

دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الالتزام التنظيمي دراسة استطلاعية في جامعة كربلاء

م.م. نغم دايع عبد علي

م.م. محمد فائز حسن

المستخلص

تتناول هذه الدراسة الدور الذي تضطلع به الثقافة التنظيمية في تعزيز الالتزام التنظيمي ، و بالتالي فهي تعبر عن رؤية معاصرة في تناول الثقافة التنظيمية عبر توجيهه وتكييف تطبيقات هذه الثقافة لتعزيز الألتزام التنظيمي . و قد تمثلت مشكلة الدراسة عبر التساؤلات المطروحة بشأن مدى علاقة وتأثير الثقافة التنظيمية و ابعادها في تعزيز الألتزام التنظيمي ضمن كليات جامعة كربلاء ، وسعت الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف المعرفية والتطبيقية وبالاستناد إلى فرضيتين رئيسيتين وأخرى فرعية ، وقد استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بعينة الدراسة ، إذ تم توزيعها على عينة مكونة من (٥) كليات في جامعة كربلاء و التي شملت كادر الموظفين المتواجدين في تلك الكليات ، ولأجل معالجة البيانات تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية والمتمثلة بمعامل الارتباط الخطي لبيرسون (Pearson Correlation) وكذلك الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression) واختبار (t) و (f) للثبوت من معنوية النماذج وذلك باستخدام برنامج (SSPS 20) و (Excel 2013) .

وقد بينت الاساليب الاحصائية عددا من النتائج لعل ابرزها كان يتمثل بوجود علاقة ارتباط معنوية بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي وظهر ان هناك تأثير معنوي للثقافة التنظيمية في الألتزام التنظيمي ، وفي إطار مناقشة النتائج أكدت الدراسة التطبيقية أهمية كل من الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي الامر الذي يستلزم من الكليات المبحوثة ان تتبنى الثقافة كمدخل معاصر لتعزيز الألتزام التنظيمي فيها .

Abstract

The study deal with the role of organizational culture in enhancing the organizational commitment, which view contemporary vision in using organizational culture and its aspects to enhancing organizational commitment . the study problem come from questions talking about the relation and effect of the variables in Karbala colleges , the study aim to achieve some of objectives according to main and secondary hypothesis, to collect data the study use the questionnaire format through distribute It among (5) colleges in Karbala university specially for its employees , to analysis data we use several statistical methods like (linear correlation of Pearson, Simple regression , t-test and f-test) through (Excel 2013, Spss 20) software Packs .

The statistical methods show some results , most of it was there are correlation relationship between variables and there are significantly effect relationship for organizational culture on organizational commitment, the conclusion led to show the importance of organizational culture and organizational commitment for research colleges and must use the organizational culture as modern approach to enhancing and building the organizational Commitment .

المبحث الاول : منهجية الدراسة

في هذا المبحث سنعمل على التعرف الى المنهجية الخاصة بالدراسة الحالية وفق الفقرات التالية :-

أولاً :- مشكلة الدراسة (Study Problem) :-

تأتي مشكلة الدراسة من جانبين فالجانب الاول يتمثل بالمشكلة الفكرية والناجمة من الطبيعة الاكاديمية في التعاطي مع مصطلحات الدراسة من الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي كون الباحثين درسوها من زاوية مختلفة من حيث المكونات والأسباب بالإضافة لعلاقات كل متغير على حدة مع متغيرات ومواضيع اخرى وعدم التطرق لدراسة اثرهما بشكل متبادل او تم دراسته وعلى الصعيد الجزئي .

أما الجانب الثاني فيتمثل بالمشكلة الميدانية والمتمثل بعينة الدراسة من الكليات المبحوثة في جامعة كربلاء خاصة والجامعات العراقية عموماً حيث تلعب الثقافة التنظيمية فيها دوراً هاماً لا يقل عن الدور الذي يضيفه الألتزام التنظيمي للموظفين فيها ولذلك كانت مشكلة الدراسة هنا من خلال مجموعة من تساؤلات هي :-

ما هي طبيعة ومكونات الثقافة التنظيمية في الكليات المبحوثة وكذلك ما مستوى ونوع الالتمام التنظيمي فيها ؟

ما مدى اهتمام الكليات المبحوثة بكل من الثقافة التنظيمية والالتمام التنظيمي ؟

هل توجد علاقة ارتباط بين الثقافة التنظيمية والالتمام التنظيمي وما مدى هذه العلاقة ؟

هل تتوافر علاقة أثر للثقافة التنظيمية على الإلتزام التنظيمي ؟

ثانياً :- أهمية الدراسة (Study Importance) :-

تتمثل أهمية الدراسة في محاولة توجيه انتباه الكليات في الجامعات العراقية عموماً والكليات المبحوثة في جامعة كربلاء خصوصاً الى الأهمية التي تمتاز بها الدراسة عبر توجيه ادراك عمادات الكليات وكوادرها الى الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية للكلية في رفع مستوى الالتمام التنظيمي للموظفين فيها من أجل رفع أداء هذه الكليات كونها تمثل رافداً هاماً للمجتمع العراقي وبيئة العمل العراقية وما يحتاجه العراق من كفاءات للارتقاء بمستوى البلاد عموماً وفي الوقت نفسه الارتقاء بالجامعات العراقية وتعزيز مستوى مؤسسات التعليم العالي في البلد .

ثالثاً :- أهداف الدراسة (Study Objectives) :-

تهدف هذه الدراسة الى تحقيق مجموعة من الاهداف وهي :-

معرفة مدى توافر وتبني الكليات عينة الدراسة للثقافة التنظيمية وكيفية استخدامها في تعزيز مستوى الالتزام التنظيمي .

تحديد علاقة الارتباط بين الثقافة التنظيمية وأبعادها والالتزام التنظيمي وأبعاده .

تحديد علاقة الاثر بين الثقافة التنظيمية وأبعادها والالتزام التنظيمي .

تحديد أي بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية ذي أكثر تأثير على الالتزام التنظيمي .

محاولة تصميم وبناء مخطط فرضي للدراسة واختباره في ظل افتراضات الدراسة .

رابعاً :- فرضيات الدراسة (Study Hypotheses) :-

من أجل تحقيق أهداف الدراسة واختبار مخططها الفرضي فقد اعتمدت الدراسة على فرضيتان رئيسيتان مع

فرضيات فرعية منبثقة منها وهي :-

الفرضية الرئيسية الأولى :- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين الثقافة التنظيمية والالتزام

التنظيمي .

وقد انبثقت عنها الفرضيات الفرعية الآتية :-

لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين خصائص أفراد الكلية والالتزام التنظيمي .

لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين الاخلاقيات التنظيمية والالتزام التنظيمي .

لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين علاقة التوظيف والالتزام التنظيمي .

لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين الهيكل التنظيمي والالتزام التنظيمي .

١ - الفرضية الرئيسية الثانية :- لا توجد علاقة أثر ذات دلالة احصائية بين الثقافة التنظيمية والالتزام

التنظيمي .

وقد انبثقت عنها الفرضيات الفرعية الآتية :-

- أ- لا توجد علاقة أثر ذات دلالة احصائية بين خصائص أفراد الكلية والالتزام التنظيمي .
 ب- لا توجد علاقة أثر ذات دلالة احصائية بين الاخلاقيات التنظيمية والالتزام التنظيمي .
 ت- لا توجد علاقة أثر ذات دلالة احصائية بين علاقة التوظيف والالتزام التنظيمي .
 ث- لا توجد علاقة أثر ذات دلالة احصائية بين الهيكل التنظيمي والالتزام التنظيمي .

خامساً :- حدود الدراسة (Study Boundaries) :-

تتخذ حدود الدراسة جانبين الاول تمثل بالحدود المكانية للدراسة حيث شملت الدراسة ست كليات من جامعة كربلاء هي كليات (الادارة والاقتصاد ، القانون ، السياحة الدينية وادارة المؤسسات الفندقية ، التربية الرياضية ، الزراعة والعلوم) .

أما الجانب الثاني فتمثل بالحدود الزمنية للدراسة والتي امتدت الى اربعة اشهر من تاريخ الشروع بالكتابة وحتى تحليل النتائج وتقديم البحث للنشر و تحديدا المدة من بين (٢٠١٢/١٠/٢ الى ٢٠١٣/١/٣٠) .

