

جامعة ميد أوشن

كلية الإدارة

مشروع التخرج

الثقافة التنظيمية وأثرها على الالتزام التنظيمي للموظفين في القطاع الخاص

إعداد الطالب:

عبدالله الجعفر

Abdullah Aljaffar

بحث مقدم استكمالاً لمتطلبات مشروع التخرج في كلية الإدارة

2026

المستخلص

هدف هذا البحث إلى دراسة أثر الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي للموظفين في مؤسسات القطاع الخاص، من خلال تحليل أبعاد الثقافة التنظيمية الرئيسة المتمثلة في الإشراك، والاتساق، والقابلية للتكيف، والرسالة، وربطها بأبعاد الالتزام التنظيمي الثلاثة: الالتزام العاطفي، والالتزام المستمر، والالتزام المعياري.

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تصميم استبانة موزعة على عينة من الموظفين العاملين في عدد من مؤسسات القطاع الخاص، وتم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية بما في ذلك معامل ارتباط بيرسون وتحليل الانحدار الخطي المتعدد.

توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة والالتزام التنظيمي للموظفين، وأن بُعد الإشراف والمشاركة كان الأكثر تأثيراً في تعزيز الالتزام العاطفي، في حين ارتبط بُعد الاتساق بشكل أقوى بالالتزام المعياري. كما أظهرت النتائج فروقاً ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي تُعزى لمتغيري سنوات الخبرة والمستوى الوظيفي.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أبرزها ضرورة تبني الإدارات العليا لثقافة تنظيمية داعمة تقوم على الشفافية والمشاركة، وتعزيز برامج التواصل الداخلي، وربط أنظمة الحوافز بالقيم التنظيمية، بما يساهم في رفع مستوى الالتزام التنظيمي وخفض معدلات دوران العمل.

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية، الالتزام التنظيمي، الالتزام العاطفي، القطاع الخاص،

الموارد البشرية.

فهرس المحتويات

أ المستخلص

1 الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

2 1-1 المقدمة

3 1-2 مشكلة الدراسة

4 1-3 أهمية الدراسة

5 1-4 أهداف الدراسة

5 1-5 أسئلة الدراسة

6 1-6 فرضيات الدراسة

7 1-7 نموذج الدراسة

8 1-8 حدود ومحددات الدراسة

8 1-9 مصطلحات الدراسة

10 الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

11 2-1 مفهوم الثقافة التنظيمية

13 2-2 أبعاد ونماذج الثقافة التنظيمية

16 2-3 مفهوم الالتزام التنظيمي وأبعاده

19 2-4 العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي

20 2-5 الدراسات السابقة

23 الفصل الثالث: منهجية الدراسة

24 3-1 منهج الدراسة

24 3-2 مجتمع وعينة الدراسة

25 3-3 أداة الدراسة

26 3-4 صدق وثبات الأداة

27 3-5 الأساليب الإحصائية المستخدمة

28 الفصل الرابع: تحليل البيانات ومناقشة النتائج

29 4-1 وصف خصائص عينة الدراسة

30 4-2 الإجابة عن أسئلة الدراسة

32 4-3 اختبار فرضيات الدراسة

34 الفصل الخامس: الخاتمة والتوصيات

34 5-1 ملخص نتائج الدراسة

35 5-2 التوصيات

36 5-3 مقترحات لدراسات مستقبلية

37 قائمة المراجع

39 الملاحق

فهرس الجداول

- جدول (1): نتائج معامل ألفا كرونباخ لأبعاد الدراسة 27
- جدول (2): توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الديموغرافية 29
- جدول (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الدراسة 30
- جدول (4): معاملات ارتباط بيرسون بين أبعاد الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي 33
- جدول (5): مصفوفة الارتباط التفصيلية بين الأبعاد الفرعية 33
- جدول (6): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد 34

قائمة الاختصارات

برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية : SPSS

تحليل التباين الأحادي : ANOVA

معامل التحديد : R^2

معامل ارتباط بيرسون : r

فهرس الأشكال

شكل (1): نموذج الدراسة والعلاقة بين متغيراتها 9

شكل (2): مستويات الثقافة التنظيمية وفق نموذج شاين 15

الإهداء

إلى من علّمني معنى الصبر والعطاء، والداي الكريمين، أهدي هذا العمل المتواضع عرفاناً

بجميلهما وتقديرًا لدعمهما المستمر.

إلى كل من ساندني وشجعني خلال مسيرتي الدراسية من أساتذة وزملاء وأصدقاء، أتقدم

بخالص الشكر والامتنان.

إلى كل باحث يسعى إلى إثراء المعرفة الإدارية في بيئتنا العربية، أهدي هذا الجهد المتواضع.

الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين حمداً كثيراً طيباً مباركاً فيه، والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء

والمرسلين، وبعد،

فإنه يسعدني أن أقدم بجزيل الشكر والتقدير لكلية الإدارة في جامعة ميد أوشن، ممثلة

بأعضاء هيئتها التدريسية، على ما قدموه لي من علم ومعرفة خلال سنوات الدراسة.

كما أتقدم بالشكر إلى جميع الموظفين والمؤسسات التي تعاونت في تعبئة استبانة الدراسة،

والتي كان لمساهماتهم الأثر الكبير في إتمام الجانب الميداني لهذا البحث.

وأخيراً، لكل من قدم لي يد العون والمساعدة من قريب أو بعيد خلال إعداد هذا المشروع،

فلهم مني جزيل الشكر والامتنان.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1-1 المقدمة

تُعد الثقافة التنظيمية من أهم المحددات غير الملموسة التي تشكل سلوك الأفراد داخل المؤسسات، فهي بمثابة المنظومة الفكرية والقيمية التي تحكم طريقة تفكير العاملين وتصرفاتهم اليومية، وتنعكس على مستوى الأداء والإنتاجية والولاء المؤسسي. وفي ظل التحولات الاقتصادية المتسارعة التي تشهدها مؤسسات القطاع الخاص، أصبحت المنظمات أكثر إدراكاً لأهمية بناء ثقافة تنظيمية قوية ومتماسكة قادرة على استقطاب الكفاءات والاحتفاظ بها.

ويرتبط مفهوم الثقافة التنظيمية ارتباطاً وثيقاً بمفهوم الالتزام التنظيمي، الذي يُعبر عن درجة تماهي الفرد مع أهداف وقيم المنظمة التي يعمل بها، ومدى استعداده لبذل جهد إضافي من أجل تحقيق نجاحها واستمراريتها فيها. فالموظف الذي يشعر بانسجام قيمه الشخصية مع قيم المنظمة يميل إلى مستويات أعلى من الالتزام العاطفي، في حين أن غياب هذا الانسجام قد يقود إلى ضعف الولاء وارتفاع معدلات دوران العمل.

وتتبع أهمية هذه الدراسة من الحاجة المتزايدة لفهم طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة والالتزام التنظيمي للموظفين في بيئة القطاع الخاص، والتي تتميز بدرجة عالية من المنافسة والتغير المستمر، مما يجعل الاستثمار في بناء ثقافة تنظيمية داعمة أحد أهم الروافع الاستراتيجية لتحقيق الاستقرار الوظيفي والاستدامة المؤسسية.

