

الثقافة التنظيمية وانعكاسها على الالتزام الوظيفي في المؤسسة - دراسة حالة المؤسسة  
الإستشفائية بسيدي بلعباس -

**Organizational culture and its reflection on job commitment  
in establishment- a case study of the hospital establishment  
in Sidi Bel Abbes-**

<sup>1</sup> زوهري جلييلة

أستاذة محاضرة قسم "أ"/مخبر إدارة الابتكار و التسويق / جامعة جيلالي ليايس بسيدي بلعباس

[zouhri615@gmail.com](mailto:zouhri615@gmail.com)

صحراوي بن شبيحة

أستاذ التعليم العالي/مخبر إدارة الابتكار و التسويق / جامعة جيلالي ليايس بسيدي بلعباس

[sbenchiha@yahoo.fr](mailto:sbenchiha@yahoo.fr)

قُدّم للنشر في: 2024.03.23 & قُبِلَ للنشر في: 05.05.2024 نشر في: 02.02.2024

**ملخص:**

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد مستوى التأثير لمتغير الثقافة التنظيمية على الالتزام الوظيفي بالنسبة للموارد البشرية، وذلك من خلال قياس ومعرفة تأثير كل من الجوانب الثلاثة المتعلقة بالثقافة التنظيمية وهي: الجانب المادي، والمعنوي، والسلوكي، على الأبعاد الخمس للالتزام الوظيفي وهي: مستوى الأجر، محتوى العمل، أسلوب الإشراف، الترقية، وسياسات التنظيمية للمستشفى.

وقد قمنا بإجراء الدراسة على عينة من العمال الشبه طبيين بالمؤسسة الاستشفائية بسيدي بلعباس. وتوصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها، أنه رغم التصور الإيجابي للجانب المادي للثقافة التنظيمية السائدة بالمستشفى، إلا أن هناك انخفاض نسبي في الالتزام الوظيفي للأفراد بما، مما يفسر مساهمة كل من الجانب المعنوي والسلوكي في التأثير على الالتزام الوظيفي وهذا ما أوضحته النتائج في العلاقة بين كل من هذه المتغيرات، مع تأكيد أثر الثقافة التنظيمية على الالتزام الوظيفي من خلال ارتفاع قيم معامل الارتباط بينهما.

**الكلمات المفتاحية:** الثقافة التنظيمية، الالتزام الوظيفي، الولاء التنظيمي، الأداء الوظيفي.

**تصنيف JEL: L31; M41**

<sup>1</sup> المؤلف المراسل

## Abstract :

This study aims to determine the level of influence of the organizational culture variable on job commitment for human resources, by measuring and knowing the effect of each of the three aspects related to organizational culture, which are: the material, moral, and behavioral aspects, on the five dimensions of job commitment, which are: level of pay, content Work, supervision style, promotion, and organizational policies of the hospital.

We conducted the study on a sample of paramedical workers at the hospital institution in Sidi Bel Abbes.

The study reached the conclusion that, despite the positive perception of the material aspect of the prevailing organizational culture in the hospital, there is a relative decline in the job commitment of individuals in it, which explains the contribution of both the moral and behavioral aspects in influencing job commitment, and this is what the results demonstrated in the relationship between each of the following: These variables, with the impact of organizational culture on job commitment confirmed by the high values of the correlation coefficient between them.

**Keywords:** Organizational culture, job commitment, organizational loyalty, job performan.

**Jel Classification Codes:** M41 ;L31

## مقدمة :

في ظل التحولات والتعقيدات البيئية التي تعيشها المنظمات اليوم بصفة دائمة ومستمرة ومتسارعة، يستدعي منها الاستعداد والتكيف الدائم للتأقلم مع هذه المتغيرات، فلقد أدركت المؤسسات الناجحة أن الاهتمام بالعنصر البشري هو أنجع المفاتيح لرفع التحدي واجتياز التهديدات البيئية المختلفة، وهذا ما يستوجب من المؤسسات تبني برامج تحفيزية وتكوينية لتدريب العمال ورفع وتطوير قدراتهم وتمكينهم لابتكار حلول جديدة في مواجهة مشاكلهم المهنية. ويمثل الالتزام الوظيفي للأفراد في مقدمة الأهداف التي تحرص المؤسسة على غرسها في العمال لتزيد من درجات ولائهم وانتماءهم لها، ويتأثر هذا الأخير بمجموعة من العوامل المتداخلة مع بعضها البعض يصعب عزلها بدرجة كبيرة، ومن أبرزها الثقافة التنظيمية التي أضحت من الموضوعات المهمة مصدر أبحاث المنظرين واهتمامهم خاصة وأنها تتعلق بمجالات السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية على حد سواء، وهي تمثل أحد المحاور الأساسية التي تعكس مدى نجاح أو فشل المنظمات، فهي تتعلق بالمبادئ والقيم والمعتقدات التي يمتثل ويخضع لها أعضاء الفريق في المؤسسة وتدفعهم لتحقيق الالتزام والإنجاز والمبادرة للابتكار والتجديد والمشاركة في اتخاذ القرارات والحرص على تحقيق الجودة والرفع من مستوى الخدمات لتحقيق ميزة تنافسية تمكن من تحسين صورة وسمعة المؤسسة في الأسواق العالمية والمحلية والاستجابة السريعة لمتطلبات واحتياجات العملاء وكل الأطراف المتعاملة معها، وفي هذا الإطار فقد أثبتت المؤسسات اليابانية والألمانية وهي خير مثال يحتذى به اليوم في مجال الأعمال بأن سر نجاحها كان مرتبطا بدرجة كبيرة بالتركيب الثقافي والاجتماعي لأفرادها داخل المؤسسة وهو ما ساهم في توحيد رؤية وأهداف المؤسسة مع أفرادها، وذلك بإرساء قيم تنظيمية تمكن من التفوق والنجاح كقيم الانضباط، الإنجاز، التعاون، والصرامة، والاحترام والتقدير للمبدعين، والترحيب بالأفكار والاقتراحات الجديدة المبادرة في كل جوانب ومجالات العمل.

وعلى اعتبار أن القطاع الصحي يمثل أحد أهم القطاعات الحيوية والأساسية ومن بين المؤشرات العاكسة لدرجات التنمية في أي بلد، أولت الجزائر اهتماما كبيرا بهذا القطاع الحساس من خلال تجسيد برامج تنمية تتعلق بإنشاء هياكل وتجهيزات طبية متطورة، فضلا عن البرامج التحفيزية الموجهة للأسرة الطبية والمتعلقة بزيادات الأجور وبرامج التكوين وسياسات وإجراءات تنظيم العمل على مستوى المؤسسة الاستشفائية، وكلها بهدف تحقيق الالتزام الوظيفي للأفراد وبالتالي تحسين ورفع من مستوى الخدمات المقدمة للأطراف المعنية، ومن هنا يمكننا تجسيد إشكالية البحث كمايلي:

## الإشكالية :

إن الجهود المبذولة من حوافز، زيادة في الأجور، ترقية لزيادة التزام الأفراد عن وظائفهم ليست كافية لوحدها نظرا لوجود عامل آخر يؤثر على التزامهم ألا وهو الثقافة التنظيمية من هنا يمكننا أن نطرح الإشكالية التالية:

ما مدى تأثير الثقافة التنظيمية على الالتزام الوظيفي للأفراد الشبه طبيين بالمؤسسة الاستشفائية بسيدي بلعباس؟  
ومنه تنفرع الأسئلة التالية:

- ما هي أهم معايير الالتزام الوظيفي للأفراد؟
- كيف يؤثر كل من الجانب السلوكي، المعنوي، والمادي للثقافة التنظيمية على الالتزام الوظيفي للأفراد؟
- ما هي أكثر جوانب الثقافة التنظيمية تأثيرا على الالتزام الوظيفي للأفراد؟

## الفرضيات:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الثقافة التنظيمية والالتزام الوظيفي للأفراد.
- درجة الالتزام الوظيفي للأفراد الشبه طبيين هي منخفضة.
- الجانب المعنوي للثقافة التنظيمية لديه أقوى معامل ارتباط.

**أهمية الدراسة:** تكمن أهمية الدراسة في كونها تدرج في إطار المواضيع المتعلقة بالجانب السلوكي والاجتماعي للأفراد وارتباطه ببناء الثقافة التنظيمية للأفراد ومساهمته في تحسين مستوى الأداء في المنظمات.

