

الثقافة المنظمة و دورها في تحديد مستويات الالتزام التنظيمي

(دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في عدد من الدوائر الحكومية في محافظة دهوك)

عبدالله عمر سعيد
الباحث
مديرية التخطيط العمراني، دهوك وزارة البلديات و السياحة
اقليم كردستان العراق

د.معن ثابت عارف
مدرس
قسم الاقتصاد، جامعة نوروز
اقليم كردستان العراق

المستخلص

شهدت العقود الأخيرة من الألفية الثانية تغيرات وتطورات هائلة في قطاع المعلومات والاتصالات وابتناق ظاهرة العولمة وما نتج عنها من فرص وتهديدات ألقت بظلالها على مختلف القطاعات وعلى كافة الأصعدة، وتلعب الثقافة المنظمة من خلال القيم المشتركة وطرق التفكير والمعتقدات دوراً بارزاً في ربط العاملين بمنظمتهم وتحقيق مستويات جيدة من الرضا الوظيفي وبالتالي تحقيق مستويات مناسبة من الالتزام التنظيمي والذي يساهم بشكل كبير في تحقيق أهداف المنظمة. مما تقدم فإن البحث الحالي يسعى إلى اختبار علاقات الارتباط بين الثقافة المنظمة كمتغير مستقل والالتزام التنظيمي كمتغير معتمد، وتمثل عينة البحث بعدد من العاملين في عدد من الدوائر الحكومية في محافظة دهوك، وقد تم تصميم أداة لقياس متغيرات البحث ممثلة باستمارة الاستبانة وتم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات والنتائج واختبار فرضيات البحث، وقد أظهرت نتائج التحليل وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوي بسيط بين الثقافة المنظمة والالتزام التنظيمي. وتضمن البحث فصلين، تناول الفصل الأول الجانب النظري واشتمل على مبحثين، تطرق المبحث الأول إلى الثقافة المنظمة وتضمن مفهوم وأهمية ومدائل وخصائص وعناصر الثقافة المنظمة فيما تطرق المبحث الثاني إلى الالتزام التنظيمي وتضمن مفهوم وأهمية وأنواع ومدائل وإبعاد والنتائج المترتبة على الالتزام التنظيمي، فيما تناول الفصل الثاني الجانب الميداني وتضمن ثلاث مباحث تطرق الأول إلى منهجية البحث فيما تطرق الثاني إلى وصف استمارة الاستبانة ومجمع وعينة البحث واختبار فرضيات البحث، بينما تضمن المبحث الثالث أبرز الاستنتاجات والتوصيات التي توصل إليها البحث.

كلمات مفتاحية: (الثقافة – المنظمة – مستويات – الالتزام – التنظيمي)

1. المقدمة

أصبح من المتعارف عليه ان الثقافة المنظمة تعتبر من الركائز الاساسيه التي يستند اليها تطور المنظمة المعنيه و نميتها ،فهي تعبير عن انسجام و انتظام القيم و التوقعات والممارسات من اجل السعي لإنتاج المعايير و الضوابط التي تحكم سلوك المنظمة . لذا فإن التطورات في العمل جعلت من الضروري مراجعة الجوانب المختلفه للمنظمة ، من خلال انتاج استراتيجيات من شأنها الالتقاء بمستويات الاداء الوظيفي للعاملين فيها ، كإدخال نظم الإدارة الحديثه و آلياتها ، و تحسين بيئة العمل عبر الاهتمام بمصالح العاملين في المنظمة .

من الالتزام بالعمل . وانطلاقاً من حيوية الثقافة المنظمة وأهمية الالتزام الوظيفي في أداء المنظمات الإدارية اتجه الباحثان إلى تناول هذين المتغيرين بالدراسة من أجل استقصاء طبيعة العلاقة بين الثقافة المنظمة والالتزام الوظيفي و دورها في تحسين الاداء الوظيفي للعاملين في مختلف المنظمات.

2. الفصل الأول: الجانب النظري

1.2 الثقافة المنظمة

1.1.2 مدخل عن الثقافة المنظمة

تلعب الثقافة المنظمة دوراً مهماً وتحتل مكانة متميزة في التغيير والتطوير التنظيمي الذي يعتبر اهم سمة من سمات العصر الحديث حيث تحتاجه جميع المؤسسات والدوائر في القطاعين العام والخاص لمواجهة التحديات ومواكبة المستجدات العلمية المتسارعة خاصة بعد أن أصبح العالم قرية صغيرة تربطه أحدث وسائل الاتصال وصار من غير الممكن أن تعيش أي دولة أو مؤسسة أو دائرة في معزل عن التغيرات ، لأن ذلك يؤدي إلى عدم قدرتها على الصمود أمام التحديات البيئية التي تواجهها.

المجلة الأكاديمية لجامعة نوروز، المجلد 8، العدد 2 (2019)
ورقة بحث منظمة نشرت في 2019/8/31
البريد الإلكتروني للباحث : maan.thabt@gmail.com
حقوق الطبع والنشر © 2017 أسماء المؤلفين. هذه مقالة الوصول إليها مفتوح موزعة تحت رخصة المشاع الإبداعي النسبي - CC BY-NC-ND 4.0

أي أن الثقافة التنظيمية تساهم في صياغة وتكوين الأنماط الشخصية للأفراد من خلال إشاعتها المعارف والمفاهيم التي تقود إلى تعريف المعطيات البيئية.

يشير كل من (Thompson & Strickland) أن أهمية الثقافة التنظيمية تكمن في قوتها التي من خلالها تستطيع أن تحول الوظيفة إلى طريق من طرائق الحياة، وهي تبين الهيكل والمعايير، وكذلك نظام للقيم الذي تعمل ضمنه الوظيفة وهي تعزز صورة الشركة في أعين العاملين وكتيجة لذلك، فإن العاملين يمتلكهم شعور أفضل بخصوص ما يفعلونه وغالبا ما يبذلون جهدا أكبر لتحقيق أهداف المنظمة.

ويرتبط نجاح المنظمات لحد بعيد بامتلاكها ثقافة قوية تساهم في جذب وتحفيز الأفراد ولتحقيق أهدافها، لذا فعليه تسعى الإدارات جاهدة إلى بلورة وتطوير ثقافة منظماتها لإبراز شخصيتها على النحو الذي يؤثر في فلسفتها ونمطها الإداري.

ويرى (الصيرفي، 2006، 258) أن من أهم الأسباب التي دعت إلى الاهتمام بالثقافة التنظيمية هي:

- القصور النسبي في السلوك التنظيمي لحالات النجاح والفشل للمنظمات المختلفة والاختلاف في تقدير حجم أثر الثقافة في ذلك.
- زيادة المنافسة بين المنظمات المختلفة.
- توسع نطاق الإشراف والتنظيمات الأفقية وتشكيل فرق العمل.
- طبيعة ودرجة التعقيد لهذه المنظمات وأهمية عملية الاتصال داخل التنظيم أو بين التنظيم والتنظيمات الأخرى.
- إعادة الحيوية وتحفيز الأعضاء لتحقيق الإنجازات العالية وغير ذلك.

4.1.2 مداخل دراسة الثقافة التنظيمية

تعد الثقافة ركنا أساسيا في بناء وتطور المنظمات ونالت اهتمام العديد من الكتاب والباحثين وتعددت وتباينت اتجاهاتهم حول مداخل دراسة الثقافة التنظيمية، وعلى الرغم من هذا التباين إلا أنه يكاد يكون هناك اتفاق حول المداخل التالية لدراسة الثقافة التنظيمية:

1.4.1.2 المدخل التقليدي

يتضمن المدخل التقليدي عدداً من المدارس الفكرية التي سعى الباحثون من خلالها إلى وضع مبادئ للإدارة التي عكست أفكارهم في تفسير الثقافة التنظيمية واتجاهاتهم في

تناولت العديد من الدراسات موضوع الثقافة التنظيمية وعلى الرغم من ذلك لا يوجد اتفاق بين الكتاب الباحثين حول مفهوم محدد للثقافة التنظيمية.

2.1.2 مفهوم الثقافة التنظيمية

ويعرف (Kurt Lewin, 1991: 460) الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة من الافتراضات والاعتقادات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك بها أفراد المنظمة، وهي بمثابة البيئة الإنسانية التي يؤدي الموظف عمله فيها.

ويعرفها (Edger, 1991: 34) بأنها المستويات العميقة من القيم والمعتقدات والتي يتشارك بها أعضاء التنظيم أو هي مجموعة السلوك المنتظم والملاحظ والمعتقدات المسيطرة والفلسفة المشتركة ومجموعة القواعد والمشاعر والمناخ الذي يخص مجموعة تنظيمية معينة. (الصيرفي، 2006، 207).

فما يرى (Gibson, 1994: 62) أن ثقافة المنظمة تعني شيئا مشابها لثقافة المجتمع، إذ تتكون ثقافة المنظمة من قيم واعتقادات ومدركات وافتراضات وقواعد ومعايير وأشياء من صنع الإنسان، وأنماط سلوكية مشتركة... إن ثقافة المنظمة هي شخصيتها ومناخها أو الإحساس، وثقافة المنظمة تحدد السلوك والروابط المناسبة وتحفز الأفراد.