ومما يزيد من أهمية هذا الموضوع أن مؤسسات القطاع الخاص، على خلاف القطاع الحكومي، لا تتمتع دائماً بمستويات استقرار وظيفي مماثلة، مما يجعلها أكثر عرضة لفقدان الكفاءات في حال ضعف الروابط النفسية والقيمية بين الموظف ومنظّمته. ومن هنا تبرز الحاجة إلى دراسات علمية تطبيقية تسهم في تزويد صناع القرار في هذا القطاع بأدوات وأطر تحليلية يمكن الاستناد إليها في بناء بيئات عمل أكثر جاذبية واستقراراً.

1-2 مشكلة الدراسة

تعاني كثير من مؤسسات القطاع الخاص من ارتفاع معدلات دوران العمل وضعف مستويات الولاء المؤسسي لدى الموظفين، الأمر الذي ينعكس سلباً على استقرار بيئة العمل وتكاليف التوظيف والتدريب، ويهدد استمرارية نقل المعرفة والخبرة داخل المنظمة. ومن خلال المراجعة الأولية لواقع عدد من المؤسسات، لوحظ أن ضعف وضوح القيم التنظيمية، وتذبذب أنماط الإدارة، وغياب آليات فعالة لإشراك الموظفين في صنع القرار، يمثل أحد الأسباب الجوهرية وراء ضعف الالتزام التنظيمي.

وعليه، تتمحور مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس التالي: ما أثر الثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة على مستوى الالتزام التنظيمي للموظفين العاملين في مؤسسات القطاع الخاص؟

1-3 أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من جانبين رئيسيين، أولهما الأهمية العلمية، إذ تسهم في إثراء الأدب النظري العربي المتعلق بموضوع الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي، من خلال تقديم إطار تحليلي يربط بين المتغيرين في سياق مؤسسات القطاع الخاص، وهو سياق لا يزال بحاجة إلى مزيد من الدراسات التطبيقية المحلية.

أما الجانب الثاني فيتمثل في الأهمية العملية، حيث تقدم الدراسة لصناع القرار في المؤسسات نتائج وتوصيات عملية يمكن الاستناد إليها في تصميم برامج وسياسات تعزز من قوة الثقافة التنظيمية، بما ينعكس إيجاباً على مستويات الالتزام والانتماء الوظيفي، ويسهم في خفض معدلات دوران العمل وتحسين الأداء المؤسسي العام.

كما تكتسي هذه الدراسة أهمية إضافية بالنسبة لإدارات الموارد البشرية تحديداً، إذ توفر لها مؤشرات قابلة للقياس حول أي أبعاد من الثقافة التنظيمية تستحق التركيز عليها بالأولوية عند تصميم مبادرات التطوير التنظيمي، بدلاً من التعامل مع الثقافة التنظيمية كمفهوم عام غامض يصعب ترجمته إلى إجراءات عملية محددة.

1-4 أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف يمكن إجمالها في الآتي: التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسات القطاع الخاص من وجهة نظر الموظفين، وتحديد مستوى الالتزام التنظيمي لدى هؤلاء الموظفين بأبعاده الثلاثة، وقياس طبيعة وقوة العلاقة الارتباطية بين أبعاد الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي، إضافة إلى الكشف عن أثر الثقافة التنظيمية في التنبؤ بمستوى الالتزام التنظيمي، وأخيراً استكشاف الفروق ذات الدلالة الإحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي تبعاً للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية لأفراد العينة.

1-5 أسئلة الدراسة

تحاول هذه الدراسة الإجابة عن الأسئلة التالية:

السؤال الأول: ما مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسات القطاع الخاص من وجهة

نظر الموظفين؟

السؤال الثاني: ما مستوى الالتزام التنظيمي لدى الموظفين العاملين في مؤسسات القطاع

الخاص؟

السؤال الثالث: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الثقافة التنظيمية والالتزام

التنظيمي؟

السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي تُعزى

للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي)؟

1-6 فرضيات الدراسة

انطلاقاً من أسئلة الدراسة، تمت صياغة الفرضيات الرئيسة التالية:

الفرضية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين الثقافة

التنظيمية والالتزام التنظيمي للموظفين.

الفرضية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الثقافة التنظيمية (الإشراك، الاتساق،

القابلية للتكيف، الرسالة) في التنبؤ بمستوى الالتزام التنظيمي.

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي تُعزى

للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية.

1-7 نموذج الدراسة

يوضح نموذج الدراسة العلاقة بين المتغير المستقل المتمثل في الثقافة التنظيمية بأبعادها

الأربعة (الإشراك، الاتساق، القابلية للتكيف، الرسالة)، والمتغير التابع المتمثل في الالتزام

التنظيمي بأبعاده الثلاثة (الالتزام العاطفي، الالتزام المستمر، الالتزام المعياري)، حيث

يُفترض أن التغير في مستوى الثقافة التنظيمية ينعكس بشكل مباشر على مستوى الالتزام

التنظيمي للموظفين.

المتغير التابع: الالتزام التنظيمي	المتغير المستقل: الثقافة التنظيمية
الالتزام العاطفي (Affective)	الإشراك (Involvement)
الالتزام المستمر (Continuance)	الاتساق (Consistency)
الالتزام المعياري (Normative)	القابلية للتكيف (Adaptability)
	الرسالة (Mission)

ويفترض النموذج أعلاه وجود أثر مباشر لكل بُعد من أبعاد الثقافة التنظيمية الأربعة على

معدل الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة مجتمعة، وهو ما سيتم اختباره إحصائياً في الفصل

الرابع من هذه الدراسة من خلال تحليل الارتباط والانحدار.

1-8 حدود ومحددات الدراسة

تحدد نتائج هذه الدراسة بالحدود التالية: الحدود الموضوعية وتتمثل في التركيز على الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي دون غيرهما من المتغيرات التنظيمية، والحدود المكانية المتمثلة في مؤسسات القطاع الخاص، والحدود الزمانية المتمثلة في الفترة التي تم فيها جمع البيانات الميدانية، والحدود البشرية المتمثلة في عينة الموظفين المستهدفة بالدراسة. ومن أبرز محددات الدراسة اعتمادها على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، وما قد يصاحب ذلك من تحيز في الاستجابات.

1-9 مصطلحات الدراسة

الثقافة التنظيمية: منظومة القيم والمعتقدات والافتراضات المشتركة التي يتبناها أعضاء

المنظمة، وتوجه سلوكهم وطريقة تفاعلهم مع بعضهم البعض ومع بيئة العمل.

الالتزام التنظيمي: الحالة النفسية التي تربط الفرد بمنظّمته، وتنعكس في رغبته في البقاء

فيها والدفاع عن أهدافها وقيمها وبذل جهد إضافي من أجلها.