## أهداف الدراسة:

- تحديد مفاهيم عامة حول الالتزام التنظيمي مع تحديد أبعاده وكذا الثقافة التنظيمية.
- إبراز أهمية العادات والقيم والتقاليد في بناء ثقافة المنظمات.
- التعرف على درجة تأثير الجوانب المتعلقة بالثقافة التنظيمية وهي: الجانب المادي، والمعنوي، والسلوكي، على الأبعاد الخمس للالتزام الوظيفي وهي: مستوى الأجر، محتوى العمل، أسلوب الإشراف، الترقية، والسياسات التنظيمية للمستشفى بالنسبة للمؤسسة الاستشفائية بسيدي بلعباس.

**منهجية الدراسة:** اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي لوصف الظاهرة محل الدراسة، كما استعنا بمنهج دراسة حالة لإحدى المؤسسات الاستشفائية - سيدي بلعباس -، باستعمال أسلوب الملاحظة وتوزيع الاستبيانات على عينة الدراسة وتحليل النتائج الإحصائية من خلال برنامج SPSS.

**هيكل الدراسة:** قمنا بتقسيم البحث إلى محورين أساسيين:

**المحور الأول:** الإطار المفاهيمي للثقافة التنظيمية والالتزام الوظيفي.

**المحور الثاني:** دراسة تطبيقية في المؤسسة الاستشفائية - سيدي بلعباس -.

## الدراسات السابقة:

➤ مذكرة سامي إبراهيم حماد حنون، " قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة "

مذكرة ماجستير، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، 2006.

هدفت الدراسة إلى تحديد درجة الالتزام الوظيفي للأفراد على مستوى الجامعات الفلسطينية، مع التركيز على تحديد أثر بعض الخصائص الديمغرافية للعينة على مستوى الالتزام الوظيفي لديهم (نوع الجنس، السن، درجات التعليم والتأهيل، سنوات الخبرة، نوع العمل)، وقد تم الاعتماد على المنهجية الإحصائية باستعمال الاستبيان كأداة للدراسة على عينة عشوائية من الموظفين بلغت 340 موظف.

وقد خلصت الدراسة إلى نتيجة رئيسية مفادها أن درجة الالتزام الوظيفي بلغت أعلى مستوياتها لدى موظفي الجامعات الفلسطينية، كما أنه تأكد وجود علاقة تأثير واضحة بين متغيرات الدراسة أي الالتزام الوظيفي والخصائص الديمغرافية للعينة فيما يتعلق ب (السن، درجات التعليم والتأهيل، سنوات الخبرة، نوع العمل)، في حين لم تكن هناك علاقة بين مستوى الالتزام ومتغير نوع الجنس.

➤ شافية بن حفيظ، " علاقة النمط القيادي حسب نظرية هيرسي وبلانشارد بالولاء التنظيمي لدى عينة من معلمي المدارس الابتدائية بمدينة ورقلة"، رسالة ماجستير تخصص علم النفس التنظيمي والعمل، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية قسم العلوم جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2013/2012.

هدفت الدراسة إلى تحديد أهم الأساليب القيادية المعتمدة في المؤسسات الابتدائية التربوية وذلك حسب نظرية "هيرسي وبلانشارد"، مع قياس درجة الولاء التنظيمي للمدرسين وعلاقته بالأسلوب القيادي المعتمد من طرف المسؤولين، ومن جهة أخرى قامت الدراسة على تحديد علاقة الولاء التنظيمي بمتغيرات الخصائص الديمغرافية للعينة كنوع الجنس، الخبرة المهنية، والتأهيل العلمي. وتم الاعتماد في الدراسة على المنهج الوصفي والإحصائي باستخدام أسلوب SPSS على عينة عشوائية من المعلمين بلغ عددهم 270 معلم ومعلمة على مستوى مدينة ورقلة، وقد توصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها أن أهم الأنماط القيادية السائدة في المدارس الابتدائية هي الأسلوب الديمقراطي التشاركي المبني على سياسة التفويض والاقناع ويليها أسلوب الإشراف ثم الإبلاغ، كما تم التوصل إلى درجة متوسطة من الولاء الوظيفي لدى عينة الدراسة، كما تم التوصل إلى نتيجة تتعلق بعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجات الولاء التنظيمي والمتغيرات الديمغرافية الخاصة ب: نوع الجنس، والخبرة المهنية وكذا التأهيل العلمي.

➤ بوبكر منصور " الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الإدارة العمومية الجزائرية، المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي نموذجاً"، رسالة ماجستير، كلية الآداب والعلوم الاجتماعية، قسم علم النفس وعلوم التربية، جامعة منتوري، قسنطينة 2007/2006.

هدفت الدراسة إلى تحديد مستويات كل من الثقافة التنظيمية وسوء السلوك التنظيمي داخل الهيئات الخاصة بالمصالح الخارجية للدولة وذلك على مستوى ولاية الوادي، كما سعى الباحث من خلال هذه الدراسة إلى تحديد علاقة التأثير بين هذين المتغيرين للإحاطة أكثر ببعض المشاكل التي تعاني منها الإدارة العمومية في الجزائر مع تقديم حلول ومقترحات قد تفيد في الرفع من مستوى الإدارة العمومية.

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بالإضافة لاستخدام النموذج الإحصائي SPSS القائم على توزيع الاستبيانات على عينة الدراسة بصفة عشوائية، ومن أهم النتائج المتوصل إليها هي تدني مستوى الثقافة التنظيمية بالنسبة للإدارة المعنية مع وجود علاقة ذات دلالة إحصائية في أبعاد الثقافة التنظيمية لأفراد العينة حسب الخصائص الديمغرافية والمتعلقة ب: الفئة المهنية، مستوى الأقدمية، ونوع الجنس، كما ثبت وجود علاقة ارتباط إحصائية سالبة بين الثقافة التنظيمية وسوء السلوك التنظيمي.

## المحور الأول: الإطار المفاهيمي للثقافة التنظيمية والالتزام الوظيفي.

إن تحديد كل من مفهومي الثقافة التنظيمية والالتزام الوظيفي يرتبطان بمجموعة من الأبعاد والمؤشرات سيتم التطرق إليها من خلال هذا المحور.

### 1- ماهية الثقافة التنظيمية وأهميتها في المؤسسة: تجسدت واختلفت التعاريف المتعلقة بالثقافة التنظيمية،

ومنها تعريف wheelen الذي أكد على أنها مجموعة من المبادئ والمعتقدات والقيم والتوقعات المشتركة بين أفراد

المنظمة<sup>1</sup>. ويعرف shermerborn أنها نظام من القيم والمعتقدات يتشارك فيها العاملون في المنظمة وينمو هذا النظام في

المنظمة الواحدة.<sup>2</sup>

أما Simon فيعتبر ثقافة المؤسسة هي نظام للأهداف والقيم المقبولة والملزمة لجميع أفراد المؤسسة<sup>3</sup>.

ثقافة الأفراد تختلف من مجتمع لآخر وذلك على حسب الخلفية الدينية والتاريخية والبيئية للمجتمعات، بل قد تختلف الثقافات من فرد لآخر في نفس المجتمع الواحد وهذا يتعلق باختلاف الأفراد في معتقداتهم وتفكيرهم وتوجهاتهم وأبعادهم النفسية ... وغيرها<sup>4</sup>.

وعلى هذا الأساس تختلف الثقافة التنظيمية من منظمة لأخرى ويرتبط هذا الاختلاف بأهداف وسياسات المنظمة، وأنماط الاتصالات، وأساليب القيادة والرقابة، ودورة حياة المؤسسة ... وغيرها<sup>5</sup>.