ويشير (النوفل، 1998، 18) إلى كونها ظاهرة إنسانية ذات معيارية تشمل على مجموعة من الأبعاد المادية وغير المادية (قيم العامل، المعايير التنظيمية، الرموز والطقوس، المعتقدات التنظيمية، اللغة، البعد عن مركز القوة التقنية التي يصوغها الأفراد في شبه العمل سعياً لتحقيق التماسك وضمانها لبلورة وتحقيق الأهداف.

نلاحظ من خلال التعريفات السابقة وغيرها أن وجهات النظر والآراء والتي يتفق معها الباحثان تركز على مضمون الثقافة، و الذي يدور حول مجموعة قيم وافتراضات واعتقادات ومدركات يشترك فيها الأفراد العاملون في المنظمة وتمثل إطارا يوجه سلوك الأفراد أثناء العمل وفي علاقاتهم ببعضهم البعض وبالآخرين من خارج المنظمة.

3.1.2 أهمية الثقافة التنظيمية

تناول العديد من الكتاب والباحثين الإداريين موضوع الثقافة التنظيمية وتركزت اهتماماتهم على دراسة السلوك التنظيمي منذ عهد بعيد حتى عدها البعض العامل في تحديد درجة التطابق بين الفرد والمنظمة لاحتوائها على مجموعة من القيم والتوقعات والاتجاهات التي لها تأثيرات مختلفة في الأفراد والعمليات التنظيمية.

وتعد الثقافة ميراً اجتماعياً فأن الشخصية هي الأخرى تعبر عنها وتستمد مقوماتها منها

الموقفية ممثلاً ذلك بالقيم والمعتقدات والاتجاهات المشتركة نحو إيجاد حالة التكيف والتوازن مع عوامل الموقف لضمان تحقيق الأهداف، فقد ذهب العديد من الباحثين في دراسة وتحليل الثقافة وفق هذه النظرة بوصفها عاملاً موقفياً. (المعيار، 2002، 56 - 57).

5.1.1.2 خصائص الثقافة المنظمة

تباينت وجهات نظر الكتاب والباحثين الذين تناولوا موضوع الثقافة المنظمة حول وضع تصنيف محدد لخصائص الثقافة المنظمة، فقد ظهرت عدة تصنيفات ويمكن التطرق إلى عدد من هذه التصنيفات من خلال:

1.5.1.2 التصنيف وفقاً للمضامين والاتجاهات بسبب السلوك الذي تدفع إليه، ومن

بين هذه التصنيفات

1.1.5.1.2 تصنيف (Deal & Kennedy)

أكد الباحثان على تصنيف الثقافة المنظمة إلى أربعة أنواع تبعاً لمعيارين، إذ يؤكد هذا التصنيف طبيعة الاتجاهات التي تتميز بها الثقافة المنظمة بالاستجابة للبيئة الخارجية على وفق معيارين، درجة المخاطرة، سرعة المعلومات المرتدة وضمنت تصنيفاتهما للثقافة الاتي:-

أ- **الثقافة العنيفة:** هذا النوع من الثقافة يمي اتجاه الأفراد الذين يمارسون أفعالاً تتميز بدرجة عالية من المخاطرة وبشكل مستمر، حيث تكون هنا المعلومات المرتدة سريعة، وكما تتميز بالاتجاه نحو المنافسة بين الأفراد.

ب- **ثقافة العمل الشاق / التسليية:** وتتسم بدرجة قليلة من المخاطرة وسرعة عالية في تسلم المعلومات المرتدة مما يحقق فرصة أوفر نحو تحقيق الأداء الناجح لأنها موجهة نحو الزبون وبماكانها معرفة مستوى نجاحها في ذلك، وعادة ما تكون ثقافة منظمات الخدمة ذات الاتصال المباشرة مع الزبون من هذا النوع .

ت- **ثقافة المجازفة / المراهنة:** تتسم بالبطء في تسلم المعلومات المرتدة، ومخاطرة عالية، ويكتنفها الغموض الشديد والمركزية العالية، وتتجه قيم الثقافة نحو تعزيز الثقة بالنفس، واحترام السلطة، وعادة ما تكون المنظمات العسكرية أو الفضائية متسمة بهذا النوع من الثقافات.

ث- **ثقافة العمليات:** عندما تسلم المنظمة معلومات مرتدة بصورة بطيئة مع انخفاض درجة المخاطرة والمجازفة فأنها ستتخذ الحذر في مسارها لعدم قدرتها على تقييم نتائج أعمالها، مع الالتزام العالي بالقواعد والإجراءات المحددة (العطية، 2003، 34).

دراسة أبعادها، إذ تم التركيز في هذا المدخل على عنصرين رئيسيين هما (العمل ، والهيكلي التنظيمي الرسمي).

وكما سادت ثقافة الدور التخصص والتي نعني بها الطريقة التي تعمل بها المنظمة، وكيف تمارس الصلاحية، وكذلك الرقابة عليها ودرجة الرسمية ويعود السبب في إتباع هذا النوع من الثقافة المنظمة إلى الثبات البيئي الذي تجلب صورته بالرسومية الشديدة وهيمتها على المنظمة وعلى التركيب وإهملها البيئة والتركيز على الروتين والأنظمة الرسمية ودور المرؤوسين، حيث اعتمدت قوتها على التخصص أو الوظائف أكثر من تركيزها على الإنتاج والابتكار وغالباً ما يقتصر نشاطها على منتج واحد شائع .

2.4.1.2 المدخل الإنساني

تجلت مظاهر الثقافة بالاهتمام بمشاعر الأفراد وحاجاتهم والتركيز على مجموعة المؤشرات غير المادية ، إذ عد هذا المدخل تحولاً مهماً في دراسة الثقافة لأنه نابع من اهتمام الفكر الإداري بالعنصر الإنساني الذي جسده المدرسة الإنسانية من خلال بحوث ودراسات وتطبيقات باحثيها الذين حاولوا الاستفادة من جهود الحقل العلمية المتخصصة ذات العلاقة كالاجتماع وعلم النفس والأنثروبولوجيا وعلم النفس الإداري .

3.4.1.2 المدخل التنظيمي

يعد هذا المدخل من المداخل الحديثة التي ظهرت في نهاية الستينات وأوائل السبعينات مدة خصبة ترعرعت فيها منظمات الأعمال اليابانية التي حققت نجاحات باهرة فيما بعد بسبب تميزها بثقافة خاصة بها بدلا من اعتمادها على برامج جاهزة مستمدة من واقع البيئة الغربية وكما يعد هذا المدخل مكملاً لجهود الباحثين في المداخل السابقة ، إذ يصف هذا المدخل الثقافة المنظمة بوصفها مدخلا مهماً من مدخلات المنظمة والتي يمكن النظر إليها على أنها نظاماً ثقافياً فرعياً تأتي أبعاده الثقافية من النظام الثقافي الأكبر والتي تكمن في المجتمع بوصفها مدخلان عبر أجزائه المكونة من (الفرد، وشخصيته المميزة والتنظيم الرسمي وغير الرسمي والمراكز والأدوار والظروف المادية المحيطة بالعمل) (النعمي، 1981، 34-35).

4.4.1.2 المدخل الموقفي

تتصف منظمات الاعمال اليوم بالتعقيد والتنوع في المثيرات والتحديات، فضلاً عن السرعة في ردود الأفعال والاستجابات الخاصة بما يتعلق بشأن تحقيق أهدافها من جهة واختلاف الرؤى الفكرية والتنبؤية والإستراتيجية لمستقبلها من جهة أخرى ونظراً لما تحمله في عقول المدراء والمحللين الاستراتيجيين من تفكير متنام مدروس عن العوامل

2.1.5.1.2 تصنيف (Wallach, 1993: 29 - 36)

ث- الثقافة المادية غير المادية.

3.5.1.2 التصنيف طبقا للعلاقة الناتجة بين الفاعلية والثقافة

الثقافة على اساس توجهها العام، ونوع الاتجاهات التي تتميزها، فيما إذا كانت لغرض تعزيز البناء البيروقراطي، أو الإبداع والخلق والداعمة الاتي:

و ذلك من خلال تصنيفها إلى أربعة أنواع وهي

أ- **الثقافة المنظمة التكيفية / المغامرة:** تمتاز هذه الثقافة بالتركيز الاستراتيجي علي البيئة الخارجية من خلال مرونة التغير لغرض تلبية احتياجات الزبائن و لأن هذه المنظمات تتطلب السرعة في الاستجابة لمتطلبات البيئة الخارجية فإن الثقافة المنظمة تشجع المبادئ والقناعات التي تدعم قدرة المنظمة على كشف وتفسير وترجمة الإشارات القادمة من البيئة وتحويلها إلى استجابات سلوكية جديدة أو إعادة هيكلة المنظمة.

أ- **الثقافة البيروقراطية:** يتميز هذا النوع من الثقافة بالخطوط الواضحة للمسؤولية والسلطة، ويكون فيها العمل على درجة عالية من التنظيم والتقسيم إلى أجزاء واضحة الترتيب.

ب- **الثقافة الإبداعية:** هذا النوع من الثقافة يظهر في بيئات العمل التي يكون فيها التحدي والمخاطرة هي المعايير المعمدة في العمل، ويكون التحفيز مرافقا ثابتا في هذه الثقافة، وتتميز هذه الثقافة بمخاطرة التوجه نحو النتائج، وكونها خلاقية، محفزة، متحدية.

