وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة صلاح الدين – أربيل

كلية الإدارة و الإقتصاد

قسم إدارة الأعمال

دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الالتزام التنظيمية

**دراسة تحليلية الآراء عينية من العاملين في كلية الادارة و الاقتصاد/ اربيل**

مشروع بحث تخرج مقدم الى رئاسة قسم إدارة الأعمال كجزء من متطلبات

نيل درجة بكالوريوس في علوم إدارة الأعمال

من إعداد الطلبة:

**( زهراء سالار احمد – زيتون حيدر امين – ريان فاخر اسماعيل)**

**بإشراف الأستاذ المساعد:**

**(د. شيماء عصمت محمد امين)**

**1444 هـ 2723 ك 2023 م**

( **بِسْمِ اللَّـهِ الرَّحْمَـنِ الرَّحِيمِ** )

**( يُؤْتِي الْحِكْمَةَ مَن يَشَاءُ وَمَن يُؤْتَ الْحِكْمَةَ فَقَدْ أُوتِيَ خَيْرًا كَثِيرًا وَمَا يَذَّكَّرُ إِلَّا أُولُو الْأَلْبَابِ ) (269).**

 **سورة ( البقرة)**

تأييد و موافقة المشرفة

أؤيد بأن بحث التخرج هذا قد انجز وكتب تحت إشرافي ، و أنا أوافق بأن

يقدم بشكلة الحالي للمناقشة لنيل درجة بكالوريوس في إختصاص إدارة الأعمال.

**الأستاذ المساعد الدكتورة : د. شيماء عصمت محمد امين**

**الإهداء**

* الى كل من ساعدنا في إكتساب العلم و المعرفة
* الى عائلاتنا التي وقفت الي جانبنا حتى وصلنا الى ما نحن عليه الان
* الى كل أساتذتنا الذين رفقوا طريقنا العلمي و قاموا بتوجيهنا

**الشكر و التقدير**

بعد الحمدالله رب العالمين و الصلاة على سيدنا الحبيب ، فإن واجب الإعتراف

 بالجميل يملي علينا أن نسجل جزيل شكرنا و إمتناننا المشرفتنا الفاضلة ( د. شيماء عصمت محمد امين ) لتوجيهاتها القيمة و الجهود العلمية المتواصلة التي بذلتها خلال مرحلة إعداد هذا البحث و التي كان لها الأثر البالغ في إتمامة، و كذلك نتقدم بجزيل شكرنا الي عمادة كليتنا كلية الإدارة و لإقتصاد ، ورئاسة قسمنا قسم إدارة الأعمال و

هيئة التدريس فيها للجهود التي بذلوها أثناء السنوات الدراسية الأربعة من رعاية و تفهم وتوجيه ، كما ويتوجب علينا تقدم جزيل الشكر لمنتسبي منتسبات مكتبة كليتنا لتعاونهم الدائم ورحابة صدرهم أثناء ترددنا الدائم للمكتبة.

**قائمة المحتويات**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **التسلسل** | **مفتوع الموضوع**  | **الصفحة** |
| 1 |  | أية قرانية  |
| 2 | إقرار المشرفة | أ |
| 3 | الإهداء | ب |
| 4 | الشكر و التقدير | ج |
| 5 | قائمة المحتويات | د |
| 6 | المستخلص | 1 |
| 7 | المقدمة | 2 |
| 8 | الفصل الاول / منهجية البحث | 6-3 |
| 9 | 1. مشكلة البحث
 | 3 |
| 10 | 1. اهداف البحث
 | 4  |
| 11 | 1. اهمية البحث
 | 4 |
| 12 | 1. انموذج البحث
 | 5 |
| 13 | 1. فرضيات البحث
 | 6 |
| 14 | الفصل الثاني / الثقافة التنظيمية | 14-7 |
| 15 | الفصل الثالث / الالتزام التنظيمي | 24-15 |
| 16 | الفصل الرابع / الجانب الطبيقي | 42-25 |
|  | الفصل الخامس / اللإستنتاجات و التوصيات | 44-43 |
|  | أولا- الإستنتاجات | 43 |
|  | ثانيا- التوصيات | 44 |
|  | قائمة المصادر  | 47-45 |

المقدمة

 حظی موضوع الثقافة التنظیمیة فی الاونة الاخیرة باهتمام كل من منظری الادارة الاستراتیجیةوالسلوك التنظیمی وادارة الموارد البشریة وكذا علم اجتماع المنظمات باعتبارها من العوامل الاساسیة لنجاح وتفوق المؤسسات خاصة فی وقت تتمیز فیه بیئة الاعمال بتغیراتها السریعة وشدة المنافسة بین المؤسسات مما یؤثر علی التزامعا و كیفیة تحقیق اهدافها ، وبذالك اصبحت الثقافة التنظیمیة ذات اولویة فی الكثیر من المنظمات واستراتیحیات المدراء بالعمل .

 یعد الالتزام التنظیمی من المفاهیم الاداریة الحدیثة فی ادبیات الادارة بشكل عام نظرا لاهمیته للمنظمات و تحدیدا فی فهم سلوكیات الموظفین فی محیط العمل وتفسیره لان ما یمیز المنظمات الحدیثة هو مدی توفر الموارد البشریة ذات الالتزام العالی ، ومما لاشك فیه ان ای تقدم فی ای منظمة لا یمكن تنفیدة بعیدا عن العنصر البشری الذی اضحی من اهم موجودات المنظمة و اساس بنیتها ولهذا السبب غدت مفاهیم راس المال البشری و الموارد البشریة من المفاتیح الاساسیة فی تقدم المنظمات بناء علی ذلك تم التطریق فی هذه البحث الی الالتزام التنظیمی واداء العاملین و معرفة العلاقة و التاثیر بینهما ، اذ تضمن البحث الحالی خمسة مباحث رئیسة : الاول یضم منهجیة البحث و الثانی و الثالث یتضمن الاطار النظری للمتغیرین و الرابع خصص لتحلیل الجانب التطبیقی ، واخیرا اشتمل الخامس علی الاستنتاجات التوصیات

المستخلص

 تتناول هذه البحث الدور الذی تظتلع به الثقافة التنظمیة فی تعزیز التزام التنظیمی ، بالتالی فهی تعبر عن رؤیه معاصرة فی تناول الثافة التنظمیة عبر توجیة وتكییف تطبیقات هذه الثقافة لتعزیز الالتزام التنظیمی ،وقد تمثلت مشكلة البحث عبر التساولات المطروحة بشان مدی علاقة و تاثیر الثقافة التنظیمیة و ابعادها فی تعزیز الالتزام التنظیمی ضمن كلیة الادارة الاقتصاد وسعت الدراسة الی تحقیق جمئة من الاهداف المعروفیة و التطبقیة بالاستناد الی فرضیتین رئیستین و اخری فرعبة ، وقد استخدمت الاستبالة كاداة ئجمع البیانات و المعلومات المتعلقة بعینة البحث ، اذ تم توزیعها علی عینة من كلیة الادارة والاقتصاد التی شملت كادر الموظفین 30 المتواجدین فی تلك ولاجل معالجة البیانات تم استخدام العدید من الاسالیب الاحصائیة والمتمثلة بمعامل الارتباط الخطی لبیرسمن وكذلك الانحدار الخطی البسیط واختبار للتثبت من معنویة النماذج وذلك باستخدام برنامج.

 وقد بینت الاسالیب الاحصائیة عددا من النتائج لعل ابرزها كان یتمثل بوجود علاقةارتباط معنویة بین الثقافة التنظیمیة والالتزام التنظیمی وظهر ان هناك تاثیر معنوی للثقافة التنظمیة فی الالتزام التنظیمی ، وفی اطار مناقشة النتائج اكدت الدراسة التنظیمیة اهمیة كل من الثقافة التنظمیةوالالتزام التنظیمی الامر الذی یستزم من الكلیات المجموثة ان تتبنی الثقافة كمدخل معاصر لتعزیز الالتزام التنظیمی فیها .

الفصل الاول / منهجية البحث

**1/ مشكلة بحث : -**

 تعد الثقافة التنظيمية  احد المعلومات الاساسية لنجاح وتطور المنظمات إذ تعبر عن نمط التصرفات وقواعد اسلوك التي تتبناها المنظمة والتى بقتنع بها العاملين ويتبنونها في تعاملاتهم وحيث وجد أغلب الباحثين  أن المشكلة الاساسية لدى أعلب المنظمات  ومنها العامة و الخاصة هي افتقارها إلى ثقافة تنظيمية قادرةعلى خلق تفاهم وأفكارمشتركة حول كيفية إنجاز العمل والالتزام بمعايير قدرة على وضع ممارسات عمل متميزة وحيث إن كلية الادارة الاقتصاد يحتاج الى ثقافة متميزة في تعزير الالتزام التنظيمي الموظفين فيها فعليه رآى الباحثون تجاوز مشكلة البحث من خلال مجموعة من تساؤلات الآتية:-

١-ماهي طبيعة ومكونات الثقافة التنظيمية في الكلية المبحوثة وكذلك مامستوى ونوع الالتزام التنظيمي فيها؟

٢-مامدى اهتمام الكلية المبحوثة بكل من الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي؟

٣-مامستوى العلاقة والتاثير بين الثاقة التنظيمية والالتزام التنظيمي؟

**2/ أهداف البحث : -**

١/ تحديد مستوى الثقافة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (القيم التنضيمية- المعتقدات الدينية ، والتوقعات التنظيمية) لدى الكلية المبعوثة.

٢/ تحديد طبيعة العلاقة (الارتباطية والتأثيرية ) بين مكونات الثقافة التنظيمية

بأبعادها الثلاثة الالتزام التنظيمية لدى الكلية المبعوثة.

٣/ تحديد وتشخيص أي نوع من أنواع الثقافة التنظيمية الأكثر مساهمة تعزيز الالتزام التنظيمية لدي الكلية  المبعوثة.

**3/ أهمية البحث : -**

١/ توجيه أنظار المنضمات عامة، ديوان وزارة التعليم العالي والبحث العلمي خاصة حول أهمية الثقافة التنظيمية في تحديد تعزيز الالتزام التنظيمية لدى الكلية مبعوثة.

 يمثل هذا البحث محاوله مهمة لتشخيص مستوى الثقافة التنظيمية لدى

٢/ الكلية مبعوثة و أختبار علاقات الأرتباط والتأثير.

٣/ تزويد المكتبة الكلية بتوليفة جديدة لمتغيرات ( الثقافية التنظيمية ، الالتزام التنظيمية).

4/ أنموذج البحث

لتحقيق أهداف البحث و في إطار استكمال المعالجة المنهجية لأبعاد و مشكلة البحث تم

بناء أنموذج أفتراضي يوضع طبيعة العلاقات الارتباطية بين متغيرات البحث المستقلة و

و التابعة،فضلا عن توضيع أبعاد تلك المتغيرات و و تأثيرها في الكلية المبعوثة، كما هو

موضع في الأنموذج التالي الذي سيكون الموجه الأساسي لبناء فرضيات البحث.



علاقة الأرطبات<-------->

علاقة الأتأثير<--------->

**5/ فرضيات البحث**

 اشتمل البحث على فرضيتين رئيستين تتفرع منها عدة فرضيات فرعية هي:-

 الفرضية الرئيسية الاولى:توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية

بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي وينبثق منها ثلاث فرضيات فرعية وكما يلي:-

أ- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيم التنظيمية والالتزام التنظيمي.

ب- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المعتقدات الدنية والالتزام التنظيمي.

ج- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التوقعات التنظيمية والالتزام التنظيمي.

 ب/الفرضية   الرئيسية الثانية:- يوجد تأثير معنوي ودلالة احصائية بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الاتية:-

أ- هناک تأثير معنوي دلالة احصائية بين التوقعات التنظيمية والالتزام التنظيمي .

ب- هناك تأثير معنوي دالالة احصائية بين المتعقدات التنظيمية والالتزام التنظيمي.

ج- هنآك تأثير معنوي دلالة احصائية بين التوقعات التنظيمية ولالتزام التنظمي.

الفصل الثانی : الثقافة التنظيمية

تمهید :-

 یعد موضوع الثقافة التنظیمیة من الموضوعات التی نالت الاهتمام من قبل العدید من علماء الادارة ، نظرا لاهمیتها فی البناء التنظیمی دالسلوكی لای منظمة ، اذ ان لكل منظمة اهداف تسعی لتحقیقها من خلال مجموعة من النشاطات والفعلیات التی یقوم بها الافراد لغرض تحقیق الاهداف التی تسعی الیها المنظمة ، وان هذه النشاطات تتاثر بسلوكیات الافراد الناجمة من طبیعة الثقافة التی یمتلكونها .

‌۱ - مفهوم الثقافة التنظیمیة.

 الثقافة هی السلوك المكتسب والمتضمن كل الاسالیب المالوفةو الافكار و القیم التی یمسارها الناس و یحرصون علیها كاعضاء فی المجتمع ، والثقافة بطبیعتها لا تتجلی لنا كظاهرة الا بعد ادراك تاثیراتها (التمیمی ، ۲۰۰۷، ٤٥ ).