تمثل الثقافة التنظيمية القوة الخفية للمنظمات لا يمكن رؤيتها ولا قياسها لكن لها تأثير كبير على جوانب متعددة في المنظمة، فمن خلالها يمكن التنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات، فالثقافة هي المرجع لتصرفات الأفراد داخل المنظمات<sup>6</sup> تحدد الهوية والشخصية التنظيمية وتضفي الاستقرار والشعور بالانتماء.<sup>7</sup>

وزداد اهتمام المنظرين والممارسين لمهنة الإدارة بموضوع الثقافة التنظيمية في الآونة الأخيرة نظرا للتغيرات المتسارعة التي شهدتها المؤسسات وهو ما أدى إلى ضرورة تحديد علاقة هذه الأخيرة بمستويات الأداء، وخلصت هذه الدراسات إلى وجود أنماط فكرية وقيادية وسلوكية كثيرة هي المسؤولة على تحريك الدوافع الداخلية للأفراد وتعكس في تصرفاتهم، وعموما ترجع أسباب اهتمام المؤسسات بالثقافة التنظيمية إلى مجموعة من العناصر وهي<sup>8</sup>:

❖ تنوع مصادر المعرفة والخبرة الإدارية، ذلك أن الإدارة تعتبر علم وفن في نفس الوقت يستخدم حصيلة العلوم والنماذج المعرفية من مختلف المجالات كإدارة المعرفة، إدارة النظم، إدارة الجودة الشاملة... كما استعانن العلوم الإدارية بعلوم إنسانية أخرى كعلم النفس وعلوم الاجتماع... وغيرها.

<sup>1</sup> بلال خلف السكارنة، "أخلاقيات العمل"، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، الطبعة 2011، الأردن، ص 357.

<sup>2</sup> عثمان حسن عثمان، "تحول ثقافة المؤسسة في ظل العولمة"، مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، العدد 08، سنة 2008، ص 77/78.

<sup>3</sup> Klein.Andrew ; Corporate culture: Its value as a resource for competitive agvantage; Journal of business strategy Vol.32 No.2 ;Emerald group publishing limited;2011;p25.

<sup>4</sup> Kirkman ;A Quarter Century of Culture's Consequences;Journal of International Business Studies Vol.37;2006; p 288.

<sup>5</sup> سلمان محمود، " السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، عمان، دار وائل للنشر، 2005، ص.314.

<sup>6</sup> أحمد موسى المهدي، "الثقافة التنظيمية و أثرها في الرضا الوظيفي و كفاءة أداء العاملين بمؤسسات التعليم العالي بالخرطوم"، أطروحة مقدمة لنيل دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا، 2014، ص 41.

<sup>7</sup> سعدون محمد ثائر، " السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، الطبعة الأولى، جامعة ديالى، العراق، 2016، ص:46.

<sup>8</sup> بوحنية قوي، " ثقافة المؤسسة كمدخل أساسي للتنمية الشاملة"، جامعة ورقلة، مجلة الباحث، العدد 02، السنة 2003، ص 72.

❖ محدودة النماذج التدريبية والتكوينية والتعليمية التقليدية والحرص على مواكبة التغيير والتسارع الحاصل في مجال تنمية وتطوير الأداء للعاملين والاعتماد على سياسة المبادرة الفردية من خلال منح فرص تحمل المسؤولية والحرية في العمل، وتمكين العاملين في مواجهة المخاطر والبحث عن حلول إبداعية لمواجهة المخاطر والأزمات.

❖ ضرورة إرساء إطار عام لضبط تصرفات وسلوكيات الأفراد داخل المنظمة بالشكل الذي يخدم أهداف وسياسات واستراتيجيات المؤسسة، وذلك من خلال ترسيخ مبادئ الولاء والانتماء الوظيفي للأفراد مع تقليل احتمالية التخلي عن العمل وتوحيد أهداف المؤسسة مع الأهداف الخاصة والشخصية للأفراد.

❖ علاقة المؤسسة بعالمها وبيئتها الخارجية لها التأثير الكبير في تشكيل الثقافة التنظيمية للأفراد وتغييرها عبر الزمن استجابة للمتطلبات المتسارعة والمرنة، وهذا ما يستدعي ضرورة التكيف والتأقلم بينها وبين الأهداف التي تضعها المؤسسة من خلال:

✓ تكيف الثقافة التنظيمية من خلال تطوير سلوكيات المؤسسة بوظائف جديدة استجابة لرغبات العملاء وتلبية احتياجاتهم.

✓ تحديد هوية المؤسسة وريتها ورسالتها حتى يتسنى تحديد المهام والمسؤوليات بناء عليها.

✓ القضاء على المهام الروتينية وتشجيع التعاون وروح الفريق بين أعضاء المؤسسة.

## 2- العوامل المحددة للثقافة التنظيمية:

تحدد الثقافة التنظيمية للمؤسسة بناء على تفاعل مجموعة من العناصر أهمها:<sup>1</sup>

- المواصفات الشخصية للأفراد والمستقاة من دوافعهم وقيمهم ومبادئهم.
- مميزات وخصائص الوظيفة التي يشغلها العمال ودرجة تناسبها مع الصفات الشخصية للأفراد، فالفرد بطبعه يميل إلى المؤسسة التي ينسجم معها من حيث اهتماماته وتتوافق أهدافه مع أهدافها، والعكس صحيح بالنسبة للمؤسسة فهي تحرص على جذب الأفراد الذين يساهمون في نجاحها وتفوقها.
- الهيكل التنظيمي للمؤسسة يؤثر على قنوات الاتصال ومستوى الصلاحيات وانسياب خطوط السلطة وسياسة العمل الجماعي وأساليب اتخاذ القرار.
- درجة تحقيق الأفراد لمنافعهم المحصلة من المؤسسة سواء على شكل مكافآت مادية أو مالية أو معنوية، وهي بالطبع تنعكس على سلوكيات وتصرفات الأفراد وبالتالي أداءهم.
- الخلفية الأخلاقية السائدة في المنظمات وقيم ومعتقدات وأساليب التفكير والتعامل والتي يستمدّها الأفراد من البيئة العائلية والمجتمع والتي تتفاعل مع الأفراد باعتبارهم ينتمون لكيان واحد.

## 3- مفهوم الالتزام التنظيمي :

يرتبط مفهوم الالتزام لغته إلى بعض المعاني المتعلقة بالاستعداد، أو الرغبة والقبول والاستعداد، ولقد سبق علماء الاجتماع في البحث في هذا الجانب لأنه يتعلق بالجمال الإنساني في حياته الاجتماعية، فالفرد ينتمي لجماعة معينة يتعايش مع الآخرين وله علاقة تربطه بهم تحسسه بالمسؤولية والثقة والاندماج، ومن هنا يتضح لنا بأن الإلتزام يتعلق بالانتماء الاجتماعي وعلاقة الفرد وشعوره نحو الجماعة.<sup>2</sup>

أما BUCHANAN فقد ربط مفهوم الالتزام بثلاث مؤشرات أساسية تتعلق ب (التوافق والإنشاء والولاء)، وقد أكد على أن الإلتزام له علاقة بقوة إيمان الفرد ودرجة قبوله لأهداف ورؤية المنظمة ومبادئها والرغبة في

1 عزوي عمر، عجيلة محمد، "مؤسسات المعرفة و ثقافة المنظمة الاقتصادية"، مجلة الباحث، العدد 04، السنة 2006، ص 62.

2 محمد مصطفى الخرشوم، "تأثير مناخ الخدمة في الإلتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على العاملين في المعاهد النفسية في جامعة حلب"، مجلة جامعة حلب، دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد 3، 2011، ص 173

بذل أقصى جهد لتقبلها والتكيف معها والحفاظ على راحته واستقراره وعفويته فيها.<sup>1</sup> أما الأداء التنظيمي فهو إمكانية وقدرة المنظمات على تحقيق أهدافها.<sup>2</sup>