القطاع الخاص: المؤسسات والشركات التي تملكها وتديرها جهات غير حكومية بهدف تحقيق

الربح.

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

2-1 مفهوم الثقافة التنظيمية

تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم الثقافة التنظيمية نظراً لتعدد المداخل الفكرية التي تناولته، سواء من منظور علم الاجتماع أو علم النفس التنظيمي أو الإدارة الاستراتيجية. فقد عرّفها بعض الباحثين بأنها "مجموعة القيم والمعايير والمعتقدات المشتركة التي توجه سلوك أعضاء المنظمة"، في حين ركز آخرون على البعد الرمزي للثقافة باعتبارها "الطريقة التي تُنجز بها الأمور في المنظمة"، وهو تعريف عملي يبرز الجانب السلوكي الملموس للثقافة التنظيمية.

وبصرف النظر عن اختلاف الصياغات، يمكن القول إن الثقافة التنظيمية تمثل الهوية الجماعية للمنظمة، وهي نتاج تراكمي لخبرات وتجارب مشتركة تشكلت عبر الزمن، وتنقل من جيل من الموظفين إلى آخر من خلال عمليات التنشئة التنظيمية والتأهيل والتدريب. وتؤدي الثقافة التنظيمية وظائف متعددة أبرزها توفير إحساس بالهوية للأعضاء، وتسهيل الالتزام الجماعي، وتعزيز استقرار النظام الاجتماعي داخل المنظمة، وتوجيه سلوك الأفراد من خلال آليات ضبط غير رسمية تكمل الأنظمة واللوائح الرسمية.

2-1-1 وظائف الثقافة التنظيمية

تؤدي الثقافة التنظيمية عدداً من الوظائف الجوهرية التي تجعلها ركيزة أساسية في حياة المنظمات، فهي أولاً تمنح الأعضاء إحساساً بالهوية التنظيمية يميزهم عن العاملين في المنظمات الأخرى، وتُسهم ثانياً في تسهيل الالتزام الجماعي تجاه رسالة المنظمة وأهدافها بما يتجاوز المصالح الفردية الضيقة. وتؤدي الثقافة التنظيمية وظيفة ثالثة تتمثل في تعزيز استقرار النظام الاجتماعي داخل المنظمة من خلال توفير معايير سلوكية مشتركة تحدد ما هو مقبول وما هو غير مقبول من التصرفات.

وتؤدي الثقافة التنظيمية أيضاً دوراً في تقليل حالة عدم اليقين لدى الموظفين الجدد، إذ توفر لهم إطاراً مرجعياً يساعدهم على فهم البيئة التنظيمية والتصرف بما يتوافق معها بسرعة أكبر، كما تُسهم في تعزيز الأداء التنظيمي حين تكون متسقة مع استراتيجية المنظمة وأهدافها، من خلال توجيه الجهود الجماعية نحو غاية مشتركة وتقليل الحاجة إلى الرقابة المباشرة المكلفة.

2-2 أبعاد ونماذج الثقافة التنظيمية

قدّم الباحثون عدداً من النماذج التي تسعى إلى تفكيك الثقافة التنظيمية إلى أبعاد قابلة

للقياس، ومن أبرزها نموذج دينيسون (Denison) الذي يحدد أربعة أبعاد رئيسة هي:

بُعد الإشراف (Involvement) ويعكس درجة مشاركة الموظفين في اتخاذ

القرار وتنمية قدراتهم، وبُعد الاتساق (Consistency) ويقاس درجة التوافق

حول القيم الأساسية وأنظمة العمل، وبُعد القابلية للتكيف (Adaptability) الذي

يعبر عن قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات البيئية، وأخيراً بُعد الرسالة (

Mission) الذي يعكس وضوح الرؤية والأهداف طويلة المدى للمنظمة.

كما قدّم كل من كامرون وكوين (Cameron & Quinn) إطار القيم

المتنافسة (Competing Values Framework) الذي

يصنف الثقافات التنظيمية إلى أربعة أنماط رئيسة: الثقافة العشائرية القائمة على التعاون

والانتماء، والثقافة الإبداعية القائمة على المرونة والابتكار، والثقافة السوقية القائمة على

المنافسة وتحقيق النتائج، والثقافة الهرمية القائمة على الاستقرار والضبط الرسمي. ويُعد

هذا النموذج أداة تشخيصية واسعة الاستخدام لتحليل الثقافة القائمة ومقارنتها بالثقافة

المرغوبة.

وقد اعتمدت هذه الدراسة بشكل رئيس على نموذج دينيسون لأبعاد الثقافة التنظيمية، نظراً

لارتباطه المباشر بمخرجات الأداء التنظيمي وملاءمته لقياس العلاقة مع الالتزام التنظيمي

كأحد أهم النتائج السلوكية للثقافة.

2-2-3 العوامل المؤثرة في تشكيل الثقافة التنظيمية

تشكل الثقافة التنظيمية نتيجة تفاعل مجموعة من العوامل الداخلية والخارجية، من أبرزها نمط القيادة السائد في المنظمة، إذ يلعب القادة والمؤسسون دوراً محورياً في زرع القيم الأساسية وترسيخها من خلال سلوكهم اليومي وقراراتهم الاستراتيجية. كما تتأثر الثقافة التنظيمية بطبيعة الصناعة وبيئة العمل الخارجية، فالمنظمات العاملة في قطاعات سريعة التغير كالتقنية غالباً ما تتبنى ثقافات أكثر مرونة وابتكاراً، بينما تميل المنظمات في القطاعات التقليدية إلى ثقافات أكثر استقراراً وضبطاً.

ومن العوامل المؤثرة أيضاً حجم المنظمة وعمرها الزمني، إذ تميل المنظمات الحديثة والصغيرة نسبياً إلى ثقافات أكثر مرونة وقابلية للتشكل، في حين تصبح الثقافة في المنظمات الكبيرة والراسخة تاريخياً أكثر رسوخاً وصعوبة في التغيير. كما تسهم أنظمة التوظيف والتأهيل والتدريب في ترسيخ الثقافة التنظيمية عبر الأجيال المتعاقبة من

الموظفين، من خلال عمليات التنشئة التنظيمية (Organizational

Socialization) التي تهدف إلى نقل القيم والمعايير السلوكية للموظفين

الجدد.

2-3 مفهوم الالتزام التنظيمي وأبعاده

يُعرّف الالتزام التنظيمي بأنه الحالة النفسية التي تصف علاقة الفرد بمنظمته، وتنعكس في

قراره بالاستمرار في عضويتها. ويُعد نموذج ماير وألن (Meyer & Allen) من

أكثر النماذج قبولاً في الأدب النظري، إذ يقسم الالتزام التنظيمي إلى ثلاثة أبعاد رئيسية:

الالتزام العاطفي (Affective Commitment): ويعبر عن الارتباط

النفسي والعاطفي للموظف بمنظمته، ورغبته الحقيقية في البقاء فيها لأنه يريد ذلك، وينشأ

هذا النوع من الالتزام غالباً نتيجة توافق القيم الشخصية مع القيم التنظيمية وتجارب العمل

الإيجابية.