سادساً :- مجتمع الدراسة (Study Society) :-

عمدت الدراسة الى اختبار عينة من الموظفين المتواجدين في الكليات المذكورة سابقاً وقد وزع الباحثان (٧٦) استمارة استبانة وكان المسترجع منها (٧١) استمارة فقط و التي مثلت عينة الدراسة وعدد الموظفين المستطلعين في الاستبيان و كانت تفاصيل العينة كما يلي :

١ - من حيث الجنس

ذكور	٣٧
اناث	٣٤
الاجمالي	٧١

٢ - العمر

٢٠ فأقل	----	٥٠ - ٤١	٥
٢١ - ٣٠	٣٥	٦٠ - ٥١	٤

----	٦١ فأكثر	٢٨	٤٠ - ٣١

3 - التحصيل الدراسي

١	دبلوم عالي	٥	اعدادية فأقل
٣	ماجستير	٨	دبلوم
٣	دكتوراه	٥١	بكلوريوس

٤ - سنوات الخدمة

٥	٢٠ - ١٦	٣٢	اقل من خمس سنوات
٥	٢١ فأكثر	٢٢	١٠ - ٥
		٧	١٥ - ١١

سابعاً :- الاساليب الاحصائية (Statistical Methods) :-

اعتمد الباحثان على مجموعة من الاساليب الاحصائية في معالجة البيانات احصائياً والتوصل الى الاستنتاجات وكانت هذه الاساليب تتمثل بمعامل الارتباط الخطي لبيرسون (Pearson Correlation) وكذلك الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression) واختبار (t) واختبار (f) للتثبت من معنوية النماذج وذلك باستخدام برنامج (SPSS20) و (Excel2013) .

المبحث الثاني : الإطار النظري

أولاً :- الثقافة التنظيمية : Organizational culture

تمهيد :-

يعد موضوع الثقافة التنظيمية من الموضوعات التي نالت الاهتمام من قبل العديد من علماء الإدارة ، نظراً لأهميتها في البناء التنظيمي والسلوكي لأي منظمة ، إذ ان لكل منظمة أهداف تسعى لتحقيقها من خلال مجموعة من النشاطات والفعاليات التي يقوم بها الأفراد لغرض تحقيق الاهداف التي تسعى اليها المنظمة ، وان هذه النشاطات تتأثر بسلوكيات الافراد الناجمة من طبيعة الثقافة التي يمتلكونها .

١ - مفهوم الثقافة التنظيمية (Organizational Culture Concept)

الثقافة هي السلوك المكتسب والمتضمن كل الاساليب المألوفة والأفكار والقيم التي يمارسها الناس ويحرصون عليها كأعضاء في المجتمع ، والثقافة بطبيعتها لا تتجلى لنا كظاهرة إلا بعد ادراك تأثيراتها (التيمي ، ٢٠٠٧ : ٤٥) ، وكذلك عرف (Hill&Jones,2009:83) الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة من القيم والتقاليد والمعايير التي تحكم عمل العاملين في تحقيق وإنجاز أهداف ورسالة المنظمة ، وفي السياق نفسه فقد اكد (McCormick,2008:7) بأن الثقافة التنظيمية هي السلوك المتجمع (المدمج) الذي يستخدمه الأفراد في المنظمة بجهودهم سوياً لتنفيذ رسالة المنظمة اما (Jones&George,2008:105) فقد عرف ثقافة المنظمة على إنها مجموعة مشتركة من القيم والمعتقدات والتوقعات وروتينات العمل التي تؤثر على الطرق التي يتفاعل بها الافراد والمجموعات بعضهم مع الاخر وأيضاً مع المنظمة لتحقيق اهدافها المنشودة ، في حين عرفها (Deresky,2008:92) على انها مجموعة الافتراضات (الغير مكتوبة) والمبادئ والقيم والمعتقدات والتوقعات المهمة عن المنظمة وأهدافها وتطبيقاتها والتي يشترك بها جميع اعضاء المنظمة وهي نظام للقيم المشتركة عن ما الذي يعد مهماً والمعتقدات الخاصة بعالم الاعمال ، في حين أوضح (Pifister,2009: 2) الثقافة التنظيمية على إنها أنموذج للتقليد الأساسي الذي أوجده واكتشف بواسطة المجموعة التي تعمل لمواجهة مشاكل التكيف مع البيئة الخارجية والتكامل الداخلي ويمثل بحد ذاته نظام مشاركة القيم وتحديد الأعراف والتفضيلات والسلوك الذي يقود كل فرد ، وفي السياق نفسه عرف (سميث،٢٠١٢:١) ثقافة المنظمة هي الاطار العام المترسخ في اذهان كل من اعضاء المنظمة ، يضم هذا الاطار افتراضات وقيماً اساسية ، وتعلم هذه القيم والافتراضات للأعضاء الجدد بوصفها الطريقة المثلى للتصور والتفكير والسلوك ، ولتوقع السلوك المقبول من الاخرين .وفي السياق نفسه فقد عرف (Cullen&Parboteeah,2008:512) الثقافة التنظيمية على انها القيم المشتركة ، المعتقدات والتوقعات والمعايير التي يتعلمها الافراد والتي تصبح جزءاً من المنظمة ذاتها مع مرور الوقت ، أما (Hill & Jones , 2010:394) فقد بينوا إن الثقافة التنظيمية هي عبارة عن مجموعة القيم والأعراف التي يتبادلها الأفراد والمجموعات في المنظمة .

٢ - أهمية الثقافة التنظيمية Organizational Culture importance

تتبع أهمية ثقافة المنظمة من كونها تشهد ثورة ضخمة تمخض عنها تجدد في أشكالها التنظيمية والقانونية وتنوع شديد في فلسفتها الإدارية وأنماطها القيادية مما يؤكد على أهمية دراسة الثقافة التنظيمية بغية أحداث التغيير المنشود ، كما ان النجاح في الجهود التنسيقية في محيط السلوك التنظيمي ينبثق من القدرة على ادارة الابعاد والحدود النفسية الاجتماعية وحدود الادراك المتعلق بالتغيير الاستراتيجي مما يدفع باتجاه دراسة بنية الثقافة التنظيمية باعتبارها الوسيلة لتحقيق تلك الغاية (البريدي ، ٢٠٠٥ : ١) ، كما تكمن أهمية ثقافة المنظمة في مساهمتها وبشكل واضح في قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات البيئية المختلفة (Richard&Hagberg,2008:8). وكذلك اشار (Thamas&Hickok,2008:2) الى ان الثقافة تتركز في جعل المنظمة قادرة على تطوير فرضيات اساسية وقناعات مشتركة بين اعضاء المنظمة لان الثقافة تعمل بشكل غير مقصود وبأسلوب ضمني على مساعدة المنظمة في ادراك ذاتها وادراك بيئتها كون المنظور البيئي يحدد الممارسات الادارية التي تستند الى المعاني التي يعطيها المدراء للمتغيرات الداخلية والخارجية .

٣ - انواع الثقافة التنظيمية - Types of organizational culture

في ضوء التناسب بين الثقافة من جهة وبين البيئة والهيكل التنظيمي ، والتركيز الاستراتيجي من جهة اخرى فقد صنفت الثقافة التنظيمية الى اربعة انواع وعلى النحو التالي :- (جلاب ، ٢٠١١ : ٦٠٨-٦٠٩) :-

١- **الثقافة الريادية / التكيفية** :- تمتاز الثقافة (الريادية / التكيفية) بالتركيز 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 الى استجابات بيئية جديدة مناسبة لها ، وهذا الامر لا يعني الاستجابة فقط بل ان هذه المنظمة تشجع على احداث التغيير التنظيمي والابتكار والابداع .

٢- **ثقافة رسالة (غرض) المنظمة** :- تتميز المنظمات التي تتبنى هذا النوع من الثقافة التنظيمية بتوجهها نحو فئة معينة من الزبائن الخارجيين دون رغبة منها في احداث تغييرات جذرية في المنظمة ، وبما ان هذه الثقافة تقوم على اساس استقرار البيئة التي تعمل فيها المنظمة فإن الادارة مسؤولة عن صياغة رؤية المنظمة ورسالتها ومن ثم ترجمتها الى اهداف قابلة للقياس كي يتم من بعد ذلك الحكم على اداء الافراد .

٣- **ثقافة الجماعة** :- يركز هذا النوع من الثقافة التنظيمية على المشاركة والعمل الجماعي بين افراد المنظمة القائم على التوقعات الدالة على عدم وجود التغيرات في البيئة الخارجية ، والعمل الجماعي بموجب مفهوم هذا النوع من الثقافة يخلق بين الافراد الاحساس بالمسؤولية والملكية والولاء ، الامر الذي ينعكس ايجاباً في زيادة مستويات اداء هؤلاء الافراد .

٤- **الثقافة البيروقراطية** :- يركز هذا النوع من الثقافة على داخل المنظمة انطلاقاً من مسلمة اساسية مفادها ان البيئة الخارجية هي بيئة مستقرة ، فالمنظمات التي تؤمن بهذا النوع من الثقافة التنظيمية تركز على اجراءات العمل وسياسته وممارسته الاجرائية بغية انجاز الاهداف التنظيمية ، وعلى الرغم من التركيز المتواضع لهذا النوع من الثقافة على المشاركة غير انها تركز بشكل رئيس على التجانس والتطابق والتعاون بين الافراد الامر الذي يضيف على المنظمة التكامل والكفاءة .

