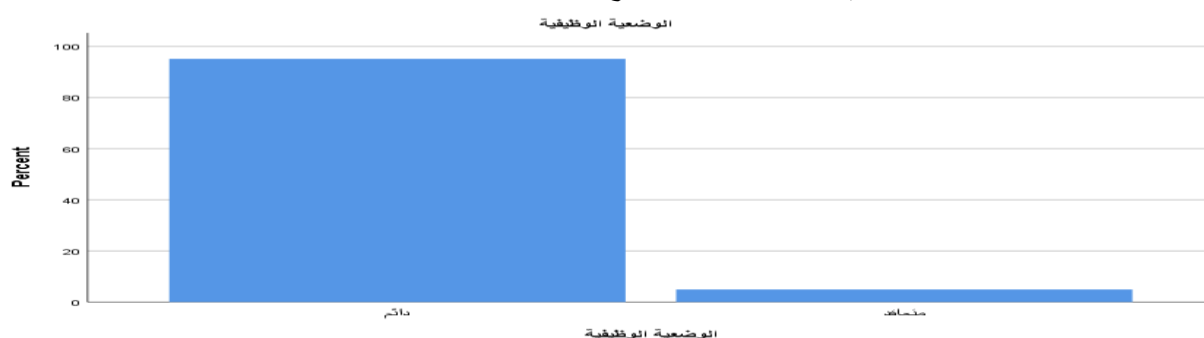
5.1 خصائص العينة حسب الوضعية الوظيفية:

جدول رقم (2-7): توزيع العينة حسب الوضعية الوظيفية

الوضعية الوظيفية	التكرار	النسبة المئوية
دائم	39	95.1%
متعاقداً	2	4.9%
المجموع	41	100%

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على مخرجات SPSS.

الشكل رقم (2-5): نسبة توزيع العينة حسب الوضعية الوظيفية



المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على مخرجات SPSS.

يتضح لنا من خلال البيان أن نسبة الأفراد في العينة ذوي مناصب دائمة يمثل نسبة عالية مقارنة بالأفراد الذي يشغلون مناصب مؤقتة وهذا يرجع إلى طبيعة العمل الذي يتطلب روح المسؤولية بالإضافة إلى توفر شرط معين وهو الثقة في تسير شؤون وأداء الخدمات البنكية من طرف الموظفين.

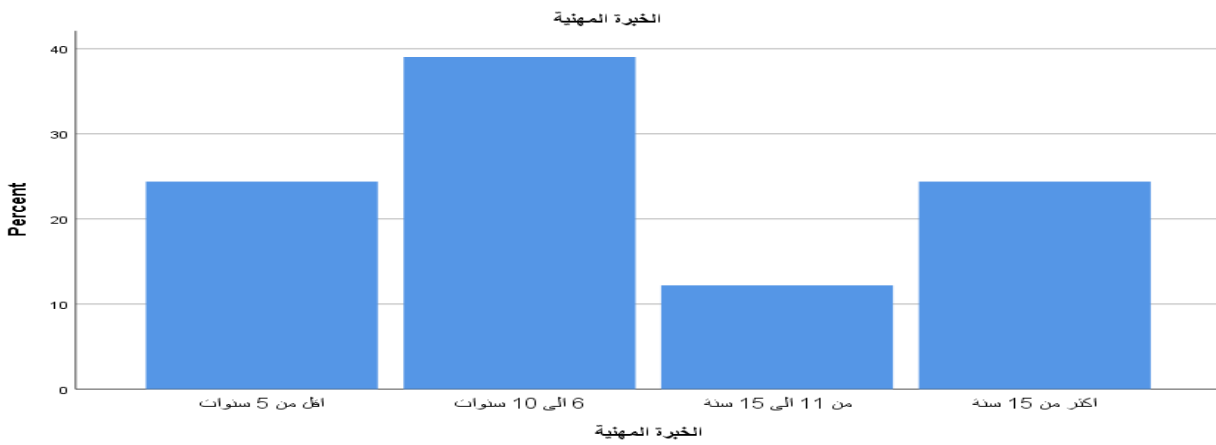
6.1 خصائص العينة حسب الخبرة المهنية:

جدول رقم (2-8): نسبة توزيع العينة حسب الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	10	24.4%
من 6 إلى 10 سنوات	16	39%
من 11 إلى 15 سنة	5	12.2%
أكثر من 15 سنة	10	24.4%
المجموع	41	100%

المصدر: من إعداد الطلبة إعتقادا على مخرجات SPSS.

الشكل رقم (2-6): نسبة توزيع العينة حسب الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطلبة إعتقادا على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول و الشكل البياني ، نلاحظ أن توزيع العينة حسب طبيعة الخبرة لأفراد العينة، حيث نجد أن الفئة الأكبر هي الفئة ذات أقدمية (من 06 إلى 10 سنوات) البالغ عدد أفرادها 16 فردا بنسبة 39% وهي نسبة توضح مدى الإستثمار الشبابي للبنوك والذي يدل على وجود طاقات وكفاءات تستطيع من خلالها هاته البنوك من تحقيق التقدم والازدهار والاستمرارية، ونسبة 24.4% للفئة ذات الخبرة (أكثر من 15 سنة) بعدد 10 أفراد والتي توظف خبرتها لمساعدة الموظفين الجدد الذين يمثلون نفس النسبة أي 24.4%، أما نسبة الموظفين الذي لديهم خبرة (من 11 إلى 15 سنة) بلغت 12.2% وعددهم 05 أفراد.

2. ثبات أداة القياس:

قبل إجراء البحوث واختبار الفرضيات فإنه لا بد من التأكد من موثوقية أداة القياس المستخدمة، حيث تعكس الموثوقية درجات ثبات أداة القياس.

ولهذا استخدمنا معامل الثبات ألف كرونباخ (Cronbach's alpha) لقياس مدى ثبات أداة القياس من ناحية الإتساق الداخلي لعبارات الأداء، ويمكن القول أن الحد الأدنى لقيمة معامل ألفا يجب أن يكون 0.60 وكلما ارتفعت قيمة هذا المعامل دل ذلك على ثبات أكبر لأداة القياس.¹

وبعد إدخال العبارات المكونة للإستمارة ما عدا العبارات الخاصة بالمعلومات الشخصية تبين أن معامل الثبات يساوي 0.945 وهذا يعني أن هناك ثبات في الإستمارة حيث أنه يقترب من 1، كذلك الحال بالنسبة للجزء الخاص بالثقافة التنظيمية حيث بلغ معامل الثبات للعبارات الخاصة بهذا الجزء 0.916، أما معامل الارتباط الخاص بالإلتزام التنظيمي فقد بلغ 0.907.

ويمكننا تلخيص ذلك في الجدول التالي:

جدول رقم (2-9): معاملات الثبات الخاصة بالاستمارة والمحور الثاني والثالث

العبارة	معامل الثبات
الاستمارة ككل ما عدا البيانات الشخصية	0.945
المحور الثاني (الثقافة التنظيمية)	0.916
المحور الثالث (الإلتزام التنظيمي)	0.907

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على مخرجات SPSS.