#### 4- أبعاد الالتزام التنظيمي:

- ميز كل من الباحثين الثلاث " ماير " و " والين " و " سميث " بين ثلاث أبعاد للالتزام التنظيمي وهي:<sup>3</sup>
- الالتزام العاطفي المؤثر: ويتعلق بدرجة قبول وإدراك لمميزات مهامه وعمله من حيث مستوى المشاركة وأسلوب المشرفين، وحرية الأداء والاستمتاع بالعمل ودرجة تنوع المهام.
  - الالتزام الأخلاقي المعياري: ويرتبط هذا المؤشر بشعور الفرد بالإنتماء للمنظمة والحرص على البقاء فيها ويرجع ذلك لمساعي المنظمة لدعم الأفراد والتفاعل معهم ومشاركتهم في اتخاذ القرار ووضع الأهداف.
  - الالتزام المستمر: ويتعلق مستوى هذا الالتزام بمقارنة الفرد للمنافع المحصل عليها وبالقيمة الاستثمارية التي من الممكن أن يكتسبها لو استمر مع المنظمة، مقابل الخسائر التي سيتكبدها لو قرر الانتقال لجهات أخرى، ويتأثر هذا النوع بتقدم السن وسنوات الخبرة الوظيفية.
- وقد حدد " ستاو " في عام 1977 و " سيلانيك " توجه آخر لأبعاد الالتزام التنظيمي وقسمها إلى البعدين التاليين:<sup>4</sup>
- الالتزام الأتجاهي: ويقصد به المهام والوظائف التي تتناسب وتتوافق على أساسها كل من أهداف ومعتقدات المؤسسة وأهداف الفرد على حد سواء وهو ما يزيد شعوره بالبقاء والاستمرار في المنظمة.
  - الالتزام السلوكي: وتتعلق بكل العمليات التي يقوم بها العامل داخل المؤسسة من جهد ووقت يقضيهما داخل المؤسسة تكسيه الشعور بالانتماء والتمسك بها.
- أما " كيدورن " فيحدد بعدين للالتزام هما:<sup>5</sup>
- الالتزام الإخلاصي: ويقصد به تحلي الفرد بقيم ومبادئ ومعتقدات المؤسسة ويعتبرها جزءا من أهدافه وقيمه.
  - الالتزام المحسوب: ويتعلق برغبة وقناعة الفرد باستمراره في المؤسسة رغم المغريات والمخفضات والمزايا التي قد يجدها في مؤسسات أخرى.

#### 5- العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي للفرد:<sup>6</sup>

<sup>1</sup> حقير نعيمة عباس و آخرون ، الالتزام التنظيمي ، دراسة مقارنة بين الكليات العلمية و الإنسانية في بغداد ، مجلة اتحاد الجامعات العربية ، العدد 31 ، 1996 ، ص77

<sup>2</sup>Gavera.C, Ilies.L, Stegorean.R ;Determinants of Organizational Performance: The Case of Romania; Management & Marketing Challenges for the Knowledge Society Vol.6 No.2;2011; p287.

<sup>3</sup> إيناس فؤاد فلان، " الرضا الوظيفي و علاقته بالالتزام التنظيمي لذى المشرفين التربويين و المشرفات التربويات"، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير بجامعة أم القرى، السعودية، 2007، ص33.

<sup>4</sup> إيناس فؤاد فلان، مرجع سبق ذكره، 2007، ص34.

<sup>5</sup> العيادي أحمد حميد. " الالتزام الوظيفي و العوامل المرتبطة به"، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير، جامعة أم القرى، السعودية، 2000، ص12.

<sup>6</sup> العيادي أحمد حميد. الالتزام الوظيفي و العوامل المرتبطة به، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير، جامعة أم القرى، السعودية، 2000، ص12.

أثبتت مختلف الدراسات والأبحاث على وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين مفهوم الالتزام التنظيمي ومستوى الأداء الوظيفي ومن بينها: دراسة ادوارد ديفيس، ليجو، وسوميرز وبران،... وغيرها من الدراسات الأجنبية وحتى العربية، ويمكننا إيجاز أهم الآثار المتعلقة بالالتزام التنظيمي على مستوى الأفراد والجماعة والمنظمة بشكل عام في الجدول التالي:

جدول رقم (01): يوضح أثر الالتزام التنظيمي على الفرد، جماعة العمل، المنظمة.

مستوى التحليل	إيجابية	سلبية
الفرد	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الشعور بالأمان والاستقرار والانتماء.</li> <li>- توضيح الأهداف والاتجاه.</li> <li>- الحصول على المكافأة التنظيمية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- نقص التطور الوظيفي.</li> <li>- انخفاض مستوى النمو والتحقيق الذاتي</li> <li>- زيادة الضغوط الاجتماعية والعائلية</li> </ul>
جماعة العمل	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تشارك الأفكار وتنمية أعضاء الفريق.</li> <li>- تحقيق التعاون وفعالية الجماعة</li> <li>- الترابط والتماسك</li> <li>- الشعور بالاستقرار في الجماعة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ضعف التكيف والتأقلم</li> <li>- نقص الابتكار</li> <li>- زيادة حدة الصراع</li> <li>- محدودية التفكير الجماعي</li> </ul>
المنظمة	<ul style="list-style-type: none"> <li>- زيادة الانضباط</li> <li>- انخفاض معدل دوران العمل</li> <li>- تحسين صورة المؤسسة للعالم الخارجي</li> <li>- زيادة بذل الجهد وتحقيق نتائج أكبر.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- قلة التطوير والابتكار</li> <li>- ضعف التكيف</li> <li>- قلة الإبداع والتجديد.</li> <li>- ارتفاع معدلات دوران العمل</li> </ul>

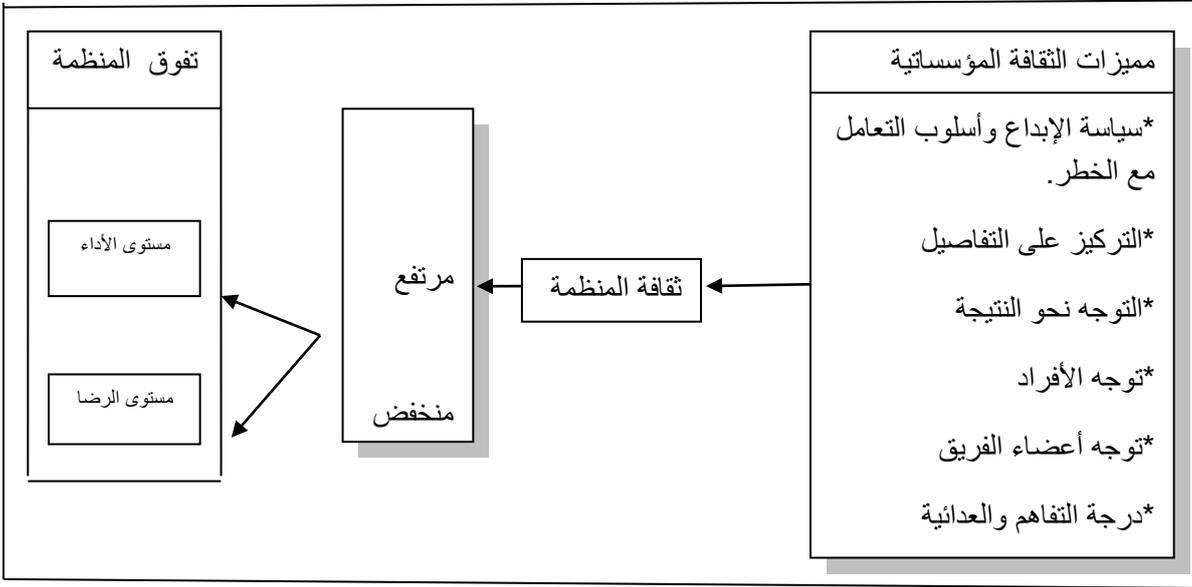
المصدر: الصيرفي، " السلوك التنظيمي"، الطبعة الثانية، حورس للنشر و التوزيع، مصر، 2005، ص: 69.

هناك الكثير من منظمات الأعمال تدرك أهمية المورد البشري باعتباره رأس مالها الفكري، لكن في واقع الحال وفي أرض الميدان نجد تصادم بين معتقدات المنظمة وقيم أفرادها وهو ما يتسبب في تحطيم ولاءهم وانتماءهم ويؤدي إلى مغادرة مؤسستهم بحثا عن الجو المناسب الذي يتكيف مع متطلباتهم، ولهذا فإن المؤسسات التي تحرص على الاستثمار في موردها البشري تنظر للأفراد على أنهم قيمة مضافة بالنسبة للمؤسسة وليس كتكاليف تتحملها على عاتقها وهذا ينعكس على سياستها في تسيير وتدير مواردها البشرية، فغياب التأمين والضمان الاجتماعي، وخفض مستويات الأجور وتأخير مواقيت دفعها، وزيادة ساعات العمل كلها مظاهر تتسبب في خفض وانعدام الالتزام الوظيفي ولا يقتصر الأمر على هذه النواحي فقط بل يتعدى ذلك في جوانب أخرى كالروتين وعدم الاعتراف بالجهود المبذولة وانعدام نظام حوافز فعال واستعمال أساليب الرقابة التعسفية كلها تحبط من معنويات الأفراد وبالتالي نقص الولاء وانخفاض مستوى الأداء.