٥- **خصائص الثقافة التنظيمية Organizational Cultur Characteristics**

هناك مجموعة من الخصائص الثقافية للمنظمة والتي تتفاوت درجة تواجدها والالتزام بها في المنظمة بحسب طبيعة عملها ، واهم هذه الخصائص والسمات هي :- (القريوتي ، ٢٠٠٩ : ١٧٢-١٧٣) :

- ١- درجة المبادرة الفردية وما يتمتع به الموظفون من حرية ومسؤولية ذاتية في العمل وحرية التصرف .
- ٢- درجة قبول المخاطرة وتشجيع الموظفين على ان يكونوا مبدعين ولديهم روح المبادرة .
- ٣- درجة وضوح الاهداف والتوقعات من العاملين .
- ٤- درجة التكامل بين الوحدات المختلفة في المنظمة .
- ٥- مدى دعم الادارة العليا للعاملين .
- ٦- شكل ومدى الرقابة المتمثل بالاجراءات والتعليمات وأحكام الاشراف الدقيق على العاملين .
- ٧- طبيعة انظمة الحوافز والمكافآت ، وفيما إذا كانت تقوم على الاداء او على معايير الاقدمية والواسطة والمحسوبية .
- ٨- درجة تحمل الاختلاف والسماح بسماع وجهات نظر معارضة .
- ٩- طبيعة نظام الاتصالات وفيما إذا كان قاصراً على القنوات الرسمية التي يحددها التسلسل الرئاسي ، او نمطاً شبكياً يسمح بتبادل المعلومات في كل الاتجاهات .

٦- **العوامل المكونة للثقافة التنظيمية :-**

هنالك العديد من الاسئلة التي تطرح حول الثقافة التنظيمية ، مثل من اين جاءت الثقافة التنظيمية ؟ ولماذا المنظمات تمتلك ثقافات مختلفة ؟ ونجد في الحقيقة ان الثقافة التنظيمية تنشأ من تفاعل اربعة عوامل رئيسة هي : خصائص العاملين في المنظمة ، وأخلاقيات المنظمة ، وعلاقة التوظيف ، وأخيراً تصميم الهيكل التنظيمي ، وهذه المكونات تنتج ثقافات مختلفة في المنظمات وسبب تغير الثقافة التنظيمية مع الوقت ، وفي القادم سنتطرق لهذه العوامل بشيء من التفصيل وكالتالي :- (George&Johnes,2012:515-509)

1- خصائص العاملين في المنظمة Characteristics of people within the organization

ان المصدر النهائي للثقافة التنظيمية يتأتى من الافراد المكونين لها ، فإذا اردت معرفة اختلاف الثقافات في المنظمات فأنظر الى خصائص الافراد العاملين فيها كون الافراد العاملين فيها لديهم خصائص وأخلاقيات وقيم تختلف عن الباقين ولكنهم يتقاربون بهذه المعطيات داخل المنظمة كون الافراد يميلون الى العمل في المنظمات التي تمتلك نفس القيم التي يمتلكونها ، هذا من جانب ومن جانب اخر نجد ان المنظمات عند اختيارها لعاملها فإنها تختار الافراد اللذين يتوافقون مع قيمها ومع الوقت نجد ان الافراد الذين لا يتلاءمون مع المنظمة فإنهم يغادرونها ، وبناءً على ذلك نجد انه مع مرور الوقت ستكون قيمهم متشابهة وواضحة وستكون ثقافة المنظمة واضحة ومختلفة عن باقي المنظمات .

ونلاحظ ايضاً دور ثقافة وقيم المؤسسين للمنظمة حيث انه عند تأسيسهم للمنظمة فإنهم يختارون العاملين الجدد لأول مرة في المنظمة على اساس ثقافة وقيم المؤسسين وهذا ما سيجعل قيم وأعراف العاملين متشابهة مع الوقت وبالتالي يدفعهم لمشاركتها معاً مما تزداد قابليتهم للتكيف مع بيئة المنظمة والتغير الذي قد يحصل فيها وبالتالي فإن هذا سيعزز القيم والأعراف المشتركة داخل المنظمة وإبراز نموذج ثقافي خاص بالمنظمة .

2- الاخلاقيات التنظيمية: Organizational ethics-

تعرف الاخلاقيات بأنها القيم والمعتقدات والقواعد الاخلاقية التي تؤسس الطريقة الملائمة للمنظمة والعاملين فيها من حيث التعامل فيما بينهم ومع الافراد خارج المنظمة . ان المنظمة تعمل على تطوير ثقافة اخلاقية تحكم سلوك افرادها عبر التركيز على مبدأ التعامل بعدالة ومساواة ومثالها قيام الشركات بإغلاق خطوط انتاج معينة وتسريح عاملها ، ولذلك تبحث دائماً عن اساليب اخلاقية للقيام بهذه الامور من اجل التعامل مع مواقف حرجة كهذه وكذلك كيفية التعامل مع العاملين ذوي الاداء المتراجع اخلاقياً كون هذا يعكس اخلاقيات المنظمة كشخصية معنوية على الصعيد الداخلي وبالإضافة للداخل نجد ان هنالك واجهة اخلاقية يجب ان تظل بها على البيئة الخارجية ومثالها قيامها بالتعامل مع باقي الشركات والأساليب القانونية والتشريعات في البلاد فمثلاً هناك شركات تدفع رشاً في بعض البلدان لأناس متنفذين من اجل تنفيذ صفقات او تمريرها وهذا يعكس سلباً على اخلاقيات المنظمة . ان الشركة ملزمة بوضع اسس اخلاقية في التعامل مع افرادها من اجل ان لا تؤثر قراراتها على فرد او مجموعة معينة على افراد اخرين سلبياً ، ولذلك تطور الشركة أطر اخلاقية تحدد اساليب التعاون والسلوك العام للشركة مثل كيف ، وماذا تفعل حيال مواقف معينة وعليه فإن هذه القيم والأعراف تصبح شئ فشيئاً مكون مهم من مكونات الثقافة التنظيمية للمنظمة . ويدورها تأتي اخلاقيات المنظمة من ثلاث مصادر هي :-

- **الاخلاقيات الاجتماعية :-** وهي العادات والقيم والأعراف التي تكتسبها المنظمة من المجتمع الذي جاءت او تكونت منه ، وتعمل فيه وعندها تعمل المنظمة بموجبها كنتيجة طبيعية لظروف تكوينها وكذلك تأخذ بنظر الاعتبار قانونياً ايضاً كعرف اخلاقي سائد .

• **اخلاقيات المهنة :-** هي قيم وأعراف اعتاد بعض الافراد من ذوي الاختصاصات المتشابه القيام بها لأداء اعمالهم ووظائفهم مثل الممرضين والأطباء والمحاسبين وغيرهم من المهن الاخرى ، ويستخدمونها في عملهم كما يستخدمون القيم والأعراف الاجتماعية وهكذا تصبح بعض الاعمال محكومة بالأعراف والأخلاقيات المهنية وبالتالي فإنها تساهم في بناء الثقافة التنظيمية وتوضح كيفية التعامل مع باقي العاملين وباقي الافراد خارج المنظمة .

• **الاخلاقيات الفردية :-** وهي القيم الادبية الشخصية التي اعتاد الافراد على استخدامها للتفاعل مع باقي الافراد ، وهي غالباً ما تكون انعكاس لثقافة المجتمع والطريقة التي تربي بها الافراد والتعرض لقيم العائلة والأصدقاء وأعضاء الديانة وغيرها من المجاميع المقربة ، وتتأثر ثقافة المنظمة بها بصورة كبيرة عبر المنصب الذي يشغله الفرد وهذا بدوره يستخدمها للتعامل مع باقي العاملين وكما اشرنا سابقاً فإن اسس بناء ثقافة المنظمة ترتبط وتتبع من ثقافة مؤسسيها .

٣- علاقة التوظيف The Employment Relationship

ويعتبر العامل الثالث من العوامل المهمة والمتمثل بطبيعة العلاقة التوظيفية التي تنتهجها المنظمة مع افرادها بواسطة اساليب وسياسات الموارد البشرية حيث تؤثر بصورة مباشرة على سلوكهم وتحفيزهم وبالتالي انعكاسها في القيم والأعراف داخل المنظمة ، فطالما يعمل الافراد سوياً لتحقيق اهداف المنظمة فإن حالة عدم التواصل او الصراع والمنافسة فيما بينها قد تكون حاضرة ولكن سياسات الموارد البشرية للمنظمة تعمل على تذليل هذه العوائق وتحافظ على سلاسة سير العمل وتوضح مقدار قيمة العاملين لديها عبر الاهتمام بهم وتقديم الحوافز لهم ، وتعتبر الترقية في داخل المنظمة من الوسائل التي تدعم القيم والأعراف وترفع مستوى الاداء لديهم فالشعور بوجود ترقية يدفع العاملين الى اداء افضل ويحصل العكس عند شعورهم بوجود مكافئة او ترقية فإن هذا سيدفعهم الى البحث باتجاهات اخرى ، ومن الاساليب الاخرى هي اسلوب المرتبات التي تدفعها المنظمات للحفاظ على عاملها المميزين عبر تقديم عوائد اعلى من متوسط العوائد والمرتبات في الصناعة او تقوم بوضع نقاط او اسهم مثل شركات Microsoft , IBM ومن اجل التشجيع على خلق القيم والأعراف من اجل رفع فاعلية المنظمة .