ب- **ثقافة الرسالة:** تتلائم هذه الثقافة مع المنظمة المهمة بخدمة متطلبات البيئة الخارجية ولكن من دون الحاجة إلى السرعة في التغيير حيث تولي الثقافة أهمية كبرى إلى خلق النظرة المشتركة بين الأعضاء الغرض وهدف المنظمة، وهذه الرؤية تحاول ان تخلق الهوية الأعضاء المنظمة من خلال معرفتهم برسالة المنظمة واهدافها وتنعكس هذه الرؤية على الأنشطة التي يؤديها الأعضاء لتتخذ معنى يفوق تلك الأدوار المحددة لهم.

ت- **الثقافة الداعمة:** تكون فيها بيئة العمل ودية، إذ يميل العاملون لان يتميزوا بالعدالة ومساعدة بعضهم والمنظمة، كما تتميز هذه الثقافة بأنها متجهة نحو العلاقات فهي تعاونية، تؤكد على الحرية الفردية وتعمل على تبني مبادئ إنسانية في أسلوب عملها.

2.5.1.2 التصنيف وفق درجة تماسك الثقافة وصفها وقولها، ومن بين هذه التصنيفات

ت- **ثقافة المجموعة:** تركز الثقافة هنا على تدخل ومساهمة ومشاركة أعضاء المنظمة في التوقعات سريعة التغير القادمة من البيئة الخارجية، إذ أن هذه الثقافة بمثابة للشكل الجمعي الخاص بالرقابة، إلا أن ثقافة المجموعة هنا تركز على الحاجة إلى العاملين بوصفهم طريقا لتحقيق الأداء العالي، إن التدخل والمشاركة يعطيان الإحساس بالمسؤولية والملكية، ومن ثم الالتزام العالي إزاء المنظمة، وتكمن فلسفتها بإمكانية تحقيق التكيف للمنافسة والأسواق المتغيرة عبر الاهتمام الجيد بالعاملين لضمان إبداعية مستمرة في المنظمة.

أ- **الثقافة القوية المتأسكة (الكثيفة):** تُعرف الثقافة القوية على أنها متجانسة، كثيفة ومشاركة وتزداد فيها نسب الاتفاق بين الأعضاء نحو توجه ثقافي تنظي معين وتتميز الثقافة المنظمة القوية بالخصائص الآتية:

○ الشمولية: تتضمن المحتويات الفعلية أو جوهر الثقافة الذي يشمل القيم والمعايير السلوكية واساليب التفكير الملائمة ومدى تأثير هذه المكونات في سلوك الأعضاء باتجاه تحقيق أهداف المنظمة.

○ الاتفاق: نعي به مدى درجة اتفاق الأعضاء على محتوى الثقافة وانتشارها بشكل واسع فيها بينهم، إذ أن الثقافة المنظمة التي تكون معتقداتها وقيمتها أكثر انتشاراً بين الأعضاء يكون تأثيرها أقوى في السلوك بسبب العدد الكبير من الأفراد التي يسترشدون بها. (المعار، 2002، 62-63)

ب- **الثقافة الضعيفة (غير المتأسكة):** وهي عكس الثقافة القوية، أن تكون نسب الاتفاق بين الأعضاء قليلة أي ضعيفة نحو توجه ثقافي معين.

ث- **ثقافة البيروقراطية:** وتتمثل الثقافة المنظمة بالبيروقراطية عندما تكون متوجهة نحو الالتزام الصارم بالتعليمات ومحددة بالإجراءات والقواعد الرسمية، وهرمية عالية، وذات إجراءات محددة لاختيار العاملين. ويكون العمل على درجة عالية من التقسيم والترتيب ومتوجهة نحو القوة، وملازمة للحذر، مع انعدام الثقة بين القائد والمرؤسين، وتتميز بالجمود.

تشجع ثقافة المنظمات على الانفتاح والعدالة والتحسين المستمر والتغير وتحمل المخاطرة، فالأفراد في المنظمة يصبحون على إدراك ووعي بالنظام ككل، كيف

ت- **الثقافة الشاملة الحرة.**

سلوك الأفراد في المنظمة وتساعد على فهم بيئة المنظمة من حولهم. وهذه القيم والمعايير الأساسية تمثل المصدر النهائي للمدركات والأفكار والمشاعر والاتجاهات المشتركة التي تكون ثقافة المنظمة ولكل ثقافة منظمة عناصر ظاهرية (Manifestations) تساعد العاملين على تفسير الأحداث اليومية في المنظمة ، والتي من خلالها يتم نقل وتوصيل القيم والمعايير من شخص الأخر.

ويتفق كل من (Deal & Kennedy,1982) و (الدليبي، 1998) و (حريم، 2009) على العناصر التالية للثقافة التنظيمية:-

أ- **اللغة:** وهي نظام الاشارات أو العلامات اللفظية المعبر عن قول محدد او شعار او اي صورة اخرى تستهدف نقل معنى معين للعاملين والزبائن.

أو في منظومة من المعاني المشتركة بين اعضاء المنظمة يستخدمونها لنقل الأفكار والمعاني الثقافية وفي كثير من المنظمات تعكس اللغة التي يستخدمها العاملون في المنظمة ثقافة تلك المنظمة

ب- **القصص:** هي روايات الأحداث في الماضي يعرفها جيدا العاملون، وتذكرهم بالقيم الثقافية للمنظمة وهي مزيج من الحقائق والخيال. وهذه القصص تدور في الغالب حول المؤسسين الأوائل للمنظمة كما أنها توفر معلومات حول الأحداث التاريخية التي مرت بها المنظمة بما يساعد الموظفين على فهم الحاضر، والتمسك بالثقافة والحفاظة عليها. وتتضمن هذه القصص روايات عن احداث حول مؤسسي المنظمة وهي تربط بين الماضي والحاضر وتوفر توضيحا وشرعية للممارسات الحالية.

ت- **الشعارات:** وهي رموز لفظية مكتوبة تعبر عن معتقدات المنظمة الرئيسية وهي تساهم في تحقيق القبول السريع للمنظمة ومنتجاتها التجارية كالعلامة التجارية.

ث- **الطقوس:** وفي العادات التي تحرص عليها المنظمة ومن امثلتها اقامة حفلات التكريم المتفوقين والمبدعين واقامة الاحتفالات بالمناسبات الاجتماعية.

ج- **الأساطير:** وهي سرد الأحداث خيالية تستخدم لتفسير التحولات وهي معتقدات غير مشكوك فيها . والاسطورة هي قصة من نوع معين تعطي تفسيراً خياليا ولكن مقبولا لحدث أو شيء معين يبدو بخلاف ذلك محيرا وغامضاً. فقد يقوم افراد المنظمة أحيانا بتأليف الروايات الخرافية حول مؤسسي المنظمة، أو نشأتها او تطورها التاريخي من أجل توفير إطار لتفسير الأحداث الجارية في المنظمة.

أن الأجزاء المختلفة بالمنظمة تنسجم أو تتوافق مع الأجزاء الأخرى من حيث أنشطة الأعمال والمهام .

وأخيراً يمكن استنتاج مجموعة من الأبعاد التي يمكن استخدامها بوصفها مؤشرات القياس خصائص الثقافة المنظمة من حيث السلوك المشترك والقيم الجوهرية. وهذه الأبعاد هي:-

○ **الافتتاح:** أن الأفراد العاملين في المنظمة على إدراك بالنظام ككل وكيف أن الأقسام تنسجم الواحدة مع الأخرى وكيف يتم التعامل ككل وكيف أن الأقسام تنسجم الواحدة مع الأخرى، وكيف يتم التعامل مع الأجزاء الأخرى ومع البيئة الخارجية. فالنظام ككل يقلل من الحدود الموجودة بين أقسام المنظمة والشركات ، ولو أنه قد تنشأ ثقافات ثانوية داخل المنظمة لكن الاهتمام الرئيس والسلوكي يعكس الثقافة المنظمة المهيمنة والمسيطر، كما أن تدفق الأفكار والمعلومات بشكل حر بين الأفراد يسمح بتنسيق الأعمال والتعلم المستمر.

○ **العدالة:** تعد العدالة القيمة الرئيسة لثقافة المنظمة تخلق الشعور الجماعي والعناية بين الأفراد، فالمنظمة هي مكان لخلق نسيج من العلاقات الذي يسمح للأفراد باتخاذ المخاطرة وتطوير قدراتهم الكامنة من خلالها، فالأنشطة مثل المرافق المخصصة للمدراء، وكذلك التسهيلات الأخرى لا تؤخذ بنظر الاعتبار.

2.2 الثقافة تبني على تحمل المخاطرة، التغيير، والتحسين المستمر

القيمة الأساسية للمنظمة المتعلمة هي مسألة الحالة الراهنة في دائرة التساؤل، ومن ثم سيؤدي إلى طرح الأسئلة بشكل مثير ومتواصل عن الافتراضات القائمة في المنظمة لفتح الأبواب واسعا أمام الإبداع والتطوير، فالثقافة تشجع على احتفاء المبدعين في تقييم أفكار جديدة أو منتجات أو عمليات تتعلق بالإنتاج والمنظمة المتعلمة تعطي أهمية كبيرة أو تشجع على تبني المخاطر فتقوم المنظمة المتعلمة بمكافأة أولئك الذين يفشلون من أجل التعلم والنمو. وحتى إن كانت الثقافة المنظمة قوية، إلا أن القيم الثقافية تشجع على التكيف الصحيح والسليم المتفق مع البيئة الخارجية المتغيرة.