الالتزام المستمر (Continuance Commitment): ويرتبط

بإدراك الموظف للتكاليف المترتبة على مغادرة المنظمة، سواء كانت مادية كفقْدان المزايا

والمكتسبات، أو معنوية كصعوبة إيجاد بديل وظيفي مناسب، فالموظف هنا يبقى لأنه يحتاج

إلى ذلك.

الالتزام المعياري (Normative Commitment): ويعكس شعور

الموظف بالالتزام الأخلاقي والواجب تجاه المنظمة، نتيجة لما قدمته له من فرص واستثمار

في تطويره، فيبقى لأنه يشعر أنه ينبغي عليه ذلك.

وتتباين الآثار السلوكية لهذه الأبعاد الثلاثة؛ إذ ترتبط الدراسات غالباً بين الالتزام العاطفي

ومستويات أعلى من الأداء والمواطنة التنظيمية، في حين يرتبط الالتزام المستمر بشكل

أضعف بمخرجات الأداء الإيجابية، وقد يقترن أحياناً بمشاعر الإحباط إن لم يرافقه التزام

عاطفي حقيقي.

1-3-2 نظرية التبادل الاجتماعي كإطار مفسر للالتزام التنظيمي

تُعد نظرية التبادل الاجتماعي (Social Exchange Theory) من

أكثر الأطر النظرية استخداماً لتفسير نشأة الالتزام التنظيمي، إذ تقوم هذه النظرية على

فكرة أن العلاقة بين الموظف والمنظمة تُبنى على مبدأ المعاملة بالمثل، فحين تقدم

المنظمة لموظفيها دعماً حقيقياً يتمثل في فرص التطوير، والعدالة في المعاملة، والاعتراف

بالجهد المبذول، فإن الموظف يميل إلى رد هذا الدعم من خلال مستويات أعلى من الالتزام

والانتماء والاستعداد لبذل جهد إضافي.

وتفسر هذه النظرية أيضاً سبب اختلاف طبيعة الالتزام باختلاف نوع "المقابل" الذي يتلقاه

الموظف؛ فحين يكون الدعم التنظيمي المدرك مرتفعاً وقائماً على علاقات ثقة طويلة الأمد،

يميل الالتزام الناتج إلى أن يكون التزاماً عاطفياً حقيقياً، أما حين تكون العلاقة قائمة على

مبادلات مادية بحتة كالراتب والمزايا دون بعد نفسي أعمق، فإن الالتزام الناتج يميل إلى أن

يكون التزاماً مستمراً قائماً على الحساب النفعي أكثر من كونه ارتباطاً وجدانياً.

2-4 العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي

تشير أدبيات الإدارة إلى وجود علاقة تفاعلية عميقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي، فالثقافة التنظيمية تمثل البيئة الرمزية والقيمية التي يتشكل فيها الالتزام، بينما يُعد الالتزام التنظيمي أحد أهم المخرجات السلوكية التي تعكس مدى نجاح المنظمة في بناء ثقافة داعمة ومتماسكة.

فحين يشعر الموظف بأن قيم المنظمة تتسق مع قيمه الشخصية، وأن له دوراً فاعلاً في صياغة القرارات (بُعد الإشراك)، فإن ذلك يعزز شعوره بالانتماء ويقوي الالتزام العاطفي تحديداً. كما أن وضوح الرسالة والرؤية التنظيمية يمنح الموظف إحساساً بالمعنى والغاية، وهو ما ينعكس إيجاباً على الالتزام المعياري. في المقابل، فإن ضعف الاتساق التنظيمي، وتضارب القيم المعلنة مع الممارسات الفعلية، غالباً ما يُضعف الثقة ويقود إلى تآكل تدريجي في مستوى الالتزام، حتى وإن استمر الموظف اسماً في منصبه بدافع الحاجة (الالتزام المستمر).

1-2-2 خصائص الثقافة التنظيمية القوية

تتميز المنظمات ذات الثقافة التنظيمية القوية بعدد من الخصائص المشتركة، أبرزها وضوح القيم الأساسية وانتشارها بين جميع مستويات المنظمة، ووجود درجة عالية من الاتفاق حول هذه القيم بين الأعضاء، إضافة إلى قوة تأثير هذه القيم في توجيه السلوك اليومي للعاملين حتى في غياب الرقابة المباشرة. وتتيح الثقافة القوية للمنظمة ميزة تنافسية مهمة تتمثل في تقليل الحاجة إلى الأنظمة الرقابية الرسمية المكلفة، من خلال اعتمادها على آليات الضبط الذاتي النابعة من التماهي مع القيم المشتركة.

في المقابل، فإن الثقافات التنظيمية الضعيفة أو المشتتة تتسم بتضارب القيم بين الإدارات المختلفة، وضعف وضوح التوقعات السلوكية، مما يزيد من حالات عدم اليقين لدى الموظفين وينعكس سلباً على مستوى ثقتهم بالمنظمة، وهو ما يمثل بيئة خصبة لضعف الالتزام التنظيمي بمختلف أبعاده.

2-2-2 مستويات الثقافة التنظيمية وفق نموذج شاين

قدّم إدغار شاين (Schein) إطاراً مفاهيمياً مهماً لفهم الثقافة التنظيمية من خلال

تحليلها إلى ثلاثة مستويات متداخلة: المستوى الأول هو المصنوعات الظاهرة (

Artifacts)، ويشمل كل ما هو مرئي وملمس في بيئة العمل كالتصميم المكاني،

وطريقة اللباس، والطقوس والاحتفالات التنظيمية. أما المستوى الثاني فهو القيم المعلنة (

Espoused Values)، ويشمل الاستراتيجيات والأهداف والفلسفات التي

تصرح بها المنظمة رسمياً. في حين يمثل المستوى الثالث والأعمق الافتراضات الأساسية

الضمنية (Basic Underlying Assumptions)، وهي

معتقدات راسخة غير واعية غالباً تحدد كيفية إدراك الأعضاء للواقع التنظيمي.

وتكمن أهمية هذا النموذج في توضيحه أن التغيير الحقيقي في الثقافة التنظيمية لا يتحقق

بمجرد تغيير المصنوعات الظاهرة أو القيم المعلنة، بل يتطلب إحداث تحول جوهري في

الافتراضات الأساسية العميقة، وهو أمر يستغرق وقتاً طويلاً ويتطلب قيادة تنظيمية واعية

وملتزمة.

2-5 الدراسات السابقة

تناولت عدة دراسات سابقة موضوع العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي في سياقات قطاعية وجغرافية مختلفة. فقد توصلت دراسات عديدة إلى أن أبعاد الثقافة التنظيمية، وخصوصاً بُعدي الإشراك والاتساق، تُعد من أقوى المتنبئات بمستوى الالتزام العاطفي للموظفين، وأن المنظمات التي تتبنى أنماط ثقافة عشائرية وتشاركية تحقق مستويات التزام أعلى مقارنة بالمنظمات ذات الثقافة الهرمية الجامدة.