٤- الهيكل التنظيمي Organizational Structure :-

ان الهيكل التنظيمي هو النظام الرسمي للمهام والعلاقات والمصمم لتنسيق وتحفيز العاملين بأفضل اسلوب ممكن وبالتالي فإن وجودها اكل تنظيمية مختلفة ينجم عنها نشوء ثقافات مختلفة وهذا يدفع بالمدراء الى الاخذ بنظر الاعتبار التصميم التنظيمي ويكمن ذلك من خلال اسلوب الادارة من حيث مستويات الهيكل التنظيمي فمثلاً النظام المركزي يميل الى اعطاء صلاحيات قليل للعاملين ويدفعهم الى اطاعة اوامر المديرين الاعلى ، وبالتالي تكون الثقافة مبنية على الاحترام والاستقرار وعلى النقيض نجد ان الثقافة ستختلف مع النظام اللامركزي الذي يمنح صلاحيات اكبر عبر تمكين العاملين وبالتالي يدفعهم الى وضع قيم خاصة بهم ، مثل دفعهم بأن يكونوا خلاقين ومشجعين وبالتالي يدفعهم الى ثقافة الابداع والمزيد من المرونة في العمل الفعلي بينهم ، فعندما تكون العلاقة

بين المهمة والدور مستقرة نجد ان مشاكل التواصل تقل وسرعة التدفق بالمعلومات وبالتالي تعزيز القيم والأعراف داخل المنظمة .

ثانياً :- الالتزام التنظيمي :- Organizational commitments

تمهيد :-

يعد الالتزام عامة من الظواهر المهمة في حياة البشرية وفي منظمات الأعمال بشكل خاص ، ونتيجة لذلك فقد برزت الحاجة إلى دراسة السلوك الإنساني في المنظمات بغرض تحفيزه وزيادة الالتزام ، مما أدى إلى ظهور العديد من النظريات وإجراء الكثير من الأبحاث الميدانية والتطبيقية في الفترة الأخيرة ، والتي هدفت في معظمها إلى تحديد العوامل المؤثرة بشكل عام ، ونظراً لتعدد الأدبيات في النظر إلى الالتزام التنظيمي من زوايا مختلفة ، وفضلاً عن كون الالتزام التنظيمي من الأوجه المعقدة للسلوك التنظيمي فقد ارتأى الباحثان باستعراض مستفيض حول مفهوم الالتزام التنظيمي ، أهميته ، خصائص الألتزام التنظيمي ، وأبعاده وذلك بهدف فهمه من جميع جوانبه واستخدام هذا العرض في هذا البحث .

١- مفهوم الالتزام التنظيمي :- organizational Commitment Concept

يعرف الالتزام التنظيمي بأنه اعتقاد قوي من قبل الفرد ، وقبوله لأهداف المنظمة وقيمتها ، والاستعداد لبذل جهد كبير ، وإظهاره رغبة أكيدة للحفاظ على عضوية تنظيمية (حواس، ٢٠٠٣ : ٥٧) ، كما عرفه (Schermerhorn,etal.,2010:72) على انه درجة الوفاء في مشاعر الفرد تجاه المنظمة ، اما (Nelson&Quick,2008:101) فقد بين ان الالتزام التنظيمي هو قوة ارتباط الفرد بالمنظمة ، في حين اكد (Griffin&Morhead, 2012:74) بان الالتزام التنظيمي هو انعكاس لميول الفرد وارتباطه العاطفي تجاه المنظمة ، وفي السياق نفسه فقد عرفه (Phillips & Gully , 2012:144) هو الدرجة التي يرتبط بموجبها الفرد مع المنظمة وأهدافها ومقدار رغبته بالبقاء في المنظمة وكذلك اكد (Mathis & Jackson ,2011:158) ان الالتزام التنظيمي هو درجة ايمان وقبول الفرد بأهداف المنظمة ورغبة بقائه فيها .

يلاحظ من المفاهيم السابقة وجود اتفاق واضح على مفهوم الالتزام ، يتجسد في ثلاثة عناصر

هي : (الاحمدي ، ٢٠٠٤ : ٩)

- ١- الاعتقاد القوي في قيم التنظيم وأهدافه ومدى تقبلها .
- ٢- الاستعداد و الميل لبذل جهد وافر للمنظمة .
- ٣- الرغبة الجامحة للبقاء عضواً في المنظمة .

٢- أهمية الالتزام التنظيمي :- Organizational Commitment Importance

أكدت العديد من الدراسات على أهمية الالتزام التنظيمي ، ومدى تأثيره على المستوى الفردي والتنظيمي ، بل وتعدت بعض الدراسات إلى تأثير الالتزام على المستوى الاجتماعي ، حيث يعد الالتزام عنصراً حيوياً هاماً يمثل العلاقة بين المنظمة ، وأفرادها ، وتظهر فوائده في الأوقات الحرجة التي تمر بها المنظمة عندما تستعد للتغيير أو عندما لا تستطيع المنظمة الوفاء بمتطلبات الأفراد (جرينبرج وبارون ، ٢٠٠٤ : ٢١٥) . كما يحتوي الالتزام التنظيمي في مضمونه على بعض السلوكيات الإيجابية للفرد العامل منها الاستغراق الوظيفي ، المواطنة التنظيمية ، أخلاقيات العمل المثلى .

٣- خصائص الالتزام التنظيمي :- Organizational Commitment characteristics

يمتاز الالتزام التنظيمي بعدد من الخصائص منها: (ابو العلا ، ٢٠٠٩ : ٨٨)

١- أنه حالة غير ملموسة يستدل عليها عبر ظواهر تنظيمية تتابع من خلال سلوك الأفراد العاملين في المنظمة والتي تجسد مدى ولائهم .

٢- أنه حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية وظواهر إدارية أخرى داخل المنظمة .

٣- أنه يفتقد خاصية الثبات ، بمعنى أن مستوى الالتزام التنظيمي قابل للتغيير حسب درجة تأثير العوامل الأخرى عليه .

٤- أنه متعدد الأبعاد ورغم اتفاق غالبية الباحثين في هذا المجال على تعدد أبعاد الالتزام ، إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد ، ولكن هذه الأبعاد تؤثر في بعضها الآخر . ويمكن تحديد أسباب التعدد في هذه الأبعاد كما يلي : (السواط والشريف ، ٢٠٠٠ : ٤١)

- ان المنظمة مكونة من عدة فئات ، لكل منها أهدافها الخاصة بها ، وليس من الضرورة اشتراك هذه الفئات في هدف واحد .
- عادة يوجد داخل كل منظمة تكتلات ، أي مجموعة من الأفراد يكونون كتلة واحدة لها اهتمام واحد ، وكل تكتل من هذه التكتلات يحاول الحصول على منافع خاصة له دون الآخرين .
- وبناء على تعدد الفئات والتكتلات داخل المنظمة ، فإن لكل فئة وتكتل أهدافاً وقيماً تحاول تحقيقها ، هذه الأهداف والقيم تختلف من فئة إلى أخرى ومن تكتل إلى آخر وبالتالي فإن ولاء الأفراد والتكتلات لهذه الأهداف والقيم تكون مختلفة نسبياً .