3.2 عناصر الثقافة المنظمة

تشمل ثقافة أي منظمة على مجموعة من القيم والمعايير والمثاليات الأساسية التي توجه

واستمرارية المنظمة، كلاستعداد لبذل مجهود أكبر والقيام بأعمال تطوعية، وتحمل مسؤوليات إضافية (عبدالوهاب وخطاب، 1993: 58).
 مما سبق يمكن إيراد التعريف الإجرائي الآتي للالتزام التنظيمي هو اقتناع الفرد بالمنظمة وقيمتها وأهدافها إلى الدرجة التي تجعله يتوافق معها ويندمج فيها ويشعر انه جزء أساسي ومؤثر في المنظمة مما يدفعه إلى بذل الجهود المطلوبة في مجال عمله العادي فضلا عن استعداده البذل مجهودات إضافية تطوعية من شأنها إنجاح المنظمة وتقديمها واستمراريتها.

2.4.2 أهمية الالتزام التنظيمي

تشير معظم الدراسات والأبحاث في السلوك التنظيمي إلى وجود العديد من المظاهر السلبية التي تترتب عليها تكاليف تتحملها المنظمة ومن أبرز هذه المظاهر الغيابات والتأخر عن العمل وتسرب العمالة وارتفاع معدلات دوران العمل وانخفاض معدلات الرضا الوظيفي وقد أثبتت الدراسات العديدة في هذا المجال إلى أن ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي في بيئة العمل يقلل من تلك المظاهر السلبية .
 وتظهر أهمية الالتزام التنظيمي كأحد أبرز المفاهيم التي لها تأثيرات كبيرة على متغيرات العمل ومخرجاته، ويمكن إبراز تلك الأهمية من خلال (صالح ، 2001 ، 29):-

- يعتبر كل من (Mowdog Etal) و (Aldg & Brief) الالتزام التنظيمي أفضل مؤشر المستوى انتظام العاملين ولقيامهم وتحديد إمكانية تركهم للعمل من عدمه وحسن الأداء والدافعية الذاتية.
- و يعتبر (angel & Perry) و (steers) الالتزام التنظيمي واحدا من مؤشرات الفاعلية التنظيمية.
- يحقق الالتزام التنظيمي الولاء للمنظمة بغض النظر عن الضغوط الخارجية.
- إن المنظمة التي يوصف أعضاؤها بمستوى عال من الالتزام التنظيمي سوف تضم أفرادا من عاملين لهم مساهمات الخاصة بهم من إيجابية في العلاقات والقدرة على حل المشكلات والامتثال للنظم والقواعد ورفضهم لكل ما يسيء إلى المنظمة.
- تتجاوز أهمية الالتزام التنظيمي حدود الوظيفة وبيئة العمل لتصب في مصلحة المجتمع كلاً، إذ ان انخفاض معدل دوران العمل وتراجع حركته وارتفاع جودته

ح- الشعائر: هي مجموعة فعاليات او أحداث تفصيلية مخططة تدمج مظاهر ثقافية متنوعة في حدث معين يتم القيام به من خلال التفاعل الاجتماعي، وتهدف إلى نقل رسائل معينة أو إنجاز أغراض محددة مثلاً طقوس التحاق موظف جديد بالمؤسسة، أو ترقية مسؤول، أو اجتماع غداء اسبوعي غير رسمي لتعميق الترابط والتكامل بين العاملين.

خ- البيئة المادية: هي تلك الأشياء التي تحيط بالناس ماديا وتقدم لهم مثيرات حسية فورية أثناء القيام بأنشطة ثقافية تعبيرية وتتضمن كيفية تصميم المباني والمكاتب ونوع الأثاث، وموقع الفرد، وكذلك توزيع البريد على العاملين، والمكالمات الهاتفية والساعات المعلقة على الجدران.

4.2 الالتزام التنظيمي

1.4.2 مفهوم الالتزام التنظيمي

تناول العديد من الكتاب والباحثين في السلوك التنظيمي موضوع الالتزام التنظيمي في أوائل القرن الماضي لبيان طبيعة الارتباط بين المنظمات من جهة والعاملين من جهة أخرى، إن السلوك التنظيمي من وجهة نظر John Newstrom, Davis Keith يعرف بأنه دراسة وتطبيق المعرفة المتعلقة بكيفية تصرف وسلوك الأفراد في المنظمة. إنه وسيلة إنسانية لخدمة الإنسان، وينطبق بشكل واسع على سلوك جميع الناس في جميع المنظمات والأعمال، والمنظمات الحكومية، والمدارس، ومنظمات الخدمات .الخ. حيث أن هنالك ثلاثة أهداف لدراسة السلوك التنظيمي وهي : (التعرف على مسببات السلوك - التنبؤ بالسلوك في حالة التعرف على هذه المسببات - التوجيه والسيطرة والتحكم في السلوك من خلال التأثير في المسببات) (حریم ، 1997، ص9-10)
 وقد وردت العديد من التعريفات للالتزام التنظيمي من خلال وجهات النظر المتباينة للكتاب والباحثين.

ويشير كل من (herbinia and alutto) على أن الالتزام التنظيمي ظاهرة بثنائية تظهر بوصفها نتيجة للصفات التبادل بين الفرد والمنظمة وتتضمن فكرة المراهنة الجانبية فضلا عن كونها ظاهرة تبادلية تعتمد على إدراك الفرد لنسبة المغيرات إلى الإسهامات وتراكم الاستثمار والمراهنة الجانبية في نظام الخدمة .

فيما يُعرف الالتزام التنظيمي بأنه استثمار متبادل بين الفرد والمنظمة باستمرار العلاقة التعاقدية، يترتب عليه سلوك الفرد سلوكا يفوق السلوك الرسمي المتوقع منه والمرغوب فيه من جانب المنظمة، ورغبة الفرد في بذل جهد من أجل الإسهام في نجاح

ب- إيجاد نوع من التوافق بين مصلحة المنظمة ومصالح العاملين: يجب أن يشعر العاملون بأن ما تحققه المنظمة من منافع يعود عليهم أيضاً بالنفع لان هذا الشعور من شأنه أن يقوى التزامهم تجاه المنظمة وتحاول بعض المنظمات تحقيق ذلك بشكل مباشر من خلال خطط الحوافز وخاصة برامج المشاركة في الأرباح، ومثل هذه الخطط والبرامج إذا ما تم إدارتها بطريقة عادلة، فإنها ستلعب دوراً فعالاً في دعم وتقوية الولاء التنظيمي لدى الأفراد.

ت- استقطاب واختيار الموظفين الجدد الذين يتوافق قيمهم مع المنظمة: كلما كانت قيم الفرد متوافقة مع قيم المنظمة وأهدافها، كلما قوي لديه الالتزام (وخاصة الالتزام العاطفي) تجاه المنظمة فإذا كان من قيم المنظمة الاهتمام بالعمل الجاد والحرص على الجودة، فيجب أن تراعي هذه الشروط بجزم عند اختيار الموظفين الجدد بحيث يتم اختيار من تتوافر فيهم هذه القيم.

5.4.2 أبعاد الالتزام التنظيمي

من خلال الدراسات والبحوث العديدة التي تناولت موضوع الالتزام التنظيمي ركزت معظم هذه الدراسات على وجود أبعاد متباينة للالتزام التنظيمي والتي لها تأثير كبير في المتغيرات التنظيمية والسلوكية.

- وترى كاتور إن الالتزام التنظيمي يؤسس على ثلاثة فقرات هي :- (العبادي، 1999، 17)
 - الالتزام المستمر: ويقصد به أن يكرس الفرد حياته ويضحي بمصلحه من اجل البقاء مع الجماعة دون النظر لما يحققه من مكاسب عند تركها.
 - الالتزام التلاحي: ويمثل في ارتباط الفرد بعلاقات اجتماعية متماسكة ومتضامنة مع الجماعة ويتحقق ذلك عند تركه السلوك المؤدي للتباغض والتناحر مركزاً على السلوك الإيجابي.

○ الالتزام الموجه: ويمثل في ارتباط الفرد بقيم وميادين الجماعة ممثلاً لسلطتها ومعاييرها التي تحددها.

- ويشير صالح إلى أن أبرز أبعاد الالتزام التنظيمي وهي :- (صالح، 2001، 32)
 - الولاء: يعرف الولاء بأنه ناتج عوامل اقتصادية تربط الفرد بالمنظمة جاعة خروجه منها شيئاً مكلفاً، أو هو سلوك يقوم به الفرد لدعم المنظمة.

وفاعليته وربما ارتفاع الإنتاجية القومية نتيجة للالتزام التنظيمي، كلها عوامل تصب في مصلحة المجتمع .