المطلب الثاني: تحليل نتائج الدراسة

يتخصص هذا المطلب بالعرض الإحصائي للنتائج إتجاه آراء أفراد العينة حول محاور الدراسة الذي يركز على إظهار مستوى الثقافة التنظيمية وأبعاد الإلتزام التنظيمي من خلال الوصف الإحصائي المتضمن الوسط الحسابي والانحراف المعياري كما سيتم إحتساب الوزن النسبي لكل فقرة وكل بعد من الأبعاد من خلال قسمة الوسط الحسابي على خمسة، حيث أن الوسط الفرضي هو (3) أي الوزن النسبي (0.60) وهذه النسبة تحدد نسبة المقبولة لمستوى الفقرة والبعد والمحور، كما سيتم التعرف على ترتيب الفقرات والأبعاد والمحاور حسب درجة الأهمية والتأثير.

أولاً: نتائج محور الثقافة التنظيمية

لقد تم رصد نتائج الإستبيان في جداول حسب الأسئلة المدرجة في الإستبيان والإجابات الناتجة عنها، ونتائج إستجابات أفراد العينة في هذه البنوك، تم تفرغ معطيات الإستبيان في برنامج SPSS، ونشير إلى أن التحليل إعتد

¹ محفوظ جودة، التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام SPSS، دار وائل للنشر، عمان، 2008، ص 297.

على سلم ليكارت الخماسي، والذي يحوي خمسة درجات تتراوح من 01 إلى 05، وهي مقسمة إلى خمس فئات حسب الأهمية (طول الفئة 0.8).

وكانت نتائج إستجابات أفراد العينة في البنوك لعبارات الثقافة التنظيمية كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (2-10): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإستجابة أفراد العينة لفقرات الثقافة التنظيمية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	الدرجة
01	هل هناك توافق بين قيمك وقيم البنك - كاحترام العمل - احترام حقوق الزبائن والتعاطف معهم	1.95	0.773	0.39	22	متوسط
02	هل القيم السائدة بالبنك تنظم العلاقة بين الإدارة والعاملين على أساس: - الحقوق - الواجبات	2.10	0.831	0.42	16	متوسط
03	هل تعتقد ان القيم السائدة بالبنك تنظر الى الافراد كمورد هام له قيمة	2.22	1.084	0.44	10	متوسط
04	يرتدي جميع العاملين بالبنك الملابس الخاصة بالعمل كل حسب تخصصه	2.93	1.191	0.59	04	مقبول
05	يحترم البنك مواقيت إستقبال الزبائن ويضع لافتات لتوضيح الاتجاهات والاقسام بداخله	2.00	0.806	0.40	20	متوسط
06	هل يمنع الزبائن من الدخول الى بعض الأقسام داخل البنك	2.22	1.275	0.44	10	متوسط
07	نظافة المكان ونعومة الارضيات والحوائط داخل البنك	2.07	1.081	0.41	17	متوسط
08	دهان الحيطان والابواب بالطلاء كل ثلاث سنوات مع إضافة المواد المضادة للحشرات	2.44	1.119	0.49	06	متوسط
09	هل انت متمكن من العمل بالبرامج الحديثة	1.78	0.725	0.36	27	ضعيف
10	ترتيب مكان العمل يساعدك على أداء الوظيفة	1.90	0.889	0.38	24	متوسط
11	يعتبر الراتب الذي تتقاضاه مقارنة بالرواتب في أماكن عمل اخري مرضيا لك	2.37	1.067	0.47	08	متوسط
12	يعتبر الراتب الذي تتقاضاه مقارنة بمهامك ومسئولياتك داخل العمل مرضيا لك	2.76	1.113	0.55	03	مقبول
13	العمل الذي تمارسه غير روتيني	2.17	0.946	0.43	14	متوسط
14	تعتقد ان العمل الذي تقوم به يتمشى وقدراتك	2.32	1.105	0.46	09	متوسط

15	في حال تجاوز الوقت الرسمي للعمل، تقوم الإدارة بتعويضك عن الساعات الإضافية للعمل	2.95	1.431	0.59	01	مقبول
16	هل علاقتك مع المسؤولين والزلاء في العمل حسنة	1.95	0.999	0.39	22	متوسط
17	هل علاقتك بالزبائن علاقة رسمية فقط	2.07	0.959	0.41	17	متوسط
18	رئيس مصلحتك يتعامل معك بعدالة وشفافية كافية	1.98	0.851	0.40	21	متوسط
19	أفكارك وإرائك تؤخذ بعين الاعتبار من قبل رئيس مصلحتك عند اتخاذه للقرارات	2.17	0.946	0.43	14	متوسط
20	تجد تقديرا من قبل رئيس مصلحتك في حال قيامك بعمل مميز أو إضافي	2.20	1.123	0.44	13	متوسط
21	هل يحترم البنك الأسس الموضوعية للترقية	2.39	1.243	0.48	07	متوسط
22	أنت راض عن فرص الترقية التي حصلت عليها	2.59	1.183	0.52	04	متوسط
23	تطبيق مبدأ المساواة في تأمين فرص الترقية	2.49	1.098	0.50	05	متوسط
24	لدي المعلومات اللازمة للقيام بعمل على أكمل وجه	1.85	0.823	0.37	26	متوسط
25	لدي الثقة بأن البنك يحافظ على الموظفين المتميزين بالعمل	2.22	1.151	0.44	10	متوسط
26	أعرف أهداف البنك بشكل واضح	2.02	0.880	0.40	19	متوسط
27	العمل على توعية الزبائن بكل حقوقهم وواجباتهم	1.90	0.970	0.38	24	متوسط
	المستوى الكلي للثقافة التنظيمية	2.222	1.024	0.44		متوسط

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات SPSS.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن العبارة رقم (15) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر ب (2.95) وانحراف معياري يقدر ب (1.431) وعبارة (في حال تجاوز الوقت الرسمي للعمل، تقوم الإدارة بتعويضك عن الساعات الإضافية للعمل)، وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة رقم (04) بمتوسط حسابي يقدر ب (2.93) وانحراف معياري يقدر ب (1.191) بعبارة (يرتدي جميع العاملين بالبنك الملابس الخاصة بالعمل كل حسب تخصصه)، وفي المرتبة الثالثة جاءت الفقرة رقم (12) بمتوسط حسابي يقدر ب (2.76) وانحراف معياري يقدر ب (1.113) بعبارة (يعتبر الراتب الذي تتقاضاه مقارنة بحجم مهامك ومسئولياتك داخل العمل مرضيا لك)، وفي المرتبة الرابعة جاءت الفقرة رقم (22) بمتوسط حسابي يقدر ب (2.59) وانحراف معياري يقدر ب (1.183) بعبارة (أنت راض عن فرص الترقية التي حصلت عليها)، وفي المرتبة الخامسة جاءت الفقرة رقم (23) بمتوسط حسابي يقدر ب (2.49) وانحراف معياري يقدر ب (1.098) بعبارة (تطبيق مبدأ المساواة في تأمين فرص الترقية)، وفي المرتبة السادسة جاءت الفقرة رقم (08) بمتوسط حسابي يقدر ب (2.44) وانحراف معياري يقدر ب (1.119) بعبارة (دهان الحيطان والأبواب بالطلاء كل ثلاث سنوات مع إضافة المواد المضادة للحشرات)، وفي المرتبة السابعة جاءت الفقرة رقم (21) بمتوسط حسابي يقدر ب (2.39) وانحراف معياري يقدر ب (1.243) بعبارة (هل يحترم البنك