 و كذلك عرف(محمد،٢٠٠٥، ٨٣)) الثقافة التنظیمیة بانها مجموعة من القیم و التقالید و المعابیر التی تحكم عمل العاملین فی تحقیق وانجاز ٲهداف ورسالة المنظمة ، وفی السیاق نفسه فقد اكد (الدلیمی ، ٢٠٠٨، ٧) بان الثقافة التنظیمیة هی السلوك المتجمح (المدمج ) الذی یستخدمه الافراد فی المنظمة بجهودهم سویا لتنفیذ رسالة المنظمة اما (محمد،٢٠٠٥، ١٠٥) فقد عرف ثقافة المنظمة علی انها مجموعة مشتركة من القیم و المعتقدات و التوقعات و روتینات العمل التی تؤثر علی الطرق التی یتفاعل بها الافراد و المجموعات بعضهم مع الاخر وایضا مع المنظمة لتحقیق اهدافها المنشودة ، فی حین عرفها علی انها مجموعة الافتراضات (الغیر مكتوبة ) المبادی و القیم والمتقدات التوقعات المهمة عن المنظمة واهدافها و تطبیقاتها والتی یشترك بها جمیع اعضاء المنظمة وهی نظام للقیم المشتركة عن ما الذی یعد مهما والمعتقدات الخاصة بعالم الاعمال ، فی حین اوضح الثقافة التنظیمیة علی انها انموذج للتقلید الاساسی الذی اوجده و اكتف بواسطة المجموعة التی تعمل لمواجهة مشاكل التكیف مع البیئة الخارجیة والتكامل الداخلی ویمثل بحد ذاته نظام مشاركة القیم وتحدید الاعراف التفضیلات والسلوك الذی یقود كل فرد ، وفی السیاق نفسه عرف ( سمیث ، 2012 ) ثقافة المنظمة هی الاطار العام المترسخ فی اذهان كل من اعضاء المنظمة ، یضم هذا الاطار افتراضات وقیما اساسیة ، وتعلم هذه القیم والافتراضات للاعضاء الجدد بوصفها الطریقة المثلی للتصور والتكفیر وللسلوك ، ولتوقع السلوك المقبولة من الاخرین ، وفی السیاق نفسه فقد عرف الثقافةالتنظیمیة علی انها القیم المشتركة ، المعتقدات والتوقعات والمعاییر التی یتعلمها الافراد والتی تصبع جزءا من المنظمة ذاتها مع مرور الوقت ، اما (السواط و الشریف ، ٢٠٠٠ ، ٤١)فقد بینوا ان الثقافة التنظیمیة هی عبارة عن مجموعة القیم والاعراف التی یتبادلها الافراد و المجموعات فی المنظمة .

٢ -اهمیة الثقافة التنظیمیة

 تتبع اهمیة ثقافة المنظمة من كونها تشهد ثورة ضخمة تمخض عنها تجدد فی اشكالها التنظیمیة والقانونیة وتنوع شدید فی فلسفتها الاداریة و انماطها القیادیة مما یؤكد علی اهمیة دراسة الثقافة التنظیمیة بغیة احداث التغییر المنشود ، كما ان النجاح فی الجهود التنسیقیة فی محیط السلوك التنظیمی ینبثق من القدرة علی ادارة الابعاد والحدود النفسیة الاجتماعیة وحدود الادراك المتعلق بالتغیر الاستراتیجی مما یدفع باتجاه دراسة بنیة الثقافة التنظیمیة باعتبارها الوسیلة لتحقیق تلك الغایة (البرید ، ۲۰۰٥) كما تكمن اهمیة ثقافة المنظمة فی مساهمتها وبشكل واضح فی قدرة المنظمة علی التكیف مع التغیرات البیئیة المختلفة و کذلك اشار (حواس،٢٠٠٣، ٥٧) الی ان الثقافة تتركز فی جعل المنظمة قادرة علی تطویر فرضیات اساسیة وقناعات مشتركة بین اعضاء المنظمة لان الثقافة تعمل بشكل غیر مقصود وباسلوب ضمنی علی مساعدة المنظمة فی ادراك ذاتها وادراك بیئتها كون المنظور البیئی یحدد الممارسات الاداریة التی تستند الی المعانی التی یعطیها المدراء للمتغیرات الداخلیة والخارجیة .

۳ - انواع الثقافة التنظیمیة

 فی ضوء التناسب بین الثقافة من جهة وبین البیئة و الهیكل التنظیمی ، والتركیز الاستراتیجی من جهة اخری فقد صنفت الثقافة التنظیمیة الی اربعة انواع وعلی النحو التالی (جلاب ، ۲۰۱۱ : ٦۰۸-٦۰۹)

۱- الثقافة الریادیة / التكیفیة :- تمتاز الثقافة بالتركیز الاستراتیجی علی البیئة الخارجیة بالاعتماد علی المرونة واحداث التغییر بقصید تلبیة احتیاجات الزبون ، ویشجع هذا النوع من الثقافة المعاییر والمعتقدات التی تزید من قدرة المنظمة علی التعاطی مع التغیرات البیئة وترجمتها الی استجابات بیئیة جدیدة مناسبة لها ، وهذا الامر لا یعنی الاستجابة فقط بل ان هذه المنظمة تشجع علی احداث التغییر التنظیمی والابتكار والابداع.

۲- ثقافة رسالة (عرض ) المنضمة :-

 تتمیز المنظمات التی تتبنی هذا النوع من الثقافة التنظیمیة بتوجهها نحو فنة معینة من الزبائن الخارجیین دون رغبة منها فی احداث تغییرات جذریة فی المنظمة ، وبما ان هذه الثقافة تقومعلی اساس استقرار البیئة التی تعمل فیها المنظمة فان الادارة مسؤولة عن صیاغة رؤیة المنظمة ورسالتها ومن ثم ترجمتها الی اهداف قابلة للقیاس كی یتم من بعد ذلك الحكم علی اداء الافراد .

۳ - ثقافة الجماعة :- یركز هذا النوع من الثقافة التنظیمیة علی المشاركة والعمل الجماعی بین افراد المنظمة القائم علی التوقعات الدالة علی عدم وجود التغیرات فی البیئة الخارجیة ، العمل الجماعی بموجب مفهوم هذا النوع من الثقافة یخلق بین الافراد الاحساس بالمسؤولیة والملكیة والولاء ، الامر الذی ینعكس ایجابا فی زیادة مستویات اداء هؤلاء الافراد .

٤ - الثقافة البیروقراطیة :- یركذ هذا النوع من الثقافة علی داخل المنظمة انطلاقا من مسلمة اساسیة مفادها ان البیئة الخارجیة هی بیئة مستقرة ، فالمنظمات التی تؤمن بهذا النوع من الثقافة التنظیمیة تركز علی اجراءات العمل وسیاسته ممارسته الاجرائیة بغیة انجاز الاهداف التنظیمیة ، وعلی الرغم من التركیز المتواضع لهذا النوع من الثقافة علی المشاركة غیر انها تركز بشكل رئیس علی التجائس والتطابق والتعاون بین الافراد الامر الذی یضفی علی المنظمة التكامل و الكفاءة .

٥ - خصائص الثقافة التنظیمیة

 هناك مجموعة من الخصائص الثقافیة للمنضمة والتی تتفاوت درجة تواجدها والالتزام بها فی المنظمة بحسب طبیعة عملها ،واهم هذه الخصائص والسمات هی : - (القریوتی ، ۲۰۰۹ ، ۱۷۲ - ۱۷۳ )

۱ - درجة المبادرة الفردیة وما یتمتع به الموظفون من حریة و مسؤولیة ذاتیة فی العمل و حریة التصرف .

۲ درجة قبول المخاطرة وتشجیع الموظفین علی ان یكونوا مبدعین ولدیهم روحالمبادرة.

۳ - درجة وضوح الاهداف والتوقعات من العاملین .

٤ - درجة التكامل بین الوحدات المختلفة فی المنظمة .

٥ - مدی دعم الادارة العلیا للعالمین.

٦ - شكل ومدی الرقابة المتمثل بالاجراءات و التعلیمات واحكام الاشراف الدقیق علی العالمین .

۷ - طبیعة انظمة الحوافز والمكافات ،وفیما اذا كانت تقوم علی الاداء او علی معاییر الاقدمیة والواسطة المحسوبیة .

۸ - درجة تحمل الاختلاف والسماح بسماع وجهات نظر معارضة .

۹ - طبیعة نظام الاتصالات وفیما اذا كان قاصرا علی القنوات الرسمیة التی یحددها التسلسل الرئاسی ،او نمطاشبكیا یسمح بتبادل المعلومات فی كل الاتجاهات .

٦ - العوامل المكونة للثقافة التنظیمیة :-

هنالك العدید من الاسئلة التی تطرح حول الثقافة التنظیمیة ، مثل من این جاءت الثقافة التنظیمیة ؟لماذا المنظمات تمتلك ثقافات مختلفة ؟ ونجد فی الحقیقة ان الثقافة التنظیمیة تنشا من تفاعل اربعة عوامل رئیسة هی خصائصالعاملین فی المنظمة ، واخلاقیات المنظمة ، وعلاقة التوظیف ، واخیرا تصمیم الهیكل التنظیمی ،وهذه المكونات تنتج ثقافات مختلفة فی المنظمات وسبب تغیر الثقافة التنظیمیة مع الوقت ، وفی القادم سنتطرق لهذه العوامل بشیء من التفصیل وكالتالی :- (العلا،٢٠٠٩، ٨٨).

١ - خصائص العاملین فی المنظمة

 ان المصدر النهائی للثقافة التنظیمیة یتاتی من الافراد المکونین لها ، فاذا اردت معرفة اختلاف الثقافات فی المنظمات فانظر الی خصائص الافراد العاملین فیها كون الافراد العاملین فیها لدیهم خصائص واخلاقیات وقیم تختلف عن الباقین ولكنهم یتقاربون بهذه المعطیات داخل المنظمة كون الافراد یمیلون الی العص فی المنظمات التی تمتلك نفس القیم التی یمتلكونها ، هذا من جانب ومن جانب اخر نجد ان المنظمات عند اختیارها لعاملیها فانها تختار الافراد اللذین یتوافقون مع قیمها ومع الوقت نجد ان الافراد الذین لا یتلاءمون مع المنظمة فانهم یغادرونها ، وبناء ٲعلی ذلك نجد انه مع مرور الوقت ستكون قیمهم متشابه و واضحة وستكون ثقافة المنظمة واضحة و مختلفة عن باقی المنظمات.

 ونلاحظ ایضا دور ثقافة وقیم المؤسسین للمنظمة حیث انه عند تاسیسهم للمنظمة فانهم یخترون العاملین الجدد لاول مرة فی المنظمة علی اساس ثقافة وقیم المؤسسین وهذا ما سیجعل قیم واعراف العاملین متشابهه مع الوقت وبالتالی یدفعهم لمشاركتها معا مما تزداد قابلیتهم للتكیف مع بیئة المنظمة و التغیر الذی قد یحصل فیها وبالتالی فان هذا سیغزز القیم والاعراف المشتركة داخل المنظمة وابراز نموذج ثقافی خاص بالمنظمة .

۲ - تعرف اخلاقیات بانها القیم و المعتقدات والقواعد الاخلاقیة التی تؤسس الطریقة الملائمة للمنظمة والعاملین فیها من حیث التعامل فیما بینهم ومع الافراد خارج المنظمة ، ان المنظمة تعمل علی تطویر ثقافة اخلاقیة تحكم سلوك افرادها عبر التركیز علی مبدٲ التعامل بعدالة ومساواة ومثالها قیام الشركات باغلاق خطوط انتاج معینة وتسریح عاملیها ، ولذلك تبحث دائما عن اسالیب اخلاقیة للقیام بهذه الامور من اجل لتعامل مع مواقف حرجة كهذه و كذلك كیفیة التعامل مع العاملین ذوی الاداء المتراجع اخلاقیا كون هذا یعكس اخلاقیات المنظمة كشخصیة معنویة علی الصعید الداخلی وبالاضافة للداخل نجد ان هناك واجهة اخلاقیة یجب ان تطل بها علی البیئة الخارجیة ومثالها قیامها بالتعامل مع باقی الشركات والاسالیب القانونیة و التشریعات فی البلاد فمثلا هناك شركات تدفع رشا فی بعض البلدان لاناس متنفذین من اجل تنفیذ صفقات او تمریرها وهذا ینعكس سلبا علی اخلاقیات المنظمة ، ان الشركة ملزمة یوضع اسس اخلاقیة فی التعامل مع افرادها من اجل ان لا تؤثر قرارتها علی فرد او مجموعة معینة علی افراد اخرین سلبیا ، ولذلك تطور الشركة اطر اخلاقیة تحدد اسالیب لتعاون والسلوك العام للشركة مثل كیف ، وماذا تفعل حیال مواقف معینة و علیه فان هذه القیم والاعراف تصبح شی فشیئا مكون مهم من مكونات الثقافة التنظیمیة للمنظمة ، ویدورها تاتی اخلاقیات المنظمة من ثلاث مصدر هی :-

- الاخلاقیات الاجتماعیة :- وهی العادات والقیم والاعراف التی تكتسبها المنظمة من المجتمع الذی جاءت او تكونت منه ، وتعمل فیه وعندها تعمل فیه المنظمة بموجیها كنتیجة طبیعیة لظروف تكوینها و كذلك تاخذ بنظر الاعتبار قانونیا ایضا كعرف اخلاقی سائد .