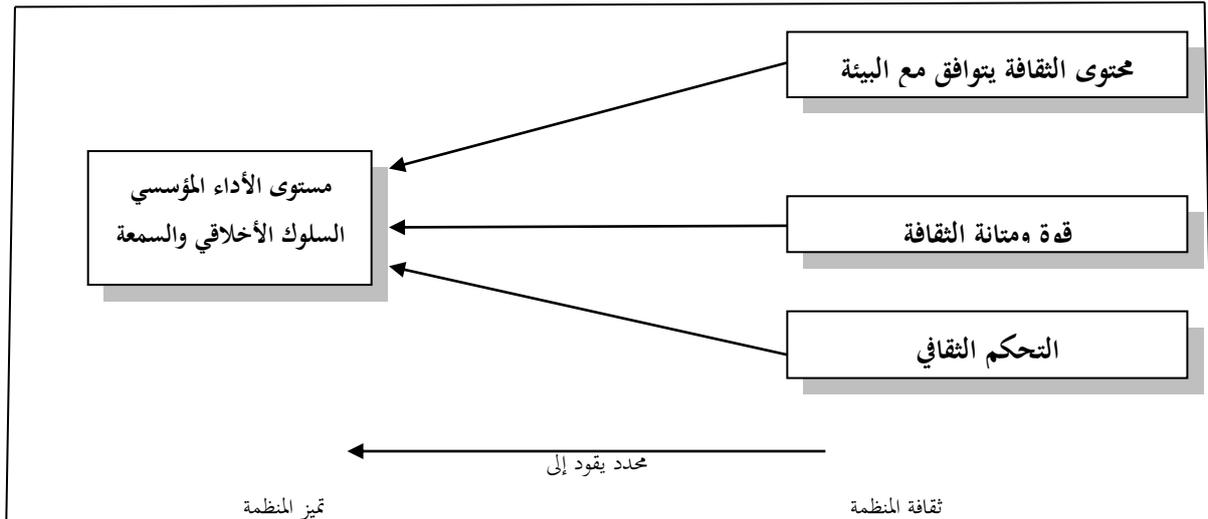
#### 6- أثر ثقافة المنظمة على سلوك الأفراد:

لقد أشار Robbins & Judy ، بأهمية الدور الذي تلعبه الثقافة في حياة الأعضاء في المنظمة، فهي تؤثر على سلوكهم وهي كذلك إحدى مستلزمات البناء المؤسسي، كما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل رقم(01): درجة تأثير الثقافة على نجاح وتفوق المنظمة.



المصدر: نعمة عباس، الخفاجي "ثقافة المنظمة"، دار البازوري للنشر و التوزيع، الطبعة العربية، الأردن، عمان، 2009، ص: 51  
 7-ثقافة المنظمة وجودة الأداء : لقد استعمل Foster في بداية عام 2007 التوجهات الثقافية في المؤسسات كمعايير للرفع من مستوى الجودة والتي تتباين في الشركات المتعددة الجنسيات طبقا لاختلاف إلتماءهم الثقافية والذي يعتبر مرجعا أساسيا يفسر الاختلافات في مستوى الخدمات والمنتجات المقدمة في الأسواق ، ولقد أكد في عام 2004 Reddy على تأثير محتوى وقوة وتحكم الثقافة السائدة في المنظمات على مستويات الأداء المؤسسي والسلوك الأخلاقي، كما هو مبين في الشكل التالي :  
 الشكل رقم (2): ثقافة المنظمة محددًا للأداء المؤسسي والسلوك الأخلاقي.



المصدر: نعمة عباس، الخفاجي، مرجع سبق ذكره، ص 48.

## المحور الثاني: دراسة تطبيقية في المؤسسة الاستشفائية -سيدي بلعباس-

لإسقاط المفاهيم النظرية والمتعلقة بموضوع بحثنا في إطار قياس درجة تأثير الثقافة التنظيمية على الالتزام الوظيفي للأفراد، قمنا بإجراء دراسة ميدانية إحصائية على مستوى المؤسسة الاستشفائية بسيدي بلعباس، وبذلك حاولنا إعطاء تفسيرات وتحليلات للنتائج المتوصل إليها.

### 1- المنهج المستخدم في الدراسة:

اعتمدنا في دراستنا هذه على المنهج الإحصائي الوصفي وهو يتناسب مع مضمون الدراسة، لأنه يركز على الوصف الرقمي للظواهر لتقريب تفسيرها واختبار الفرضيات، واستخدام الأساليب الرياضية في معالجة وتحليل البيانات وتقديم التفسيرات المنطقية المناسبة لها في صورة نتائج.

في دراستنا هذه استعملنا الاستبيان كوسيلة إحصائية لأنها الأنسب لجمع المعلومات، وقد قسمت إلى ثلاثة أجزاء هي كالتالي:

**الجزء الأول:** شمل المعلومات العامة المتعلقة بالأفراد عينة البحث المستهدفة، وتمثلت في المتغيرات الديمغرافية وهي الجنس، السن، المستوى التعليمي، الوظيفة.

**الجزء الثاني:** واشتمل على ثلاثة محاور هي الجانب المعنوي، الجانب السلوكي والجانب المادي، وتعلق بالمتغير المستقل (الثقافة التنظيمية)،

**الجزء الثالث:** واشتمل على خمسة محاور هي الأجر، محتوى العمل، الإشراف، الترقية، سياسات المستشفى، ويتعلق بالمتغير التابع (الالتزام الوظيفي)،

\***مقياس ليكرت الخماسي:** اعتمدنا في الدراسة على مقياس ليكرت، والذي تتحدد فيه درجات الموافقة في خمس مستويات حيث يطلب فيه من المبحوث ان يحدد درجة موافقته على خيارات محددة، وهو مكون من خمسة خيارات متدرجة على النحو التالي:

الجدول رقم (02): مقياس ليكرت الخماسي.

أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق أبدا
(5)	(4)	(3)	(2)	(1)

\***مجتمع الدراسة:** استهدفت الدراسة كافة الأفراد شبه طبيين العاملين بالمستشفى والبالغ عددهم 239 عامل، أما عينة الدراسة فشملت 66 عامل تم توزيع الاستمارات عليهم، لكن بلغ عدد الاستمارات المسترجعة والصالحة للدراسة 60 استمارة فقط .

جدول رقم (03): يوضح الترميز الخاص بالعبارة المستعملة

الرمز المستعمل	العبارة
Q1	هل تتوافق قيمك مع مبادئ وقيم المستشفى كاحترام الآخرين والمرضى بالأخص ودرجة التعاطف معهم.
Q2	هل تحدد الحقوق والواجبات تدرج في إطار القيم السائدة بالمستشفى لتحديد العلاقة بين الإدارة والعاملين.
Q3	هل يعتبر المورد البشري أهم مورد في المؤسسة كثقافة سائدة بالمستشفى.
Q4	هل تراعي المؤسسة تصميم هندام للعمال يتناسب مع مختلف تخصصات المهنة.