الأسس الموضوعية للترقية)، وفي المرتبة الثامنة جاءت الفقرة رقم (11) بمتوسط حسابي يقدر ب (2.37) وانحراف معياري يقدر ب (1.067) بعبارة (يعتبر الراتب الذي تتقاضاه مقارنة بالرواتب في أماكن عمل أخرى مرضياً لك)، وفي المرتبة التاسعة جاءت الفقرة رقم (14) بمتوسط حسابي يقدر ب (2.32) وانحراف معياري يقدر ب (1.105) بعبارة (تعتقد أن العمل الذي تقوم به يتماشى وقدراتك)، وفي المرتبة العاشرة جاءت الفقرات رقم (03) و(06) و(25) بمتوسط حسابي يقدر ب (2.22) وانحراف معياري يقدر ب (1.084)(1.275)(1.183) على التوالي بعبارة (هل تعتقد أن القيم السائدة بالبنك تنظر إلى الأفراد كمورد هام له قيمة، هل يمنع الزبائن من الدخول إلى بعض الأقسام داخل البنك، لدي الثقة بأن البنك يحافظ على الموظفين المتميزين بالعمل)، وفي المرتبة الثالثة عشر جاءت الفقرة رقم (20) بمتوسط حسابي يقدر ب (2.20) وانحراف معياري يقدر ب (1.123) بعبارة (تجد تقديراً من قبل رئيس مصلحتك في حال قيامك بعمل مميز أو إضافي)، وفي المرتبة الرابعة عشر جاءت الفقرتين رقم (13) و(19) بمتوسط حسابي يقدر ب (2.17) وانحراف معياري يقدر ب (0.946) بعبارة (العمل الذي تمارسه غير روتيني، أفكارك وأرائك تؤخذ بعين الاعتبار من قبل رئيس مصلحتك عند اتخاذه للقرارات)، وفي المرتبة السادسة عشر جاءت الفقرة رقم (02) بمتوسط حسابي يقدر ب (2.10) وانحراف معياري يقدر ب (0.831) بعبارة (هل القيم السائدة بالبنك تنظم العلاقة بين الإدارة والعاملين على أساس الحقوق - الواجبات)، وفي المرتبة السابعة عشر جاءت الفقرتين رقم (07) و(17) بمتوسط حسابي يقدر ب (2.07) وانحراف معياري يقدر ب (1.081) و (0.959) على التوالي بعبارة (نظافة المكان ونعومة الأرضيات و الحوائط داخل البنك، هل علاقتك بالزبائن علاقة رسمية فقط)، وفي المرتبة التاسعة عشر جاءت الفقرة رقم (26) بمتوسط حسابي يقدر ب (2.02) وانحراف معياري يقدر ب (0.880) بعبارة (أعرف أهداف البنك بشكل واضح)، وفي المرتبة العشرون جاءت الفقرة رقم (05) بمتوسط حسابي يقدر ب (2.00) وانحراف معياري يقدر ب (0.806) بعبارة (يحترم البنك مواقيت إستقبال الزبائن ويضع لافتات لتوضيح الاتجاهات والأقسام بداخله)، وفي المرتبة الحادية والعشرون جاءت الفقرة رقم (18) بمتوسط حسابي يقدر ب (1.98) وانحراف معياري يقدر ب (0.851) بعبارة (رئيس مصلحتك يتعامل معك بعدالة وشفافية كافية)، وفي المرتبة الثانية والعشرون جاءت الفقرتين رقم (01) و(16) بمتوسط حسابي يقدر ب (1.95) وانحراف معياري يقدر ب (0.773) و(0.999) على التوالي بعبارة (هل هناك توافق بين قيمك وقيم البنك: كاحترام العمل - احترام حقوق الزبائن والتعاطف معهم، هل علاقتك مع المسؤولين والزعماء في العمل حسنة)، وفي المرتبة الرابعة والعشرون جاءت الفقرة رقم (10) و(27) بمتوسط حسابي يقدر ب (1.90) وانحراف معياري يقدر ب (0.889) و(0.970) على التوالي بعبارة (ترتيب مكان العمل يساعدك على أداء الوظيفة، العمل على توعية الزبائن بكل حقوقهم وواجباتهم)، وفي المرتبة السادسة والعشرون جاءت الفقرة رقم (24) بمتوسط حسابي يقدر ب (1.85) وانحراف معياري يقدر ب (0.823) بعبارة (لدي المعلومات اللازمة للقيام بعملتي على أكمل وجه)، وفي المرتبة السابعة والعشرون والأخيرة

جاءت الفقرة رقم (09) بمتوسط حسابي يقدر ب (1.78) وإنحراف معياري يقدر ب (0.725) وبعبارة (هل أنت متمكن من العمل بالبرامج الحديثة).

ثانيا: محور أبعاد الالتزام التنظيمي

سنقوم بعرض أبعاد الالتزام التنظيمي وذلك حسب الأهمية والرتبة كما هو موضح في الجداول التالية:

1. إستجابة العينة ل فقرات بعد الالتزام العاطفي:

وتتمثل فقراته من العبارة رقم (28) إلى العبارة رقم (34) معبر عنها كما في الجدول التالي:

جدول رقم (2-11): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإستجابة أفراد العينة لفقرات الالتزام العاطفي

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الرتبة	المرتبة الأهمية
28	يشرفني أن أمضي بقية حياتي المهنية في البنك.	2.63	1.199	0.53	1	مقبول
29	أشعر بأن مشاكل هذا البنك وكأنها مشاكل خاصة.	2.29	1.055	0.46	5	متوسط
30	أعتبر نفسي كفرد من عائلة هذا البنك.	2.20	1.030	0.44	7	متوسط
31	يوجد لدي إعتبار عاطفي اتجاه هذا البنك.	2.37	1.157	0.47	3	متوسط
32	أشعر بالانتماء إلى هذا البنك.	2.29	1.250	0.46	5	متوسط
33	هذا البنك يعني لي الشيء الكثير.	2.34	1.153	0.47	4	متوسط
34	أجد أن كثير من القيم التي أؤمن بها في هذا البنك تتوافق مع قيمتي وأهدافي.	2.63	1.280	0.53	1	مقبول
	المجموع الكلي لبعد الالتزام العاطفي	2.392	1.160	0.48		متوسط

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات SPSS.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن العبارتين (28) و(34) المتمثلتين في (يشرفني أن أمضي بقية حياتي المهنية في البنك، أجد أن كثير من القيم التي أؤمن بها في هذا البنك تتوافق مع قيمتي وأهدافي) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر ب (2.63) وإنحراف معياري يقدر ب (1.199) و(1.280)، وفي المرتبة الثالثة جاءت الفقرة رقم (31) بمتوسط حسابي يقدر ب (2.37) وإنحراف معياري يقدر ب (1.157) بعبارة (يوجد لدي إعتبار عاطفي اتجاه هذا البنك)، وفي المرتبة الرابعة جاءت الفقرة رقم (33) بمتوسط حسابي يقدر ب (2.34) وإنحراف معياري يقدر ب (1.153) بعبارة (هذا البنك يعني لي الشيء الكثير)، وفي المرتبة الخامسة جاءت الفقرتين رقم (29) و(32) بمتوسط حسابي يقدر ب (2.29) وإنحراف معياري يقدر ب (1.055) و(1.250) بعبارة (أشعر بأن مشاكل هذا البنك وكأنها مشاكل خاصة، أشعر بالانتماء إلى هذا البنك)، وفي المرتبة السابعة جاءت الفقرة رقم

(30) بمتوسط حسابي يقدر ب (2.20) وإنحراف معياري يقدر ب (1.030) بعبارة (أعتبر نفسي كفرد من عائلة هذا البنك).