- اخلاقیات المهنة : - هی قیم و اعراف اعتاد بعض الافراد من ذوی الاختصاصات المتشاویة القیام بها لاداء اعمالهم وظائفهم مثل الممرضین والاطباء والمحاسبین و غیرهم من المهن الاخری ، ویستخدمونها فی عملهم كما یستخدمون القیم والاعراف الاجتماعیة و هكذا تصبح بعض الاعمال محكومة بالاعراف والاخلاقیات المهنیة وياتنالی فانها تساهم فی بناء الثقافة التنظیمیة وتوضح كیفیة التعامل مع باقی العاملین و باقی العاملین و باقی الافراد خارج المنظمة .

- الاخلاقیات الفردیة :- وهی القیم الادبیة الشخصیة التی اعتاد الافراد علی استخدامها للتفاعل مع باقی الافراد ، وهی غالبا ما تكون انعكاس لثقافة المجتمع والطریقة التی تربی بها الافراد والتعرض لقیم العائلة والاصدقاء واعضاء الدیانة و غیرها من المجامیح المقربة وتتاثر ثقافة المنظمة بها بصورة كبیرة عبر المنصب الذی یشظة الفرد وهذا بدوره یستخدمها للتعامل مع باقی العاملین وكما اشرنا سابقا فان اسس بناء ثقافة المنظمة ترتبط وتنبع من ثقافة مؤسسیها .

۳ - علاقة التوظیف

 ویعتبر العامل الثالث من العوامل المهمة والمتمثل بطبیعة العلاقة التوظیفیة التی تنتهجها المنظمة مع افرادها بواسطة اسالیب و سیاسات الموارد البشریة حیث تؤثر بصورة مباشرة علی سلوكهم و تحفیزهم وبالتالی انعكاسها فی القیم والاعراف داخل المنظمة ، فطالما یعمل الافراد سویا لتحقیق اهداف المنظمة فان حالة عدم التواصل او الصراع و المنافسة فیما بینها قد تكون حاضرة ولكن سیاسات الموارد البشریة للمنظمة تعمل علی تذلیل هذه العوائق وتحافظ علی سلاسة سیر العمل و توضح مقدار قیمه العاملین لدیها عبر الاهتمام بهم وتقدیم الحوافز لهم وتعتبر الترقیة فی داخل المنظمة من الوسائل التی تدعم القیم والاعراف وترفع مستوی الاداء لدیهم فالشعور یوجود ترقیة یدفع العاملین الی اداء افضل ویحصل العكس عند شعورهم بوجود مكافنة او ترقیة فان هذا سیدفعهم انی البحث باتجاهات اخری ، ومن الاسالیب اخری هی اسلوب المرتبات التی تدفعها المنظمات للحفاظ علی عاملیها الممیزین عبر تقدیم عوائد اعلی من متوسط العوائد والمرتبات فی الصناعة او تقوم بوضع نقاط او اسهم مثل شركات ومن اجل التشجیح علی خلق القیم والاعراف من اجل رفع فاعلیة المنظمة .

٤ - الهیكل التنظیمی :-

 ان الهیكل التنظیمی هو النظام الرسمی للمهام و العلاقات و المصمم لتنسیق العاملین بالفضل اسلوب ممكن وبالتالی فان وجود هیا اكل تنظیمیة مختلفة یتنجم عنها نشوء ثقافات مختلفة وهذا یدفع بالمدراء الی الاخذ بنظر الاعتبار التصمیم التنظیمی ویكمن ذلك من خلال اسلوب الادارة من حیث مستویات الهیكل التنظیمی فمثلا النظام المركزی یمیل انی اعطاء صلاحیات قلیل للعاملین و یدفعهم الی اطاعة اوامر المدیرین الاعلی ، وبالتالی تكون الثقافة مبنیة علی الاحترام والاستقرار وعلی النقیض نجد ان الثقافة ستختلف مع النظام اللامركزی الذی یمنج صلاحیات اكبر عبر تمكن العاملین و بالتالی دفعهم الی وضع قیم خاصة بهم ،مثل دفعهم بان یكونوا خلاقین و مشجعین و یالتالی یدفعهم الی ثقافة الابداع والمزید من المرونة فی العمل الفعلی بینهم ، فعندما تكون العلاقة .

الفصل الثالث: الالتزام التنظیمی

۱ - مفهوم الالتزام التنظیمی

 یعد مغهوم الالتزام التنظیمی من المفاهیم الراسخة فی العلوم الاداریة والسلوكیة ، وقد انبثق اساسا من حركة العلاقات الانسانیة فی النصف الاول من القرن العشرین من خلال الدراسات التی تحاول استكشاف طبیعة الارتباط بین الموظف والمنظمة ، فحینذاك تمالوصول الی نتیجة مفادها انللموظفین مشاعر تجاه المنظمة بما فی ذلك التوافق مع اهدافها (الوزان ، ۲۰۰٦ ، ۳۳) تعود كلمة الالتزام فی اللغة الی الفعل لزم ، ولزم الشیء بمعنی اثبته وداوم علیه و الزمه المال و العمل فصار واجبا علیه ویقال لما بین الكعبة و الحجر الاسود الملتزم لان الناس یعتقونه ای یضمونه الی صدورهم ، (كریدی ،۲۰۱۰ ، ۳۰ ) اما معناه الاصطلاحی فهو الكلیة التی تجعل من الصعب علی احد الاشخاص التخلی عن موقفه تجاه موضوع معین او تغییر اتجاهه و اعتقادة ، او حكمه او رایة نحو موضوع ما ، او انهاء علاقة تربطه باحد الاشخاص او بالمنظمة التی یعمل فیها ، بمعنی اخر مدی ارتباط الشخص یای موقف او حكم او اتجاه معین یعتنقة ، او مدی تعلقةبه وشعوره بصعوبة التخلی عنه لای سبب من الاسباب ومن ثم فان الالتزام یقلل من فرص المجاراة و محاولات تغییر الاتجاهات ، علیه فهو ، مجموعة من المواقف و السلوكیات الایجابیة المقصودة من الفرد تجاه منظمة معینة (الاشریفی ، ۲۰۰۲ ، ۲٤ ) ان الالتزام التنظیمی فی ابسط معانیه یعنی حرص الموظف علی القیام بمهام عمله بدایة من الحضور فی الوقت المحدد ، ومرورا بانجاز مهام العمل الیومی دون تعطیل و نهایة بالانصراف فی وقت الدوام المحدد ، هو التزام باداء و انجاز مهام العمل مهما كاتت صعوبته ، ومهما كانت المشكلات التی تواجه الموظف ، فالالتزام بفرض علی الموظف انجاز مهام عمله فی الوقت المحدد دون تاخیر او تعطیل ، اما الالتزام بالمعنی العام فیعنی حرص الموظف او العامل علی نجاح المنظمة و مشاركته بفاعلیة فی تحقیق اهدافها (الشمری ، ۲۰۱۳ ، ۲۹ ) وینظر (خیرالدین و النجار ،۲۰۱۰ ، ۱۱) للالتزام التنظیمی بوصفه مناصرة الفرد و تاییدة للمنظمة ، وانه نتاج تفاعل ثلاثة عناصر هی :

۱ - التماثل : ویعنی تبنی اهداف و قیم المنظمه باعتبارها اهدافا و قیما للفرد العامل فیها .

۲ - الانهماك : ویقصد به الاستغراق او الانهماك النفسی للفرد فی انشطة المنظمه .

۳- الولاء : والمقصود به شعور الفرد بالارتباط العاطفی القوی تجاه المنظمه .

 لقد اختلف الباحثین فی تعریفهم للالتزام التنظیمی ، وهذا الاختلاف نابع من طبیعة وبینة كل باحث و وجهه نظرة اتجاه الالتزام التنظیمی ، حیث عرف (فلمبان ، ۲۰۱۰ ، ٤٤ ) الالتزام التنظیمی علی انه الشعور الایجابی المتولد عند الموظف تجاه منظمته و الارتباط بها و الاخلاص لها و التوافق مع قیمها و اهدافها والحرص علی البقاء فیها من خلال بذل الجهد و تفضیلها علی ما سواها مع الافتخار بماثر امنظمة مما یعزز تجاحها . عرفه (عباس ، ۲۰۰۸ ، ۱۱۷ ) علی انه مدی ولاء و ارتباط الفرد بالمنظمة ، وهنالك ثلاثة اتجاهات برزت فی تحدید مفهوم الالتزام و كالاتی : التك ، ۲۰۱۰ ، ۷۸ )

ا - میل الفرد نحو المنظمة والارتباط بها و یقیم وزنا لها و یحرص علی تحقیق التلاوم بین الفرد و امنظمة ، فضلا عن معالجة اتجاهات الافراد نحو العمل كالولاء و الدافعیة و الاندماج

ب - رغیة الفرد بالبقاء والارتباط بالمنظمة من خلال ربط مصالح الفرد بمصالح المنظمة ، فیولد عناصر ایجابیة تتمثل بالتبادل فی المصالح ، كما ان الالتزام المنظیمی ظاهرة بنانیة تظهر بوصفها نتیجة للصفقات التبادلیة بین الفرد و المنظمة و تتضمن فكرة المراهنات الجانبیة ، فضلا عن كونها ظاهرة تبادلیة تعتمد علی ادراك الفرد لنسبة المغریات الی الاسهامات وتراكم الاستثمارات و المراهنات الجانبیة فی نظام الخدمة .

ت - نتیجة قوی متعددة تتمثل بمجوعها جملة من العوامل النفسیة ذات الصفة التركیبیة التبادلیة ، تعمل علی نحو تكاملی بالاستفادة من الاتجاهین النفسی والتبادلی .

 یستنتج الباحث ومن خلال ما تقدم من تعاریف ومفاهیم واتجاهات فی تحدید مفهوم الالتزام التنظیمی ان الالتزام التنظیمی هو شعور نفسی ایجابی یتولد لدی الفرد العامل نتیجة الرضا عن منظمة وبالتالی تمسكه بها وارتباط مصالحه الشخصیة بمصلحة المنظمة ككل .

۲ - مراحل الالتزام التنظیمی

 هناك ثلاث مراحل اساسیة فی تشكیل الالتزام التنظیمی لدی الافراد ، اذ صنف (bochanan) كما ورد فی (العوفی ، ۲۰۰٥ ، ۳٦ - ۳۷ ) تلك المراحل الی الاتی :

ا - المرحلة التجربة :- وهی التی تمتد من تاریخ مباشرة الفرد لعمله ولمدة عام واحد فقط یكون الفرد خلالها خاضعا للتدریب والاعداد والتجربة ، وفی هذه الفترة یتكون الاهتمام منصبا علی تامین قبوله فی المنظمه ومحاولة التاقلم مع الوضع الجدید و البیئة التی یعمل فیها ومحاولة التوفیق بین اتجاهاته و اهدافه و اتجاهات و اهداف المنظمة ككل ، ففی هذه المرحلة سوف یواجه الفرد عددا من الموافیق بین التی سوف تبنی تكون عنده مرحلة التجربة والتهیئة للمرحلة التی تلبها ، ومن هذه الموافق تحدیات العمل ، تضارب الولاء ، عدم وضوح الدور ،ضهور الجماعة المتلاحمة ، ادراك التوقعات ، الشعور بالصدمة ، ونمو الاتجاه نحو المنظمة .

ب - مرحلة العمل والانجاز :- وتتراح مدة هذة المرحلة بین السنتین والاربعة سنوات ، وخلال هذه الفترة یحاول الفرد تاكید مفهوم الانجاز ، واهم ما یمیز هذه الفتر ة الاهمیة الشخصیة للفرد و تخوفه من العجز ویتبلور فی هذه المرحلة الولاء للعمل وللمنظمة

ت - مرحلة الثقة بالمنظمة :- وتبدا تقریبا من السنة الخامسة من التحاق الفرد بالمنظمة ، وتستمر الی ما لانهایة اذ یزداد ولاء الفرد و تقوی علاقتة بالمنظمة والاتقال الی مرحلة النضج الا ان اورالی اشار كما ورد فی (الوزان ، ۲۰۰٦ ،٤۰) الی مراحل اخری للالتزام التنظیمی هی :

ا - الاذعان :- ای ان الالتزام الفرد بنی علی ما یحصل علیه من المنظمة من فوائد لذا نری الفرد یتقبل سلطه الاخرین ویلتزم ما یطلبونه مقابل حصوله منها علی الفوائد المختلفة

ب - مرحلة التطابق او التماثل مع المنظمة :- اذ نجد ان الفرد فی هذه المرحلة یتقبل سلطه الاخرین من اجل الرغبة والاستمرار بالعمل ، فسوف تشبع حاجاته للانتماء، لذا سوف یشعر بالفخر والانتماء للمنظمة .

ت - مرحلة التنبی :- فی هذه المرحلة یكون الفرد قد اعتبر اهداف وقیم المنظمة هی ذات اهدافه وقیمه ، فالالتزام هنا نتیجة لتطابق اهداف المنظمة وقیمها ومع اهداف وقیم المنظمة . یعد الالتزام التنظیمی من ابرز المتغیرات السلوكیة التی سلط علیها الضوء، اذ كدت نتائج العدید من الدراسات والابحاث علی ارتفاع تكلفة الغیاب والتاخر عن العمل وتسرب العمالة من المنظمات و انحفاض درجات الرضا الوظیفی ، كما سلطت النتائج الضوء علی اهمیة الیحث عن اسباب الظواهر السلبیة السابقة ، وقد اكدت الكثیر من الدراسات علی الاهمیة الواضحة للالتزام التنظیمی ، اذ اوضحت ان ارتفاع مستوی اللالتزام لدی الافراد العاملین فی فی المنظمة ینتج عنة انخفاض فی مجموعة من الظواهر السلبیة هی ظاهرتی الغیاب و والتسرب عن اداء العمل (الوزان ، ۲۰۰٦ ، ۳۷ ) كما و تعود هذه الاهمیة لعدة اسباب منها : (خیرالدین والنجار ، ۲۰۱۰ ، ۱۲).