كما بيّنت دراسات أخرى أُجريت في بيئات القطاع الخاص أن العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي تتوسطها عوامل أخرى مثل الرضا الوظيفي والعدالة التنظيمية، وأن الأثر المباشر للثقافة على الالتزام يظل قائماً وذا دلالة إحصائية حتى بعد ضبط هذه المتغيرات الوسيطة.

وفي سياق محلي وإقليمي، أشارت دراسات ميدانية إلى تفاوت مستويات الثقافة التنظيمية بين المؤسسات الخاصة الكبرى والمتوسطة، وأن المؤسسات الأكثر نضجاً من حيث الأنظمة والسياسات الداخلية تميل إلى امتلاك ثقافة أكثر اتساقاً ووضوحاً، وهو ما ينعكس بدوره على استقرار القوى العاملة وانخفاض معدلات دوران العمل فيها.

وتتفق هذه الدراسة مع التوجه العام لهذه الدراسات السابقة في افتراض وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي، إلا أنها تتميز بتطبيقها المباشر على سياق مؤسسات القطاع الخاص، وتناولها المتزامن لأبعاد الثقافة الأربعة وأبعاد الالتزام الثلاثة ضمن نموذج تحليلي واحد.

2-6 التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال استعراض الدراسات السابقة، يتضح أن معظمها اتفق على وجود علاقة إيجابية بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي، إلا أن هذه الدراسات تباينت من حيث السياق القطاعي والجغرافي الذي أُجريت فيه، ومن حيث النموذج النظري المعتمد لقياس أبعاد الثقافة التنظيمية، فبعضها اعتمد نموذج دينيسون، وبعضها الآخر اعتمد إطار كاميرون وكوين أو نماذج أخرى.

كما لوحظ أن كثيراً من الدراسات السابقة ركزت على قطاعات بعينها كالقطاع المصرفي أو الصحي أو التعليمي، في حين لا تزال الدراسات التي تتناول مؤسسات القطاع الخاص بشكل عام محدودة نسبياً، وهو ما يمنح هذه الدراسة أهمية مضافة من حيث اتساع نطاقها القطاعي. كما تميزت هذه الدراسة عن سابقتها بتناولها المتزامن لجميع أبعاد النموذجين (الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي) ضمن إطار تحليلي واحد يجمع بين التحليل الارتباطي والتنبؤي.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

3-1 منهج الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، باعتباره المنهج الأنسب لدراسة العلاقة بين

متغيرين قائمين فعلاً في الواقع الميداني، وذلك من خلال جمع البيانات الأولية باستخدام أداة

الاستبانة، ووصف خصائص عينة الدراسة، وتحليل العلاقات الإحصائية بين متغيري الثقافة

التنظيمية والالتزام التنظيمي باستخدام أساليب التحليل الإحصائي الوصفي والاستدلالي.

3-2 مجتمع وعينة الدراسة

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين في عدد من مؤسسات القطاع الخاص، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية من هذا المجتمع بما يضمن تمثيل مختلف المستويات الوظيفية وسنوات الخبرة، وتم توزيع الاستبانة إلكترونياً وورقياً على أفراد العينة، وبعد استبعاد الاستبانات غير المكتملة أو غير الصالحة للتحليل الإحصائي، تم اعتماد الاستبانات الصالحة كعينة نهائية للدراسة.

وقد تم توزيع ما مجموعه 300 استبانة على أفراد العينة المستهدفة، تم استرداد 265 استبانة منها، وبعد فحصها واستبعاد الاستبانات غير المكتملة أو التي تحتوي على أنماط استجابة غير منطقية (كاختيار نفس الدرجة لجميع الفقرات)، تم اعتماد 250 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، أي بنسبة استجابة صافية بلغت 83.3% من إجمالي الاستبانات الموزعة، وهي نسبة تُعد مقبولة إحصائياً وكافية لتحقيق أهداف الدراسة.

البيان	العدد
الاستبانات الموزعة	300
الاستبانات المستردة	265
الاستبانات المستبعدة	15
الاستبانات الصالحة للتحليل	250

3-3 أداة الدراسة

تم تصميم استبانة كأداة رئيسة لجمع بيانات الدراسة، تكونت من ثلاثة أقسام رئيسة: القسم الأول تضمن البيانات الديموغرافية والوظيفية لأفراد العينة (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي)، والقسم الثاني تضمن فقرات قياس أبعاد الثقافة التنظيمية الأربعة (الإشراك، الاتساق، القابلية للتكيف، الرسالة)، والقسم الثالث تضمن فقرات قياس أبعاد الالتزام التنظيمي الثلاثة (العاطفي، المستمر، المعياري). واستُخدم مقياس ليكرت الخماسي في صياغة جميع فقرات الاستبانة، بحيث تتراوح الاستجابات بين "غير موافق بشدة" و"موافق بشدة".

وقد تم بناء فقرات القسمين الثاني والثالث استناداً إلى مقاييس معتمدة في الأدب النظري السابق، مع إجراء التكيف اللغوي والثقافي اللازم بما يتناسب مع بيئة الدراسة. وروعي عند صياغة الفقرات أن تكون واضحة ومباشرة وخالية من الازدواجية في المعنى، وأن تعكس كل فقرة بُعداً واحداً محدداً من أبعاد الدراسة، تجنباً لأي لبس قد يؤثر على دقة استجابات أفراد العينة.

3-4 صدق وثبات الأداة

للتحقق من صدق أداة الدراسة، تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجال الإدارة والموارد البشرية، وتم إجراء التعديلات اللازمة في ضوء ملاحظاتهم. أما فيما يتعلق بثبات الأداة، فقد تم استخدام معامل ألفا كرونباخ (

Cronbach's Alpha) لقياس مدى الاتساق الداخلي لفقرات كل بُعد من

أبعاد الاستبانة، حيث تُعد القيمة المقبولة إحصائياً لهذا المعامل هي 0.70 فأعلى، وقد

أظهرت النتائج أن جميع أبعاد الاستبانة حققت معاملات ثبات مقبولة تفوق هذا الحد الأدنى،

مما يؤكد صلاحية الأداة للتطبيق الميداني.

البُعد	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
الإشراك	6	0.84
الاتساق	6	0.81
القابلية للتكيف	6	0.79
الرسالة	6	0.86
الالتزام العاطفي	5	0.88
الالتزام المستمر	5	0.77
الالتزام المعياري	5	0.82
الأداة ككل	39	0.91

3-5 الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم تحليل بيانات الدراسة باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)، وتضمنت

الأساليب الإحصائية المستخدمة: التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص الديموغرافية

لعينة الدراسة، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد مستوى استجابات أفراد

العينة تجاه فقرات الاستبانة، ومعامل ارتباط بيرسون لاختبار العلاقة بين أبعاد الثقافة

التنظيمية والالتزام التنظيمي، وتحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار الأثر التنبؤي لأبعاد

الثقافة التنظيمية في الالتزام التنظيمي، إضافة إلى اختبار (ت) وتحليل التباين الأحادي (

ANOVA) لاختبار الفروق ذات الدلالة الإحصائية تبعاً للمتغيرات الديموغرافية

والوظيفية.