2. إستجابة العينة حول فقرات بعد الإلتزام المستمر:

وتتمثل فقراته من العبارة رقم (35) إلى العبارة رقم (40) معبر عنها كما في الجدول التالي:

جدول رقم (2-12): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإستجابة أفراد العينة لفقرات الإلتزام المستمر

الرقم	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الرتبة	الترتيب
35	من الصعب مغادرة هذا البنك حتى ولو أردت لك.	2.66	1.153	0.53	4
36	ستتأثر الكثير من الجوانب (الاقتصادية والاجتماعية...) في حياتي إن أنا قررت مغادرة هذا البنك الآن.	2.51	1.165	0.50	5
37	إستمراري في العمل في هذا البنك حالياً ضرورة أكثر منه رغبة	2.68	1.274	0.54	3
38	أعتقد أن لدي حظوظ ضعيفة لأجد عمل آخر حتى أفكر في مغادرة هذا البنك.	2.83	1.093	0.57	1
39	بقائي في هذا البنك هو لعدم وجود حلول بديلة متاحة.	2.83	1.093	0.57	1
40	أرغب في إستمرار العلاقة التي قامت بيني وبين زملائي في العمل.	1.85	0.963	0.37	6
	المجموع الكلي للبعد الإلتزام المستمر	2.56	1.123	0.62	

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على مخرجات SPSS.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن العبارتين (38) و(39) المتمثلتان في (أعتقد أن لدي حظوظ ضعيفة لأجد عمل آخر حتى أفكر في مغادرة هذا البنك، بقائي في هذا البنك هو لعدم وجود حلول بديلة متاحة) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر ب (2.83) و إنحراف معياري يقدر ب (1.093)، وفي المرتبة الثالثة جاءت الفقرة رقم (37) بمتوسط حسابي يقدر ب (2.68) وإنحراف معياري يقدر ب (1.274) (إستمراري في العمل في هذا البنك حالياً ضرورة أكثر منه رغبة)، وفي المرتبة الرابعة جاءت الفقرة رقم (35) بمتوسط حسابي يقدر ب (2.66) وإنحراف معياري يقدر ب (1.153) بعبارة (من الصعب مغادرة هذا البنك حتى ولو أردت لك)، وفي المرتبة الخامسة جاءت الفقرة رقم (36) بمتوسط حسابي يقدر ب (2.51) وإنحراف معياري يقدر ب (1.165) بعبارة (ستتأثر الكثير من الجوانب (الاقتصادية والاجتماعية...) في حياتي إن أنا قررت مغادرة هذا البنك الآن)، وفي المرتبة السادسة جاءت

الفقرة رقم (40) بمتوسط حسابي يقدر ب (1.85) وإنحراف معياري يقدر ب (0.963) بعبارة (أرغب في إستمرار العلاقة التي قامت بيني وبين زملائي في العمل).

3. إستجابات العينة حول فقرات بعد الإلتزام المعياري:

وكانت فقرات بعد الإلتزام المعياري من العبارة رقم (41) إلى العبارة رقم (47) مترجمة كالتالي:

جدول رقم (2-13): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإستجابة أفراد العينة لفقرات الإلتزام المعياري

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتبة	درجة الأهمية
41	لو أني لم أقدم أحسن ما لدي بهذا البنك لقررت تحويل العمل إلى مكان آخر.	2.27	1.049	0.45	6	متوسط
42	واجبي يحتم عليا البقاء للعمل في هذا البنك.	2.37	1.019	0.47	5	متوسط
43	إن عليا البقاء في هذا البنك حتى ولو كانت مغادرته من مصلحتي.	3.00	1.162	0.60	1	مقبول
44	سيؤنبنني ضميري لو أني غادرت هذا البنك.	2.78	1.173	0.56	2	مقبول
45	من المستبعد أن أغادر هذا البنك الآن لأن لدي واجب اتجاه الأشخاص الذين يعملون فيه.	2.61	1.137	0.52	3	مقبول
46	إرتباطي بهذا البنك جعلني أدين له بالكثير من الواجبات.	2.56	1.226	0.51	4	متوسط
47	هذا البنك يستحق الوفاء.	2.12	1.418	0.42	7	متوسط
	المجموع الكلي لبعء الإلتزام المعياري	2.11	1.169	0.5		متوسط

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات SPSS.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن العبارة (43) المتمثلة في (إن عليا البقاء في هذا البنك حتى ولو كانت مغادرته من مصلحتي) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر ب (3.00) و إنحراف معياري يقدر ب (1.162)، وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة رقم (44) بمتوسط حسابي يقدر ب (2.78) وإنحراف معياري يقدر ب (1.173) بعبارة (سيؤنبنني ضميري لو أني غادرت هذا البنك)، وفي المرتبة الثالثة جاءت الفقرة رقم (45) بمتوسط حسابي يقدر ب (2.61) وإنحراف معياري يقدر ب (1.137) بعبارة (من المستبعد أن أغادر هذا البنك الآن لأن لدي واجب اتجاه الأشخاص الذين يعملون فيه)، وفي المرتبة الرابعة جاءت الفقرة رقم (46) بمتوسط حسابي يقدر ب (2.56) وإنحراف معياري يقدر ب (1.226) بعبارة (إرتباطي بهذا البنك جعلني أدين له بالكثير من الواجبات)، وفي المرتبة الخامسة جاءت الفقرة رقم (42) بمتوسط حسابي يقدر ب (2.37) وإنحراف معياري يقدر ب (1.019) بعبارة (واجبي يحتم عليا البقاء للعمل في هذا البنك)، وفي المرتبة السادسة جاءت الفقرة رقم (41) بمتوسط حسابي يقدر ب

(2.27) وإنحراف معياري يقدر ب (1.049) بعارة (لو أي لم أقدم أحسن ما لدي بهذا البنك لقررت تحويل العمل إلى مكان آخر)، وفي المرتبة السابعة جاءت الفقرة رقم (47) بمتوسط حسابي يقدر ب (2.12) وإنحراف معياري يقدر ب (1.418) بعارة (هذا البنك يستحق الوفاء).

3. المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإستجابة أفراد العينة لمحور الإلتزام

جدول رقم (2-14): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإستجابة أفراد العينة لمحور الإلتزام التنظيمي

الأبعاد والمحاور	N	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الأهمية
الإلتزام العاطفي	41	2.392	1.160	0.48	متوسط
الإلتزام المستمر	41	2.56	1.123	0.62	مقبول
الإلتزام المعياري	41	2.11	1.169	0.50	متوسط
محور الإلتزام التنظيمي	41	2.354	1.151	0.53	

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات SPSS.

4. المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة لأبعاد الإلتزام التنظيمي والثقافة التنظيمية:

يمكن توضيح ذلك في الجدول التالي:

جدول رقم (2-15): المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة لأبعاد الإلتزام التنظيمي والثقافة التنظيمية

البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الإلتزام العاطفي	2.392	1.160
الإلتزام المستمر	2.56	1.123
الإلتزام المعياري	2.11	1.169
الثقافة التنظيمية	2.222	1.024
الإلتزام التنظيمي	2.354	1.151

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات SPSS.

يتضح من الجدول أعلاه أن المتوسطات الحسابية الخاصة بأبعاد الإلتزام التنظيمي بين 2.11 و 2.56 وهذا يعكس التزام التنظيمي للعاملين، في حين أن المتوسط الحسابي للثقافة التنظيمية يعتبر مرتفع نوعا ما وهذا يفسر تأثير الثقافة داخل البنوك بالرغم من التباين في إجابات أفراد العينة.

لا يوجد تباين في إجابات الأفراد حول الإنخفاض النسبي للإلتزام التنظيمي حيث بلغ الإنحراف المعياري الإجمالي له 1.151.

5. معاملات الثبات والارتباط:

يمكن توضيح ذلك في الجدول التالي:

جدول رقم (2-16): الارتباط بين أبعاد الالتزام التنظيمي

الأبعاد	معامل الارتباط	درجة المعنوية
الالتزام العاطفي مع الالتزام المستمر	0.105	0.515
الالتزام العاطفي مع الالتزام المعياري	0.126	0.434
الالتزام المعياري مع الالتزام المستمر	0.802	0.00

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على مخرجات SPSS.

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.01.

نلاحظ أن معاملات الارتباط موجبة ودالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.01 وهذا معناه أن هناك ارتباطاً وبين المحاور المكونة للالتزام التنظيمي.

6. دراسة العلاقة بين المتغيرات الديموغرافية والالتزام التنظيمي:

لمعرفة العلاقة بين المتغيرات الديموغرافية والالتزام التنظيمي فقد استخدمنا معامل الارتباط (Corrélation Coefficient) حيث يهدف إلى الكشف عن قوة أو درجة العلاقة بين متغيرين، وتتراوح درجة العلاقة بين أي متغيرين بين (-1، +1) وكلما كانت درجة الارتباط قريبة من 1 فإن هذا يعني ارتباطاً قوياً، والعكس صحيح.

جدول رقم (2-17): معامل الارتباط بين المتغيرات الديموغرافية (البيانات الشخصية) والالتزام التنظيمي

المتغيرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الجنس	0.070	0.664
السن	0.058	0.717
الحالة الاجتماعية	0.102	0.525
المؤهل العلمي	0.170	0.288
الوضعية الوظيفية	0.145	0.364
الخبرة المهنية	0.012	0.940

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على مخرجات SPSS.

من الجدول يتضح لنا أن معاملات الارتباط أكبر من 0.30 وهذا يعني أن هناك علاقة قوية بين المتغيرات الديموغرافية والالتزام التنظيمي.

المطلب الثالث: الإجابة على فرضيات الدراسة

- الفرضية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في البنوك محل الدراسة عند مستوى $(\alpha > 0.05)$.

أ- معامل الارتباط:

يتمثل الهدف الأساسي من معرفة الارتباط الثنائي معرفة قوة العلاقة بين متغيرين محددين، ولمعرفة قوة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي استخدمنا معامل بيرسون.

جدول رقم (2-18): معامل الارتباط بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي

العبارة	معامل الارتباط
الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي	0.696**

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على مخرجات SPSS.

** دالة احصائية عند مستوى دلالة 0.01

من الجدول يتضح لنا أن قيمة معامل الارتباط هي 0.696 وهي دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01 وهذا يدل على وجود علاقة قوية نوعاً ما بين الثقافة التنظيمية السائدة داخل هاته البنوك وبين الالتزام التنظيمي.

ب- الانحدار الخطي البسيط:

تحليل الانحدار يهدف أساساً إلى تقدير الصورة الرياضية للعلاقة بين متغير مستقل ومتغير تابع، كذلك يستخدم لدراسة مدى تأثير متغير مستقل واحد أو أكثر على متغير تابع.

جدول رقم (2-19): مخرجات استخدام الانحدار الخطي البسيط بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي

معامل الارتباط الثنائي	معامل التحديد R square	مستوى الدلالة sig	ميل المستقيم	الثابت
0.696	0.484	0.000	0.617	12.804

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على مخرجات SPSS.

من الجدول يتضح لنا أن قيمة معامل الارتباط الثنائي بلغت 0.696 كما بلغ معامل التحديد 0.484 عند مستوى الدلالة 0.000 فهي دلالة معنوية بإعتبارها أقل من 0.05، وبالتالي نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية الصفرية، وهذا يعني أن 48 % من التغير في الالتزام التنظيمي يعود إلى التغير في الثقافة التنظيمية. ومنه تصاغ معادلة الانحدار الخطي بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي على الشكل التالي:

$$Y = 12.804 + 0.617 \alpha$$

α : الثقافة التنظيمية؛

Y: الالتزام التنظيمي.

وهي تمثل أثر الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي بواسطة المعامل والمقدر ب: 0.617.

بما أن مستوى الدلالة يساوي 0 وهو أقل من 0.01 مستوى الدلالة المعتمد فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل بالفرضية البديلة القائلة بوجود علاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

- الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على بعد الالتزام العاطفي في البنوك محل الدراسة عند مستوى $(\alpha > 0.05)$.

الجدول التالي الانحدار الخطي البسيط بين الثقافة التنظيمية وبعد الإلتزام العاطفي:
جدول رقم (2-20): مخرجات استخدام الانحدار الخطي البسيط بين الثقافة التنظيمية وبعد الإلتزام العاطفي

معامل الارتباط الثنائي	مستوى الدلالة sig	ميل المستقيم	الثابت
0.061	0.118	0.065	11.448

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على مخرجات SPSS.

من الجدول يتضح لنا أن قيمة معامل الارتباط الثنائي بلغت 0.061 عند مستوى الدلالة 0.118 فهي دلالة غير معنوية وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة، وهذا يعني أن الثقافة التنظيمية تؤثر في البعد العاطفي للإلتزام التنظيمي بـ 6.1 % وهو يعتبر مؤشر إيجابي لكنه يبقى تأثير ضعيف.
ومنه تصاغ معادلة الانحدار الخطي بين الثقافة التنظيمية والبعد العاطفي للإلتزام التنظيمي على الشكل التالي:

$$Y_1 = 11.448 + 0.065 \alpha$$

α : تعني الثقافة التنظيمية؛

Y_1 : بعد الإلتزام العاطفي.

- الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على بعد الإلتزام المستمر في البنوك محل الدراسة عند مستوى $(\alpha > 0.05)$.

الجدول التالي يوضح الانحدار الخطي البسيط بين الثقافة التنظيمية وبعد الإلتزام المستمر:

جدول رقم (2-21): مخرجات استخدام الانحدار الخطي البسيط بين الثقافة التنظيمية وبعد الإلتزام المستمر

معامل الارتباط الثنائي	مستوى الدلالة sig	ميل المستقيم	الثابت
0.410	0.000	0.280	-0.053

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على مخرجات SPSS.