Q5	هل تحرص المؤسسة على ضرورة احترام توقيت العمل والزيارة مع إدراج لافتات توجيهية لمختلف أقسام المستشفى.
Q6	هل يمنع الزوار من دخول بعض الأقسام الحساسة في المستشفى.
Q7	هل تتواجد بيتك صيدلية خاصة بالمواد الضرورية لمواجهة بعض الحوادث الطارئة.
Q8	هل يتناسب ديكور ومستوى نظافة المكان والأرضيات وغيرها مع خصوصية المؤسسة.
Q9	هل هناك مواظبة على صيانة المؤسسة كل ثلاث سنوات مع إضافة المواد المضادة للحشرات... وغيرها.
Q10	هل تتمكن وتتحكم في استعمال الأجهزة الحديثة مثل (coulter) ، راديو (IRM) وغيرها من الأجهزة حسب تخصصك.
Q11	تصميم المكان وترتيبه يسهل أداء مهامك وعملك
Q12	هل يتناسب أجرك في العمل مقارنة بوظائف أخرى في مؤسسات مغايرة.
Q13	هل يتناسب مستوى الأجر مع الجهد المبذول وحجم المهام والمسؤولية الممنوحة لك.
Q14	هل تعتبر عملك روتيني أكثر من استمتاعك بك.
Q15	هل يتناسب عملك مع مستوى قدراتك ومهاراتك.
Q16	تقوم الإدارة بتعويض الساعات الإضافية للعمل (récupération)
Q17	علاقتك مع زملاءك في العمل جيدة.
Q18	علاقتك ومعاملاتك مع المرضى تغلب عليها الصفة الرسمية.
Q19	مسؤولك المباشر يتعامل معك بعدالة وشفافية.
Q20	آرائك واستشارتك في اتخاذ بعض القرارات تؤخذ بعين الاعتبار من قبل المسؤولين.
Q21	تكافئ بالتقدير والعرفان من قبل مشرفيك في حال قيامك بعمل مميز أو إضافي.
Q22	يلتزم مسؤولي المستشفى بالمعايير الموضوعية للترقية
Q23	درجة رضاك عن فرص الترقية التي حصلت عليها لحد الآن.
Q24	احترام مبدأ المساواة في تقديم فرص الترقية للجميع
Q25	اطلاعتك على كل المستجدات والمعلومات اللازمة لقيامك بمهامك على أكمل وجه
Q26	درجة ثقتك بالمؤسسة من حيث المحافظة على الموظفين الأكفاء والمتميزين.
Q27	أهداف المستشفى ورؤيتها معلومة وواضحة للجميع.
Q28	تجسيد المهام التوعوية للمريض وأهله بكل ما يتعلق بالحالة الصحية له.

الجدول رقم (04) : دلالة المحاور

رقم المحور	دلالتة
المحور الأول	يمثل الأسئلة الخاصة بالجانب المعنوي من Q1 إلى Q3
المحور الثاني	يمثل الأسئلة الخاصة بالجانب السلوكي من Q4 إلى Q7
المحور الثالث	يمثل الأسئلة الخاصة بالجانب المادي من Q8 إلى Q11
المحور الرابع	يمثل الأسئلة الخاصة بالدخل من Q12 إلى Q13
المحور الخامس	يمثل الأسئلة الخاصة بمحتوى العمل من Q14 إلى Q18

المحور السادس	يمثل الأسئلة الخاصة بأسلوب الإشراف من Q19 إلى Q21
المحور السابع	يمثل الأسئلة الخاصة بالترقية من Q22 إلى Q24
المحور الثامن	يمثل الأسئلة الخاصة بسياسات المستشفى من Q25 إلى Q28

### المصدر : من إعداد الباحثين

باستعمال برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS ، قمنا بتنظيم البيانات وتجميع المعطيات لحساب مجموعة من المؤشرات والمعاملات أهمها: التكرارات والمتوسطات الحسابية ، ومعامل الانحراف المعياري ، بالإضافة لمعامل الثبات والارتباط وفي الأخير قمنا باختبار الفرضيات.

### 2-معامل الثبات والارتباط:

#### أ- ثبات أداة القياس:

قمنا بإجراء اختبار والتأكد من موثوقية وصدق وثبات أداة القياس المستخدمة وهي الاستبيان، ولهذا استخدمنا معامل الثبات ألفا كرونباخ (alpha Cranach's) لقياس الثبات من ناحية الاتساق الداخلي للعبارة، وبعد إدخال العبارات الخاصة بالإستبيان تبين أن معامل الثبات يساوي 0.910 هذا يعني أن هناك ثبات في الاستمارة (يقترّب من 1)، و بالنسبة للجانب المتعلق بالثقافة التنظيمية فقد بلغ معامل الثبات بالنسبة للعبارة 0.824، في حين قدر معامل الارتباط الخاص بالالتزام الوظيفي 0.876.

ويمكن تلخيص ذلك في الجدول التالي:

#### جدول رقم (05) : معاملات الثبات الخاصة بالاستمارة والجزء الأول والثاني .

العبارة	معامل الثبات
الاستمارة	0.910
الجزء الخاص بالثقافة التنظيمية	0.824
الجزء الخاص بالالتزام الوظيفي	0.876

المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة لمحاور الثقافة التنظيمية والالتزام الوظيفي

#### جدول رقم (06) : المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة لمحاور الثقافة التنظيمية

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المحور الأول	3.420	1.028
المحور الثاني	3.110	1.074
المحور الثالث	3.498	1.036
الثقافة التنظيمية	3.259	0.910

### المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات (SPSS)

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن نسب المتوسطات الحسابية المتعلقة بالمحاور الثلاثة الخاصة بمتغير الثقافة التنظيمية هي أكبر من 3 مما يثبت الصور الإيجابي للأفراد عن الجوانب الثلاثة وهي الجانب المعنوي، السلوكي والمادي، وهذا ما يؤكد المتوسط الحسابي الإجمالي المحسوب للثقافة التنظيمية ككل والمقدر بـ: 3.259 ، ومن جهة أخرى نجد بأن الانحراف المعياري الإجمالي قدر ب 0.910 وهو أقل من الواحد مما يؤكد عدم وجود تباين في تصورات الأفراد بصفة إجمالية ، رغم وجود تباينات في الإجابات تتعلق بكل محور على حدا.

جدول رقم (07) : المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة لعبارات الثقافة التنظيمية

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
Q1	1.00	1.270
Q2	3.155	1.356
Q3	3.090	1.342
Q4	2.769	1.473
Q5	3.461	1.349
Q6	3.261	1.440
Q7	3.010	1.549
Q8	3.455	1.234
Q9	3.446	1.326
Q10	3.426	1.379
Q11	3.730	1.378

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات (SPSS)

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أغلب المتوسطات الحسابية المتعلقة بكل العبارات الخاصة بمتغير الثقافة التنظيمية أكبر من الرقم ثلاثة باستثناء العبارة رقم واحد والمتعلق بانسجام قيم الأفراد مع معتقدات المنظمة والعبارة رقم أربعة والمتعلقة باهتمام المؤسسة بالهندام والمظهر الخارجي للعمال، وهذا يفسر سيادة هذه الأبعاد داخل المؤسسة.

جدول رقم (08) : المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة لمحاور الالتزام الوظيفي

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المحور الرابع	1.671	1.07
المحور الخامس	3.390	0.891
المحور السادس	3.425	1.267
المحور السابع	2.181	0.955
المحور الثامن	3.121	0.950
الالتزام الوظيفي	2.927	0.709

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات (SPSS)

يتضح من خلال الجدول أن أغلب المتوسطات الحسابية المتعلقة بالمحور الخامس والسادس والثامن للالتزام الوظيفي هي بين 3.121 و 3.425 مما يعكس درجة الالتزام النسبي للعمال عن الأبعاد المتعلقة بمحتوى العمل، أسلوب الإشراف، وسياسات المستشفى، فحين أن درجات المتوسطات الحسابية الخاصة بالمحور الرابع والسابع هي منخفضة مما يدل على عدم رضا الأفراد عن كل من سياسة منح الأجور والترقية مما يؤدي لعدم الالتزام الوظيفي فيما يخص هذا الجانب. وفيما يتعلق بمعدلات الانحراف المعياري فأتضح بأنه لا يوجد تباين في إجابات العينة مما يدل على الانخفاض النسبي للالتزام الوظيفي اتجاه المؤسسة حيث بلغ الانحراف المعياري الإجمالي معدل 0.709.

جدول رقم (09) : المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة لعبارات الالتزام الوظيفي

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
Q12	1.609	1.034
Q13	1.756	1.134
Q14	3.369	1.453
Q15	3.459	1.421
Q16	2.686	1.609
Q17	4.109	1.181
Q18	3.362	1.231
Q19	3.479	1.463
Q20	3.420	1.339
Q21	3.370	1.455
Q22	2.137	1.161
Q23	2.360	1.255
Q24	2.058	1.188
Q25	3.700	1.312
Q26	2.260	1.226
Q27	3.099	1.405
Q28	3.411	1.328

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات (SPSS)

نستنتج من خلال نتائج الجدول أن العبارات رقم 14-15-17-18 كانت متوسطاتها الحسابية تتعدى الرقم 3 وهي تندرج في إطار المحور الخاص بمحتوى العمل مما يفسر ارتفاع نسبة الالتزام، وهذا ما تؤكدته نتائج المتوسط الإجمالي الموضحة في الجدول السابق، وهذا ما يدل على أن أغلبية الأفراد تنسجم مع ممارستها لمهامها ولا تعتبر عمل روتيني بل تتجدد روح العمل مع الحالات المرضية التي يصادفها العمال يوميا، وهذا ما يزيد من اكتساب خبراتهم ومهاراتهم في العمل مع احساسهم بانتمائهم لأعضاء فريق يسوده التفاهم وتجمعهم علاقة طيبة ببعضهم.