۱ - انه یمثل احد المؤشرات الاساسیة للتنبو بالعدید من النواحی السلوكیة ، وخاصة معدل دوران العمل ، حیث یفترض ان یكون الافراد الملتزمون اطول بقاء فی المنظمة ، واكثر عملا نحو تحقیق اهدافها .

۲ - ان مجاله قد جذب كلا من المدیرین و علماء السلوك الانسانی ، نظرا لكونه سلوكا مرغوبا به من قبل المنظمات .

۳ - انه یمثل عنصرا هاما فی الربط بین المنظمة و الافراد العاملین فیها ، لاسیما فی الاوقات التی لا تستطیع المنظمات ان تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الافراد العاملین فیها ، لاسیما فی الاوقات التی لا تستطیع المنظمات ان تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الفراد للعمل وتحقیق مستویات عالیة من الاداء .

٤ - یعتبر التزام الافراد تجاه المنظمات مؤشرا اقوی من الرضا الوظیفی لاستمرار وبقاء العاملین فی اماكن عملهم .

٥ - كما یعتبر التزام الافراد تجاه منظماتهم عاملا هاما فی التنبؤ بفعالیة المنظمة .

كما وذكر (السالم و صالح ، ۲۰۰۰ ، ٤۲٥) و (اللوزی ، ۲۰۰۳ ، ۱۲۸ ) الی ان الاهتمام بالالتزام التنظیمی بین الافراد یمكن ان یتمثل بالنتائج الاتیة :

۱ - سهولة استجابة المنظمة لتغیرات البیئة .

۲ - انخفاض نسبة الغیاب و معدل دوران العمل .

۳ - زیادة الشعور بالاستقرار الوظیفی .

٤ - زیادة معدلات الاداء الانتاجیة لان احد المرتكزان الاساسیة للالتزام التنظیمی هی القیم الاعتباریة والاجتماعیة التی تربط الفرد بالمنظمة ، وان ترسیخ تللك القیم والتاكید علیها یؤدی الی زیادة الاداء و بالتالی المحافظة علی العلاقات الایجابیة بین الموظیفین .

٦- الالتزام عنصر اساسی فی نجاح ای منظمة .

۷ - انخفاض المشكلات و الخلافات التی تحصل بین العاملین والادارة ، والشكل (۱) یبین اهمیة الالتزام التنظیمی :

٤- العوامل المؤثرة فی الالتزام التنظیمی

هناك الكثیر من العوامل التیتؤثر علی الالتزام التنظیمی، اذ اتفق بالكامل كلا من (الزیباری ، ۲۰۱۰ ،٥۲) مع (جواد واخرون ، ۲۰۰٦ ، ٤۲۷ ) و (السالم و صالح ، ۲۰۰۰ ، ٤۲۲) علی اربعة عوامل :

۱ - العوامل الشخصیة : الافراد یتباینون فیما بینهم من حیث شخصیتهم مستویات الالتزام التی یمنحونها لمنظماتهم كالاتی

ا - العمر : یاتی العمر فی مقدمة العوامل الشخصیة التی اثبتت الدراسات علاقته بالالتزام التنظیمی للافراد .

فالموظف الاكثر عمرا اكثر التزاما لمنظمته بالمقارنة مع الموظف الشباب ، وان مستوی الالتزام یزداد طردیا مع تقدم عمر الموظف .

ب - الجنس : النساءاكثر التزاما للتنظیمات من الرجال الا ان هذا المتغیر غیر حاسم .

ت - المؤهل : العاملون ذوو المؤهلات العلیا اكثر التزاما لمنظماتهم من اقرانهم ذوی المؤهلات الدنیا الا ان هذا المتغیر غیر متفق علیه .

ث - مدة الخدمة : العاملون من ذوی الخدمة الطویلة فی المنظمةاكثر التزاما لمنظماتهم ممن هم اقل خدمة ، ویعتقد ان بناء مستویات الالتزام لدی الافراد نحو منظماتهم یتطور بزیادة سنوات خدمتهم فیها .

ج - المسؤلیة الاجتماعیة : العاملون من ذوی المسؤلیة الاجتماعیة العائیلة اكثر التزاما لمنظماتهم ممن لا یتحملون مثل هذه المسؤلیة .

۲ - العوامل التنظیمیة : المنظمات تتباین فیما بینها من حیث بینات العمل الداخلیة التی تؤثر علی مستویات الالتزام التنظیمی للعاملین من خلال عوامل تنظیمیة ومنها :

ا - الاجور او المردودات المادیة : المنظمات التی تمنج اجورا مناسبة هی اكثر المنظمات التی یتمیز افرادها بمستوی عال من الالتزام التنظیمی .

ب ـ نمط الاشراف : یوجد علاقة بین مستوی التزاما الموظف لمنظمة ونوع السلوك القیادی لرنیسه المباشر .

فالمدیر او المسؤول الذی یتمیز نمط اشرافه بالتعامل الانسانی والادراك الواضح لمشاعر العاملین والاهتمام افرادها بمستوی عال من الالتزام التنظیمی .

۳ـ خصائص العمل : وهی ذات علاقة بمتطلبات العمل المختلفة من مهارات وقدرات واسالیب واجراءات مثل درجة تحدید المهام للعاملین ودرجة استقلالیتهم فی اثناء العمل ، وقد اثبتت الدراسات الی وجود علاقة بین الالتزام التنظیمی ودرجة تحدید المهام درجة الاستقلالیة فی اثناء العمل ، اذ كلما زادت المهام المناطة بالعاملین محددة وموصوفة زادت درجة الاستقلالیة فی اثناء العمل و ادت الی زیادة الالتزام التنظیمی .

٤ـ العوامل الخارجیة : ان البیئة الخارجیة (الابعاد والمتغیرات الاقصادیة و الاجتماعیة و الاسیاسیة ) تؤثر علی الالتزام التنظیمی ، الا ان هذا التاثیر یختلف باختلاف الالتزام متكون و مرحلة فاذا كان الالتزام فی مرحلة التكوین ولم یصل الی مرحلة الاستقرار فانه سیكون مؤثرا فی العاملین وعلی التزامهم فی المنظمة ، اذ یمكن ان یترك العاملون منظماتهم باحثین عن فرص بدیلة فی منظمات اخری ، وتوفر الفرص البدلیة فی البیئة الخارجیة بمثابة عوامل جذب قویة للافراد ، اما اذا تحقق لهولاء الافراد الاستقرار فی العمل و انسجمت تطلعاتعهم ومشاعر هم واهدافهم بالمنظمة الذی ینتمون الیها فان عوامل البیئة الخارجیة لا تؤثر علی مستوی التزامهم للمنظمة .

٥ـ انواع الالتزام التنظیمی

 طرح عدد من الباحثین ممن اهتموا بدراسة الالتزام التنظیمی و علاقته ببعض المتغیرات التنظیمیة ، عدد من الابعاد التی توضح طبیعة و مفهوم الالتزام التنظیمی ( الزیباری ، ۲۰۱۰ ، ٥٤ ) والتی تركز علی ثلاثه ابعاد اساسیة هی : (الالتزام الشعوری ، الالتزام المعیاری ، الالتزام المستمر ) والتی سیتم اعتمادها فی الدراسة الحالیة :

۱ ـ الالتزام العاطفی

 ویشیر الی الارتباط او التمسك العاطفی او التطابق او الاندماج بقیم و اهداف المنظمة ، ۲۰۰۳ ، felt) )یصف الالتزام الشعوری بانه یقترب من مفهوم الالتزام القیمی من حیث تطابق اهداف وقیم الفرد مع اهداف وقیم المنظمة ومن خلال جملة من المشاعر مثل (الولاء والانتماء، والتعلق بالمنظمة ) ، اما (التك ، ۲۰۱۰، ، ۷۹)فقد اشارات الی مفهوم الالتزام الشعوری بانه الارتباط العاطفی الشعوری بقیم واهداف المنظمة من خلال عدد من الاسس (المشاركة ، والتدخل فی المنظمة ، التطابق معها ) ،ومن یمتلكه من العاملین یستمرون بالعمل مع المنظمة وذلك لانهم یرعبون شعوریا بذلك ، ای ان الالتزام الشعوری للفرد یتطور اعتمادا علی الاسس المذكورة انفا ، اختبرت عدد من الدراسات ومنها دراسة وببینت ان العدالة فی توزیع المكافات ووضوع الدور والتحرر من الصراعات او النزاعات و المكافات المستندة الی الاداء المتمیز والمشاركة فی صنع القرارات تلعب دورا كبیرا بالتزام الفرد شعوریا بالمنظمة ، وذكر (الزیباری ، ۲۰۱۰ ، ۳٥) ان هذا النوع من الالتزام یؤثر بدرجة ادراك الفرد للخصائص الممیزة لعمله من درجة استقلالیة ، الاهمیة ، والمهارات المطلوبه ، وقرب المشرفین وتوجیههم له ، كما یؤثر هذا الجانب من الالتزام بدرجة احساس الموظف بان البیئة التنظیمیة التی یعمل بها تسمع بالمشاركة الفعالة فی مجریات اتخاذ القرارات سواء ما یتعلق منها بالعمل او ما یخصه ، اما ( الطائی ، ۲۰۰۷ ، ٨۷) فقد اشارات بان الافراد الذین یكون ارتباطهم الرئیس بالمنظمة نابع من شعورهم العاطفی تجاه المنظمة فاتهم یستمرون فی ذلك العمل ، واشار كل من (خیر الدین ، موسی واخرون ، ۲۰۱۰ ، ص ۱۲) الی ان الالتزام العاطفی بینی علی اساس الشعور القوی بالانتماء و الاندماج والمشاركة فی المنظمة ، الموظف سیطور ارتباطه العاطفی بمنظلمة ما عندما یتعرف علی اهدافها ، وعندما تتطابق قیم الموظف مع قیم المنظمة ، عندها یصبح هناك اندماج نفسی فی المنظمة وافتخار بالانتساب الیها والارتباط بها ، وبالتالی فان الموظفین ذوی الالتزام العاطفی القوی یظلون فی اعمالهم لانهم یریدون ذلك .

۲ - الالتزام المعیاری

اشار (salame ،٢٠٠٨) الی ان الالتزام المعیاری یعكس دور الفرد و التعهد باستمراره فی العمل داخل المنظمة فی حین یری الالتتزام المعیاری بانه شعور الفرد بالالتزام الواجب بالبقاء مع المنظمة قد ینبع من القیم و المبادئ الشخصیة التی یحملها الفرد قبل دخوله المنظمة (التوجه الثقافی او العائلی ) او بعد دخوله المنظمة (التوجه المنظمة ) مثل التكالیف المصاحبة لتدریبة علی العمل وتكالیف الزواج والدراسة ، كما ان هذه الالتزام یتركز علی حالة الالتزام القانونی للاستمرار بالعمل ، ویشعر الافراد الذین یمتلكون مستوی عالیا منه بان علیهم البقاء فی المنظمة ، وهم ملتزمون التزاما طوعیا بذلك نتیجة للتقمص الذاتی (الذویب ) للضغوط المعیاریة التی تسلط علی الافراد قبل دخولهم فی المنظمة وقد یتطور هذا النوع من الالتزام عندما یحصل العاملون علی مكافات مقدما ، فالاحساس بقیمة هذه الانواعمن المكافات و الاستثمارات تشعر العاملین بالتزامهم تجاه المنظمة (التك ، فقد اشارا الی مفهوم الالتزام المعیاری بانه الشعور الفرد بان یلتزم البقاء فی المنظمة بسبب ضغوط الاخرین فالاشخاص الذین یقوی لدیهم الالتزام المعیاری یاخذون فی حسابهم الی حد كبیر ماذا یمكن ان یقول لهم الاخرون لو ترك احدهم العمل بالمنظمة فهو لا یرید ان یسبب قلقا لشركته او یترك انطباعا سینا لدی زملانه بسبب تركه العمل فهو التزام ادبی وان كان علی حساب نفسه اما فراوا ان الالتزام المعیاری یعكس الشعور فی الاستمراریة داخل المنظمة التی یعمل فیها ، ویقوم یتعزیز هذا الشعور الدعم العالی من قبل المنظمة لعاملیها ، والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الایجابی ، لیس فقط فی كیفیة الاجراءاتوتنفیذ العمل ، بل وحتی المساهمة فی وضع الاهداف القرارات والتخطیط ورسم السیاسات العامة للتنظیم ، فی حین ان العدید من الباحثین ینظرون الی الالتزام المعیاری من زاویة اخلاقیة ویسمونه التزام اخلاقی .۲۰۱۰ ، ۸۳) اما (جیرنج و بارون ، ۲۰۰۹ ، ۲۱۷ ).