٤- أبعاد الالتزام التنظيمي :- Organizational Commitment Dimensions

وضع كلاً من (Meyer, Allen) في عام ١٩٩١ ما يسمى بالمفهوم ذي الثلاث أبعاد لمصطلح الالتزام التنظيمي بعد قيامهم بدراسة كافة الأدبيات السابقة لهذا المصطلح من أجل وضع نموذج الالتزام التنظيمي لكي يفسروا دراستهم ويضعوا نموذجاً للدراسات اللاحقة في الموضوع ، وقد افضت الدراسة الى وضع انموذج ذي ثلاث مكونات هي الالتزام الوجداني والمستمر والمعياري ، وهذه المكونات الثلاثة قد تأتي منفصلة او تأتي معاً لتكون نموذج يدفع الفرد العامل الى الالتزام بعمله داخل المنظمة بصورة تامة ، مقدماً يشعر بأنه ينتمي للمنظمة وينتمي اليها عاطفياً و بالتالي فإنه يلتزم بقيمتها وأسسها في العمل وكذلك عندما يجد نفسه مستمر في العمل

لكونه سوف يفقد جزءاً من عوائده ، او لا توجد عوائد افضل لو ترك العمل في المنظمة التي يعمل بها وهذا سيقوده للتفكير بمواصلة العمل وعدم تركه او عدم التزامه بصورة مستمرة فإن عليه القيام بوظائفه بصورة معيارية وتامة وبالتالي نجد ان النموذج هنا هو نموذج تكاملي لثلاث مكونات تفضي الى اظهار مدى التزام الفرد بالعمل داخل المنظمة بكل مظاهره ويمكن ان نصف هذه المكونات كما يلي :- (Meyer&Allen,1991:69-72) ، (Tiwari,2009:99)

١- الالتزام الوجداني : Affective Commitment

في هذا النوع من الالتزام نجد ان الفرد يقبل بعمق قيم وأعراف المنظمة ويود ان يبقى بالمنظمة كجزء منها مرتبط بشكل وثيق وتدفعه العاطفة للعمل والالتزام ، حيث تكون العاطفة والارتياح هما المصدر الدافع للأداء ، وهنا سوف يظهر العامل توجه ايجابي تجاه منصبه او مهامه وسيكون على استعداد لتقديم جهود اضافية تفوق مهامه او وظيفته وتأتي هذه العاطفة ايضاً من الخبرة التي حصل عليها من المنظمة ومعرفته الواضحة بشخصية المنظمة ومن فيها ، ويلاحظ ان خصائص الافراد وخصائص العمل تلعب دور في الدفع باتجاه الالتزام العاطفي للأفراد .

٢- الالتزام الاستمراري: Continuance Commitment

وينجم هذا النوع من الالتزام بأيمان الفرد ان فائدته الشخصية تدفعه الى البقاء والاستمرار مع المنظمة في موضعه الحالي وان العاملين الذين يكون لديهم الالتزام المستمر هم العاملين الذين يجدون ان مغادرة المنظمة سيجعلهم يخسرون عوائد الوظيفة او انه لا توجد وظائف اخرى يستطيعون الالتحاق بها او انها اقل دخلاً من الوظيفة او المنظمة الحالية وقد يكون لأسباب اخرى مثل ان المنظمة التي يعملون بها تقدم حوافز بشكل ترقيات عند الاستمرار بالعمل او ان خروجهم من المنظمة سيدفعهم الى الخروج من المجتمع الصغير الذي يعمل به الفرد داخل المنظمة مما يثير حفيظة زملائه .

٣- الالتزام المعياري: Normative Commitment

وهو الالتزام الطبيعي للفرد ضمن حدود وظيفته من خلال تأديتها بصورتها المعيارية او كما يقوم بأداء مهمته على اكمل وجه وفي هذا النوع من الالتزام نجد ان الفرد لا ينقاد عاطفياً او هنالك ما يدفعه للاستمرار كأن يكون السبب جانب العوائد او الجانب المادي على وجه الدقة ، وإنما بواعث اخرى تدفعه للقيام بوظيفته ضمن الحدود الطبيعية ، ويظهر هذا النوع احياناً عندما يخضع الفرد للتدريب على نفقة المنظمة فإنه من الادب عدم تركها لأنه ينظر على ان المنظمة تستحق خدماته لانه مدين لها مقابل تطوير مهاراته ، او انه يحس بأن المنظمة تعطيه المسؤولية التي يرى بأنها تتناسب مع امكانياته كثقة منها به ، وبالتالي يلتزم لرد جميل المنظمة من وجهة نظره .

(McShane&VonGliow,2008:119)

المبحث الثالث : الجانب العملي

تحليل علاقة الارتباط والأثر بين متغيرات الدراسة

أولاً :- تحليل الارتباط (Correlation Analysis)

في هذه الفقرة سنعمل على تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة و المتمثلة بالثقافة التنظيمية وأبعادها والالتزام التنظيمي عبر اختبار علاقة الارتباط في الفرضية الرئيسية الاولى والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها وذلك باستخدام مجموعة من الاساليب الاحصائية مثل معامل ارتباط بيرسون (Pearson) للارتباط الخطي البسيط واختبار (t) لمعنوية الارتباط .

١- اختبار الفرضية الرئيسية الاولى :-

وتتخذ الفرضية الرئيسية الاولى الشكل التالي :-

- فرضية العدم (H0) : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي .
فرضية الوجود (H1) : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي .

جدول (١)

المتابع	المستقل	الثقافة التنظيمية	خصائص أفراد الكلية	الاخلاقيات التنظيمية	علاقة التوظيف	الهيكل التنظيمي
الالتزام التنظيمي	٠,٨٠٩	٠,٧٩٥	٠,٨١٢	٠,٨١٢	٠,٨١٢	٠,٦٥٣
قيمة (t) المحسوبة	١١,٤٣٢	١٠,٩٠٢	١١,٥٧٢	١١,٥٦٥	١١,٥٦٥	٧,١٦٧
قيمة (t) الجدولية بمعنوية (١%) ودرجة حرية (٧٠)	٢,٣٩	٢,٣٩	٢,٣٩	٢,٣٩	٢,٣٩	٢,٣٩
P – value	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠
القرار	قبول فرضية الوجود	قبول فرضية الوجود	قبول فرضية الوجود	قبول فرضية الوجود	قبول فرضية الوجود	قبول فرضية الوجود

المصدر من اعداد الباحثان بالاعتماد على برنامج (SPSS v20)

والجدول (١) يوضح معاملات الارتباط لمتغيرات الدراسة وأبعادها وقيمة (t) المحسوبة لكلاً منها والجدولية والتي تم الحصول عليها من نتائج البرنامج الاحصائي (Spss20) .

ومن خلال الجدول (١) نجد بوضوح ان هناك علاقة ارتباط موجبة وقوية وذات دلالة إحصائية وكانت معنوية عند مستوى معنوية (١%) بين متغير الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل ومتغير الالتزام التنظيمي كمتغير تابع حيث بلغ معامل الارتباط بينهما (٠,٨٠٩) وما يعزز ذلك ان قيمة (t) المحسوبة لعلاقة الارتباط بينها (١١,٤٣٢) كانت أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.39) وكذلك قيمة الدلالة الاحصائية (p-value) كانت أقل من مستوى المعنوية (١%) حيث بلغت (٠,٠٠٠) مما يدل على قبول فرضية الوجود (H1) ورفض فرضية العدم (H0) ومعنى ذلك وجود ارتباط احصائية معنوية بين متغير الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي عند مستوى معنوية (١%) وهذا يعني إن بناء ثقافة خاصة ومميزة للمنظمة سيسهم بشكل ايجابي في رفع التزام العاملين وزيادة ارتباطهم بالكلية .

٢- إختبار الفرضية الفرعية الاولى :- وتتخذ هذه الفرضية الشكل التالي

- فرضية العدم (H0) لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين خصائص أفراد الكلية والالتزام التنظيمي .
- فرضية الوجود (H1) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين خصائص أفراد الكلية والالتزام التنظيمي .

ومن خلال الجدول (١) نلاحظ إن هناك علاقة ارتباط موجبة وواضحة وذات دلالة إحصائية معنوية عند مستوى معنوية (١%) بين بعد خصائص أفراد العينة كبعد مستقل ومتغير الالتزام التنظيمي كمتغير تابع حيث بلغ معامل الارتباط بينهما (٠,٧٩٥) وما يعزز ذلك هو قيمة (t) المحسوبة لعلاقة الارتباط بينهما (١٠,٩٠٢) كانت أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (٢,٣٩) وكذلك قيمة الدلالة الاحصائية (p-value) التي كانت أقل من مستوى المعنوية (١%) حيث بلغت (٠,٠٠٠) مما يدل على قبول فرضية الوجود (H1) ورفض فرضية العدم (H0) وهذا يعني وجود ارتباط احصائي معنوي بين بعد خصائص أفراد الكلية ومتغير الالتزام التنظيمي وهذا يؤكد دور الخصائص الشخصية والديموغرافية للعاملين في الكليات المبحوثة في تعزيز التزامهم التنظيمي في الكلية .