فيما يخص العبارة رقم 19-20-21 كان لها نفس الحظ من حيث ارتفاع نسب المتوسطات الحسابية بمعامل أكبر من 3 أي أن هناك أسلوب إشرافي من قبل الرؤساء يتسم بالعدالة، وتقدير الجهد المبذول من قبل الأفراد ومكافأتهم في تميز أدائهم وكان هذا سببا في التزامهم من هذه الناحية وهو ما يؤكد نتائج المحور السابق والمتعلق بأسلوب الإشراف.

أما فيما يتعلق بالعبارات رقم 25-27-28 فقد حصلت على متوسطات حسابية أكبر من 3 وهو ما يفسر درجة الالتزام المتعلقة بالمعرفة الكافية للأفراد بمتطلبات ومستجدات العمل بصفة دائمة، كما أن رؤية وأهداف المؤسسة يدركها الأفراد ويشركون في اتخاذ القرارات وابداء آراءهم بما في ذلك التزامهم وقيامهم بواجباتهم اتجاه المرضى، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي الإجمالي لهذا المحور والمقدر بـ 3.121.

في الجمل هناك عشر عبارات حصلت على متوسط يفوق 3، في حين حصلت بعض العبارات الأخرى وهي السبع المتبقية على متوسط أقل من 3، هذا التقارب في النسب أدى بالمتوسط الحسابي الكلي للالتزام بالانخفاض النسبي بمعدل 2.927.

**ب- اختبار فرضيات الدراسة :**

لاختبار الفرضيات قمنا بحساب مجموعة من المعاملات: معامل بيرسون "PEARSON"، الانحدار الخطي

البسيط، ومعامل One simple statistic.

**الفرضية الأولى : توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام الوظيفي للأفراد**

حساب ارتباط الثنائية : نستعمل معامل ارتباط الثنائية لقياس مستوى الارتباط الثنائي بين المتغيرين مع تحديد قوة العلاقة بين كل من الإلتزام الوظيفي والثقافة التنظيمية، ولهذا استعملنا معامل بيرسون "PEARSON".

**جدول رقم (10) : معامل الارتباط بين الثقافة التنظيمية والالتزام الوظيفي**

العبارة	معامل الارتباط
الثقافة التنظيمية /الالتزام الوظيفي	0.689**

\*\*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.01

**المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS**

تفسر لنا النتيجة الموضحة في الجدول أن معامل الارتباط بلغت قيمته 0.689 وهي دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.01 مما يثبت وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة على مستوى المؤسسة والالتزام الوظيفي هي قوية نوعا ما.

**معامل الانحدار الخطي البسيط:** من خلال هذا المعامل سنقوم بتحديد معامل الانحدار بتقدير العلاقة الرياضية بين المتغير المستقل والمتمثل في الثقافة التنظيمية والمتغير التابع وهو الإلتزام التنظيمي.

**جدول رقم (11) : مخرجات الانحدار الخطي البسيط بين الثقافة التنظيمية والالتزام الوظيفي**

معامل الارتباط الثنائي	معامل التحديد R Square	مستوى الدلالة sig	ميل المستقيم	الثابت
0.689	0.472	0.000	0.565	1.020

**المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS**

ظهر من خلال الجدول أعلاه أن معامل الارتباط الثنائي بلغت قيمته 0.689 كما بلغ معامل التحديد R ماقيمته 0.472، ويقترّب من النسبة المئوية 47%، بمعنى أن 47 بالمئة من مستوى التغير في الإلتزام الوظيفي راجع إلى متغير الثقافة التنظيمية .

ويمكننا تمثيل معادلة الانحدار الخطي بين الثقافة التنظيمية والالتزام الوظيفي للأفراد على الشكل الرياضي كما يلي :

$$Y = 0.565 X$$

حيث أن Y تمثل الإلتزام الوظيفي:

وهي المعادلة التي تحدد أثر الثقافة التنظيمية على الإلتزام الوظيفي من خلال المعامل المقدر بـ : 0.565

**الفرضية الثانية: درجة الإلتزام الوظيفي للأفراد الشبه طبيين هي منخفضة**

باستعمال معامل الاختبارات للعينة الواحدة One simple statistic اتضح النتائج كما هو ممثل في الجدول أدناه :

**جدول رقم (12) : مخرجات استخدام One simple statistic**

المتوسط الحسابي	معامل t	مستوى الدلالة sig	معامل
2.927	0.857	0.391	0.714

**المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS**

تحدد إجمالي المتوسطات الحسابية فيما يخص التزام الموظفين للأفراد داخل المؤسسة محل الدراسة هو 2.927 أي معدل الالتزام النسبي الخاص بهم، وباعتبار أن مستوى الدلالة sig المقدر ب 0.391 هو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد، فإننا نستخلص انخفاض مستوى الالتزام لدى الأفراد الشبه طبيين وهو ما يفسر صحة الفرضية الثانية.

**الفرضية الثالثة: الجانب المعنوي للثقافة التنظيمية لديه أقوى ارتباط مع الالتزام التنظيمي.**

لاختبار الفرضية الثالثة قمنا بحساب معاملات الارتباط بين كل محاور الالتزام الوظيفي والمتعلقة بالجانب المعنوي والسلوكي والمادي على التوالي كما توضحه نتائج الجدول.

**جدول رقم (13) : معاملات الارتباط بين محاور الثقافة التنظيمية والالتزام الوظيفي**

علاقة الارتباط بين	معامل الارتباط
المحور الأول مع الالتزام الوظيفي	**0.560
المحور الثاني مع الالتزام الوظيفي	**0.492
المحور الثالث مع الالتزام الوظيفي	**0.647
الثقافة التنظيمية مع الالتزام الوظيفي	**0.689

\*\*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.01

**المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS**

يمكننا تفسير النتائج من الجدول أعلاه من خلال معاملات الارتباط بين المحاور الثلاثة والمتعلقة بتغيير الثقافة التنظيمية كل على حدى مع الالتزام الوظيفي والمقدرة ب 0.560-0.492-0.647 هي دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.01 مما يؤكد العلاقة القوية الموجودة بين جوانب الثقافة التنظيمية وأبعاد الالتزام الوظيفي، غير أنه يعزى أقوى ارتباط بمعدل قدر ب 0.647 للجانب المادي أكثر شيء يليه الجانب المعنوي ثم السلوكي في المرتبة الثالثة. وهذا ما يقودنا إلى نفي الفرضية الثالثة والمتمثلة في اعتبار الجانب المعنوي للثقافة التنظيمية له أقوى ارتباط بالالتزام التنظيمي.