الفصل الرابع: الجانب التطبيقي

**أولا: وصف الخصائص الشخصية للافراد المستجيبين**:

اقتصر الافراد المستجيبين على الموظفين في كلية الادارة والاقتصاد، وجاء اختيارهم لكي يكونوا منسجماً مع طبيعة البحث التي تتطلب الفهم والادراك للتعامل مع فقرات الاستبانة، ونستعرض في هذه الفقرة الخصائص الشخصية للافراد المستجبين من حيث الجنس، العمر، المستوى العلمي، العنوان الوظيفي، وكما يلي:

**توزيع الأفراد المستجيبين على وفق سمة الجنس:**

يشير الجدول (3.1) إلى أن نسبة الذكور في العاملين في الكلية المبحوثة هي (56.6%)، وبلغت نسبة الإناث (43.3%)، مما يشير الى ان النسبة الكبرى من العاملين هم من الذكور في الكلية المبحوثة.

 **الجدول 3.1 توزيع الأفراد المستجيبين على وفق سمة الجنس**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| الفئة | العدد | النسبة% |
| ذكور | 12 | 40 |
| اناث | 18 | 60 |
| المجموع | 30 | 100 |

 **المصدر:** من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي.

**توزيع الأفراد المستجيبين على وفق سمة العمر:**

يوضح الجدول (3.2) توزيع الافراد المستجيبين على وفق سمة العمر، إذ تبين أن نسبة الكبرى من المستجيبين هم من الفئة العمرية (21 - 30 سنة) وبلغت نسبتهم (60%)، وتلتها الفئة العمرية (31- 40 سنة) بالمرتبة الثانية وبنسبة (26.6%)، ثم جاءت بعدها الفئة العمرية (41 - 50 سنة) بالمرتبة الثالثة وبنسبة (13.4%)، مما يدل بأن غالبية الافراد المستجيبين هم من الفئة العمرية البالغة التي تمتلك المؤهلات اللازمة للعمل في الكلية المبحوثة.

 **الجدول 3.2 توزيع الأفراد المستجيبين على وفق العمر**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| الفئة | العدد | النسبة% |
| 21 - 30 سنة | 18 | 60 |
| 31 - 40 سنة | 8 | 26.6 |
| 41 - 50 سنة | 4 | 13.4 |
| المجموع | 30 | 100 |

 **المصدر:** إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي.

 **.3توزيع الأفراد المستجيبين على وفق سمة المستوى العلمي:**

يوضح الجدول (3.3) توزيع المستجيبين حسب سمة المستوى العلمي بأن غالبية المستجيبين هم من حملة شهادة البكالوريوس وبلغت نسبتهم (80%) ،في حين كانت نسبة الحاصلين على شهادة الدبلوم (13.4%) في المرتبة الثانية،وجاءت حملة شهادة الماجستير بالمرتبة الثالثة وبنسبة بلغت (6.6%)، مما يدل على اغلبية الافراد المستجيبين هم من حملة الشهادات الجامعية في الكلية المبحوثة ويمتلكون المؤهلات الكافية لانجاز اعمالهم.

 **الجدول 3.3 توزيع الأفراد المستجيبين على وفق مستوى التعليم**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| الفئة | العدد | النسبة% |
| ماجستير | 2 | 6.6 |
| بكالوريوس | 24 | 80 |
| دبلوم | 4 | 13.4 |
| المجموع | 30 | 100 |

 **المصدر:** من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي.

**4- توزيع الأفراد المستجيبين على وفق سمة العنوان الوظيفي:**

 يظهر الجدول (3.4) سمة المستجيبين حسب سمة العنوان الوظيفي، بأن النسبة الكبرى من المستجيبين في الكلية المبحوثة هم من فئة (مساعد باحث) وبنسبة بلغت (70%)، وجاء بعدها فئة (موظف) بنسبة بلغت (30%).

**الجدول 3.4 توزيع الأفراد المستجيبين على وفق سمة العنوان الوظيفي**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| الفئة | العدد | النسبة% |
| مساعد باحث | 21 | 70 |
| موظف | 9 | 30 |
| المجموع | 30 | 100 |

 **المصدر:** من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي.

**ثانيا: وصف بعد المشاركة في اتخاذ قرار**

**1-المشاركة في اتخاذ القرار:**

 تشير معطيات الجدول (3.5) إلى التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والأنحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف للإجابات تجاه العبارات (X5 – X1) والخاصة بوصف آراء عينة الدراسة تجاه بُعد المشاركة في اتخاذ القرار، والتي تميل إلى الاتفاق وبمستويات جيدة، إذ تشير النسب وبحسب المؤشر الكلي إلى أن (85.3%) من الأفراد المستجيبين متفقون على مضمون هذه العبارات مقابل نسبة (4.6%) غير متفقين مع ذلك، وبلغ نسبة الاتفاق (83.43%)، وجاء هذا بوسط حسابي (4.17) وانحراف معياري (0.78) ومعامل اختلاف بلغ (18.75%). مما يعطي دلالة أولية على توفر مؤشرات بعد المشاركة في اتخاذ القرار في الكلية المبحوثة.

 وبحسب المؤشر الجزئي فقد كانت أعلى نسبة اتفاق على مستوى العبارات في هذا البعد هي للعبارة (X1) والتي بلغت (85.71%)، وبوسط حسابي بلغ (4.29) وبانحراف معياري بلغ (0.688) والتي تشير الى مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار، ولتأكيد أهمية هذه العبارة من وجهة نظر المستجيبين لجأ الباحث إلى استخدام اختبار معامل الاختلاف (CV) للعينة الواحدة لتحقيق ذلك، حيث بلغ معامل الاختلاف للعبارة (X1) ما قيمته (16.05%) والتي تقل بكثير عن القيمة المعيارية لهذا المؤشر والبالغة (50%)، مما يؤكد الأهمية الإيجابية للعبارة المذكورة وعلى مستوى عبارات بعد المشاركة في اتخاذ القرار.

 في حين أن أقل نسبة اتفاق على مستوى عبارات بعد المشاركة في اتخاذ القرار كان للعبارة (X5) والتي بلغت (80.66%)، وبوسط حسابي بلغ (4.03)،والتي تنص على قيام الادارة بتوزيع الاستطلاعات للراي للوقوف على امر معين. في حين أن قيمة معامل الاختلاف بلغت (22.32%) والتي تقل عن القيمة المعيارية لهذا المؤشر والبالغة (50%)،مما يؤكد معنوية إجابات المستجيبين تجاه العبارة المذكورة.

  **الجدول 3.5 المشاركة في اتخاذ القرار**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **أبعاد الثقافة التنظيمية** | **العبارات** | **اتفق بشدة** | **اتفق** | **محايد** | **لا اتفق** | **لا اتفق بشدة** | **الوسط الحسابي** | **الانحراف المعياري** | **معامل الاختلاف%** | **نسبة الاتفاق%** |
| **ت** | **%** | **ت** | **%** | **ت** | **%** | **ت** | **%** | **ت** | **%** |
| **المشاركة في اتخاذ القرار** | **X1** | **36** | **39.6** | **47** | **51.6** | **6** | **6.6** | **2** | **2.2** | **0** | **0.0** | **4.29** | **0.688** | **16.05** | **85.71** |
| **X2** | **33** | **36.3** | **49** | **53.8** | **7** | **7.7** | **2** | **2.2** | **0** | **0.0** | **4.24** | **0.689** | **16.24** | **84.84** |
| **X3** | **30** | **33.0** | **50** | **54.9** | **9** | **9.9** | **2** | **2.2** | **0** | **0.0** | **4.19** | **0.698** | **16.67** | **83.74** |
| **X4** | **35** | **38.5** | **40** | **44.0** | **7** | **7.7** | **9** | **9.9** | **0** | **0.0** | **4.11** | **0.924** | **22.48** | **82.20** |
| **X5** | **32** | **35.2** | **36** | **39.6** | **17** | **18.7** | **6** | **6.6** | **0** | **0.0** | **4.03** | **0.900** | **22.32** | **80.66** |
| **المعدل** | **36.5** | **48.8** | **10.1** | **4.6** | **0.0** | **4.17** | **0.78** | **18.75** | **83.43** |
| **85.3** | **4.6** |

المصدر: من أعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي.

**2- القيم التنظيمية:**

 تشير معطيات الجدول (3.6) إلى التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والأنحرافات المعيارية للإجابات تجاه العبارات (X10– X6) والخاصة بوصف آراء المستجيبين تجاه بعد القيم التنظيمية والتي تميل إلى الاتفاق بمستويات جيدة، إذ تشير النسب وبحسب المؤشر الكلي إلى أن (71.9%) من المستجيبين متفقون على مضمون هذه العبارات مقابل نسبة (14.3%) غير متفقين مع مضمون عبارات هذا البعد، وبلغت نسبة الاتفاق (76.97%)، وجاء ذلك بوسط حسابي (3.85) وانحراف معياري (0.98). وهذا يمثل نتيجة أولية على توافر مؤشرات بعد القيم التنظيمية لدى الكلية المبحوثة.

وبحسب المؤشر الجزئي فقد كانت أعلى نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هي للعبارة (X6) والتي بلغت (79.34%)، وبوسط حسابي بلغ (3.97)، والتي تشير عدم وجود الواسطة والمحسوبية في الكلية المبحوثة. ولتأكيد أهمية هذه العبارة من وجهة نظر المستجيبين استعان الباحث بمعامل الاختلاف للعبارة (X6) إذ بلغ (23.59%) والتي تقل بكثير عن القيمة المعيارية لهذا المؤشر والبالغة (50%)، مما يؤكد الأهمية الإيجابية للعبارة المذكورة وعلى مستوى عبارات بعد القيم التنظيمية

 في حين أن أقل نسبة اتفاق على مستوى عبارات بعد القيم التنظيمية هي للعبارة (X10) والتي بلغت (75.38%)، وبوسط حسابي بلغ (3.77)، والتي تنصمساعدة الموظفين بعضهم البعض بعيدا عن المصالح الفردية. المنافسة في حين أن قيمة معامل الاختلاف بلغت (25.95%) والتي تقل عن القيمة المعيارية لهذا المؤشر والبالغة (50%)،مما يؤكد معنوية إجابات المستجيبين تجاه العبارة المذكورة.

 **الجدول 3.6 القيم التنظيمية**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **الثقافة التنظيمية** | **العبارات** | **اتفق بشدة** | **اتفق** | **محايد** | **لا اتفق** | **لا اتفق بشدة** | **الوسط الحسابي** | **الانحراف المعياري** | **معامل الاختلاف%** | **نسبة الاتفاق%** |
| **ت** | **%** | **ت** | **%** | **ت** | **%** | **ت** | **%** | **ت** | **%** |
| **القيم التنظيمية** | **x6** | **29** | **31.9** | **39** | **42.9** | **14** | **15.4** | **9** | **9.9** | **0** | **0** | **3.97** | **0.936** | **23.59** | **79.34** |
| **x7** | **20** | **22.0** | **49** | **53.8** | **12** | **13.2** | **10** | **11.0** | **0** | **0** | **3.87** | **0.885** | **22.88** | **77.36** |
| **x8** | **24** | **26.4** | **38** | **41.8** | **16** | **17.6** | **13** | **14.3** | **0** | **0** | **3.80** | **0.991** | **26.06** | **76.04** |
| **x9** | **30** | **33.0** | **35** | **38.5** | **7** | **7.7** | **19** | **20.9** | **0** | **0** | **3.84** | **1.108** | **28.89** | **76.70** |
| **x10** | **21** | **23.1** | **42** | **46.2** | **14** | **15.4** | **14** | **15.4** | **0** | **0** | **3.77** | **0.978** | **25.95** | **75.38** |
| **المعدل** | **27.3** | **44.6** | **13.8** | **14.3** | **0.0** | **3.85** | **0.98** | **25.48** | **76.97** |
| **71.9** | **14.3** |

المصدر: من أعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي.

**-توجيه الاداء: 3**

 تشير معطيات الجدول (3.7) إلى التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والأنحرافات المعيارية للإجابات تجاه العبارات (X15 - X11) والخاصة بوصف آراء المستجيبين تجاه بعد توجيه الاداء والتي تميل إلى الاتفاق بمستويات جيدة، ،إذ تشير النسب وبحسب المؤشر الكلي إلى أن (80.7%) من المستجيبين متفقون على مضمون هذه العبارات بنسبة (10.8%) غير متفقين مع مضمون عبارات هذا البعد، وبلغت نسبة الاتفاق (80.53%)، وجاء ذلك بوسط حسابي (4.03) وانحراف معياري (0.95). وهذا يمثل نتيجة أولية على توافر مؤشرات وصف بعد توجيه الاداء لدى الكلية المبحوثة .

 وبحسب المؤشر الجزئي فقد كانت أعلى نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هي للعبارة (X11) والتي بلغت (81.10%)، وبوسط حسابي بلغ (4.05)،والتي تشير الى إجتهاد العاملين في الكلية المبحوثة لتحقيق اداء عالي. ولتأكيد أهمية هذه العبارة من وجهة نظر الأفراد العينة فقد بلغ معامل الاختلاف للعبارة (X11) ما قيمته (23.65%) والتي تقل عن القيمة المعيارية لهذا المؤشر والبالغة (50%)، مما يؤكد الأهمية الإيجابية للعبارة المذكورة وعلى مستوى عبارات بعد توجيه الاداء.