3.4.2 أنواع الالتزام التنظيمي

يفرق الخبراء بين ثلاثة أنواع من الالتزام التنظيمي وهي :- (رفاعي وبسيوني، 2009، 219-217)

- الالتزام الاستمراري : *continuance commitment* ويشير الالتزام الاستمراري إلى قوة رغبة الفرد ليبقى في العمل بمنظمة معينة لاعتقاده بأن ترك العمل فيها يكلفه الكثير، وكثير من الأفراد لا يرغب في التضحية بتلك الأمور مثل هؤلاء الأفراد يقال عليهم: إن درجة ولائهم الاستمراري عالية.
- الالتزام العاطفي : *Affective Commitment* وهو يعبر عن قوة رغبة الفرد في الاستمرار بالعمل في منظمة معينة؛ لأنه موافق على أهدافها وقيمتها ويريد المشاركة في تحقيق تلك الأهداف، وأحياناً تمر بعض المنظمات بفترات تغيير جوهرية قد تتغير فيها بعض أهداف وقيم المنظمة فإذا كانت باستطاعته التكيف مع الأهداف والقيم الجديدة، فإنه يستمر بالمنظمة اما إذا وجد أنه سيصعب عليه التكيف، فسيترك العمل بالمنظمة.
- الالتزام المعياري : *Normative Commitment* وهو يشير إلى شعور الفرد بأنه ملتزم بالبقاء في المنظمة بسبب ضغوط الآخرين. فالأشخاص الذين يقوى لديهم الالتزام المعياري يأخذون في حسابهم إلى حد كبير ماذا يمكن أن يقوله الآخرون لو تركوا العمل بالمنظمة، فهم لا يريدون أن يسببوا قلقاً لشركائهم أو أن يتركوا انطباعاً سيئاً لدى زملائهم بسبب تركهم العمل إذن فهو التزام ادي حتى ولو كان على حساب النفس.

4.4.2 مداخل تنمية الالتزام التنظيمي

هنالك العديد من محددات الالتزام التنظيمي التي تخرج عن نطاق سيطرة الإدارة مما يتيح أمامها فرصة محدودة لتقوية الالتزام. ومع ذلك فإن الإدارة باستطاعتها عمل الكثير لتقوية الالتزام العاطفي من خلال:

أ- الإثراء الوظيفي: إن التعمق الرأسي للوظيفة يجعل الفرد أكثر مسئولية عن عمله ويعطيه المزيد من حرية التصرف والاستقلال ومزيد من المشاركة في اتخاذ القرارات المؤثرة في عمله وهذا من شأنه أن يقوى الالتزام التنظيمي لدى الأفراد.

- المسؤولية: هي تعهد المرؤوس بتنفيذ الأعمال والنشاطات المعنية المحددة له بأقصى قدراته، والشعور بأن العمل الذي يميزه هو عمله الشخصي.
- ما نوع و طبيعة علاقات الارتباط والأثر بين الثقافة المنظمة (المتغير المستقل) والالتزام التنظيمي (المتغير المعتمد).

2.1.3 أهمية البحث

- الرغبة في العمل: هي إدراك الفرد للغرض المستهدف ، واهتمامه بجزائه وامتلاكه عن قصد وهي تنصب على شيء أو شعور معين وتنطلق من وعي الفرد.
- الأيمان بالمنظمة: تجسيد الأفراد العاملين لأهداف المنظمة وقيمتها التي يعملون فيها من خلال بذل أقصى جهودهم لصالح المنظمة والعمل على تطوير المجتمع.

3. الفصل الثاني: الجانب الميداني

1.3 منهجية البحث

- تعتمد الجانب الميداني للبحث على تحديد المنهجية التي يعتمدها البحث في ضوء تحديد مشكلة وأهمية وأهداف وفرضيات البحث على الشكل الآتي:

1.1.3 مشكلة البحث

- يعد الالتزام التنظيمي من المواضيع الهامة التي تناولها الكتاب والباحثين في مجال العمل الإداري لكونه احد الجوانب الخاصة بالعاملين والتي تتأثر بعناصر البيئة الداخلية للمنظمة ومنها الثقافة المنظمة التي تتألف من القيم والمعايير والرموز لأعضاء المنظمة و سلوكياتهم.

- ومع تزايد المشكلات التنظيمية ظهرت حاجة المنظمات الى تفسيرات لتلك المشكلات حتى تتمكن من تجاوزها وتحقيق أهدافها بكفاءة و فعالية ، حيث جاءت الثقافة المنظمة بما تتضمنه من قيم و تقاليد لكي تساهم في التغلب على المشكلات التي تواجه هذه المنظمات ،وعلى وجه الخصوص فيما يتعلق بإتخاذ القرارات و توجيه سلوك الموظفين وتحسين مستوى التزامهم

مما سبق يمكن تحديد مضمين مشكلة البحث من خلال طرح التساؤلات الآتية:.

- ما هو دور الثقافة المنظمة في تحقيق الالتزام التنظيمي؟
- ما هي مستويات الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المنظمات مجال البحث؟
- هل لدى العاملين في المنظمات مجال البحث تصور واضح عن طبيعة متغيرات البحث المتمثلة بالثقافة المنظمة والالتزام التنظيمي؟
- الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط معنوية بين الثقافة المنظمة والالتزام التنظيمي.
- الفرضية الرئيسية الثانية: هناك تأثير معنوي للثقافة المنظمة في الالتزام التنظيمي.

2.3 المبحث الثاني

1.2.3 وصف استمارة الاستبانة

اشتملت استمارة الاستبانة⁽¹⁾ على ثلاثة أجزاء رئيسية هي:-

- تضمن الجزء الأول معلومات تعريفية عن الأفراد عينة البحث واشتمل على معلومات عن (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، التحصيل الدراسي، العنوان الوظيفي، وعدد سنوات الخدمة)
- تضمن الجزء الثاني من الاستبانة قياس متغيرات الثقافة المنظمية المتعلقة بالمتغير المستقل (الثقافة المنظمية).
- وتضمن الجزء الثالث من الاستبانة قياس متغيرات الالتزام التنظيمي بالاستفادة من دراسة كل من (العبادي، 1999، والثالي 2002) لتحديد الفقرات وصياغة الأسئلة المتعلقة بالمتغير المعتمد (الالتزام التنظيمي).

وقد اعتمد الباحثان في قياس فقرات متغيرات البحث على مقياس ليكرت الخماسي (Likert scale) (اتفق بشدة، اتفق، محايد، لا اتفق، لا اتفق بشدة). ويهدف للتأكد من قدرة الاستبانة على مقياس متغيرات البحث، تم اخضاعها لاختبار الصدق الظاهري وذلك بعرضها على عدد من الخبراء المختصين في العلوم الإدارية، وذلك للتأكد من مدى صلة الفقرات بمتغيرات البحث ومدى قدرة الاستبانة على قياس متغيرات البحث بما يضمن وضوح ودقة فقراتها من الناحية اللغوية والعلمية، وقد اسفرت هذه العملية عن مجموعة من الملاحظات والتي تم اخذها بنظر الاعتبار.

2.2.3 وصف مجتمع وعينة البحث

يتمثل مجتمع البحث بالعدد من الدوائر العاملة في محافظة دهوك، فيما اشتملت عينة البحث على العاملين في تلك الدوائر من كلا الجنسين وقد جاء اختيار هذه الدوائر من قبل الباحثين للأسباب التالية:

- امتلاك تلك الدوائر الكوادر متميزة في مجال العمل الإداري، فضلا عن امتلاكهم تصورات واضحة عن متغيرات البحث المتمثلة بالثقافة المنظمية والالتزام التنظيمي.
- الاستقرار النسبي وانخفاض معدل دوران العمل مقارنة بمنظمات اخرى.

- البعد الجغرافي الذي سهل على الباحثان عملية الانتقال بين هذه الدوائر. وقد بلغ حجم العينة (40) شخصا ويوضح الجدول (1) توزيع عينة البحث حسب الدوائر المبحوثة

جدول (1) توزيع عينة البحث حسب الدوائر المبحوثة

ت	الدوائر	الموزعة	المسترجعة	نسبة الاسترجاع
1	مديرية نفط محافظة دهوك	7	7	17.5
2	المصرف العقاري في محافظة دهوك	8	8	20
3	مديرية استثمار محافظة دهوك	6	6	15
4	مديرية كهرباء محافظة دهوك	6	6	15
5	مجلس محافظة دهوك	3	3	7.5
6	مديرية خزينة محافظة دهوك	10	10	25
	المجموع	40	40	%100

قام الباحثان بتوزيع (40) استمارة على أفراد عينة البحث و تم استرجاعها كاملة وكانت جميع الاستمارات صالحة، وقد تطلبت هذه العملية من الباحثان مزيدا من الجهد والوقت.

يبين الجدول (2) أفراد عينة البحث حسب (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، التحصيل الدراسي، العنوان الوظيفي، عدد سنوات الخدمة)

جدول رقم (2) وصف أفراد عينة البحث في الدوائر المبحوثة

المتغير	الفئات والسمات	العدد	النسبة
الجنس	ذكر	29	72.5
	انثى	11	27.5
	المجموع	40	%100
العمر	30 فأقل	18	45
	31 – 50	19	47.5
	51 فأكثر	3	7.5
	المجموع	40	%100
الحالة الاجتماعية	اعزب	14	35
	متزوج	26	65
	مطلق	--	--
	المجموع	40	%100

(1) انظر ملحق رقم (1)

- بلغت نسبة حاملي شهادة البكالوريوس (57.5%)، تلتها نسبة الحاصلين على شهادة الدبلوم حيث بلغت (25%)، في حين بلغت نسبة حاملي شهادة الاعدادية (17.5%).