٣- إختبار الفرضية الفرعية الثانية :- والتي كانت بالسياق التالي :-

- فرضية العدم (H0) لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين الاخلاقيات التنظيمية والالتزام التنظيمي
- فرضية الوجود (H1) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين الاخلاقيات التنظيمية والالتزام التنظيمي

وكانت النتائج على الجدول (١) تؤكد وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية ذات دلالة إحصائية ومعنوية عند مستوى معنوية (١%) بين بعد الاخلاقيات التنظيمية ومتغير الالتزام التنظيمي كمتغير تابع وقد بلغ معامل الارتباط بينهما (٠,٨١٢) وما يعزز ذلك إن قيمة (t) المحسوبة لعلاقة الارتباط بينهما و البالغة (١١,٥٧٢) كانت أكبر من

قيمت (t) الجدولية البالغة (٢,٣٩) وكذلك قيمة دلالة الاحصائية (p-value) كانت أقل من مستوى المعنوية (١%) حيث بلغت (٠,٠٠٠) مما يدل ذلك على قبول فرضية الوجود (H1) ورفض فرضية العدم (H0) وهذا دليل واضح على وجود علاقة ارتباط عند مستوى معنوية (١%) بين بعد الاخلاقيات التنظيمية ومتغير الالتزام التنظيمي ، وبهذا يمكننا أن نشير الى الدور الذي تلعبه المبادئ والأساليب الاخلاقية التي تستخدمها الكلية في التأثير على التزام الافراد العاملين فيها ضمن وظائفهم .

٤- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة :- وتكون الفرضية الفرعية الثالثة بالشكل التالي :-

فرضية العدم (H0) :- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين علاقة التوظيف والالتزام التنظيمي .
فرضية الوجود (H1) :- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين علاقة التوظيف والالتزام التنظيمي .

وفقاً لنتائج الجدول (١) نرى وجود علاقة ارتباط موجبة وواضحة ذات دلالة احصائية ومعنوية عند مستوى (١%) بين بعد العلاقة التوظيفية (علاقة التوظيف) ومتغير الالتزام التنظيمي كمتغير تابع وكان معامل الارتباط بينهما (٠,٨١٢) وما يؤكد ذلك ان قيمة (t) المحسوبة لعلاقة الارتباط بينها (١١,٥٦٥) هي أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (٢,٣٩) وكذلك قيمة المعلمة الاحصائية (p-value) هي أقل (٠,٠١) وكانت (٠,٠٠٠) مما يدعونا لقبول فرضية الوجود (H1) ورفض فرضية العدم (H0) وهذا يؤكد على وجود علاقة معنوية بين بعد علاقة التوظيف والالتزام التنظيمي عند مستوى معنوي (١%) وبالتالي يفسر ذلك دور أنظمة التوظيف والتواصل ما بعد التوظيف بين أقسام الموارد البشرية والإدارة من جهة مع العاملين في الكلية من جهة أخرى على تعزيز التزام العاملين في الكلية .

٥- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة :- وتكون الفرضية بالسياق التالي :-

فرضية العدم (H0) :- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين الهيكل التنظيمي والالتزام التنظيمي .
فرضية الوجود (H1) :- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين الهيكل التنظيمي والالتزام التنظيمي .

ومن خلال النتائج الموضحة في الجدول (١) نلاحظ إن هناك علاقة ارتباط جيدة وموجبة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية (١%) بين بعد الهيكل التنظيمي والالتزام التنظيمي كمتغير تابع وكان معامل الارتباط بينهما (٠,٦٥٣) وما يؤكد ذلك إن قيمة (t) المحسوبة لعلاقة الارتباط بينهما كانت (٧,١٦٧) وبذلك هي أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (٢,٣٩) وكذلك قيمة المعلمة الاحصائية (p-value) هي أقل من (٠,٠١) وقد بلغت (٠,٠٠٠) وذلك يدعونا لقبول فرضية الوجود (H1) ورفض فرضية العدم (H0) ووفقاً لذلك فأنا نتأكد من توافر علاقة ارتباط معنوية بين بعد الهيكل التنظيمي ومتغير الالتزام التنظيمي عند مستوى معنوية (١%) وعليه فإن هذا يوضح دور الهيكل التنظيمي وتصميمه ومرونته في احداث التزام تنظيمي لدى موظفي الكليات المبحوثة.

ثانيا : تحليل علاقة الاثر (Impact Analyses)

في هذه الفقرة تحديدا سنسعى الى اختبار الفرضية الرئيسية الثانية و من اجل التحقق من ثباتها عكف الباحثان على استخدام الانحدار الخطي البسيط (Regression) بالإضافة الى استخدام معامل التفسير (R2) لغرض قياس نسبة ما تفسره الثقافة التنظيمية و ابعادها من تغيرات تؤثر في الالتزام التنظيمي بالنسبة للكليات عينة الدراسة .

١ - اختبار الفرضية الرئيسية الثانية : (First Sub Hypothesis Test)
وانتجت الفرضية الشكل التالي :

فرضية العدم (H₀): لا توجد علاقة اثر ذات دلالة معنوية بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي .
فرضية الوجود (H₁): توجد علاقة اثر ذات دلالة معنوية بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي .

و الجدول (٢) يوضح معاملات نموذج الانحدار البسيط المستخدمة في قياس أثر الثقافة التنظيمية في الالتزام التنظيمي للكليات عينة الدراسة و كما يلي :

جدول (٢) العلاقة التأثيرية للثقافة التنظيمية في الالتزام التنظيمي

المعامل المعياري للاحدار (Beta)	معامل التفسير (R ²)	مستوى دلالة (F)	قيمة (F) الجدولية	قيمة (F) المحسوبة	الثقافة التنظيمية		المتغير التابع
					B ₁	B ₀	
٠,٨٠٩	٠,٦٤٩	٠,٠٠٠	٦,٩٩	١٣٠,٦٨٦	0.72	0.883	الالتزام التنظيمي

المصدر : من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS V20

من الجدول (٢) نستنتج الاتي :

أ - ان قيمة (F) المحسوبة التي تقيس معنوية نموذج الانحدار البسيط بلغت (١٣٠,٦٨٦) و هي اكبر بذلك من قيمة (F) الجدولية البالغة (٦,٩٩) عند مستوى معنوية (١ %) و بدرجة حرية (٦٩) و ان مستوى دلالة (F) قد بلغت (0.000) مما يعني وجود علاقة اثر بين المتغيرين ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية (1 %) و بالتالي هذا يعني قبول فرضية الوجود (H1) و رفض فرضية العدم (H0) و هذا معناه ان هنالك علاقة اثر ذات دلالة معنوية بين بعد الثقافة التنظيمية بصورة عامة و بعد الالتزام التنظيمي .

ب - و يتضح ايضا من قيمة معامل التحديد (R2) البالغة (٠,٦٤٩) يعني ان نسبة ما تفسره الثقافة التنظيمية من التغيرات التي تطرا على الالتزام التنظيمي هي (٦٤,٩ %) اما النسبة الباقية البالغة (٣٥,١ %) فتعود لمساهمة متغيرات اخرى غير داخلية في نموذج الدراسة .

ج - بلغت قيمة المعامل المعياري للانحدار (Beta) (٠,٨٠٩) و يعني ان زيادة الثقافة التنظيمية بمقدار انحراف وحدة معيارية واحدة سيؤدي الى زيادة في الالتزام التنظيمي بمقدار (٨٠,٩ %) من وحدة انحراف معياري واحدة .

٢ - اختبار الفرضية الفرعية الاولى :

و اتخذت الفرضية الشكل التالي :

فرضية العدم (H₀): لا توجد علاقة اثر ذات دلالة معنوية بين بُعد خصائص افراد الكلية والالتزام التنظيمي .
فرضية الوجود (H₁): توجد علاقة اثر ذات دلالة معنوية بين بُعد خصائص افراد الكلية والالتزام التنظيمي .

و الجدول (٣) يوضح معلمات نموذج الانحدار البسيط المستخدمة في قياس أثر بُعد خصائص افراد الكلية في

الالتزام التنظيمي للكلية عينه الدراسة و كما يلي :

جدول (٣) العلاقة التأثيرية لخصائص افراد الكلية في الالتزام التنظيمي

المعامل المعياري للانحدار (Beta)	معامل التفسير (R ²)	مستوى دلالة (F)	قيمة (F) الجدولية	قيمة (F) المحسوبة	الثقافة التنظيمية		المتغير التابع
					B ₁	B ₀	
٠,٧٩٥	٠,٦٣٣	٠,٠٠٠	٦,٩٩	١١٨,٨٤٤	٠,٦٣١	١,١٩٦	خصائص افراد الكلية

المصدر : من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS V20

و من الجدول (٣) الاتي :

أ - ان قيمة (F) المحسوبة التي تقيس معنوية نموذج الانحدار البسيط بلغت (١١٨,٨٤٤) و هي اكبر بذلك من قيمة (F) الجدولية البالغة (٦,٩٩) عند مستوى معنوية (١ %) و بدرجة حرية (٦٩) و ان مستوى دلالة (F) قد بلغت (0.000) مما يعني وجود علاقة اثر بين المتغيرين ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية (1 %) و بالتالي هذا يعني قبول فرضية الوجود (H1) و رفض فرضية العدم (H0) و هذا معناه ان هنالك علاقة اثر ذات دلالة معنوية بين بعد خصائص افراد الكلية و متغير الالتزام التنظيمي .