 في حين أن أقل نسبة اتفاق على مستوى عبارات بعد توجيه الاداء هي للعبارة (X13) والتي بلغت (79.56%)، وبوسط حسابي بلغ (3.98)، والتي تنص على تلقي المسؤلين في الكلية المبحوثة تقارير مفصلة عن كيفية اداء العاملين بصورة منتظمة، في حين أن قيمة معامل الاختلاف بلغت (25.41%) والتي تقل عن القيمة المعيارية لهذا المؤشر والبالغة (50%)،مما يؤكد معنوية إجابات المستجيبين تجاه العبارة المذكورة.

 **الجدول 3.7 توجية الاداء**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **الثقافة التنظيمية** | **العبارات** | **اتفق بشدة** | **اتفق** | **محايد** | **لا اتفق** | **لا اتفق بشدة** | **الوسط الحسابي** | **الانحراف المعياري** | **معامل الاختلاف%** | **نسبة الاتفاق%** |
| **ت** | **%** | **ت** | **%** | **ت** | **%** | **ت** | **%** | **ت** | **%** |
| **توجيه الاداء** | **x11** | **34** | **37.4** | **38** | **41.8** | **9** | **9.9** | **10** | **11.0** | **0** | **0.0** | **4.05** | **0.959** | **23.65** | **81.10** |
| **x12** | **30** | **33.0** | **43** | **47.3** | **9** | **9.9** | **7** | **7.7** | **2** | **2.2** | **4.01** | **0.972** | **24.23** | **80.22** |
| **x13** | **30** | **33.0** | **43** | **47.3** | **5** | **5.5** | **12** | **13.2** | **1** | **1.1** | **3.98** | **1.011** | **25.41** | **79.56** |
| **x14** | **28** | **30.8** | **46** | **50.5** | **7** | **7.7** | **10** | **11.0** | **0** | **0.0** | **4.01** | **0.913** | **22.76** | **80.22** |
| **المعدل** | **33.6** | **47.0** | **8.6** | **9.9** | **0.9** | **4.03** | **0.95** | **23.61** | **80.53** |
| **80.7** | **10.8** |

 المصدر: من أعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي.

**2- (الالتزام التنظيمي)**

**1- الالتزام الوجداني:**

 تشير إجابات المستجيبين في الجدول (3.8) إلى التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والأنحرافات المعيارية للإجابات الخاصة بمضمون العبارات(Y5 - Y1) والخاصة بوصف آراء المستجيبين تجاه وصف بعد الالتزام الوجداني والتي تميل إلى الاتفاق وبمستويات جيدة، إذ تشير النسب وبحسب المؤشر الكلي إلى أن (80.2%) من الأفراد المستجيبين متفقون على مضمون هذه العبارات مقابل نسبة (13.0%) غير متفقين مع هذا البعد، وبلغ نسبة الاتفاق (80.48%)، وجاء ذلك بوسط حسابي (4.2) وانحراف معياري (0.98). وهذا يعطي مؤشراً على اتفاق العينة على توافر بعد تميز القيادة لدى الكلية المبحوثة.

 وبحسب المؤشر الجزئي فقد كانت أعلى نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هي للعبارة (Y1) بنسبة (83.52%)، وبوسط حسابي بلغ (4.18)، والتي تنص على شعور الموظفين بالانتماء القوي للكلية يعملون بها**.** ولتأكيد أهمية هذه العبارة من وجهة نظر أفراد العينة فقد بلغ معامل الاختلاف لتلك العبارة ما قيمتها (23.83%) والتي تقل بكثير عن القيمة المعيارية لهذا المؤشر والبالغة (50%)، مما يؤكد الأهمية الإيجابية للعبارة المذكورة وعلى مستوى عبارات بعد الالتزام الوجداني.

 في حين أن أقل نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا الالتزام الوجداني هي للمؤشر (Y2)والتي بلغت (78.02%)، وبوسط حسابي بلغ (3.90)، والتي تشير ان الاهداف الخاصة للموظفين تتوافق مع اهداف الكلية المبحوثة. ولتأكيد أهمية هذه العبارة من وجهة نظر افراد العينة فقد بلغ معامل الاختلاف لهذه العبارة ما قيمته (23.89%) والتي تقل بكثير عن القيمة المعيارية لهذا المؤشر والبالغة (50%)، مما يؤكد الأهمية الإيجابية للعبارة المذكورة وعلى مستوى عبارات بعد الالتزام الوجداني.

  **الجدول 3.8 الالتزام الوجداني**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **ابعاد الالتزام التنظيمي** | **العبارات** | **اتفق بشدة** | **اتفق** | **محايد** | **لا اتفق** | **لا اتفق بشدة** | **الوسط الحسابي** | **الانحراف المعياري** | **معامل الاختلاف%** | **نسبة الاتفاق%** |
| **ت** | **%** | **ت** | **%** | **ت** | **%** | **ت** | **%** | **ت** | **%** |
| **الالتزام الوجداني** | **Y1** | **42** | **46.2** | **34** | **37.4** | **5** | **5.5** | **9** | **9.9** | **1** | **1.1** | **4.18** | **0.995** | **23.83** | **83.52** |
| **Y2** | **23** | **25.3** | **48** | **52.7** | **8** | **8.8** | **12** | **13.2** | **0** | **0.0** | **3.90** | **0.932** | **23.89** | **78.02** |
| **Y3** | **34** | **37.4** | **39** | **42.9** | **5** | **5.5** | **13** | **14.3** | **0** | **0.0** | **4.03** | **1.005** | **24.92** | **80.66** |
| **Y4** | **31** | **34.1** | **43** | **47.3** | **5** | **5.5** | **12** | **13.2** | **0** | **0.0** | **4.02** | **0.966** | **24.02** | **80.44** |
| **Y5** | **32** | **35.2** | **39** | **42.9** | **8** | **8.8** | **11** | **12.1** | **1** | **1.1** | **3.99** | **1.016** | **25.47** | **79.78** |
| **المعدل** | **35.6** | **44.6** | **6.8** | **12.5** | **0.4** | **4.02** | **0.98** | **24.43** | **80.48** |
| **80.2** | **13.0** |

 المصدر: من أعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي.

**2- الالتزام المعياري:**

تشير معطيات الجدول (3.9) إلى التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والأنحرافات المعيارية للإجابات الخاصة بمضمون العبارات (Y10 - Y6) والخاصة بوصف آراء المستجيبين تجاه وصف بعد الالتزام المعياري والتي تميل إلى الاتفاق وبمستويات جيدة، إذ تشير النسب وبحسب المؤشر الكلي إلى أن (81.5%) من الأفراد المستجيبين متفقون على مضمون هذه العبارات مقابل نسبة (7.9%) غير متفقين مع مضمون عبارات هذا البعد، وبلغت نسبة الاتفاق (82.15%)، وجاء ذلك بوسط حسابي (4.11) وانحراف معياري (0.91). وهذا يشير إلى أن الكلية المبحوثة تميل إلى التركيز على بعد الالتزام المعياري.

 وبحسب المؤشر الجزئي فقد كانت أعلى نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هي للعبارة (Y7)والتي بلغت قيمتها بنسبة (83.96%)، وبوسط حسابي (4.20)،وهذا يشير الى استعداد الموظفين في العمل متى دعت الحاجة دون التطلع للمكافأة. ولتأكيد أهمية هذه العبارة من وجهة نظر افراد العينة فقد بلغ معامل الاختلاف للعبارة (Y7) ما قيمته (20.15%) والتي تقل بكثير عن القيمة المعيارية لهذا المؤشر والبالغة (50%)، مما يؤكد الأهمية الإيجابية للعبارة المذكورة وعلى مستوى عبارات بعد الالتزام المعياري.

في حين أن أقل نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هي للمؤشر (Y6)والتي بلغت قيمتها (80.00%)، وبوسط حسابي بلغ قيمته (4.00)،والتي تشير ادانة الموظفين بافضل الكبير للكلية المبحوثة.ولتأكيد أهمية هذه العبارة من وجهة نظر افراد العينة فقد بلغ معامل الاختلاف لهذه العبارة ما قيمته (23.88%) والتي تقل عن القيمة المعيارية لهذا المؤشر والبالغة (50%)، مما يؤكد الأهمية الإيجابية للعبارة المذكورة وعلى مستوى عبارات بعد الالتزام المعياري.

  **الجدول 3.9 الالتزام المعياري**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **ابعاد االالتزام التنظيمي** | **العبارات** | **اتفق بشدة** | **اتفق** | **محايد** | **لا اتفق** | **لا اتفق بشدة** | **الوسط الحسابي** | **الانحراف المعياري** | **معامل الاختلاف%** | **نسبة الاتفاق%** |
| **ت** | **%** | **ت** | **%** | **ت** | **%** | **ت** | **%** | **ت** | **%** |
| **الالتزام المعياري** | **Y6** | **29** | **31.9** | **44** | **48.4** | **8** | **8.8** | **9** | **9.9** | **1** | **1.1** | **4.00** | **0.955** | **23.88** | **80.00** |
| **Y7** | **38** | **41.8** | **38** | **41.8** | **10** | **11.0** | **5** | **5.5** | **0** | **0.0** | **4.20** | **0.846** | **20.15** | **83.96** |
| **Y8** | **35** | **38.5** | **36** | **39.6** | **11** | **12.1** | **7** | **7.7** | **2** | **2.2** | **4.04** | **1.010** | **24.98** | **80.88** |
| **Y9** | **36** | **39.6** | **41** | **45.1** | **7** | **7.7** | **7** | **7.7** | **0** | **0.0** | **4.16** | **0.873** | **20.96** | **83.30** |
| **Y10** | **34** | **37.4** | **40** | **44.0** | **12** | **13.2** | **5** | **5.5** | **0** | **0.0** | **4.13** | **0.846** | **20.48** | **82.64** |
| **المعدل** | **37.8** | **43.7** | **10.5** | **7.3** | **0.7** | **4.11** | **0.91** | **22.09** | **82.15** |
| **81.5** | **7.9** |

 المصدر: من أعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي.

3-**- الالتزام الاستمراري:**

 تشير معطيات الجدول (3.10) إلى التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والأنحرافات المعيارية للإجابات الخاصة بمضمون العبارات (Y15 - Y11) والخاصة بوصف آراء المستجيبين تجاه وصف بعد الالتزام الاستمراري والتي تميل إلى الاتفاق وبمستويات جيدة، حيث تشير النسب وبحسب المؤشر الكلي إلى أن (80.0%) من الأفراد المستجيبين متفقون على مضمون هذه العبارات مقابل نسبة (10.5%) وغير متفقين مع مضمون عبارات هذا البعد، وبلغ نسبة الاتفاق (81.49%)، وجاء ذلك بوسط حسابي (4.07) وانحراف معياري (0.97). وهذا يدل توفر مؤشرات بعد الالتزام الاستمراري في الكلية المبحوثة.

 وبحسب المؤشر الجزئي فقد كانت أعلى نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هي للعبارة (Y11)والتي بلغت(83.96%)، وبوسط حسابي بلغ (4.20)، والتي تشير الى حصول الموظفين ذو المهارات والقدرات المتميزة على فرص حقيقية لتطوير مستقبلهم الوظيفي. ولتأكيد أهمية هذه العبارة من وجهة نظر افراد العينة فقد بلغ معامل الاختلاف للعبارة (Y11) ما قيمته (21.08%) والتي تقل بكثير عن القيمة المعيارية لهذا المؤشر والبالغة (50%)، مما يؤكد الأهمية الإيجابية للعبارة المذكورة وعلى مستوى عبارات بعد الالتزام الاستمراري.

 في حين أن أقل نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هي للمؤشر (Y12)والتي بلغت (79.12%)، وبوسط حسابي بلغ (3.96)، والتي تشير الى تحقيق العاملين التكثير في المجال العلمي وعدم رغبتهم بالتفكير في مكان اخر. ولتأكيد أهمية هذه العبارة من وجهة نظر افراد العينة فقد بلغ معامل الاختلاف لهذه العبارة ما قيمته (26.09%) والتي تقل بكثير عن القيمة المعيارية لهذا المؤشر والبالغة (50%)، مما يؤكد الأهمية الإيجابية للعبارة المذكورة وعلى مستوى عبارات بعد الالتزام الاستمراري.

  **الجدول 3.10 الالتزام الاستمراري**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **ابعاد الالتزام التنظيمي** | **العبارات** | **اتفق بشدة** | **اتفق** | **محايد** | **لا اتفق** | **لا اتفق بشدة** | **الوسط الحسابي** | **الانحراف المعياري** | **معامل الاختلاف%** | **نسبة الاتفاق%** |
| **ت** | **%** | **ت** | **%** | **ت** | **%** | **ت** | **%** | **ت** | **%** |
| **الالتزام الاستمراري** | **Y11** | **37** | **40.7** | **43** | **47.3** | **4** | **4.4** | **6** | **6.6** | **1** | **1.1** | **4.20** | **0.885** | **21.08** | **83.96** |
| **Y12** | **31** | **34.1** | **38** | **41.8** | **11** | **12.1** | **9** | **9.9** | **2** | **2.2** | **3.96** | **1.032** | **26.09** | **79.12** |
| **Y13** | **36** | **39.6** | **36** | **39.6** | **8** | **8.8** | **11** | **12.1** | **0** | **0.0** | **4.07** | **0.987** | **24.27** | **81.32** |
| **Y14** | **37** | **40.7** | **32** | **35.2** | **9** | **9.9** | **12** | **13.2** | **1** | **1.1** | **4.01** | **1.070** | **26.68** | **80.22** |
| **Y15** | **36** | **39.6** | **38** | **41.8** | **11** | **12.1** | **6** | **6.6** | **0** | **0.0** | **4.14** | **0.877** | **21.17** | **82.86** |
| **المعدل** | **38.9** | **41.1** | **9.5** | **9.7** | **0.9** | **4.07** | **0.97** | **23.86** | **81.49** |
| **80.0** | **10.5** |

 المصدر: من أعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي.