- تباينت وتعددت العناوين الوظيفية لأفراد عينة البحث حيث بلغت (17) وظيفة، حيث بلغت نسبة معاون ملاحظ أعلى نسبة (15%) تلتها نسبة (10%) للوظائف (معاون محاسب، كاتب) تلتها نسبة (7.5%) للوظائف (رئيس ملاحظين، محامي، محاسب أقدم ، ومدقق) تلتها نسبة العناوين الوظيفية الأخرى لأفراد عينة البحث.

- بلغت عدد سنوات خدمة أفراد عينة البحث للفئة (5 سنوات فأقل أعلى نسبة حيث بلغت (52.5%) تلتها الفئة (6-20 سنة) ونسبة (30%) وتلتها الفئة (21 سنة فأكثر) ونسبة بلغت (5.17%).

2.2.3 وصف وتحليل متغيرات الدراسة

يتطلب اختبار فرضيات البحث وصف وتحليل طبيعة متغيرات البحث في الدوائر مجتمع البحث بالاعتماد على النسب المئوية و التوزيعات التكرارية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات افراد عينة البحث على فترات الاستبانة وذلك من خلال الآتي:-

1.2.2.3 وصف وتحليل فقرات الثقافة المنظمة

يهدف هذا الجزء الى تشخيص وتحليل فقرات الثقافة المنظمة في الدوائر مجال البحث في ضوء تقسيم المقياس الى ثلاثة مستويات هي (اتفق محاييد، لا اتفق) من بين الجدول (3) الآتي:

- اتفق (50%) من أفراد عينة البحث على حرص منظماتهم على توفير المعلومات الخاصة بأنشطة المنظمة لهم، حيث بلغ الوسط الحسابي للمتغير X1 (2.65%) وبانحراف معياري بلغ (1.465)، فيما لم يتفق (27.5%) من افراد عينة البحث على أن منظماتهم توفر لهم المعلومات الكاملة المتعلقة بأنشطة المنظمة.
- اتفق (55%) من افراد عينة البحث على أنهم يدركون بأن ما يقومون به من اعمال هي مكمله لأعمال اقرانهم في المنظمة حيث بلغ الوسط الحسابي للمتغير X2 (2.67) بانحراف معياري بلغ (1.185)، بينما لم يتفق (25%) من افراد عينة البحث على أن ما يقومون به من اعمال هي مكمله لأعمال اقرانهم في المنظمة.

التحصيل الدراسي	بكالوريوس	23	57.5
	دبلوم	10	25
	إعدادية	7	17.5
	أخرى	—	—
	المجموع	40	%100
العنوان الوظيفي	محاسب	2	5
	رئيس ملاحظين	3	7.5
	مهندس	2	5
	محامي	3	7.5
	معاون ملاحظ	6	15
	محاسب أقدم	3	7.5
	معاون محاسب	4	10
	ملاحظ فني	1	2.5
	معاون مدير	2	5
	فني وكيميائي	1	2.5
	خبير	1	2.5
	ملاحظ	1	2.5
	مدير حسابات	1	2.5
معاون مدقق	1	2.5	
مدقق	3	7.5	
كاتب	4	10	
	المجموع	40	%100
عدد سنوات الخدمة	5 فأقل	21	52.5
	6 – 20	12	30
	21 فأكثر	7	17.5
	المجموع	40	%100

يتضح من تحليل افراد عينة البحث في الجدول (2) ما يأتي:-

- بلغت نسبة الذكور (720.5%) في حين بلغت نسبة الاناث (5.27%) مما يدل على أن غالبية أفراد عينة البحث هم من الذكور.
- بلغت الفئة العمرية لأفراد عينة البحث (31 - 50) سنة اعلى نسبة حيث بلغت (47.5%) تلتها الفئة (30 سنة فأقل) ونسبة (40%)، فيما جاءت الفئة (51 سنة فأكثر) أخيراً ونسبة بلغت (7.5%).
- بلغت نسبة المتزوجين من افراد عينة البحث (65%) ، تلتها نسبة غير المتزوجين (35%) من أفراد عينة البحث

افراد عينة البحث اعلى ان ادارات منظماتهم تراعي مقترحات العاملين بغض النظر عن النتائج المترتبة بالعمل.

لم يتفق (42.5%) من أفراد عينة البحث امتلاكهم حرية التصرف ازاء المشكلات التي تواجههم في العمل، حيث بلغ الوسط الحسابي $X9 (3.15)$ وبانحراف معياري بلغ (0.975)، بينما اتفق (30%) من افراد عينة البحث امتلاكهم حرية التصرف ازاء المشكلات التي تواجههم في العمل.

اتفق (37.5%) من افراد عينة البحث بأنهم يجدون التشجيع من ادارات منظماتهم على تنفيذ المهام بطرق جديدة وادخال التحسينات المستمرة في اداء الأنشطة، حيث بلغ الوسط الحسابي $X10 (3.67)$ وبانحراف معياري بلغ (1.022)، بينما لم يتفق (22.5%) من افراد عينة البحث على أنهم يجدون التشجيع من ادارات منظماتهم على تنفيذ المهام بطرق جديدة وادخال التحسينات المستمرة في اداء المنظمة.

اتفق (37.5%) من افراد عينة البحث على اهتمام منظماتهم بما يدور حولها من تغيرات تتعلق ببيئة عملها، حيث بلغ الوسط الحسابي $X11 (3.57)$ بانحراف معياري بلغ (1.043) بينما لم يتفق (17.5%) من افراد عينة البحث على اهتمام منظماتهم بما يدور حولها من تغيرات تتعلق ببيئة عملها.

لم يتفق (60%) من افراد عينة البحث على استجابة منظماتهم لحاجات ورغبات زبائنهم المتغيرة والمتنامية، حيث بلغ الوسط الحسابي $X12 (3.50)$ وبانحراف معياري بلغ (0.933)، بينما اتفق (22.5%) من افراد عينة البحث على استجابة منظماتهم لحاجات ورغبات زبائنهم المتغيرة والمتنامية.

لم يتفق (10%) من افراد عينة البحث على حرص منظماتهم في اجراء التغييرات المستمرة في انشطتها من اجل الابداع و الابتكار، حيث بلغ الوسط الحسابي $X13 (3.50)$ بانحراف معياري بلغ (1.198)، فيما اتفق (22.5%) من أفراد عينة البحث على حرص منظماتهم في اجراء التغييرات المستمرة في انشطتها من اجل الابداع والابتكار.

جدول رقم (3) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية

لفقرات الثقافة المنظمة

الثقافة	مقياس الإجابة	الوسط	الانحراف
---------	---------------	-------	----------

● اتفق (50%) من افراد عينة البحث على امتلاكهم معلومات كافية حول تتابع وتكامل العمليات والانشطة الخاصة بالمنظمة، حيث بلغ الوسط الحسابي للمتغير $X3 (2.55)$ وبانحراف معياري بلغ (0.904)، بينما لم يتفق (12.5%) من افراد عينة البحث على امتلاكهم معلومات كافية حول تتابع وتكامل العمليات والأنشطة الخاصة بالمنظمة.

● اتفق (52.5%) من افراد عينة البحث على شعورهم بانهم جزء مهم ومؤثر من اجزاء فريق عمل ذو مصالح مشتركة في منظماتهم، حيث بلغ الوسط الحسابي للمتغير $X4 (2.82)$ وبانحراف معياري بلغ (1.152)، بينما لم يتفق (27.5%) من افراد عينة البحث على شعورهم بانهم جزء مهم ومؤثر من اجزاء فريق عمل ذو مصالح مشتركة في منظماتهم.

● لم يتفق (50%) من افراد عينة البحث على البحث على حرصهم على تكوين علاقات ايجابية مع زملائهم في العمل والمنظمة ككل، حيث بلغ الوسط الحسابي للمتغير $X5 (3.42)$ وبانحراف معياري بلغ (1.465)، بينما اتفق (35%) من افراد عينة البحث على حرصهم في تكوين علاقات ايجابية مع زملائهم في العمل والمنظمة ككل.

● لم يتفق (25%) من افراد عينة البحث على شعورهم بأن الامتيازات الممنوحة لهم متساوية مع اقرانهم في العمل، حيث بلغ الوسط الحسابي للمتغير $X6 (3.20)$ وبانحراف معياري بلغ (1.017)، بينما اتفق (25%) من افراد عينة البحث على شعورهم بأن الامتيازات الممنوحة لهم متساوية مع اقرانهم في العمل.

● اتفق (40%) من افراد عينة البحث على حرص منظماتهم على المشاركة الجماعية للعاملين في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل، حيث بلغ الوسط الحسابي للمتغير $X7 (2.97)$ وبانحراف معياري بلغ (1.073)، بينما لم اتفق (35%) من افراد عينة البحث على حرص منظماتهم على المشاركة الجماعية للعاملين في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل.

● اتفق (72.5%) من افراد عينة البحث على ان ادارات منظماتهم تراعي مقترحات العاملين بغض النظر عن النتائج المترتبة بالعمل، حيث بلغ الوسط الحسابي $X8 (2.92)$ بانحراف معياري بلغ (0.858)، بينما لم يتفق (2.5%) من

وبانحراف معياري بلغ (0.858)، بينما اتفق (27.5) من افراد عينة البحث على شعورهم بالسعادة لكونهم اختاروا العمل في منظماتهم دون غيرها.