ب - و يتضح ايضا من قيمة معامل التحديد (R2) البالغة (٠,٦٣٣) يعني ان نسبة ما تفسره خصائص افراد الكلية من التغيرات التي تطرا على الالتزام التنظيمي هي (٦٣,٣ %) اما النسبة الباقية البالغة (٣٦,٧ %) فتعود لمساهمة متغيرات اخرى غير داخلية في نموذج الدراسة .

ج - بلغت قيمة المعامل المعياري للانحدار (Beta) (٠,٧٩٥) و يعني ان زيادة خصائص افراد الكلية بمقدار انحراف وحدة معيارية واحدة سيؤدي الى زيادة في الالتزام التنظيمي بمقدار (٧٩,٥ %) من وحدة انحراف معياري واحدة .

٣ - اختبار الفرضية الفرعية الثانية :

وانفذت الفرضية الشكل التالي :

فرضية العدم (H₀): لا توجد علاقة اثر ذات دلالة معنوية بين بُعد الاخلاقيات التنظيمية والالتزام التنظيمي .
فرضية الوجود (H₁): توجد علاقة اثر ذات دلالة معنوية بين بُعد الاخلاقيات التنظيمية والالتزام التنظيمي .

و الجدول (٤) يوضح معلمات نموذج الانحدار البسيط المستخدمة في قياس أثر بُعد الاخلاقيات التنظيمية في

الالتزام التنظيمي للكليات عينة الدراسة و كما يلي :

جدول (٤) العلاقة التأثيرية للأخلاقيات التنظيمية في الالتزام التنظيمي

المتغير التابع	Constant	الثقافة التنظيمية		قيمة (F) المحسوبة	قيمة (F) الجدولية	مستوى دلالة (F)	معامل التفسير (R2)	المعامل المعياري للانحدار (Beta)
		B1	B0					
الاخلاقيات التنظيمية	١,١٠٣	٠,٦٥٣	١٣٣,٩١٨	٦,٩٩	٠,٠٠٠	٠,٦٦	٠,٨١٢	

و من الجدول (٤) نستنتج الاتي :

أ - ان قيمة (F) المحسوبة التي تقيس معنوية نموذج الانحدار البسيط بلغت (١٣٣,٩١٨) و هي اكبر بذلك من قيمة (F) الجدولية البالغة (٦,٩٩) عند مستوى معنوية (١ %) و بدرجة حرية (٦٩) و ان مستوى دلالة (F) قد بلغت (0.000) مما يعني وجود علاقة اثر بين المتغيرين ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية (٠,٠٠٠) (H1) فنفترض ان الفرضية البديلة (H1) هي الصحيحة و الفرضية العدمية (H0) و هذا معناه ان هنالك

المصدر : من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS V20

ب - و يتضح ايضا من قيمة معامل التحديد (R2) البالغة (٠,٦٦) يعني ان نسبة ما تفسره الثقافة التنظيمية من التغيرات التي تطرأ على الالتزام التنظيمي هي (٦٦ %) اما النسبة الباقية البالغة (٣٤ %) فتعود لمساهمة متغيرات اخرى غير داخلية في نموذج الدراسة .

ج - بلغت قيمة المعامل المعياري للانحدار (Beta) (٠,٨١٢) و يعني ان زيادة الثقافة التنظيمية بمقدار انحراف وحدة معيارية واحدة سيؤدي الى زيادة في الالتزام التنظيمي بمقدار (٨١,٢ %) من وحدة انحراف معياري واحدة .

٤ - اختبار الفرضية الفرعية الثالثة :

و اتخذت الفرضية الشكل التالي :

فرضية العدم (H₀): لا توجد علاقة اثر ذات دلالة معنوية بين بُعد علاقة التوظيف والالتزام التنظيمي .
فرضية الوجود (H₁): توجد علاقة اثر ذات دلالة معنوية بين بُعد علاقة التوظيف والالتزام التنظيمي .

و الجدول (٥) يوضح معلمات نموذج الانحدار البسيط المستخدمة في قياس أثر بُعد علاقة التوظيف في الالتزام التنظيمي للكليات عينة الدراسة و كما يلي :

المعامل المعياري للانحدار (Beta)	معامل التفسير (R ²)	مستوى دلالة (F)	قيمة (F) الجدولية	قيمة (F) المحسوبة	الثقافة التنظيمية	Constant	المتغير المستقل
					B ₁	B ₀	المتغير التابع
٠,٨١٢	٠,٦٦	٠,٠٠٠	٦,٩٩	١٣٣,٧٤٦	٠,٦٦٧	١,٠٤	علاقة التوظيف

جدول (٥) العلاقة التأثيرية لعلاقة التوظيف في الالتزام التنظيمي

المصدر : من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS V20

و من الجدول (٥) نستنتج الآتي :

أ - ان قيمة (F) المحسوبة التي تقيس معنوية نموذج الانحدار البسيط بلغت (١٣٣,٧٤٦) و هي اكبر بذلك من قيمة (F) الجدولية البالغة (٦,٩٩) عند مستوى معنوية (١ %) و بدرجة حرية (٦٩) و ان مستوى دلالة (F) قد بلغت (0.000) مما يعني وجود علاقة اثر بين المتغيرين ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية (1 %) و بالتالي هذا يعني قبول فرضية الوجود (H1) و رفض فرضية العدم (H0) و هذا معناه ان هنالك علاقة اثر ذات دلالة معنوية بين بعد علاقة التوظيف و متغير الالتزام التنظيمي .

ب - و يتضح ايضا من قيمة معامل التحديد (R2) البالغة (٠,٦٦) يعني ان نسبة ما تفسره علاقة التوظيف من التغيرات التي تطرا على الالتزام التنظيمي هي (٦٦ %) اما النسبة الباقية البالغة (٣٤ %) فتعود لمساهمة متغيرات اخرى غير داخلية في نموذج الدراسة .

ج - بلغت قيمة المعامل المعياري للانحدار (Beta) (٠,٨١٢) و يعني ان زيادة علاقة التوظيف بمقدار انحراف وحدة معيارية واحدة سيؤدي الى زيادة في الالتزام التنظيمي بمقدار (٨١,٢ %) من وحدة انحراف معياري واحدة .

٥ - اختبار الفرضية الفرعية الرابعة :

و اتخذت الفرضية الشكل التالي :

فرضية العدم (H₀): لا توجد علاقة اثر ذات دلالة معنوية بين بُعد الهيكل التنظيمي والالتزام التنظيمي .
فرضية الوجود (H₁): توجد علاقة اثر ذات دلالة معنوية بين بُعد الهيكل التنظيمي والالتزام التنظيمي .

و الجدول (٦) يوضح معاملات نموذج الانحدار البسيط المستخدمة في قياس أثر بُعد الهيكل التنظيمي في

الالتزام التنظيمي للكليات عينة الدراسة و كما يلي :

المعامل المعياري للانحدار (Beta)	معامل التفسير (R ²)	مستوى دلالة (F) (F)	قيمة (F) الجدولية	قيمة (F) المحسوبة	الثقافة التنظيمية	Constant	المتغير المستقل
					B ₁	B ₀	المتغير التابع الهيكل التنظيمي
٠,٦٥٣	٠,٤٢٧	٠,٠٠٠	٦,٩٩	٥١,٣٧٢	٠,٦٧٦	١,١١٢	

جدول (٦) العلاقة التأثيرية للهيكل التنظيمي في الالتزام التنظيمي

و من الجدول (٦) نستنتج الآتي :

أ - ان قيمة (F) المصدر : من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS V20 و هي اكبر بذلك من قيمة (F) الجدولية البالغة (٦,٩٩) عند مستوى معنوية (١ %) و بدرجة حرية (٦٩) و ان مستوى دلالة (F) قد بلغت (0.000) مما يعني وجود علاقة اثر بين المتغيرين ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية (1 %) و بالتالي هذا يعني قبول فرضية الوجود (H1) و رفض فرضية العدم (H0) و هذا معناه ان هنالك علاقة اثر ذات دلالة معنوية بين بعد الهيكل التنظيمي و متغير الالتزام التنظيمي .

ب - و يتضح ايضا من قيمة معامل التحديد (R2) البالغة (٠,٦٦) يعني ان نسبة ما تفسره الهيكل التنظيمي من التغيرات التي تطرا على الالتزام التنظيمي هي (٦٦ %) اما النسبة الباقية البالغة (٣٤ %) فتعود لمساهمة متغيرات اخرى غير داخلية في نموذج الدراسة .

ج - بلغت قيمة المعامل المعياري للانحدار (Beta) (٠,٨١٢) و يعني ان زيادة الهيكل التنظيمي بمقدار انحراف وحدة معيارية واحدة سيؤدي الى زيادة في الالتزام التنظيمي بمقدار (٨١,٢ %) من وحدة انحراف معياري واحدة .