**ثالثا: اختبار فرضية العلاقات**

تم استخدام معامل الارتباط البسيط والمتعدد بطريقة (Pearson) باعتبارها الأداة الإحصائية المناسبة للتعرف على الارتباط بين متغيرات ذات البيانات الوصفية، وسيتم التحقق من مدى صحة تلك الفرضية وذلك كما يأتي:

1. **العلاقة حسب المؤشر الكلي**

تبين نتائج تحليل الارتباط الموضحة في الجدول (3.11) وجود علاقة إرتباط طردية وقوية بين تلك المتغيرات حسب مستوى المؤشر الكلي ،إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بين متغير الثقافة التنظيمية ومتغير الالتزام التنظيمي بقيمة (0.653\*\*) عند مستوى معنوية (0.01)، حيث تؤكد هذه النتيجة بأن هناك تلازما بين المتغيرين مما يمكن الاستنتاج بأن زيادة إعتماد الكلية المبحوثة على الثقافة التنظيمية يؤدي إلى تعزيز الالتزام التنظيمي لديها.

 وبناءا على هذه النتيجة يمكن الاستنتاج بأن هناك ارتباط طردي وقوي بين متغيري البحث لدى الكلية المبحوثة، مما يشير إلى أنه كلما زاد استخدام الكلية المبحوثة للثقافة التنظيمية كلما أدى ذلك إلى تعزيز اسلوبها في تحسين الالتزام التنظيمي.

**الجدول 3.11 العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمية على المستوى الكلي**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  المتغير المعتمدالمتغير المستقل | الفاعلية المنظمية **(Y)** | المؤشر الكلي | **N** | **Sig** |
| الثقافة التنظيمية **(X)** | 0.740\*\* | 0.740\*\* | 30 | 0.00 |

 المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي.

 \*\* معنوي عندما تكون القيمة الاحتمالية (Sig.≤ 0.01)

 \*معنوي عندما تكون القيمة الاحتمالية N= 30 (Sig.≤ 0.05)

**2-العلاقة حسب المؤشر الجزئي**

 من اجل فهم أوسع للعلاقات بين متغيرات الدراسة وعلى مستوى أبعاد كل منها منفردة ومجتمعة وبحسب المؤشر الجزئي فأن النتائج في الجدول (3.12) تشير إلى وجود علاقات ارتباط معنوية وموجبة بين أبعاد متغير الثقافة التنظيمية وأبعاد متغير الالتزام التنظيمي منفردة ومجتمعة، إذ كانت أقوى علاقة منفردة بين بعد المشاركة في اتخاذ القرار وبعد الالتزام الاستمراري والتي بلغت قيمة المعامل لهذه العلاقة (0.711\*\*) وبمستوى معنوية (0.01)، في حين أن أقل علاقة معنوية منفردة كانت بين بعد توجيه الاداء وبعد الالتزام المعياري وبقيمة بلغت (0.364\*) وبمستوى معنوية (0.01). أما العلاقات بين كل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية وبين متغير الالتزام التنظيمي فقد كانت أقوى هذه العلاقات بين بعد المشاركة في اتخاذ القرار ومتغير الالتزام التنظيمي والتي بلغت (0.649\*\*) وبمستوى معنوية (0.01)، وسجل بعد توجيه الاداء قيمة معامل ارتباط بلغت (0.602\*\*) وعند مستوى معنوية (0.01) مع متغير الالتزام التنظيمي، في حيث أن أقل علاقة معنوية كانت بين بعد القيم التنظيمية مع متغير الالتزام التنظيمي وبقيمة بلغت (0.417\*\*) وبمستوى معنوية (0.01). وبذلك فأن هذه النتائج تدعم تحليل الارتباط حسب المؤشرين الكلي والعام، وأنه كلما زاد توجه الكلية المبحوثة على استخدام أبعاد الثقافة التنظيمية أدى ذلك إلى تطبيق مستوى عالي من الالتزام التنظيمي.

**الجدول 3.12 العلاقة بين الثقافة التنظيمية و الالتزام التنظيمية منفردة ومجتمعة**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  المتغير المعتمدالمتغير المستقل | الالتزام التنظيمي (Y) | المؤشر الكلي |
| الالتزام الوجداني | الالتزامالمعياري | الالتزامالاستمراري |
| الثقافة التنظيمية (X) | المشاركة في اتخاذ القرار | **0.578\*\*** | **0.674\*\*** | **0.711\*\*** | **0.649\*\*** |
| القيم التنظيمية | **0.442\*** | **0.524\*\*** | **0.610\*\*** | **0.417\*\*** |
| توجيه الاداء | **0.619\*\*** | **0.364\*\*** | **0.511\*\*** | **0.602\*\*** |
| المؤشر الكلي | **0.520\*\*** | **0.523\*\*** | **0.684\*\*** | **0.740\*\*** |

\*\* معنوية عالية عندما تكون القيمة الاحتمالية (Sig.≤ 0.01)

\* معنوي عندما تكون القيمة الاحتمالية N= 30 (Sig.≤ 0.05)

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي

 وبذلك فإن نتائج تحليل العلاقات على المستوى الجزئي تدعم وبقوة نتائج تحليل العلاقات بين متغيرات الدراسة الرئيسية على المستوى الكلي، وعليه يتم قبول الفرضية الرئيسة الاولى والتي تنص على أنه "توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين ابعاد لثقافة التنظيمية والفاعلية المنظمية على المستوى الكلي والجزئي.

**رابعا: تحليل التأثير بين متغيري البحث**

 تم استخدام معامل الانحدار (Regression Coefficient) البسيط بطريقة (Enter) كونها الأدوات الإحصائية المناسبة للتعرف على التأثير بين متغيرات البحث ، إذ سيتم التحقق من مدى صحة تلك الفرضية وذلك كما يأتي:

**1.تحليل الإنحدار البسيط**

تم استخدام تحليل الإنحدار البسيط للتعرف على تأثير المتغير المستقل الثقافة التنظيمية في المتغير المعتمد الفاعلية المنظمية وعلى المستوى الكلي حيث تشير نتائج التحليل الموضحة في الجدول (3.13) إلى الآتي:

أ- وجود تأثير معنوي للمتغير المستقل الثقافة التنظيمية في المتغير المعتمد الفاعلية المنظمية وعلى مستوى المؤشر الكلي، إذ بلغت قيمة مستوى المعنوية (P-Value) المحسوبة (0.000) وهي أقل بكثير من قيمة مستوى المعنوية الافتراضي والذي اعتمدته البحث (0.05)، ويدعم ذلك أن قيمة (F) المحسوبة والبالغة (25.089) كانت أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (1.686) وبدرجات حرية (29،1) مما يشير إلى معنوية التأثير وعند مستوى (0.05). واستناداً إلى هذه النتيجة يمكن الاستنتاج بوجود علاقة تأثير إيجابية لمتغير الثقافة التنظيمية في متغير الالتزام التنظيمي والذي يشير إلى أن اعتماد الكلية المبحوثة على الثقافة التنظيمية يؤثر في ممارسة مستويات عالية من الالتزام التنظيمي لديها. وتشير نتائج التحليل على المستوى الكلي إلى الآتي:

* في ضوء معادلة الانحدار تبين أن قيمة الثابت (B0) والبالغة (1.453) على أن هناك ظهوراً الالتزام التنظيمي وبمقدار (1.453) وذلك عندما تكون قيمة الثقافة التنظيمية مساوية للصفر. وعليه يمكن تفسير هذه النتيجة بأن الالتزام التنظيمي يستمد خصائصه وبمستويات عالية من الثقافة التنظيمية التي تستخدمها الكلية المبحوثة.
* تبين أن قيمة الميل الحدي (B1) قد بلغ (0.740) وهي دلالة على أن تغيراً مقداره واحد (1) في الثقافة التنظيمية يؤدي إلى تغير مقداره (0.740) في الالتزام التنظيمي، وهو تغير كبير يمكن الاعتماد عليه في تفسير العلاقة التأثيرية للمتغير المستقل الثقافة التنظيمية في المتغير المعتمد الالتزام التنظيمي.
* يلاحظ أن قيمة معامل التحديد (R2) قد بلغ (54.8) والتي تشير إلى أن ما نسبته (54.8%) من التغير الذي يحدث في الالتزام التنظيمي يعود إلى الثقافة التنظيمية، أي أن القيمة التفسيرية للمتغير المستقل فيما يحدث للمتغير المعتمد بلغت (54.8%)، كما تشير هذه النتيجة إلى أن النسبة التأثيرية المتبقية والبالغة (45.2%) تعود لعوامل تأثيرية أخرى غير مضمنة في الأنموذج الافتراضي الذي أعتمد في البحث الحالية.

**الجدول 3.13 تحليل تأثير الثقافة التنظيمية في تعزيز الالتزام التنظيمية على المستوى الكلي**

|  |  |
| --- | --- |
|  **(Y)** الفاعلية المنظمية  | المتغير التابع المتغير المستقل |
| **R2** | **F** الجدولية | **F** المحسوبة | **B1** | **B0 –** الثابت |
| %54.8 | 1.686 | 25.089Sig. (0.000) | 0.740T (5.924) Sig. (0.000)  | 1.453T (3.023) Sig. (0.000) |  **(X)** الثقافة التنظيمية  |

 **المصدر:** من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي DF (1,41) = 1.686

 \*\* معنوية عالية عندما تكون القيمة الاحتمالية (Sig.≤ 0.05) N= 30

1. **تحليل الإنحدار المتعدد**

 بهدف التعرف على مستويات التأثير لكافة ابعاد المتغير المستقل الثقافة التنظيمية في المتغير المعتمد والمتمثل بالالتزام التنظيمي فقد تم اللجوء إلى تحليل الانحدار المتعدد، إذ أفصحت نتائج التحليل عن وجود عدة نماذج للانحدار (التأثير) الموضحة في الجدول (3.22) وكالآتي:

**1-المشاركة في اتخاذ القرار** :

 تشير معطيات الجدول (3.13) إلى أن هناك تأثيرا معنويا المعرفة بالزبون في الالتزام التنظيمي، ويدعمه قيمة (F) المحسوبة (41.719) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوي (0.05)، وقد فسر معامل التحديد (R2) ما نسبته (%76.8) من التباين الحاصل في الالتزام التنظيمي، أما النسبة المتبقية والبالغة (%23.2) فتعود إلى متغيرات أخرى، كما أن قيمة (β1) قد بلغت (0.768) وهي تشير إلى أن التغير الحاصل في المشاركة في اتخاذ القرار بوحدة واحدة يؤدي إلى تغير في الالتزام التنظيمي بمقدار (0.768)، ويستدل من قيمة (t) المحسوبة (6.459) بأنها قيمة معنوية عند مستوى معنوي (0.05)، وتشير قيمة الثابت (C) إلى وجود الالتزام التنظيمي بمقدار (1.099) حتى لو كانت قيمة المعرفة بالزبون صفرا.

**2- القيم التنظيمية :**

 تشير معطيات الجدول (3.13) إلى أن هناك تأثيرا معنويا لمعرفة بالمنافسين في الالتزام التنظيمي، ويدعمه قيمة (F) المحسوبة (8.823) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوي (0.05)، وقد فسر معامل التحديد (R2) ما نسبته (%23.3) من التباين الحاصل في الالتزام التنظيمي، أما النسبة المتبقية والبالغة (%76.7) فتعود إلى متغيرات أخرى، كما أن قيمة (β1) قد بلغت (0.628) وهي تشير إلى أن التغير الحاصل في القيم التنظيمية بوحدة واحدة يؤدي إلى تغير في الالتزام التنظيمي بمقدار (0.628)، ويستدل من قيمة (t) المحسوبة (2.970) بأنها قيمة معنوية عند مستوى معنوي (0.05)، وتشير قيمة الثابت (C) إلى وجود الالتزام التنظيمي بمقدار (2.995) حتى لو كانت قيمة المعرفة بالمنافسين صفراً.

**3-توجيه الاداء :**

 تشير معطيات الجدول (3.13) إلى أن هناك تأثيرا معنوياً لبحوث وتطوير السوق في الالتزام التنظيمي، ويدعمه قيمة (F) المحسوبة (18.870) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوي (0.05)، وقد فسر معامل التحديد (R2) ما نسبته (%39.4) من التباين الحاصل في الالتزام التنظيمي، أما النسبة المتبقية والبالغة (%60.6) فتعود إلى متغيرات أخرى، كما أن قيمة (β1) قد بلغت (0.628) وهي تشير إلى أن التغير الحاصل في توجيه الاداء بوحدة واحدة يؤدي إلى تغير في الالتزام التنظيمي بمقدار (0.628)، ويستدل من قيمة (t) المحسوبة (4.344) بأنها قيمة معنوية عند مستوى معنوي (0.05)، وتشير قيمة الثابت (C) إلى وجود الالتزام التنظيمي بمقدار (2.436) حتى لو كانت قيمة بحوث وتطوير السوق صفرا.