كما تم اعتماد معيار طول الفئة (Class Interval) لتصنيف مستويات

الاستجابة على مقياس ليكرت الخماسي، بحيث تعتبر المتوسطات الحسابية التي تقل عن

2.33 مستوى منخفضاً، والمتوسطات التي تتراوح بين 2.34 و3.67 مستوى متوسطاً،

والمتوسطات التي تزيد عن 3.67 مستوى مرتفعاً، وقد اعتمد هذا المعيار في تفسير نتائج

التحليل الوصفي الواردة في الفصل الرابع.

3-6 الاعتبارات الأخلاقية للدراسة

روعيت في هذه الدراسة عدد من الاعتبارات الأخلاقية المتعلقة بالبحث العلمي، حيث تم إعلام جميع المشاركين بأهداف الدراسة وطبيعة استخدام البيانات قبل تعبئة الاستبانة، وتم التأكيد على أن المشاركة اختيارية بالكامل، وأن جميع البيانات ستُعامل بسرية تامة ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. كما لم يُطلب من المشاركين الإفصاح عن أسمائهم أو أي بيانات تعريفية شخصية، بما يضمن عدم إمكانية ربط الاستجابات بأفراد بعينهم، ويحافظ على خصوصية جميع المشاركين في الدراسة.

الفصل الرابع: تحليل البيانات ومناقشة النتائج

4-1 وصف خصائص عينة الدراسة

يوضح هذا الجزء التوزيع التكراري والنسبي لأفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيراتها الديموغرافية والوظيفية، حيث تبين أن عينة الدراسة تضمنت تمثيلاً متوازناً نسبياً من حيث الجنس، مع تنوع في الفئات العمرية والمستويات الوظيفية وسنوات الخبرة، بما يعزز من قدرة نتائج الدراسة على التعميم ضمن حدودها المكانية والزمانية.

ويُلاحظ من التوزيع الديموغرافي أن الفئة العمرية "30 إلى أقل من 40 سنة" كانت الأكثر تمثيلاً في عينة الدراسة، وهي فئة تُعد في مرحلة النضج المهني، مما يعزز من موثوقية استجاباتها فيما يتعلق بتقييم الثقافة التنظيمية ومستوى الالتزام. كما يُلاحظ أن غالبية أفراد العينة يشغلون مناصب تنفيذية، وهو ما يتوافق مع طبيعة الهيكل التنظيمي الهرمي السائد في معظم مؤسسات القطاع الخاص التي شملتها الدراسة.

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	148	%59.2
	أنثى	102	%40.8
العمر	أقل من 30 سنة	86	%34.4
	30 - أقل من 40	104	%41.6
	40 سنة فأكثر	60	%24.0
	أقل من 5 سنوات	72	%28.8
سنوات الخبرة	5 - أقل من 10	98	%39.2
	10 سنوات فأكثر	80	%32.0
	موظف تنفيذي	162	%64.8
المستوى الوظيفي	مستوى إشرافي/إداري	88	%35.2

4-2 الإجابة عن أسئلة الدراسة

للإجابة عن السؤالين الأول والثاني، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

لاستجابات أفراد العينة على أبعاد الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي، وجاءت النتائج كما

يوضحها الجدول التالي:

المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البُعد
مرتفع	0.61	3.72	الإشراك
متوسط	0.68	3.55	الاتساق
مرتفع	0.64	3.61	القابلية للتكيف
مرتفع	0.58	3.84	الرسالة
مرتفع	0.55	3.68	الثقافة التنظيمية (ككل)
مرتفع	0.63	3.79	الالتزام العاطفي
متوسط	0.71	3.41	الالتزام المستمر
متوسط	0.66	3.58	الالتزام المعياري
متوسط	0.57	3.59	الالتزام التنظيمي (ككل)

تشير النتائج الواردة في الجدول أعلاه إلى أن مستوى الثقافة التنظيمية بأبعادها الإجمالية جاء مرتفعاً من وجهة نظر أفراد العينة، وأن بُعد الرسالة جاء في المرتبة الأولى، يليه بُعد الإشراك، بينما جاء بُعد الاتساق في المرتبة الأخيرة نسبياً وإن كان لا يزال ضمن المستوى المتوسط إلى المرتفع. أما فيما يخص الالتزام التنظيمي، فقد جاء الالتزام العاطفي في المرتبة الأولى بمستوى مرتفع، في حين جاء الالتزام المستمر في المستوى المتوسط، وهو ما يتسق مع التوجه العام للأدب النظري الذي يشير إلى أن بيئات العمل ذات الثقافة القوية تميل إلى تعزيز الالتزام العاطفي بشكل أكبر من الالتزام المستمر القائم على الحاجة.

4-2-1 التحليل التفصيلي لفقرات بُعد الإشارك

يوضح الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد الإشارك على

وجه التحديد، والذي حصل على أعلى قيمة تنبؤية في نموذج الانحدار:

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
1	0.72	3.81	تُتاح لي فرص حقيقية للمشاركة في اتخاذ القرارات
2	0.69	3.76	تشجع الإدارة على العمل الجماعي وتبادل الأفكار
3	0.75	3.65	تُؤخذ آراء الموظفين بعين الاعتبار عند وضع الخطط
4	0.70	3.70	أشعر بأن لدي صلاحيات كافية لأداء عملي

4-2-2 التحليل التفصيلي لفقرات الالتزام العاطفي

كما يوضح الجدول التالي تحليلاً تفصيلياً لفقرات بُعد الالتزام العاطفي، والذي سجل أعلى

مستوى بين أبعاد الالتزام التنظيمي الثلاثة:

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
1	0.66	3.92	أفتخر بانتمائي لهذه المنظمة أمام الآخرين
2	0.70	3.80	أشعر بارتباط عاطفي حقيقي بمنظمتي
3	0.73	3.65	أشعر أن مشكلات المنظمة هي مشكلاتي الخاصة

3-4 اختبار فرضيات الدراسة

لاختبار الفرضية الأولى المتعلقة بالعلاقة الارتباطية بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي،

تم استخدام معامل ارتباط بيرسون، وجاءت النتائج كما يلي:

أبعاد الثقافة التنظيمية	معامل الارتباط (r) مع الالتزام التنظيمي	مستوى الدلالة
الإشراك	0.612	0.000
الاتساق	0.487	0.000
القابلية للتكيف	0.529	0.000
الرسالة	0.573	0.000
الثقافة التنظيمية (ككل)	0.658	0.000

تبين النتائج وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)

بين جميع أبعاد الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي، وبناءً عليه تُرفض الفرضية الصفريّة

الأولى وتُقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية

والالتزام التنظيمي للموظفين.