المبحث الرابع : الاستنتاجات والتوصيات

في هذا الفصل سيعمد الباحثان الى استعراض الاستنتاجات التي توصل اليها من خلال الاجراءات النظرية والعملية اللتان اجراها ضمن فقرات البحث السابقة وبعد ذلك سنقوم بتقديم التوصيات المقترحة للكليات عينة الدراسة خاصة والكليات في الجامعات العراقية على وجه العموم .

أولاً :- الاستنتاجات :- Conclusions

استنتج الباحثان بعد التعرض للإطار المفاهيمي لمتغيرات الدراسة وإجراء العمليات الاحصائية على بيانات

الدراسة ما يلي :-

١- الاثر الهام لتوافر ثقافة تنظيمية لكل كلية تعطيها شخصية مميزة بالإضافة الى التخصص الذي تنفرد به ما بين باقي الكليات .

٢- وضوح الدور الذي يلعبه توافر الالتزام التنظيمي لدى الموظفين في الكليات ودوره الفاعل في انجاز العمل وبالتالي رفع أداء الكليات .

٣- الاثار الواضحة والصريحة للثقافة التنظيمية في رفع وتعزيز مستوى الالتزام التنظيمي لدى الموظفين العاملين في الكليات عينة الدراسة .

٤- الدور الهام والكبير لطبيعة وخصائص الافراد العاملين في تشكيل ثقافة الكلية وكذلك في سياسة و اسلوب الكلية للدفع باتجاه الالتزام التنظيمي .

٥- الاهمية الواضحة للأخلاقيات التنظيمية من الاطر الاخلاقية والنماذج التي تحكم تعامل الموظفين مع بعضهم البعض في الكليات عينة الدراسة .

٦- وضوح الية علاقة التوظيف ودورها في تعزيز التزام العاملين والموظفين لدى الكليات المبحوثة .

٧- وجود هيكل تنظيمي مصمم بشكل مدروس و واضح من حيث الادوار والوظائف وتقسيم الصلاحيات يؤدي الى دفع الموظفين الى الالتزام بوظائفهم في ظل هيكل تنظيمي متوافق مع إمكانيات ومهارات الموظفين.

ثانياً :- التوصيات - Recommendations

على ضوء الاستنتاجات وفقرات الدراسة عموماً ذهب الباحثان الى صياغة مجموعة من التوصيات بصيغة مقترحات للكليات المبحوثة خصوصاً والكليات في الجامعات العراقية عموماً و التي كانت كالآتي :-

١- تعزيز الثقافة التنظيمية داخل الكليات من أجل رسم نموذج ثقافة للمنظمة وذلك كونها عاملاً مهماً في رفع أداء الكليات عبر تعزيز التزام العاملين بعملهم وبالتالي رفع مستوى الاداء الاداري والوظيفي في الكليات العراقية من أجل خدمة مسيرة التعليم العالي في البلد.

٢- العمل بشكل جاد لوضع خطط تهدف الى اكتشاف مواضع قوة ثقافة الكلية وتطويرها وفق مجموعة من الاليات ومنها :-

- التركيز على النماذج الاخلاقية الفردية لدى الموظفين ومحاولة الاشادة بالنماذج التي تجد الكلية انها مثالية و مناسبة لعمل الكلية .
- عمل نظام اخلاقي وأدبي داخل الكلية يحكم سير التعامل فيما بين الموظفين العاملين داخلها لتقليل الصراع التنظيمي الذي قد يظهر من حين الى آخر .
- تطوير الهيكل التنظيمي للكلية بالشكل الذي يسمح بوجود مرونة لدور الثقافة في الالتزام الاخلاقي والوظيفي للعاملين داخل المنظمة .

٣- اناطة المسؤوليات والمهام للموظفين وفقاً لما يتناسب مع خصائصهم الاخلاقية والثقافية وما يمتلكون من مهارات في مجال العمل سيؤدي الى التزامهم بشكل افضل في انجاز واجباتهم على الشكل الامثل .

٤- دفع العاملين الى التأقلم فيما بينهم والعمل بشكل جماعي يزيد من روح العمل الجماعي وبالتالي يكون الالتزام هنا بالنسبة للموظف جزء من الوفاء لفريق العمل .

٥- الدفع باتجاه التزام العاملين من جانب حبهم لعملهم يعد أقوى أنواع الحوافز للالتزام بالعمل .

المصادر

المصادر العربية :-

أ- الكتب

- ١- القريوتي ، محمد قاسم ، " السلوك التنظيمي : دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في منظمات الاعمال " ، طه ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن ، ٢٠٠٩
- جلاب ، احسان دهش ، " ادارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير " ، ط ١ ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن ، ٢٠١١ .
- ٢- جرينبرج ، جيرالد ، بارون ، روبرت ، " إدارة السلوك في المنظمات " ، دار المريخ للنشر ، ترجمة ، رفاعي اسماعيل ، الرياض ، ٢٠٠٤ .
- ٣- السواط ، طلق ، سندي ، طلعت ، الشريف ، طلال ، " الإدارة العامة : المفاهيم ، الوظائف ، الأنشطة " ، ط ٢ ، جدة ، دار حافظ للنشر والتوزيع ، ٢٠٠٠ .

ب- الرسائل والأطاريح

- ١- حواس ، أميرة محمد رفعت ، " أثر الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة القاهرة كلية التجارة ، ٢٠٠٣ .
- ٢- التميمي ، وسام خالد ، " العلاقة بين القيم الثقافية وتقانة المعلومات وأثرها في صنع وإتخاذ القرارات " دراسة تشخيصية لآراء عينة من العاملين في الدائرة الفنية / وزارة النفط ، رسالة ماجستير علوم في الإدارة العامة ، جامعة بغداد ، كلية الادارة والاقتصاد ، ٢٠٠٧ .
- ٣- 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

2009 ،

ج- المجلات والدوريات

المصادر الأجنبية:

A:- Books

1- Deresky, Helen," International management : managing Across borders and cultures text and cases ", 6th ,edition Pearson education , Inc., upper saddle River , New Jersey, U.S.A.,2008.

2- Jones,Gareth R.& George , Jennifer M.,"Contemporary management " , 5th edition , Mc Graw– Hill companies , Inc., New York , 2008.

3- Cullen, J.B.& Parboteeah ,K.P.," Multinational management : Strategic approach " , 4th edition, Thompson , south– western, U.S.A.,2008.

4- Mcshane, Steven L. and Maryann Von Glinow ,"Organizational Behavior " , 4th edition, Mc Graw–Hill companies, Inc., NY, U.S.A., 2008.

5- Jan, A. Pfister ,." Managing organizational culture for effective Internal control : from practice to theory "1st edition , physica – verlag , Aspringer company , Berlin , Germany ,2009.

6- Bruse A.Mc Cormick , " It's the organizations culture " , 1st edition , HDR press , Inc., U.S.A.,2008.

7- Hill , Charles .W. L . &Gareth R. Jones "Essentials of strategic management " , 2nd edition , south–western , cengage learning , mason, U.S.A., 2009.

- 8- Hill , Charles .W. L . &Gareth R. Jones "Strategic management theory " , 9th edition , south-western , cengage learning , mason, U.S.A., 2010.
- 9- Schermerhorn , John . R , James , G . Hunt , Richard , N. Osborn , Mary , Uhi – Bien ,"Organizational behavior" , 11edition , JohnWiley & Sons , Inc. ,Hoboken, U.S.A,2010.
- 10- Tiwari , Saurabh , Kumar ,"Psychological perspective of organizational commitment " , 1st edition ,concept publishing company ,New delhi , India ,2009.
- 11- Nelson , Debral, L.& James Campbel , Quick," Understanding organizational behavior ",3rd edition ,Thomson Higher Education , Mason , U.S.A. ,2008.
- 12- Griffin , Ricky , W.& Gregorg , Moorhead ," Organizational behavior : managing people and organization " , 10th edition , cengage learningig . mason , U.S.A.,2010.
- 13- Phillip , Jean , M. & Stanley M. Gully " organizational behavior : Tools for snccess " , 1st edition , cengage learning , mason , U.S.A., 2012.
- 14- Mathis , Robert , L. & John , H. Jackson ," Human Resource management " , 13th edition , congage learning , mason , U.S.A. , 2011.

B:–Periodicals

- 1–Meyer,JohnP.&Natali,J.Allen,"AThree component conceptualization of organizational commitment" , JAI , press , Inc., human Resources management Review, Vol 1, Number1,61–89.

C:– Internet

- 1–Richard,Hagberg&Hagberg,"Organizational culture:understanding andAssessment",consultinggroup,corporateculture,2000.(WWW.lengent comlhtml) .
- 2–Tamas,A.,Hickok ," Downsizing and organizational culture" , 2008.(WWW.pamij.com/Hickok).