● لم يتفق (32.5%)، من افراد عينة البحث على أن لديهم الاستعداد للقيام بأية مهمة من اجل الاستمرار في العمل بهذه المنظمة، حيث بلغ الوسط الحسابي للمتغير X4 (4.10) بانحراف معياري بلغ (0.777)، بنا اتفق (20%) من افراد عينة البحث على أن لديهم الاستعداد للقيام بأية مهمة من اجل الاستمرار في العمل بهذه المنظمة.

● لم يتفق (52.5%) من افراد عينة البحث على ثقتهم بقدراتهم عند قيامهم بأداء واجباتهم، حيث بلغ الوسط الحسابي للمتغير X5 (4.45) بانحراف معياري بلغ (0.677)، بينما اتفق (10%) من افراد عينة البحث على ثقتهم بقدراتهم عند قيامهم بأداء واجباتهم.

● لم يتفق (25%) من افراد عينة البحث على أن المنظمة تهيئ لهم الفرصة لتحسين أدائهم في العمل من خلال توفير كافة المستلزمات والسبل الكفيلة التي تحقق ذلك، حيث بلغ الوسط الحسابي للمتغير X6 (3.92) وبانحراف معياري (0.888)، بينما اتفق (22.5%) من افراد عينة البحث على أن المنظمة تهيئ لهم الفرصة لتحسين أدائهم في العمل من خلال توفير كافة المستلزمات والسبل الكفيلة التي تحقق ذلك.

● لم يتفق (20%) من افراد عينة البحث على حرصهم على تنفيذ البنود والشروط الوظيفية، حيث بلغ الوسط الحسابي للمتغير X8 (4.25) بانحراف معياري بلغ (0.808)، بينما اتفق (12.5%) من افراد عينة البحث على حرصهم على تنفيذ البنود والشروط الوظيفية.

● لم يتفق (37.5%) من افراد عينة البحث على اعتبار مشكلات المنظمة هي مشكلاتهم الخاصة، حيث بلغ الوسط الحسابي للمتغير X8 (4.10) وبانحراف معياري بلغ (0.928)، بينما اتفق (17.5) من افراد عينة البحث على اعتبار مشكلات المنظمة هي مشكلاتهم الخاصة.

● لم يتفق (37.5%) من افراد عينة البحث على مواجهة أية صعوبات في ترك اعمالهم اذا ما توفرت لهم فرصة عمل في مكان اخر، حيث بلغ الوسط الحسابي

المعيار	الحسابي	لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		المنظمة
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
1.465	2.65	7.5	3	20	8	22.5	9	30	12	20	8	X1
1.185	2.67	10	4	15	6	20	8	42.5	17	12.5	5	X2
0.904	2.55	2.5	1	10	4	37.5	15	40	16	10	4	X3
1.152	2.82	12.5	5	185	9	20	8	47.5	19	5	2	X4
1.465	3.42	37.5	15	12.5	5	15	6	25	10	10	4	X5
1.017	3.20	7.5	3	35	14	32.5	13	20	8	5	2	X6
1.073	2.97	7.5	3	27.5	11	25	10	35	17	5	2	X7
0.858	2.92			2.5	1	25	10	35	14	37.5	15	X8
0.975	3.15	5	2	37.5	15	27.5	11	27.5	11	2.5	1	X9
1.022	3.67			22.5	9	40	16	25	8	17.5	7	X10
1.034	3.57			17.5	7	45	18	15	6	22.5	6	X11
0.933	3.50			12.5	5	42.5	17	27.5	11	17.5	7	X12
1.198	3.50	20	8	40	16	17.5	7	15	6	7.5	3	X13

2.2.2.3 وصف وتحليل فقرات الالتزام التنظيمي

يهدف هذا الجزء الى تشخيص وتحليل فقرات الالتزام التنظيمي في الدوائر مجال البحث في ضوء تقسيم المقياس الى ثلاثة مستويات هي (اتفق محايد، لا اتفق) حيث يبين الجدول (4) الاتي:-

● لم يتفق (32.5%) من الأفراد عينة البحث على شعورهم بالفخر لكونهم احد اعضاء المنظمة حيث بلغ الوسط الحسابي للمتغير X1 (4.20) بانحراف معياري بلغ (0.686)، بنا اتفق (10%) من افراد عينة البحث على شعور بالفخر والاعتزاز لكونهم اعضاء في منظماتهم.

● لم يتفق (57.5%) من افراد عينة البحث على استعدادهم في بذل جهود أكبر من اجل تحقيق أهداف المنظمة، حيث بلغ الوسط الحسابي للمتغير X2 (4.50) وبانحراف معياري بلغ (0.679)، بنا اتفق (10%) من افراد عينة البحث على استعدادهم في بذل جهود أكبر من اجل تحقيق أهداف المنظمة.

● لم يتفق (37.5%) من افراد عينة البحث على شعورهم بالسعادة لكونهم اختاروا العمل في منظماتهم دون غيرها، حيث بلغ الوسط الحسابي للمتغير X3 (4.07)

الالتزام التنظيمي	المتغير المستقل	المتغير المعتمد
0.359		الثقافة التنظيمية
P > = 0.05		N= 40

ب- تحليل علاقة التأثير بين متغيري البحث: من أجل التعرف على أثر الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي، ثم استخدام معامل الانحدار الخطي البسيط و معامل التحديد (R2) و قيمة (F).
 وبين الجدول (6) وجود تأثير معنوي موجب للمتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) والمتغير المعتمد (الالتزام التنظيمي) بدلالة قيمة (F) المحسوبة والتي بلغت (5.607) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (4.098) عند مستوى معنوية (0.05) بدرجات حرية (1-38)، ومن خلال متابعة معاملات (Beta) والتي بلغت (0.336)، فيما بلغت قيمة معامل التحديد (R2) نسبة مساهمة الثقافة التنظيمية والتي تساوي (0.129) والتي تؤثر بنسبة طفيفة في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى أفراد عينة البحث في المنظمات مجال البحث وكما موضح في الجدول التالي

جدول (6) علاقة الانحدار الخطي البسيط بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي

الالتزام التنظيمي	المتغير المستقل	المتغير المعتمد
R		الثقافة التنظيمية
F	R2	Beta
5.607	0.129	0.336
P > 0, 05		DF (1-38)
		N= 40

للمتغير X9 (4.17) وبانحراف معياري بلغ (0.812)، بينما اتفق (15%) من افراد عينة البحث على مواجعتهم لصعوبات في ترك اعمالهم اذا ما توفرت لهم فرص عمل في أماكن اخرى.

جدول رقم (4) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية

لقرارات الالتزام التنظيمي

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الإجابة										الالتزام التنظيمي
		لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		
		(1)		(2)		(3)		(4)		(5)		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
0.686	4.20			32.5	13	57.5	23	7.5	3	2.5	1	X1
0.679	4.50			57.5	23	37.5	15	2.5	1	2.5	1	X2
0.858	4.07			37.5	15	35	14	2.5	10	2.5	1	X3
0.777	4.10			32.5	13	47.5	19	17.5	7	2.5	1	X4
0.677	4.45			52.5	21	42.5	17	2.5	1	2.5	1	X5
0.888	3.92			25	10	5.5	21	12.5	5	10	4	X6
0.888	4.25			42.5	17	45	18	7.5	3	5	2	X7
0.928	4.10			37.5	15	45	18	7.5	3	10	4	X8
0.812	4.17			37.5	15	47.5	19	10	4	5	2	X9

3.2.4 اختبار فرضيات البحث

يهدف هذا الجزء الى اختبار علاقات الارتباط والاتي بين متغيري البحث للتحقق من مدى صحة فرضياته باعتبار مجموعة من الأساليب والبرامج الاحصائية:

أ- تحليل علاقة الارتباط بين متغيري البحث: تعكس قيم الجدول (5) علاقة الارتباط بين المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) والمتغير المعتمد (الالتزام التنظيمي)، وتعكس معطيات الجدول وجود علاقة ارتباط بسيطة معنوية موجبة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي، حيث بلغ معامل الارتباط (0.359) وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة (0,05)، مما يدل على علاقة كل متغير بالآخر في الدوائر المبحوثة كما يدعى الدور الايجابي الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي في الدوائر مجال البحث.

جدول (5) علاقة الارتباط الخطي البسيط بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي

5. المبحث الثالث: الاستنتاجات والتوصيات

1.5 الاستنتاجات

- ضرورة الدراسة والبحث للأسباب الحقيقية التي تؤدي الى ضعف أو عدم الالتزام التنظيمي لدى العاملين ووضع الأساليب والإجراءات الكفيلة بمعالجتها.
- توفير بيئة العمل المناسبة وتعزيز مشاركة العاملين في التخطيط واتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل وتمكينهم ورفع روحهم المعنوية و اشعارهم بمدى اهمية اعمالهم المكتملة لإعمال اقرانهم في سبيل تحقيق أهداف المنظمة.
- على القيادات الادارية للمنظمات ان تعمل على إيجاد السبيل الكفيلة بالتجديد و التنوع في أنشطتها من اجل تنمية روح الابداع و الابتكار لدى العاملين.
- التأكيد على ضرورة بناء علاقات ايجابية جيدة بين العاملين و خلق اجواء التعاون فيما بينهم، وذلك للدور الكبير الذي يلعبه التنظيم غير الرسمي في تحقيق أهداف المنظمة.
- العمل على غرس عناصر الثقافة المنظمة الداعمة للالتزام التنظيمي من قيم و طقوس و ترسيخها في نفوس العاملين.
- يوصي الباحثان بضرورة القيام بدراسات مستقبلية تتعلق بالالتزام التنظيمي من خلال العلاقة بين ضغوط العمل و الرضا الوظيفي وغيرها من المتغيرات للتعرف على أبرز العوامل التي تحقق الالتزام التنظيمي لدى العاملين.