ولمزيد من التفصيل، يوضح الجدول التالي مصفوفة الارتباط بين أبعاد الثقافة التنظيمية

الأربعة وأبعاد الالتزام التنظيمي الثلاثة كلٌّ على حدة:

الالتزام المعياري	الالتزام المستمر	الالتزام العاطفي	
0.423	0.291	0.658	الإشراك
0.511	0.335	0.402	الاتساق
0.398	0.276	0.487	القابلية للتكيف
0.467	0.298	0.512	الرسالة

يتضح من مصفوفة الارتباط أن بُعد الإشراك يرتبط بأقوى درجة مع الالتزام العاطفي تحديداً (

$r = 0.658$ ، بينما يرتبط بُعد الاتساق بأقوى درجة مع الالتزام المعياري ($r =$

0.511)، وهي نتيجة منطقية تتسق مع الإطار النظري الذي يربط وضوح القيم

واتساقها بشعور الموظف بالواجب الأخلاقي تجاه منظمته. كما يُلاحظ أن جميع الأبعاد ترتبط

بشكل أضعف نسبياً مع الالتزام المستمر مقارنة بالبُعدين الآخرين، وهو ما يتوافق مع الطرح

النظري القائل بأن الالتزام المستمر ينشأ غالباً من عوامل خارجة عن الثقافة التنظيمية ذاتها،

كندرة البدائل الوظيفية المتاحة في سوق العمل.

ولاختبار الفرضية الثانية المتعلقة بالأثر التنبؤي لأبعاد الثقافة التنظيمية في الالتزام التنظيمي،

تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد، وأظهرت النتائج أن معامل التحديد (R^2) بلغ

0.433، أي أن أبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة تفسر نحو 43.3% من التباين الحاصل في

الالتزام التنظيمي، وأن قيمة (F) كانت دالة إحصائياً عند مستوى (0.05)، وقد جاء بُعد

الإشراك كأقوى المتنبئات، يليه بُعد الرسالة، مما يعني رفض الفرضية الصفرية الثانية.

أما فيما يخص الفرضية الثالثة، فقد أظهرت نتائج اختبار (ت) وتحليل التباين الأحادي وجود

فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي تُعزى لمتغيري سنوات الخبرة

والمستوى الوظيفي، لصالح الفئات ذات الخبرة الأطول والمستوى الوظيفي الإشرافي، في

حين لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير الجنس، وبناءً عليه تُرفض الفرضية

الصفريّة الثالثة جزئياً.

نموذج الانحدار	B	الخطأ المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
الثابت	0.891	0.187	4.76	0.000
الإشراك	0.312	0.058	5.38	0.000
الاتساق	0.104	0.061	1.70	0.090
القابلية للتكيف	0.146	0.057	2.56	0.011
الرسالة	0.221	0.063	3.51	0.001

4-4 مناقشة عامة للنتائج

تتسق النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة إلى حد بعيد مع نتائج الدراسات السابقة التي أشارت إلى وجود علاقة إيجابية بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي، إلا أن الدراسة الحالية تضيف بُعداً تفسيرياً أكثر تفصيلاً من خلال تحديد بُعد الإشراك تحديداً كأقوى العوامل المتنبئة بالالتزام التنظيمي، وهو ما يتفق مع الطرح النظري القائل بأن مشاركة الموظفين في صنع القرار تعزز شعورهم بالملكية النفسية تجاه عملهم ومنظمتهم، وتقوي بالتالي ارتباطهم العاطفي بها.

ويُلاحظ أن بُعد الاتساق، رغم ارتباطه الإيجابي الدال إحصائياً بالالتزام التنظيمي في التحليل الارتباطي، لم يظهر كمتنبئ ذي دلالة إحصائية قوية في نموذج الانحدار المتعدد بعد ضبط أثر

الأبعاد الأخرى، وهو ما قد يُفسّر بوجود تداخل (Multicollinearity) جزئي

بين هذا البُعد وُبُعدي الإشراك والرسالة، بمعنى أن جزءاً من تأثير الاتساق على الالتزام قد يمر عبر تعزيزه لوضوح الرسالة التنظيمية ذاتها.

كما تدعم النتائج المتعلقة بالفروق تبعاً لسنوات الخبرة والمستوى الوظيفي فرضية أن

الالتزام التنظيمي يتراكم وينمو مع الوقت، إذ يحتاج الموظف إلى فترة كافية من التفاعل مع

بيئة العمل لتشكيل ارتباط عاطفي حقيقي بها، في حين أن الموظفين في المستويات

الإشرافية غالباً ما يكونون أكثر اطلاعاً على أهداف المنظمة الاستراتيجية وأكثر مشاركة في

صياغتها، مما يعزز التزامهم مقارنة بالموظفين في المستويات التنفيذية.

الفصل الخامس: الخاتمة والتوصيات

5-1 ملخص نتائج الدراسة

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج يمكن إيجازها فيما يلي: أن مستوى الثقافة التنظيمية في مؤسسات القطاع الخاص المشمولة بالدراسة جاء مرتفعاً بشكل عام، وأن بُعد الرسالة كان الأكثر بروزاً، بينما جاء مستوى الالتزام التنظيمي في المستوى المتوسط إلى المرتفع مع تفوق واضح للالتزام العاطفي على الالتزام المستمر والمعياري.

كما أظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباطية إيجابية قوية ودالة إحصائياً بين الثقافة التنظيمية بجميع أبعادها والالتزام التنظيمي، وأن هذه الأبعاد مجتمعة تفسر نسبة معتبرة من التباين في مستوى الالتزام التنظيمي، وأن بُعد الإشراك كان الأكثر تأثيراً من بين الأبعاد الأربعة. كما تبين وجود فروق دالة إحصائياً في مستوى الالتزام التنظيمي تُعزى لسنوات الخبرة والمستوى الوظيفي، في حين لم تظهر فروق تُعزى لمتغير الجنس.

5-2 التوصيات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يمكن تقديم التوصيات التالية: ضرورة تبني الإدارات العليا في مؤسسات القطاع الخاص لثقافة تنظيمية تقوم على مبدأ المشاركة والإشراك الفعلي للموظفين في صنع القرار، باعتباره أقوى الأبعاد تأثيراً في تعزيز الالتزام العاطفي.

كذلك يوصى بالعمل على تعزيز الاتساق بين القيم المعلنة والممارسات الفعلية داخل المنظمة، من خلال تفعيل آليات حوكمة داخلية تضمن الشفافية والعدالة في تطبيق السياسات. ويوصى أيضاً بوضوح الرؤية والرسالة التنظيمية وتوصيلها بفعالية لجميع مستويات الموظفين، بما يعزز شعورهم بالمعنى والغاية من عملهم.

كما توصي الدراسة بربط أنظمة الحوافز والتقدير بالقيم التنظيمية الأساسية، وتصميم برامج تطوير مهني تراعي احتياجات الفئات ذات سنوات الخبرة الأقل، والاستثمار في برامج التواصل الداخلي وبناء الفرق لتعزيز مستوى الالتزام العاطفي، باعتباره النوع الأكثر ارتباطاً بمخرجات الأداء الإيجابية.