من الجدول يتضح لنا أن قيمة معامل الارتباط الثنائي بلغت 0.410 عند مستوى الدلالة 0.000 فهي دلالة معنوية باعتبارها أقل من 0.05، وبالتالي نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية الصفرية، وهذا يعني أن الثقافة التنظيمية تؤثر في البعد المستمر للإلتزام التنظيمي بـ 41 % وهو يعتبر مؤشر إيجابي وهو الأقوى في الأبعاد الثلاثة.
ومنه تصاغ معادلة الانحدار الخطي بين الثقافة التنظيمية والبعد المستمر للإلتزام التنظيمي على الشكل التالي:

$$Y_2 = -0.053 + 0.280 \alpha$$

α : تعني الثقافة التنظيمية؛

Y_2 : بعد الإلتزام المستمر.

- الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على بعد الإلتزام المعياري في البنوك محل الدراسة عند مستوى $(\alpha > 0.05)$.

الجدول التالي يوضح الانحدار الخطي البسيط بين الثقافة التنظيمية وبعد الالتزام المعياري:

جدول رقم (2-22): مخرجات استخدام الانحدار الخطي البسيط بين الثقافة التنظيمية وبعد الإلتزام المعياري

معامل الارتباط الثنائي	مستوى الدلالة sig	ميل المستقيم	الثابت
0.415	0.000	0.272	1.410

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات SPSS.

من الجدول يتضح لنا أن قيمة معامل الارتباط الثنائي بلغت 0.415 عند مستوى الدلالة 0.000 فهي دلالة معنوية باعتبارها أقل من 0.05، وبالتالي نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية الصفرية. وهذا يعني أن الثقافة التنظيمية تؤثر في البعد المستمر للإلتزام التنظيمي ب 41.5 % وهو يعتبر مؤشر إيجابي ولكنه يبقى ضعيف نوعا ما. ومنه تصاغ معادلة الانحدار الخطي بين الثقافة التنظيمية والبعد المعياري للإلتزام التنظيمي على الشكل التالي:

$$Y_3 = 1.410 + 0.272\alpha$$

α : تعني الثقافة التنظيمية؛

Y_3 : البعد المعياري للإلتزام التنظيمي.

تطرقنا في هذا الفصل الى أثر علاقة الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي للعاملين في البنوك في وكالات بنكية لولاية الوادي محل الدراسة وذلك لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بمتغيرات الدراسة من خلال إجابات المبحوثين حول بنود ومحاور الاستمارة وتحليل النتائج التي تم التوصل اليها باستخدام الاساليب الإحصائية المناسبة للمتوسط الحسابي الانحراف المعياري، وتحليل الانحدار الخطي البسيط.

حيث تم التوصل الى انه يوجد أثر للثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي وأبعاده على العاملين في البنوك محل الدراسة.

خاتمة

من خلال دراستنا تبين لنا أن الثقافة التنظيمية تعتبر من أهم مكونات البيئة الداخلية للبنك والتي لها علاقة قوية بالالتزام التنظيمي للعاملين به، والتي تشكل دافعا مهما نحو الإنجاز والنجاح، أي أنها من أهم محددات النجاح أو الفشل للبنك.

إن تحقيق الالتزام التنظيمي للعاملين في البنك هو أحد الأهداف التي يسعى لها أي بنك، لما له من أثر إيجابي على نجاح البنك وذلك من خلال الثقافة التنظيمية التي ينتهجها البنك ويرسخها لدى العاملين به، فالتقدير والاحترام المتبادل بين الزملاء في العمل والإدارة والإستماع لمشاكل وشكاوى العاملين والإستماع لإقتراحاتهم وآراءهم، ومشاركتهم في إتخاذ القرارات، وبالإضافة إلى تركيز البنك على القيم الإيجابية كالتركيز على العمل والإنجاز كلها تندرج في القيم والعادات والأعراف والمعتقدات والتوقعات التنظيمية تحملها ثقافة البنك وتؤثر على السلوك و الالتزام التنظيمي للعاملين به، فيظهر ذلك في ولائهم ومدى شعورهم بالإنتماء له بالإضافة إلى الشعور بالفخر والإعتزاز لوجودهم فيه، ويظهر أيضا في تحقيق المسؤولية إتجاه البنك وذلك بإنجاز جميع المهام المنوطة بهم في العمل وعدم تأخيرها وتأجيلها وعدم التهاون فيها، بالإضافة إلى تحمل العقوبات لجميع المخالفات التي يرتكبوها، وتنفيذهم للأوامر والتعليمات في العمل وعدم الالتزام بالثقافة السائدة في البنك، كذلك يظهر في تحقيق الرغبة بالعمل والإستمرار في البنك من خلال الشعور بالسيادة والرضا والبقاء في العمل بالبنك، وعدم التغيب والتأخير الدائم على العمل، كلها متغيرات ومؤشرات قد تزيد من درجة الالتزام التنظيمي أو تخفضه، إذا فالثقافة التنظيمية لها تأثير على الالتزام التنظيمي، حيث تمثل الثقافة التنظيمية المحرك والمكون الأساسي للالتزام التنظيمي للعاملين وبالتالي نجاح وإستمرار وتطور البنك.

نتائج الدراسة:

توصلنا من خلال دراستنا هذه إلى:

- أن هناك علاقة وأثر إيجابي بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي للعاملين في البنوك محل الدراسة عند دلالة الإحصائية $(\alpha > 0.05)$.
- توفر أبعاد الالتزام التنظيمي بمستويات جيدة في البنوك محل الدراسة.
- توفر مستويات الثقافة التنظيمية لدى العاملين في البنوك محل الدراسة.
- لا يوجد علاقة وأثر للثقافة التنظيمية على بعد الالتزام العاطفي للعاملين في البنوك محل الدراسة عند دلالة الإحصائية $(\alpha > 0.05)$.
- أن هناك علاقة وأثر إيجابي مقبول للثقافة التنظيمية على بعد الالتزام المستمر للعاملين في البنوك محل الدراسة عند دلالة الإحصائية $(\alpha > 0.05)$.
- أن هناك علاقة وأثر إيجابي للثقافة التنظيمية على بعد الالتزام المعياري للعاملين في البنوك محل الدراسة عند دلالة الإحصائية $(\alpha > 0.05)$.

- التوصيات:

- بناءً على النتائج التي توصلنا إليها من خلال هذه الدراسة والتي بينت التأثير التي الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي للعاملين في القطاع المصرفي الجزائري، فيمكننا تقديم التوصيات التالية:
- ضرورة تعزيز الثقافة التنظيمية للعاملين في البنوك الجزائرية لتصبح سلوكاً ذاتياً داخلياً يمارسه العامل بصورة تلقائية ويومية.
 - مكافأة العاملين على الأداء المتميز للعاملين في البنوك بصورة مناسبة وعادلة، وخصوصاً الموظفين المتميزين بتطبيق الثقافة التنظيمية بصورة دائمة في عملهم.
 - عقد الدورات التدريبية للعاملين وهذا لزيادة فاعلية التوقعات التنظيمية للعاملين في البنك.
 - ربط أداء العاملين وتقييمهم بصورة مستمرة من خلال مدى التزامهم بتطبيق المعايير التنظيمية عند أدائهم لعملهم، وربط ذلك بحوافز وتعزيزات مادية من خلال إدارة البنك.
 - عمل المزيد من الدراسات التي تربط علاقة الثقافة التنظيمية بنوع البنك، وجنس العامل، والبيئة الداخلية للبنك.