6. قائمة المصادر

1.6 المصادر العربية

1.1.6 رسائل واطارح

- 1- الثمالي، محمد عبدالله (2002)، علاقة الالتزام التنظيمي ببيئة العمل الداخلية، رسالة ماجستير، جامعة نايف، الرياض ، السعودية.
- 2- الدليمي، انتصار عباس حادي الدليمي، (1998)، الموازنة بين ابعاد النسيج الثقافي التنظيمي والخيار الاستراتيجي واثرها في الأداء، أطروحة دكتوراه، جامعة بغداد.
- 3- العبادي، احمد حميد، (1999)، الالتزام التنظيمي والعوامل المرتبطة به لدى مديري مدارس التعليم العام للبنين بمحافظة جدة، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى ، مكة المكرمة، السعودية.
- 4- صالح، صفاء ادريس عبودي، (2001)، دور المناخ والالتزام التنظيمي في تحقيق هدي النمو والربحية، رسالة ماجستير، جامعة الموصل.
- 5- النعيمي فلاح تاية ، (1981)، الفاعلية وفق النظرية الموقفية، دراسة تطبيقية في شركة الخطوط الجوية العراقية، رسالة ماجستير غير منشوره، كلية ادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.

2.5 التوصيات

- ضرورة تبني الكتاب و الباحثين لفكرة تحديد مفهوم موحد لمفغري البحث المتمثلين بالثقافة المنظمة و الالتزام التنظيمي.
- ضرورة الارتقاء بمستويات التثقيف على الالتزام التنظيمي لدى الأفراد لما له من تأثير كبير في مساهمة العاملين في تحقيق أهداف المنظمة.

8- عبدالوهاب، على محمد وخطاب، عيدة السيد، (1993)، ادارة الأفراد والعلاقات الانسانية، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر.

2.6 المصادر الأجنبية

1. Arther Thompson A., J. R. & Strickland IIIA .J., (1993), strategic Imanagement.
2. Deal T .kennedy A. (1982),"corporate culture",Addison wisely Publishing Co., Inc.
3. Thomas L, wheelen & hhunger J .David, (2000), prentice Hill, international Inc (luk) Ltd.
4. James L. gibson, john ivancevich,and Janes Donnelly, Jr. (1994), organization Behavior ,structure andprocesses ,8 ed Homewood, I11:LRwin, Inc.
5. Kurt Lewin in Keith Davisand John Newstrom (1991), human behavior at work, 80 ed, Newyork: Mc Graw-Hill Book Co.p.
6. Edgar H. schnn, (1991), organizational Culture and leadership, sanfrancisco: Jossey - Boss (1991).
7. Wallach, G,(1993) The interdependence between the concepts of organizational culture and organizational climate, Journal of Business Administration, İstanbul, Vol. 33(1).

6- المعيار، سنان قاسم حسين حيدر المعيار، (2002)، اثر الخصائص البيئية المهمة في تحديد طبيعة الثقافة المنظمة ، رسالة ماجستير، كلية ادارة والاقتصاد. جامعة الموصل.

7- النوفل، سلطان احمد خليف، (1998)، الثقافة التنظيمية وأثرها في خصائص وفاعلية نظم المعلومات الغير الرسمية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية ادارة والاقتصاد. جامعة الموصل.

2.1.6 الدوريات

1. اليامي، مدارس احمد، (2003)، دراسة تنبؤ لبعض العوامل التي تسيق الالتزام الوظيفي الشاغل و الوظائف الغير الاشرافية، المجلة العربية للإدارة. العدد الثاني، المجلد الثالث والعشرون، مصر الجديدة، مصر.

3.1.6 الكتب

- 1- الصيرفي، محمد، (2006)، التطور التنظيمي، حورس للنشر و التوزيع، الإسكندرية، مصر.
- 2- القريوتي، محمد قاسم القريوتي، (2008)، ، دار الوائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 3- العطية ماجدة، (٢٠٠٣)، سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة ، ط١/، دار النشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 4- حريم، حسين حريم، (2009)، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 5- الصيرفي، محمد، (2005)، السلوك التنظيمي، حورس للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر.
- 6- رفاعي وبسيوني، (2009)، ادارة السلوك في المنظمات، دار المريخ، الرياض، السعودية.
- 7- حريم، حسين حريم، (1997)، السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد في المنظمات، دار زهران والتوزيع، الأردن، عمان.

ملحق رقم (1)

الى / السادة المحترمون (-----)

م / استبيان

تحية و تقدير :

يسعى البحث الحالي إلى دراسة (الثقافة التنظيمية ودورها في تحديد مستويات الالتزام التنظيمي) دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في عدد من الدوائر الحكومية في مركز محافظة دهوك، وتعد هذه الاستمارة مقياساً يعتمده الباحثان لقياس متغيرات البحث وان تفضلكم بالاجابة المناسبة على كافة فقرات الاستمارة يساهم في الحصول على نتائج دقيقة علمياً بأن الاجابة تستخدم الاغراض البحث العلمي حصراً و لاضرورة لذكر الاسم .

شاكركم تعاونكم معنا خدمة للمسيرة العلمية مع التقدير

أولاً :- المعلومات التعريفية :-

- 1- الجنس ذكر اناثي
- 2- العمر 30 سنة فأقل 31 - 50 سنة 51 منه فأكثر
- 3- الحالة الاجتماعية اعزب متزوج مطلق
- 4- التحصيل الدراسي بكالوريوس دبلوم اعدادية
- أخرى
- 5- العنوان الوظيفي
- 6- عدد سنوات الخدمة 5 سنوات فأقل 6-20 سنة 21 سنة فأكثر

ثانياً: الثقافة التنظيمية القيم المشتركة وطرق التفكير والمعتقدات التي يعمل بها التنظيم سواء داخل التنظيم أو مع من حوله والتي تنبثق من محيط العمل.

ت	العبارات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
1	تعمل منظمنا على توفير المعلومات الخاصة بأنشطة المنظمة لكافة العاملين وبشكل كامل					
2	ادرك بان ما أقوم به من أعمال هي مكتملة لأعمال اقراني في المنظمة					
3	امتلك معلومات كافية حول تتابع وتكامل العمليات والأنشطة الخاصة بالمنظمة					
4	اشعر بانى جزء مهم ومؤثر من أجزاء فريق عمل ذو مصالح مشتركة في هذه المنظمة					
5	احرص على تكوين علاقات ايجابية مع زملائي في العمل والمنظمة ككل					
6	اشعر بان الامتيازات الممنوحة لي متساوية مع اقراني في العمل					

					أرى أن المنظمة تحرص على المشاركة الجماعية للعاملين في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل	7
					تراعي ادارة المنظمة آراء ومقترحات العاملين بغض النظر عن النتائج المترتبة عليها	8
					أمتلك حرية التصرف ازاء المشكلات التي تواجهني في العمل	9
					أجد التشجيع من ادارة المنظمة على تنفيذ المهام بطرق جديدة وادخال التحسينات المستمرة في أداء الأنشطة	10
					أرى أن المنظمة تهتم بما يدور حولها من تغيرات تتعلق ببيئة عملها	11
					اجد بان المنظمة تستجيب بشكل سريع لحاجات ورغبات زبائنها المتغيرة والمتنامية	12
					أرى بأن المنظمة تحرص على إجراء التغيرات المستمرة في انشطتها من اجل الابداع والابتكار	13

تالياً: الالتزام التنظيمي: هو اعتقاد قوي وقبول من جانب الأفراد لأهداف المنظمة وقيمتها ورغبتهم في بذل أكبر عطاء أو جهد ممكن لصالح المنظمة التي يعملون فيها مع رغبتهم القوية بالاستمرار في عضويتها.

ت	العبارات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
1	اشعر بالفخر والاعتزاز لكوني أحد أعضاء هذه المنظمة					
2	لدي الاستعداد ان ابذل جهدا أكبر من اجل تحقيق أهداف المنظمة					
3	اشعر بالسعادة لأنني اخترت العمل في هذه المنظمة دون غيرها.					
4	لدي الاستعداد للقيام بأية مهمة من أجل الاستمرار في العمل بهذه المنظمة					
5	اثق بقدراتي عند قيامي باداء واجباتي					
6	تهيء المنظمة الفرصة لتحسين أدائي في العمل من خلال توفير كافة المستلزمات والسبل الكفيلة التي تحقق ذلك					
7	احرص على تنفيذ البنود والشروط الوظيفية حتى وان لم أكن راغبا في العمل					
8	اعتبر مشكلات المنظمة هي مشكلاتي الخاصة					
9	اجد صعوبة في ترك العمل إذا ما توفرت لي فرصة عمل في مكان آخر					