كما توصي الدراسة بإدارات الموارد البشرية في مؤسسات القطاع الخاص بإجراء تقييم دوري لمستوى الثقافة التنظيمية السائدة باستخدام أدوات تشخيصية مقننة، بما يتيح رصد أي تراجع مبكر في مستويات الاتساق أو وضوح الرسالة قبل أن ينعكس ذلك سلباً على مستويات الالتزام والاحتفاظ بالكفاءات. ويوصى كذلك بتصميم برامج تأهيل وتوجيه (

Onboarding) مكثفة للموظفين الجدد، تُعرِّفهم بقيم المنظمة ورسالتها منذ

الأيام الأولى للتوظيف، نظراً لأهمية هذه المرحلة في تشكيل الالتزام العاطفي المبكر.

الجهة المعنية	التوصية	م
الإدارة العليا	تعزيز مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار	1
إدارة الموارد البشرية	مواءمة الممارسات الفعلية مع القيم المعلنة	2
إدارة الاتصال الداخلي	توضيح الرؤية والرسالة التنظيمية لجميع المستويات	3
إدارة الموارد البشرية	ربط الحوافز بالقيم التنظيمية	4
إدارة الموارد البشرية	برامج تأهيل وتوجيه للموظفين الجدد	5

3-5 مقترحات لدراسات مستقبلية

تقترح الدراسة إجراء دراسات مستقبلية تتناول دور متغيرات وسيطة كالرضا الوظيفي والعدالة التنظيمية في العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي، وإجراء دراسات مقارنة بين القطاعين العام والخاص من حيث أثر الثقافة التنظيمية على الالتزام، إضافة إلى إجراء دراسات طويلة تتبع تطور مستوى الالتزام التنظيمي عبر الزمن مع التغيرات التي تطرأ على الثقافة التنظيمية للمؤسسة.

كما يقترح الباحث إجراء دراسات مستقبلية تستخدم أساليب بحث نوعية، كالمقابلات المعمقة ومجموعات النقاش المركزة، لاستكشاف الأبعاد غير الظاهرة للثقافة التنظيمية التي قد لا تكشفها أدوات القياس الكمي التقليدية، إضافة إلى دراسة أثر الثقافة التنظيمية الفرعية على مستوى الأقسام والإدارات، ومقارنتها بالثقافة التنظيمية العامة على مستوى المؤسسة ككل.

قائمة المراجع

- آل ياسين، محمد. (2022). الثقافة التنظيمية وأثرها على أداء العاملين: دراسة تطبيقية. مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، 18(2)، 45-70.
- الحراحشة، محمد والهيدي، صلاح. (2021). إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي معاصر. عمان: دار وائل للنشر.
- العتيبي، سعد. (2020). الالتزام التنظيمي: مفهومه ومحدداته ونتائجه. مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية، 12(1)، 88-110.
- القريوتي، محمد قاسم. (2019). السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة. عمان: دار وائل للنشر.
- المومني، خالد. (2021). أثر الثقافة التنظيمية في الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية. المجلة العربية للإدارة، 41(3)، 210-230.
- النجار، فايز والعلي، عبدالستار. (2020). إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework (3rd ed.). Jossey-Bass
- Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*, 6(2), 204-223
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). Commitment in the workplace: Theory, research, and application. Sage Publications
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover. Academic Press
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). Organizational behavior (18th ed.). Pearson Education
- Schein, E. H. (2017). Organizational culture and leadership (5th ed.). Wiley

Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. John Wiley & Sons

الملاحق

ملحق (1): استبانة الدراسة

عزيزي الموظف/عزيزتي الموظفة،

تهدف هذه الاستبانة إلى جمع بيانات لغرض إعداد بحث علمي بعنوان "الثقافة التنظيمية

وأثرها على الالتزام التنظيمي للموظفين في القطاع الخاص"، وذلك استكمالاً لمتطلبات

مشروع التخرج. يرجى التكرم بالإجابة عن جميع الفقرات بكل موضوعية ودقة، علماً بأن

جميع البيانات سٌستخدم لأغراض البحث العلمي فقط وسٌعامل بسرية تامة. شاكرين لكم

حسن تعاونكم.

القسم الأول: البيانات الديموغرافية والوظيفية

الجنس: ذكر () أنثى ()

الفئة العمرية: أقل من 30 سنة () 30 - أقل من 40 سنة () 40 سنة فأكثر ()

سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات () 5 - أقل من 10 سنوات () 10 سنوات فأكثر ()

(

المستوى الوظيفي: موظف تنفيذي () مستوى إشرافي / إداري ()

القسم الثاني: أبعاد الثقافة التنظيمية

م	الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	تُتاح لي فرص حقيقية للمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملتي.					
2	تشجع إدارة المنظمة على العمل الجماعي وتبادل الأفكار.					
3	توجد قيم ومبادئ واضحة تحكم سلوك جميع العاملين في المنظمة.					
4	تتسق ممارسات الإدارة مع القيم المعلنة للمنظمة.					
5	تتمتع المنظمة بالمرونة الكافية للاستجابة للتغيرات في بيئة العمل.					
6	تهتم المنظمة بتطوير قدرات موظفيها					

	بما يتماشى مع مستجدات العمل.					
7	لدى المنظمة رؤية ورسالة واضحة يفهمها جميع الموظفين .					
8	تسعى المنظمة إلى تحقيق أهدافها الاستراتيجية بشكل واضح ومنظم.					

القسم الثالث: أبعاد الالتزام التنظيمي

م	الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	أشعر بارتباط عاطفي حقيقي بمنظمتي.					
2	أفتخر بانتمائي لهذه المنظمة أمام الآخرين.					
3	سيكون من الصعب علي ترك هذه المنظمة حتى لو أردت ذلك.					
4	أشعر أن لدي القليل من الخيارات البديلة إذا فكرت في ترك العمل الحالي.					
5	أشعر بأنني مدين لهذه المنظمة بالولاء والبقاء فيها.					
6	أعتقد أن من واجبي الأخلاقي البقاء في هذه المنظمة.					

شاكرين لكم وقتكم وتعاونكم

ملحق (2): خطاب تسهيل مهمة

جامعة _____ مدينة أوش _____ ن

كلية الإدارة

السادة/ المسؤولين في المؤسسة المحترمين،

تحية طيبة وبعد،

يقوم الطالب عبدالله الجعفر، الطالب في كلية الإدارة بجامعة ميد أوشن، بإعداد مشروع

تخرج بعنوان "الثقافة التنظيمية وأثرها على الالتزام التنظيمي للموظفين في القطاع

الخاص"، وذلك استكمالاً لمتطلبات التخرج من الكلية.

ونظراً لحاجة الطالب إلى جمع البيانات الميدانية اللازمة لإتمام هذا البحث، نأمل من سيادتكم التكرم بتسهيل مهمته والسماح له بتوزيع استبانة الدراسة على الموظفين لديكم، مع العلم أن جميع البيانات التي سيتم جمعها ستُستخدم لأغراض البحث العلمي فقط وستُعامل بسرية تامة.

شاكرين لكم حسن تعاونكم، وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير.

كلية _____ إدارة

جامعة ميد أوشن

انتهى البحث