- آفاق الدراسة:

- إدراكاً منا بأن البحث العلمي تراكمي نقترح العناوين التالية كآفاق للدراسة في بحوث قادمة:
- أثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة الوظيفية.
 - أثر جودة الحياة الوظيفية على الالتزام التنظيمي للعاملين.

قائمة المصادر والمراجع

المراجع باللغة العربية:

• الكتب:

- (1) إحسان دهش جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2008.
- (2) أحمد بن مرسي، مناهج البحث العلمي، الطبعة 2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003.
- (3) العسكر هلال بن محمد، نحو إدارة أفضل، مرام للطباعة الإلكترونية، الرياض، السعودية، 1995.
- (4) بلال خلف السكارنة، أخلاقيات العمل، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2009.
- (5) بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، دراسات معاصرة إدارية، ط1، عمان، الأردن، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2001.
- (6) حريم حسين، إدارة منظمات منظور كلي، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2003.
- (7) حسن حريم، إدارة الموارد البشرية، دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
- (8) خضير كاظم حمود الفريجات، موسى سلامة اللوزي، أنعام عبد اللطيف الشهابي، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- (9) خطاب عابدة، اتجاهات العاملين والمناخ التنظيمي، وايد سيرفس للاستشارات والتطوير، مصر، 1991.
- (10) خاصر قاسمي، دليل مصطلحات علم الاجتماع التنظيم والعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011.
- (11) شوقي طريف محمد فرج، السلوك القيادي وفعالية الإدارة، دار غريب، القاهرة، مصر، 1992.
- (12) صالح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
- (13) صالح بن حمد العساف، المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، مكتبة العبيكان، الرياض، 1995.
- (14) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2007.
- (15) عمار بوحوش، مناهج البحث العلمي وطرق إعداداته، الطبعة 1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999.
- (16) فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
- (17) ماجدة عطية، سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط 1، القاهرة، 2003.
- (18) متولي سيد متولي، السلوك التنظيمي المبادئ والمفاهيم ومجالات التطبيق، مكتبة شمس، القاهرة، 2006.
- (19) محفوظ جودة، التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام SPSS، دار وائل للنشر، عمان، 2008.
- (20) محمد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003.

- (21) مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق ميزة تنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004/2003.
- (22) محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار وائل، ط6، عمان، 2012.
- (23) محمود سلمان العمران، السلوك التنظيمي في منظمة الأعمال، دار وائل للنشر، ط3، الأردن، 2005.
- (24) مصطفى محمود أبو بكر، السيد حسنين طه، المدير وتنمية سلوك العاملين مدخل استراتيجي لإدارة السلوك الإنساني والتنظيمي في المنظمات المعاصرة، مطابع الولاء الحديثة، ط1، القاهرة، مصر، 2005.
- الرسائل الجامعية:
- (25) ابتهاج شكرى شبير، أثر بعض عناصر الثقافة التنظيمية على الاستعداد لمواجهة الأزمات في مستشفى ناصر، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2007.
- (26) آل حسن عبد العزيز حسن، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بفعالية التطوير التنظيمي، دراسة تطبيقية على الإدارة العامة للمجاهدين بالملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، أكاديمية نايف العربية، للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 1999.
- (27) إيناس فؤاد نواوي فلبمان، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى المملكة العربية السعودية، 1428/1429 هجري.
- (28) حمد بن فرحان السلولي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي، دراسة ميدانية على منسوبي كلية الملك خالد العسكرية رسالة ماجستير، نسخة الكترونية جامعة نايف للعلوم الأمنية الرياض، السعودية 2005.
- (29) خالد محمد أحمد الوزان، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية، البحرين، 2006.
- (30) رائد ضيف الله الشوابكة، أثر التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي متعدد الأبعاد للعاملين في أمانة عمان الكبرى، رسالة ماجستير غير منشورة في الإدارة تخصص إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، 2010.
- (31) سامي إبراهيم حماد حنون، قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2006.
- (32) محمد بن غالب العوفي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية، الرياض، 2005.
- (33) ملحم أحمد عارف، الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية في الأردن، رسالة دكتوراه غير منشورة، قسم الإدارة التربوية بكلية الدراسات العليا، جامعة عمان، الأردن، 2001.

(34) وهيبة عساف، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي "دراسة حالة فئة الأفراد الشبه طبيين بالمؤسسة الإستشفائية العمومية تراي بوجمة ببشار" مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2011-2012.

• المجالات:

(35) محمد جودت محمد فارس، العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، المجلد 22، العدد 2، يونيو 2014.

(36) غراز الطاهر، نسيصة فاطمة الزهراء، علاقة الثقافة التنظيمية بالالتزام التنظيمي للعامل بالمؤسسة الجزائرية، حوليات جامعة الجزائر 1، المجلد 34، العدد 2، 2020.

• الملتقيات:

(37) أحمد بوشنافة وأحمد بوسهمين، أهمية البعد الثقافي وأثره على فعالية التسيير، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة المسيلة.

(38) مصطفى عشوي، سعيد لوصيف، الخلفية الثقافية للقيادة في المؤسسة الاقتصادية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول الثقافة والتسيير، معهد علم النفس وعلوم التربية، جامعة الجزائر، أيام 28-30 نوفمبر 1992.

• المراجع باللغة الأجنبية:

39) Steven L McShane and Mary Ann Von Glinow, Organizational behavior, McGraw Hill USA, 2000.

40) Wendell L. French And Cecil Bell And Robert A. Zawacki, Organization Development And Transformation, San Francisco, Irwin McGraw – Hill, 2005.

ملاحق

ملحق رقم 1-

جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

تخصص اقتصاد نقدي وبنكي



السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

أخي الفاضل /أختي الفاضلة تحية طيبة وبعد...

يشرفني أن أضع بين أيديكم هذا الاستبيان كأداة لجمع البيانات المتعلقة بالجزء الميداني لدراستي استكمالا لمتطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد نقدي وبنكي تحت عنوان:

" أثر الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي للعاملين في البنوك "

" دراسة حالة من وكالات بنكية بالوادي "

وتهدف هذه الدراسة إلى معرفة آرائكم كأكاديميين ومهنيين في الموضوع

لذا نرجو من سيادتكم التكرم بتعبئة الاستبانة المرفقة وإعطائها الأهمية المناسبة لما له من تأثير على نتيجة الدراسة، وان حرصكم على تقديم المعلومات الكافية والمطلوبة بدقة وموضوعية سيؤدي إلى إثراء موضوع الدراسة وبالتالي الحصول على نتائج وتوصيات أكثر دقة للدراسة، مع التأكيد على سرية المعلومات التي ستقدمونها وسوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم حسن تعاونكم ولكم منا كل التقدير والاحترام.