**خاتمة:**

من خلال دراستنا لمضوع الثقافة التنظيمية وانعكاسها على الالتزام الوظيفي توصلنا إلى حقيقة مفادها أن الثقافة التنظيمية تمثل هوية وشخصية المنظمات على اختلاف أحجامها وتعدد أنشطتها فهي تحدد المرجع والإطار التنظيمي والسلوكي والمعنوي المتعلق بالقيم والمبادئ والتقاليد والتوجهات والمعتقدات والأفكار التي يجسدها ويخلقها أفراد المؤسسة ويتبنونها في نفس الوقت، كما أن عنصر الثقافة التنظيمية يمثل أحد وأهم العوامل التي تساهم وبشكل كبير في تحديد مستويات الأداء الوظيفي للأفراد وكل ما يؤثر فيه سواء بالسلب أو بالإيجاب في كل ما يتعلق بسياسة التغيير والإبداع والابتكار وكذا درجة الانتماء والولاء والإخلاص التي يكنها الأفراد لمنظمتهم تزيد من مستوى التزامهم بأنظمتها ورؤيتها وفلسفتها وتوجهاتها وبالتالي الارتقاء بمستوى أداء المنظمة واكتسابها ميزة تنافسية وزيادة سوقية تتعدى الحدود الإقليمية لتصل إلى العالمية. وفي إطار اختبارنا لتحديد العلاقة وانعكاس الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي كانت نتائج الدراسة الميدانية التي قمنا بها على مستوى أحد المؤسسات الاستشفائية بسيدي بلعباس، وكدراسة حالة لعينة من الأفراد الشبه طبيين العاملين بالمستشفى وبعد اختبارنا لفرضيات الدراسة توصلنا إلى بعض النتائج ندرجها كمايلي:

- وجود علاقة تأثير واضحة وقوية بين الثقافة التنظيمية والالتزام الوظيفي للأفراد على مستوى المؤسسة وهذا ما تم تأكيده من خلال النتائج الإحصائية المتوصل إليها والمتمثلة في معامل الارتباط الذي قدر ب 0.689. وهذا ما يؤكد أن الإطار الثقافي للمؤسسات يلعب الدور المهم في تحقيق درجة الالتزام وضبط مستويات الأداء داخل المؤسسات الاستشفائية خاصة وأن هذه المهنة لها بعد إنساني اجتماعي باعتبارها تقدم خدمات جليلة

لعملاءها فكل الجوانب المعنوية والسلوكية والمادية التي تحدد هوية المؤسسة تؤثر على درجة التزام الأفراد من حيث مستوى الأجور وأساليب الإشراف والترقية وغيرها فأبعاد الالتزام بحد ذاتها تؤثر في قيم وتصرفات الأفراد وتوجه سلوكياتهم وبالتالي تساهم في خلق ثقافة معينة على مستوى المنظمات قد تخدمها أو تعيق أهدافها.

- انخفاض مستوى الالتزام الوظيفي للأفراد على مستوى المؤسسة والمقدر بمتوسط حسابي بلغ 2.927 رغم أن التصور النسبي لمستوى الثقافة التنظيمية كان إيجابيا بمعدل متوسط حسابي بلغ 3.259، وهذا راجع لعدم رضا الأفراد عن كل من سياسة منح الأجور وأساليب الترقية المعتمدة في هذا القطاع مما يؤدي لعدم الالتزام الوظيفي فيما يخص هذا الجانب أكثر شيء رغم أن اقتناع الأفراد بصفة عامة بمستويات الأجور تتعلق بمستوى قناعة وحاجات الأفراد المتماثلة فيما بينهم ويبقى المعيار الوحيد الموضوعي هو مدى توافق الجهد المبدول مع الأجر الممنوح، أما الجوانب المتعلقة بمحتوى مهام العمل والسياسات والإجراءات التنظيمية المعمول بها دخل المؤسسة وأسلوب الإشراف فكان هناك التزام نسبي قدر بنواحي 3.286 وهي نسبة كافية نوعا ما لاختبار مستوى رضا الأفراد فيما يتعلق بهذه المؤشرات.
- الجانب المادي لأبعاد الثقافة التنظيمية يمثل أعلى معامل ارتباط بالنسبة للالتزام الوظيفي بنسبة 0.647 وهو ما يؤكد تأثير الأفراد بشكل كبير بمكان العمل من حيث نظافته وتصميمه وتوفير المعدات والأدوات والأجهزة الطبية أولا لحماية سلامة العمال هذا من جهة ومن جهة أخرى حساسية المهنة فالمجال الطبي يستدعي الصيانة الدائمة والمستمرة للمكان للمحافظة على سلامة المرضى وتوفير جو مناسب يزيد من أريحية العمال في تادية مهامهم على أكمل وجه وللتقليل من نسب المخاطر الصحية.
- وبالموازاة هذا لا يعني أن الجانب المعنوي والسلوكي ليس له أهمية بالعكس يثمن الجانب المادي بقواعد وإجراءات صارمة تضبط سلوك الأفراد سواء كانوا عمال أو زوار أو مرضى داخل المستشفى للمحافظة على الصورة الجيدة والمظهر المناسب للمؤسسة الصحية.

## توصيات:

- مستوى التزام الأفراد في المنظمات يستدعي ضبط ثقافة تنظيمية ترسخ في أذهان وقيم ومعتقدات الأفراد بطريقة تتناسب مع تحقيق حاجاتهم المعنوية والمادية والسلوكية وتصيب في تحقيق أهداف المنظمة على حد سواء لرفع مستوى أداء الطرفين.
- بناء ثقافة تنظيمية يتطلب دراسة وتحليل دقيق للجوانب النفسية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية والبيئية وغيرها للتركيب البشرية الخاصة بالمؤسسة وذلك لتوحيد وانسجام الرؤى والتوجهات والمبادئ والمعتقدات.
- ترسيخ الثقافة الهادفة والمبنية على القيم الحسنة تستدعي من المؤسسات النظر في أساليب الإشراف والأنماط القيادية والأدوات التحفيزية والرقابية والإجراءات التنظيمية السائدة.
- تحقيق الالتزام الوظيفي داخل المؤسسات يستوجب على المنظمات ضبط العمل من خلال تحقيق التوازن بين أساليب تحفيزية ردعية عقابية وأخرى ترغيبية إلهامية إيجابية.
- توظيف واختيار الأفراد الذين تتوافق صفاتهم ومبادئهم مع مبادئ المؤسسة مع الحرص على تدريبهم على ثقافة الالتزام لضمان قدرتهم على التكيف والتغيير.
- تقوية وتفعيل قنوات الاتصال ونظم المعلومات داخل وبين صفوف العاملين للتعريف والإقناع بثقافة وقيم المنظمة السائدة.

## قائمة المراجع :

- Gavera.C, Ilies.L, Stegorean.R ;Determinants of Organizational Performance: The Case of Romania; Management & Marketing Challenges for the Knowledge Society Vol.6 No.2;2011; p287.
- Klein.Andrew ; Corporate culture: Its value as a resource for competitive advantage; Journal of business strategy Vol.32 No.2 ;Emerald group publishing limited;2011;p25.
- Kirkman ;A Quarter Century of Culture's Consequences;Journal of International Business Studies Vol.37;2006; p 288.
- العيادي أحمد حميد، "الالتزام الوظيفي و العوامل المرتبطة به"، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير، جامعة أم القرى، السعودية، 2000، ص12.
- أحمد موسى المهدي، "الثقافة التنظيمية و أثرها في الرضا الوظيفي و كفاءة أداء العاملين بمؤسسات التعليم العالي بالخرطوم"، أطروحة مقدمة لنيل دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا، 2014، ص 41.
- سامي ابراهيم عماد حنون، "قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير تخصص إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2006، ص:28.
- إيناس فؤاد فلمان، "الرضا الوظيفي و علاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين و المشرفات التربويات"، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير بجامعة أم القرى، السعودية، 2007، ص 33.
- بلال خلف السكارنة، "أخلاقيات العمل"، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، الطبعة 2011، الأردن، ص 357.
- بوحنية قوي، "ثقافة المؤسسة كمدخل أساسي للتنمية الشاملة"، جامعة ورقلة، مجلة الباحث، العدد 02، السنة 2003، ص 72.
- حقير نعيمة عباس وآخرون، الالتزام التنظيمي، دراسة مقارنة بين الكليات العلمية والإنسانية في بغداد، مجلة اتحاد الجامعات العربية، العدد 31، 1996، ص 77
- سلمان محمود، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، عمان، دار وائل للنشر، 2005، ص.314.
- سعدون محمد ثائر، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، الطبعة الأولى، جامعة ديالى، العراق، 2016، ص:46.
- عثمان حسن عثمان، "تحول ثقافة المؤسسة في ظل العولمة"، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 08، سنة 2008، ص 77/78.
- عزاوي عمر، عجيلة محمد، "مؤسسات المعرفة و ثقافة المنظمة الاقتصادية"، مجلة الباحث، العدد 04، السنة 2006، ص 62.
- محمد مصطفى الخرشوم، "تأثير مناخ الخدمة في الالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على العاملين في المعاهد النفسية في جامعة حلب"، مجلة جامعة حلب، دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية، المجلد 27، العدد 3، 2011، ص 173
- نعمة عباس الخفاجي، "ثقافة المنظمة"، دار البازوري للنشر و التوزيع، الطبعة العربية، الأردن، عمان، 2009، ص 51.