**الجدول 3.22 تأثير ابعاد الثقافة التنظيمية في الالتزام التنظيمي**

|  |  |
| --- | --- |
| **المتغير المعتمد**  **المتغير المستقل**  |  **الالتزام التنظيمي (Y)** |
| **الثابت-C** | **β1** | **R2**  | **F** |
| **(X)الثقافة التنظيمية**  | **المشاركة في اتخاذ القرار** | 1.099T(2.217)Sig.=0.000 | 0.768T(6.459)Sig.=0.000 | 76.6% | 41.719Sig.=0.000 |
| **القيم التنظيمية** | 2.995T(6.814)Sig.=0.000 | 0.483T(2.970)Sig.=0.000 | %23.3 | 8.823Sig.=0.000 |
| **توجيه الاداء** | 2.436T(5.663)Sig.=0.000 | 0.628T(4.344)Sig.=0.000 | %39.4 | 18.870Sig.=0.000 |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الإحصائي SPSS 30 N=

 كما تبين من نتائج التحليل أن قيم (R2) لكل من ابعاد المشاركة في اتخاذ القرار، القيم التنظيمية، وتوجيه الاداء، قد بلغ (76.6)،(23.3)،(39.4)، وعلى التوالي حيث تشير هذه القيم بأن بعد المشاركة في اتخاذ القرار من أكثر ابعاد الثقافة التنظيمية في قيمته التفسيرية المؤثرة في متغير الالتزام التنظيمي وبنسبة بلغت (76.6) وجاءت ابعاد توجيه الاداء، والقيم التنظيمية بنسب تفسيرية اقل وعلى التوالي. وعليه يمكن للباحث الاستنتاج بأن الكلية المبحوثة تستند في تقديم خدماتها على بعد المشاركة في اتخاذ القرار بقيمته التفسيرية المؤثرة في متغير الالتزام التنظيمي و جاءت بعدها بعدي توجيه الاداء، والقيم التنظيمية بنسب تفسيرية وبمستويات أقل.

 وتأسيسا على نتائج تحليل الإنحدار فأنه يمكن القول بقبول فرضية الرئيسية الثانية التي تنص على أنه "يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية عند مستوى لابعاد الثقافة التنظيمية في الالتزام التنظيمي".

الفصل الخامس: الإستنتاجات و التوصيات

**اولا : الاستنتاجات**

 استنتج الباحثون بعد التعرض للائطار المفاهیمی لمتغیرات الدراسة واجراء العملیات الاحصائیة علی بیانات الدراسة ما یلی : -

۱ ـ الاثر الهام لتوافر ثقافة تنظیمیة فی كلیة تعطیها شخصیة ممیزة بالاضافة الی التخصص الذی تتفرد به ما بین باقی الكلیات .

۲ ـ وضوح الدور الذی یلعبه توافر الالتزام التنظیمی لدی الموظفین فی الكلیة و دوره الفاعل فی انجاز العمل و بالتالی رفع اداء الكلیة .

۳ ـ الاثار الواضحة و الصریحة للثقافة التنظیمیة فی رفع وتعزیز مستوی الالتزام التنظیمی لدی الموظفین العاملین فی الكلیة عینة البحث .

٤ ـ الدور الهام و الكبیر لطبیعة و خصائص الافراد العاملین فی تشكیل ثقافة الكلیة و كذلك فی سیسة و اسلوب الكلیة للدفع باتجاه الالتزام التنظیمی .

٥ ـ الاهمیة الواضحة للاخلاقیات التنظیمیة من الاطر الاخلاقیة و النماذج التی تحكم تعامل الموظفین مع بعضهم البعض فی الكلیة عینة البعث

٦ ـ وضوح الیة علاقة التوظیف و دورها فی تعزیز التزام العاملین و الموظفین لدی الكلیة انمبحوثة .

۷ ـ وجود هیكل تنظیمی مصمم بشكل مدروس و اضح من حیث الادوار و الوظائف و تقسیم الصلاحیات یؤذی الی دفع الموظفین الی الالتزام بوظائفهم فی ظل هیكل تنظیمی متوافق مع امكانیات ومهارات الموظفین .

**ثانيا : التوصيات**

 الاستنتاجات وفقرات للبحث عموما ذهب الباحثون الی صیاغة مجموعة من التوصیات یصیغة مفترحات للكلیة التی كانت كالانی : -

۱ ـ تعزیز الثقافة التنظیمیة داخل الكلیات من اجل رسم انموذج ثقافة للمنظمة وذلك كونها عاملا مهما فی رفع اداء الكلیات عبر تعزیز التزام العاملین بعملهم و بالتالی رفع مستوی الاداء الاداری و الوظیفی فی الكلیة المبحوثة من اجل خدمة مسیرة التعلیم العالی .

۲ ـ العمل بشكل جاد لوضع خطط تهدف الی اكتشاف مواضع قوة ثقافة الكلیة و تطویرها وفق مجموعة من الالیات ومنها :-

- التركیز علی النماذج الاخلاقیة الفردیة لدی الموظفین و محاولة الاشادة بالنماذج التی تجد الكلیة انها مثانیة و مناسبة لعمل الكلیة .

ـ عمن انظام اخلاقی و ادبی داخل كلیة یحكم سیر التعامل فیما بین الموضفین العاملین داخلها لتقلیل الصراع التنظیمی الذی قد یظهر من حین الی اخر .

ـ تطویر الهیكل التنظیمی للكلیة بالشكل الذی یسع بوجود مرونة لدور الثقافة فی الالتزام الاخلاقی والوظیفی للعاملین داخل المنظمة .

۳ ـ اناطة المسؤلیات والمهام للموظفین وفقا لما یتناسب مع خصائصهم الاخلاقیة و الثقافیة وما یمتلكون من مهارات فی مجال العمل سیؤدی الی التزامهم بشكل افضل فی انجاز واجبائهم علی الشكل الامثل .

٤ ـ دفع العاملین الی التاقئم فیما بینهم والعمل بشكل جماعی یزید من روح العمل الجماعی وبالتالی یكون الالتزام هنا بالنسبة للموظف جزء من الوفاء لفریق المل .

٥ ـ الدفع باتجاه التزام العاملین من جانب حبهم لعملهم یعد اقوی انواع الحوافز للالتزام بالعمل .

القائمة المصادر و المراجع

المصادر العربية

 **أ ـ الرسائل والاطاریح**

١- ـ التمیمی ، وسام خالد ، العلاقة بین القیم الثقافیة و تقائة المعلومات واثرهها فی صنع واتخاذ القرارات دراسة تشخیصیة الاراء عینة من العملین فی الدائرة الفنیة / وزارة النفط ، رسالة ماجستیر غلوم فی الادارة العامة ، جامعة بغداد ، كلیة الادارة الاقتصاد ، ۲۰۰۷.

ب- الكتب

١ـ الاشریفی ، ریاض احمد اسماعیل یحیی ، ۲۰۰۲ ،تاثیر الاسالیب القیادیة لروساء اندیة الدرجة الاولی الریاضیة فی الالتزام التنظیمی لاعضاء هیئاتها الاداریة ، رسالة ماجستیر غیر منشورة ، كلیة التربیة الریاضیة ، جامعة الموصل

٢-التك ، اسیل زهیر رشید امین ، ۲۰۱۰ ، العلاقة التبادلیة بین بعض القضایا الجوهریة للمسؤلیة الاجتماعیة وبناء التزام العاملین بالجودة وانعكاساتها علی القیم المنظمیة ، اطروحة دكتوراء غیر منشورة،كلیة .الادارة الاقتصاد ، جامعة الموصل

٣- جلاب ، احسان دهش ، ادارة السلوك التنظیمی فی عصر التغییر ، ط ۱ ، دار صفاء للنشر والتوزیع ، عمان ، الاردن ، ۲۰۱۱.

٤-- ـ جواد ، عباس حسین واخرون ، ۲۰۰٦ ، ادارة الموارد البشریة مع التركیز علی ادارة شؤوف الموظفین العمومیین ، مكتب عدن للطباعة بابل ، العراق

٥- جیرنج ، جیرالید ، وبارون روبرت ،۲۰۰۹ ، ادارة السلوك فی المنظمات ، تعریب رفاعی محمد رفاعی واسماعیل علی بسیونی ، دار المریخ للنشر و التوزیع ، الریاض ، السعودیة

٦- خیر الدین ، موسی احمد ، النجار ، محمود احمد (۲۰۱۰ ) اثر البیئة الداخلیة علی الالتزام التنظیمی فی المؤسسة العامة للضمان الاجتماعی فی المملكة الاردنیة الهاشمیة

٧- الدوری ، زكریا (۲۰۰۳) ، الادارة الاستراتیجییة ، مفاهیم ونظریات وحالات دراسیة ، بغداد ، الطبعةالاولی

٨-ـ الزیباری ، جعفر خاتو باباحسین (۲۰۱۰) مهارات القیادة الاداریة ودورها فی دعم الالتزام التنظیمی دراسة استطلاعیة لاراء عینة من مدراء اقسام وشعب الشركة العامة لصناعة الادویة والمستلزمات الطبیة /رسالة ماجستیر ، نینوی

٩- ـ السالم ، مؤید سعید ، وصالح ، عادل حرحوش ، ۲۰۰۰، ادارة الموارد البشریة ، المكتبة الوطنیة للنشر ، بغداد ، العراق

١٠- الشمری ، عاید رحیل (۲۰۱۳) دور بیئة العمل الداخلیة فی تحقیق الالتزام التنظیمی لدی منسوبی قیادة حرس الحدود بمنطقة الحدود الشمالیة ، رسالة ماجستیر ، جامعة نایف للعلوم الامنیة

١١- الطانی ، رنا ناصر صبر ، ۲۰۰۷ ، الانماط القیادیة و الثقة التنظیمیة واثرها فی تحقیق الالتزام التنظیمی : دراسة تطبیقیة لاراء عینة من المدیرین فی شركات القطاع الصناعی المختلط ، رسالة ماجستیر غیر منشورة ، كلیة الادارة و الاقتصاد ، جامعة بغداد

١٢- عباس ، علی ، ۲۰۰٨ ، ادارة الموارد البشریة الدولیة ، ط ۱ ، اثراء للنشر و التوزیع ، عمان الاردن.

١٣- العوفی ، محمد غالب (۲۰۰٥) الثقافة التنظیمیة وعلاقتها بالالتزام التنظیمی ، رسالة ماجستیر ، جامعة نایف ، السعودیة

١٤- فلمبان ، ایناس فواد نواوی ، ۲۰۰٨ ، الرضا الوظیفی و علاقتة بالالتزام التنظیمی لدی المشرفین التربوبین والمشرفات التربویات بادارة التربیة و التعلیم بمدینة مكة المكرمة ، رسالة ماجستیر غیر منشورة ، كلیة التربیة ، جامعة ام القری بمكة

١٥- القریوتی ، محمد قاسم ، السلوك التنظیمی: دراسة السلوك الانسانی الفردی والجماعی فی منظمات الاعمال ، ط٥ ، دار واتل للنشر والتوزیع ، عمان ، الاردن ، ۲۰۰۹.

١٦- ـ كریدی ، باسم عباس (۲۰۱۰) ، الانماط القیادیة واثرها علی الالتزام التنظیمی : دراسة میدانیة فی كلیة الادارة الاقتصاد فی القادسیة ، مجلة القادسیة للعلوم الاداریة والاقتصادیة ، المجلد ۱۲، العدد ۳

١٧- اللوزی ، موسی ، ۲۰۰۳ ، التطویر التنظیمی ، اساسیات ومفاهیم حدیثة ، ط۱ ، دار و انل للنشر و التوزیع ، عمان ، الاردن

١٨- الوزان ، خالد محمد (۲۰۰٦) المناخ التنظیمی و علاقتة بالالتزام التنظیمی ، رسالة ماجستیر ، جامعة نایف ، السعودیة

١٩- الدليمي، انتصار عباس عمادي، ٢٠٠٨، الموائمة بين ابعاد النسيج الثقافي التنظيمي والخيار الاستراتيجي واثرها في الأداء ، اطروحة دكتوراه، كلية الادارة واقتصاد، جامعة بغداد

٢٠- محمد بن غالب العوفي ، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي ، رسالة ماجستير (غير منشورة) كلية الدراسات العليا ، قسم العلوم جامعة نايف العربية ، الرياض السعوديه 2005.

٢١- محمد بن فرحان الشلوي ، الثقافة وعلاقتها بالالتزام ، دراسة الميدانية على منسوبي كلية الملك خالد العسكرية المدنيين والعسكريين ، الرسالة ماجستير غير منشورة كلية الدراسات العليا قسم العلوم الادارية ، الجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، 2005.

٢٢- السواط ، طلق ، سندي ، طلعت ، الشريف ، طلال ؛ الادارة العامة ، المفاهيم ، الوظائف ، الأنشطة؛ ط٢، جدة، ، الدار حافظ للنشر والتوزيع ، ٢٠٠٠.

٢٣- حواس ، أميرة محمد رفعت ، أثر الثقافة التنظيمية والثقة في الادارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق علي البنوك التجارية ؛ رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة القاهرة كلية التجارة ، ٢٠٠٣.

٣-٢٤- أبو العلا ، محمد صلاح الدين ، ضغوط العمل وأثرها على الولاء " دراسة تطبيقية على المديرين العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية ، غزة ٢٠٠٩.