الأستاذ المشرف:

د. تي أحمد

الطلبة:

- عبد القادر بن عتوس
- محمد رضواني
- محمود زعبي

المحور الأول: البيانات الشخصية:

- 1- الجنس: ذكر = أنثى =
- 2- السن: من 20-30 = 31-40 = 41-50 = 51 فما فوق =
- 3- الحالة الاجتماعية: متزوج أعزب غير ذلك
- 4- المؤهل العلمي: ثانوي جامعي مهني
- 5- الوضعية الوظيفية: دائم متعاقد
- 6- الخبرة المهنية: أقل من 5 سنوات = 6-10 = 11-15 = أكثر من 15 سنة =
- 7- مكان العمل / البنك:
- 8- مكان السكن / الإقامة:

المحور الثاني: أبعاد الثقافة التنظيمية

غير موافق إطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق جداً	العبارة
					هل هناك توافق بين قيمك وقيم البنك - كاحترام العمل - احترام حقوق الزبائن والتعاطف معهم
					هل القيم السائدة بالبنك تنظم العلاقة بين الإدارة والعاملين على أساس: - الحقوق - الواجبات
					هل تعتقد ان القيم السائدة بالبنك تنظر الى الافراد كمورد هام له قيمة
					يرتدي جميع العاملين بالبنك الملابس الخاصة بالعمل كل حسب تخصصه
					يحترم البنك مواقيت إستقبال الزبائن ويضع لافتات لتوضيح الاتجاهات والاقسام بداخله
					هل يمنع الزبائن من الدخول الى بعض الأقسام داخل البنك
					نظافة المكان ونعومة الارضيات و الحوائط داخل البنك
					دهان الحيطان والابواب بالطلاء كل ثلاث سنوات مع إضافة المواد المضادة للحشرات
					هل انت متمكن من العمل بالبرامج الحديثة
					ترتيب مكان العمل يساعدك على أداء الوظيفة
					يعتبر الراتب الذي تتقاضاه مقارنة بالرواتب في أماكن عمل اخري مرضيا لك

					يعتبر الراتب الذي تتقاضاه مقارنة بحجم مهامك ومسئولياتك داخل العمل مرضيا لك
					العمل الذي تمارسه غير روتيني
					تعتقد ان العمل الذي تقوم به يتماشى وقدراتك
					في حال تجاوز الوقت الرسمي للعمل ، تقوم الإدارة بتعويضك عن الساعات الإضافية للعمل
					هل علاقتك مع المسؤولين والزلاء في العمل حسنة
					هل علاقتك بالزبائن علاقة رسمية فقط
					رئيس مصلحتك يتعامل معك بعدالة وشفافية كافية
					أفكارك واراائك تؤخذ بعين الاعتبار من قبل رئيس مصلحتك عند اتخاذه للقرارات
					تجد تقديرا من قبل رئيس مصلحتك في حال قيامك بعمل مميز أو إضافي
					هل يحترم البنك الأسس الموضوعية للترقية
					أنت راض عن فرص الترقية التي حصلت عليها
					تطبيق مبدأ المساواة في تأمين فرص الترقية
					لدي المعلومات اللازمة للقيام بعملتي على أكمل وجه
					لدي الثقة بأن البنك يحافظ على الموظفين المتميزين بالعمل
					أعرف أهداف البنك بشكل واضح
					العمل على توعية الزبائن بكل حقوقهم وواجباتهم

المحور الثالث : أبعاد الإلتزام التنظيمي

أولاً- الإلتزام العاطفي

غير موافق إطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق جداً	العبارة
					يشرنني أن أمضي بقية حياتي المهنية في البنك.
					أشعر بأن مشاكل هذا البنك وكأنها مشاكلني الخاصة.
					أعتبر نفسي كفرد من عائلة هذا البنك.
					يوجد لدي إعتبار عاطفي اتجاه هذا البنك.
					أشعر بالانتماء إلى هذا البنك.
					هذا البنك يعني لي الشيء الكثير.
					أجد أن كثير من القيم التي أؤمن بها في هذا البنك تتوافق مع قيمي وأهدافي.

ثانياً - الإلتزام المستمر

غير موافق إطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق جداً	العبارة
					من الصعب مغادرة هذا البنك حتى ولو أردت لك.
					ستتأثر الكثير من الجوانب (الاقتصادية والإجتماعية...) في حياتي إن أنا قررت مغادرة هذا البنك الآن.
					إستمراري في العمل في هذا البنك حالياً ضرورة أكثر منه رغبة
					أعتقد أن لدي حظوظ ضعيفة لأجد عمل آخر حتى أفكر في مغادرة هذا البنك.
					بقائي في هذا البنك هو لعدم وجود حلول بديلة متاحة.
					أرغب في إستمرار العلاقة التي قامت بيني وبين زملائي في العمل.

ثالثا - الإلتزام المعياري

غير موافق اطلاقا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا	العبارة
					لو أنني لم أقدم أحسن ما لدي بهذا البنك لقررت تحويل العمل إلى مكان آخر.
					واجبي يحتم عليا البقاء للعمل في هذا البنك.
					إن عليا البقاء في هذا البنك حتى ولو كانت مغادرته من مصلحتي.
					سيؤنبني ضميري لو أنني غادرت هذا البنك.
					من المستبعد أن أغادر هذا البنك الآن لأن لدي واجب اتجاه الأشخاص الذين يعملون فيه.
					إرتباطي بهذا البنك جعلني أدين له بالكثير من الواجبات.
					هذا البنك يستحق الوفاء.

ملحق رقم -2-

مستخرجات spss

1- مخرجات استخدام الانحدار الخطي البسيط بين الثقافة التنظيمية وبعد الإلتزام العاطفي

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	41.983	1	41.983	2.552	.118 ^b
Residual	641.529	39	16.449		
Total	683.512	40			

a. Dependent Variable: مجموع الإلتزام العاطفي

b. Predictors: (Constant), مجموع محور ابعاد الثقافة التنظيمية

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t
	B	Std. Error	Beta	
1 (Constant)	11.448	2.533		4.520
مجموع محور ابعاد الثقافة التنظيمية	.065	.041	.248	1.598

2- مخرجات استخدام الانحدار الخطي البسيط بين الثقافة التنظيمية وبعد الإلتزام المستمر

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	772.957	1	772.957	27.094	.000 ^b
Residual	1112.604	39	28.528		
Total	1885.561	40			

a. Dependent Variable: مجموع الإلتزام المستمر

b. Predictors: (Constant), مجموع محور ابعاد الثقافة التنظيمية

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t
	B	Std. Error	Beta	
1 (Constant)	-.053	3.335		-.016
مجموع محور ابعاد الثقافة التنظيمية	.280	.054	.640	5.205

3- مخرجات استخدام الانحدار الخطي البسيط بين الثقافة التنظيمية وبعد الإلتزام المعياري

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
1	Regression	726.607	1	726.607	27.623	.000 ^b
	Residual	1025.881	39	26.305		
	Total	1752.488	40			

a. Dependent Variable: مجموع الإلتزام المعياري

b. Predictors: (Constant), مجموع محور ابعاد الثقافة التنظيمية

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t
		B	Std. Error	Beta	
1	(Constant)	1.410	3.203		.440
	مجموع محور ابعاد الثقافة التنظيمية	.272	.052	.644	5.256